



جمهورية السودان
جامعة شندي
كلية الدراسات العليا



الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس
التعليم الأساسي بولاية نهر النيل
(من وجهة نظر المشرفين التربويين)
بحث لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية (الإدارة التربوية)

إشراف:-

د . عبد القادر علي احمد الحاج

إعداد الطالب:-

حيدر علي محمد احمد بخيت

٢٠٢٣م - ١٤٤٤هـ

إستهلال

قال تعالى:

﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ﴾ * قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ * قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ الْغَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة - الآيات (٣١ - ٣٣)

إهداء

- إلى روح أُمِّي تغمدها الله بواسع رحمته وغفرانه

- إلى أبي أمد الله في عمره

- إلى إخوتي وأخواتي وكل عائلتي

- إلى كل من سعى مخلصاً إلى خدمة العلم والتعليم في بلادتي الحبيبة

- إلى كل من علمني

وإلى كل من وقف معي في إنجاز هذا البحث

أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله والشكر لله الذي أعانني على إكمال هذا البحث، والصلاة والسلام على رسول الله معلم البشرية وبعد.

أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان لمشرفي الفاضل د. عبد القادر علي أحمد الحاج بتفضله للإشراف على هذا البحث، وإرشاده وتوجيهه في كل مرحلة من مراحله، فجزاه الله عني خير الجزاء، كما أتقدم بجزيل الشكر للأساتذة المحكمين لما بذلوه من جهد لتحكيم أداة البحث، وأخص بالشكر كل من وقف بجانبني من أساتذة كلية التربية، وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، والعاملين بالمكتبات بجامعة شندي، كما لا يفوتني أن أشكر الأخ صلاح جمعة آدم لقيامه بطباعة وتنسيق هذا البحث، والأخوان حسين مهدي وحسن محبوب والأستاذ مصعب يس، وأتقدم بخالص شكري وتقديري لكل من ساعدني وشجعني على إنجاز هذا البحث من الأهل منهم أمنيّه وهناء وآلاء وإيلاف، ومن الزملاء والأصدقاء والمشرفين التربويين والمعلمين، وأخص بالشكر الزميل المشرف حامد علي حسين لقيامه بترجمة مستخلص البحث إلي الانجليزية.

الباحث

مستخلص البحث

هدفت الدراسة إلى معرفة الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي في تطوير دورهم الإداري بولاية نهر النيل من وجهة نظر المشرفين التربويين، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لهذا البحث لمناسبته لمثل هذا النوع من البحوث، و استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتملت على عشرة محاور، كل محور إحتوى على خمس فقرات. مجتمع البحث كل المشرفين التربويين للتعليم الأساسي بولاية نهر النيل وعددهم (٣٦٧) مشرف ومشرفة، تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (١٢٥) مشرف ومشرفة بوزن نسبي (٣٤%)، للعام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م، وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) بتطبيق: الوسط الحسابي، الوسط الحسابي المرجح، اختبار الفاكرونباخ، الوزن النسبي، اختبار مربع كآي، واختبار (T-Test)، اختبار (ANOVA)

النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجالات الدراسة وبين الكفايات اللازمة لهم في كل مجال. وكل متوسطات استجابات هذه المجالات درجاتها (مرتفعة)، أعلى درجة استجابة للمحاور كانت في مجال (إدارة الاجتماع) بمتوسط بلغ (٢.٩٥)، وأدنى درجة استجابة للمحاور كانت في مجال (إدارة الوقت) بمتوسط بلغ (٢.٨٣).
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي وبين إمتلاكهم للكفايات اللازمة حيث بلغ متوسط استجابات عينة البحث لمجالات البحث ككل (٢.٨٩) بمستوى درجة استجابة (مرتفعة).
- ٣- مديري مدارس التعليم الأساسي الذين يمتلكون الكفايات اللازمة تتوفر لديهم فرصة القيام ببناء نظام تعليمي جيد على أسس قوية مما يحقق أهداف التعليم الأساسي.
- ٤- مديري مدارس التعليم الأساسي الذين يمتلكون الكفايات اللازمة لهم تتاح لهم فرصة الابتكار والإبداع في مجال عملهم للحصول على مخرجات تعليم مميزة.

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخبرة).

Abstract

This study aimed to identifying the essential qualifications of the educational basic school's managers in the river Nile state According to educational Supervisors own points of view.

This study followed the descriptive analytical curriculum as curriculum because it is relevant to this kind of study. And used the questionnaire as tool for collecting data, the questionnaire includes ten themes. Each of them include five paragraphs.

The population of the study consist of all the educational Supervisors of the basic education in river Nile state their number is (367) Supervisors both male and female. The sample was chosen randomly from them. They reached 125 Supervisor both male and female. The relative weight was 34% from population of the study in the years 2022 and 2023.

For analyzing the data of the study the statistical package of the social sciences program (SPSS) through the statistical deviations which are represented by the arithmetic mean, the weight arithmetic mean, alpha test, the relative weight, chi square test, the stander deviation and T test was used.

The most important results of the study are :

1-There is relationship between the development of the managerial role of managers of basic schools in study fields and the essential qualifications for each field. All the median response of this fields are high the highest response degree was

in meeting leadership with mean(2.95) and least one in time leadership with mean(2.83).

2-There is relationship between the development of the managerial role of managers of basic schools and the necessary qualifications they must have. the median response of study sample in all study themes was (2.98)with high response degree.

3-The managers of primary schools who have enough adequacies have a chance to build a good institute that can achieve the goals of primary education

4-The managers of primary school who have enough adequacies have a chance for innovation and creation in field of quality of primary education outputs

5- There are no differences that have statistical prove between the medians of the response of the individuals of the sample of the study about the necessary qualifications which happened as result of the change of (the gender, the scientific qualifications, the educational qualifications and the years of experiences).

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إستهلال
ب	إهداء
ج	شكر وعرفان
د	مستخلص البحث باللغة العربية
و	مستخلص البحث باللغة الإنجليزية
ح	فهرس المحتويات
س	قائمة الجداول
ف	قائمة الأشكال
	الفصل الأول: أساسيات البحث
١	المقدمة
٣	مشكلة البحث
٣	أهمية البحث
٤	أهداف البحث
٤	فروض البحث
٥	منهج البحث
٥	مجتمع البحث
٥	عينة البحث
٥	حدود البحث
٥	مصطلحات البحث
	الفصل الثاني: الإطار النظري
	المبحث الأول: التعليم الأساسي
٧	مفهوم التعليم الأساسي

٩	التعليم الأساسي في السودان
١٠	أهداف التعليم الأساسي
المبحث الثاني: الإدارة المدرسية	
١٢	مفهوم الإدارة
١٢	بعض المدارس الإدارية
١٤	مفهوم الإدارة المدرسية
١٥	سمات ومبادئ الإدارة المدرسية
١٦	أهداف ووظائف الإدارة المدرسية
١٧	أهمية الإدارة المدرسية
١٧	التحديات والصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية
٢٠	مدير المدرسة
المبحث الثالث: تطوير الدور الإداري للمديرين	
٢٣	مفهوم التطوير
٢٥	الدور الإداري لمدير المدرسة
٢٨	دواعي وأسباب التطوير الإداري
٢٩	أساليب ووسائل التطوير
٣١	إستخدام التكنولوجيا والنظم الإلكترونية في التطوير
المبحث الرابع: الكفايات اللازمة لمديري المدارس	
الكفايات اللازمة لمديري المدارس	
٣٣	مفهوم الكفايات
٣٥	كفاية حل المشكلات
٣٥	المشكلات التي تخص الإدارة المدرسية
٣٥	التردد في اتخاذ القرار
٣٧	تداخل الصلاحيات

٣٨	عدم الإهتمام بوضع الخطة المدرسية
٣٨	تسيب الإدارة المدرسية
٣٩	ضعف العلاقات الإنسانية
٤٠	قلة إجتماعات هيئة التدريس
٤٠	مشكلات تتعلق بالمعلم
٤٠	المعلم المبتدئ
٤٠	ضبط الصف
٤١	ضعف مستوى معلم المادة
٤١	قلة إستخدام الوسائل التعليمية
٤١	غياب المعلم وتأخره
٤٢	مشكلات تتعلق بالتلميذ
٤٢	التأخر الدراسي
٤٢	التأخر الصباحي
٤٣	السلوك العدواني
٤٤	كفاية التخطيط.
٤٤	مفهوم التخطيط
٤٦	مرحلة ما قبل بناء الخطة
٤٦	أهم شروط الخطة
٤٧	خطوات وضع الخطة المدرسية
٤٩	أهمية التخطيط
٥٠	كفاية اتصال
٥٠	مفهوم الإتصال
٥١	عناصر الإتصال
٥٢	أنواع التواصل

٥٥	أهمية الإتصال
٥٥	معوقات الإتصال
٥٦	العلاقات العامة
٥٧	كفاية إدارة الوقت
٥٧	مفهوم إدارة الوقت
٥٨	مضيعات الوقت
٥٩	مبادئ إدارة الوقت
٦٢	تنفيذ المهام
٦٤	كفاية التنظيم
٦٤	مفهوم التنظيم
٦٥	تحديد أهم المسؤوليات
٦٦	تنظيم الوقت
٦٧	كفاية العلاقات الإنسانية:
٦٧	مفهوم العلاقات الإنسانية
٦٨	أهداف العلاقات الإنسانية
٦٩	العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية
٧٣	الآثار المترتبة على العلاقات الإنسانية
٧٤	دعائم تحسين العلاقات الإنسانية
٧٥	دور الإدارة المدرسية في تحسين العلاقات الإنسانية
٧٦	العلاقات بين الإدارة المدرسية والمعلمين
٧٧	العلاقات بين الإدارة المدرسية والتلاميذ
٧٧	الفرق بين العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية
٧٨	كفاية إدارة الاجتماع:
٧٨	مفهوم إدارة الاجتماع

٧٩	دور أعضاء الإجتماع
٧٩	محضر الإجتماع
٨٠	أهمية الاجتماعات
٨٠	ما قبل الإجتماع (الإعداد للإجتماع)
٨٤	سير الإجتماع
٨٦	مرحلة ما بعد إنعقاد الإجتماع
٨٧	كفاية القيادة:
٨٧	مفهوم القيادة
٨٨	المدير القائد (القائد الإداري)
٨٩	بعض نظريات القيادة في عملية إختيار المدير
٩٠	الفرق بين القيادة والإدارة
٩٠	كفاية القياس والتقويم:
٩٠	مفهوم القياس والتقويم
٩١	مجالات التقويم
٩٢	أهداف التقويم
٩٢	سمات أو خصائص التقويم
٩٣	أسس ومبادئ التقويم
٩٤	أهمية التقويم
٩٥	وظائف التقويم
٩٥	كفاية الرقابة والتوجيه:
٩٥	مفهوم الرقابة
٩٦	خصائص وأهداف الرقابة
٩٦	التوجيه
٩٧	كيفية التعامل مع المعلم المتهاون

٩٧	أهمية ومبادئ التوجيه
٩٨	الزيارة الصفية
١٠٠	إضافة علمية - كفاية التعلم الذاتي المستمر
١٠٠	مفهوم التعلم الذاتي المستمر
١٠١	أهمية التعلم الذاتي المستمر
١٠٢	أهداف التعلم الذاتي
١٠٣	متطلبات ودواعي التعلم الذاتي
١٠٤	مهارات التعليم الذاتي المستمر
١٠٥	أسس ومبادئ التعلم الذاتي
١٠٦	خصائص وأنواع التعلم الذاتي المستمر
١٠٨	مصادر التعلم الذاتي المستمر
١٠٩	صعوبات وتحديات التعلم الذاتي المستمر
المبحث الخامس: الدراسات السابقة	
١١١	الدراسات السابقة
١١١	الدراسات المحلية
١١٥	الدراسات العربية
١٢٤	مناقشة الدراسات السابقة في ضوء الدراسة الحالية
الفصل الثالث	
١٣٠	إجراءات الدراسة الميدانية
الفصل الرابع	
١٤١	عرض البيانات ومناقشتها في ضوء فروض البحث
الفصل الخامس	
١٩٨	النتائج
١٩٩	التوصيات

٢٠١	المقترحات
٢٠٢	رؤية للباحث لتطوير دور المديرين بالكفايات
٢٠٥	قائمة المصادر والمراجع
٢٠٥	المراجع العربية
٢١٩	المراجع الأجنبية
٢٢٠	مواقع الانترنت
٢٢٢	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (٤/١)	توزيع محاور البحث وعدد عباراتها	١٣١
جدول (٤/٢)	نتائج إختبار الصدق والثبات لعبارات محاور البحث	١٣٢
جدول (٤/٣)	مجتمع البحث	١٣٣
جدول (٤/٤)	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب متغير النوع	١٣٤
جدول (٤/٥)	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	١٣٤
جدول (٤/٦)	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل التربوي	١٣٦
جدول (٤/٧)	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب المحلية	١٣٧
جدول (٤/٨)	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة	١٣٨
جدول (٤/٩)	مقاييس درجات الموافقة	١٣٩
جدول (٥/١)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الأول	١٤١
جدول (٥/٢)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثاني	١٤٣
جدول (٥/٣)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث	١٤٥
جدول (٥/٤)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الرابع	١٤٧
جدول (٥/٥)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الخامس	١٤٨
جدول (٥/٦)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور السادس	١٥٠
جدول (٥/٧)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور السابع	١٥٢
جدول (٥/٨)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثامن	١٥٤
جدول (٥/٩)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور التاسع	١٥٦
جدول (٥/١٠)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور العاشر	١٥٨
جدول (٥/١١)	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور الأول	١٦٠
جدول (٥/١٢)	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور الثاني	١٦٢
جدول (٥/١٣)	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور الثالث	١٦٤
جدول (٥/١٤)	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور الرابع	١٦٦
جدول (٥/١٥)	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور الخامس	١٦٨
جدول (٥/١٦)	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور السادس	١٧٠

١٧٢	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور السابع	جدول (٥/١٧)
١٧٤	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور الثامن	جدول (٥/١٨)
١٧٦	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور التاسع	جدول (٥/١٩)
١٧٨	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور العاشر	جدول (٥/٢٠)
١٨١	نتائج تحقق وقبول مجالات الفرضية الأولى	جدول (٥/٢١)
١٨٢	الوزن النسبي والمتوسط لمدى إسهام الكفايات في التطوير الإداري للفرضية الثانية	جدول (٥/٢٢)
١٨٤	استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الفرضية الثالثة	جدول (٥/٢٣)
١٨٧	استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الفرضية الرابعة	جدول (٥/٢٤)
١٩٠	نتائج اختبار (T-Test) لبيان الفروق بين المتوسطات وفق متغير النوع	جدول (٦/١)
١٩١	نتائج اختبار (T-Test) لبيان الفروق بين المتوسطات وفق متغير المؤهل التربوي	جدول (٦/٢)
١٩٢	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبيان الفروق بين المتوسطات وفق متغير المؤهل العلمي	جدول (٦/٣)
١٩٥	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبيان الفروق بين المتوسطات وفق متغير سنوات الخبرة	جدول (٦/٤)
١٩٧	نتائج تحقق وقبول الفرضية الخامسة، متغيرات البحث	جدول (٦/٥)

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
شكل (١)	مبادئ ادارة الوقت	٦٢
شكل (٢)	الكفايات اللازمة لتطوير دور مديري المدارس	٩٩
شكل (٣)	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	١٣٥
شكل (٤)	النسبة المئوية لأفراد عينة البحث حسب المؤهل التربوي	١٣٦
شكل (٥)	النسبة المئوية لأفراد عينة البحث حسب محليات الولاية	١٣٧
شكل (٦)	النسبة المئوية لأفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة	١٣٨
شكل (٧)	الأوزان النسبية لإستجابات أفراد عينة البحث لمحاور البحث	١٨٢
شكل (٨)	النسبة المئوية لإستجابات افراد عينة البحث لعبارات الفرضية الثالثة	١٨٤
شكل (٩)	النسبة المئوية لإستجابات أفراد عينة البحث لعبارات الفرضية الرابعة	١٨٧

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
١	الاستبانة
٢	نموذج دعوة لإجتماع
٣	قائمة المحكمين لأداة البحث

الفصل الأول

أساسيات البحث

المقدمة:

يتناول البحث الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بولاية نهر النيل بمحلياتها المختلفة من وجهة نظر المشرفين التربويين بهدف معرفة القدرات والمهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن تتوفر لدى مديري مدارس التعليم الأساسي لتطوير دورهم الإداري لتنفيذ مهامهم وواجباتهم بكفاءة عالية وفعالية ومرونة في مواكبة التغيرات والتطورات التي طرأت على العالم حديثاً من انفجار في المعرفة وسرعة وسهولة الإتصالات ودخول الأنظمة الرقمية في معظم الاستخدامات الحياتية ليتم الأداء والإنجاز بأقل جهد ووقت وتكلفة؛ مما يتيح لهم مساحة للإبداع والإبتكار.

من خلال العمل بالتعليم تمت ملاحظة أن ضعف المخرجات وسوء البيئة التعليمية أو تميز المخرجات وجودة البيئة يرتبط في كثير من الأحيان بنمط الإدارة المدرسية المتبع رغم تماثل المدخلات التعليمية. هنالك جهود بذلت لعلاج هذه المشكلة كالقيام بتعديل المناهج وإجراء بعض التعديلات في الهياكل الإدارية والوظيفية إلا أنها لم تحقق نتائج ملموسة.

تأتي أهمية هذا البحث بتناوله مجال هام للغاية لعلاج مشكلة كبيرة أعاقَت التعليم الأساسي من القيام بدوره المنوط به، حيث ظهر ذلك في نتائج التعليم الأساسي الظاهر للعيان، عدم معالجة الخلل المذكور يعني الإستمرار في طريق تردي التعليم الأساسي الذي يؤدي بدوره إلى إنهيار التعليم بصورة عامة وأي بلد ينهار فيها التعليم يعني ذلك إنهيارها مهما بلغت من أسباب القوة فالأوطان تُبنى بالعلم والتعليم.

سبب إختيار الباحث لهذا الموضوع لأنه يعمل في هذا المجال حيث عمل معلماً بالمرحلة المتوسطة ثم معلماً بمرحلة الأساس ثم مديراً لمدرسة ثم مشرفاً تربوياً ثم مديراً للتعليم بوحدة إدارية لمرحلة الأساس من خلال عمله ووقوفه على الإخفاقات ذات التأثير الأكبر على التعليم الأساسي صاغها في مشكلة البحث.

من مسببات ضعف التعليم الأساسي نظام الكادر المفتوح الذي يتيح الترقى لإدارة المدارس حسب الأقدمية في خدمه دون مراعاة للكفاءة، فهذه هي العقدة التي يجب أن تُحل لينطلق التعليم الأساسي إلى الإمام.

لقد مرّ التعليم في السودان في ستينات القرن الماضي بعهد زاهر فكان التعليم الأقوى والأفضل بين أقرانه في الوطن العربي وكان ممن تخرّجوا من ذلك التعليم هم من قاموا بتطوير ونهضة عدد من البلدان العربية فضلاً عن تطور السودان في ذلك الوقت والتاريخ يوثق ذلك ' وكان في ذلك العهد إدارات المدارس يتم إختيارها بتمحيص وتدقيق بإجتياز قياسات القدرات والخبرات والمهارات وتقارير الموجهين والمديرين اثناء أدائهم لعملهم عبر سنين خدمتهم . فهذا البحث قد يقدم خدمة كبيرة لإدارات التعليم الأساسي بوضع أصحاب مؤهلات لإدارة المدارس لتحقيق أهداف التعليم الأساسي دون عناء بنسبة عالية، و يفيد إدارات المدارس الحكومية والخاصة للتعليم الأساسي، وتستفيد منه الدولة بوضع أساس قوي لنظام تعليمي راسخ لتتنشئة أجيال تقوم بدورها في بناء وتطوير ونهضة الوطن.

مشكلة البحث:

أعمال مدرّين المدارس التي يقومون بها في معظم الأحيان وعند كثير منهم تقليدية روتينية تدور حول إكمال المقررات الدراسية بنهاية العام الدراسي ، ومحاولة تحقيق نسب نجاح مشرفة للصف الممتحن ولأثياً دون مراعاة لكثير من الجوانب الهامة الأخرى ، مما ينتج عن ذلك فراغ يتمثل في عدم إشباع حاجات ورغبات التلاميذ الذي يجب ملئه بالأنشطة اللاصفية والوسائل التعليمية والأعمال اليدوية ومشوقات التعليم الأخرى ضمن خطة مدروسة، فيتسبب ذلك في ملل التلاميذ، وكراهيتهم للمدرسة ونفورهم منها، فيلجأون إلى ملئها من جهات أخرى قد تؤدي إلى سوء سلوكهم وإهمالهم لواجباتهم فيضعف تحصيلهم الدراسي، وتزيد حالات التسرب، وتزداد نسب الأمية، كما يؤثر ذلك سلباً في أداء المعلمين ، ولعلاج ذلك ينبغي معرفة الكفايات التي يجب أن يمتلكها مديري المدارس ليقوموا بدورهم المطلوب، ومعرفة ما إذا كانت تسهم في تطوير دورهم الإداري بمدارسهم ، وهل تكسبهم الخبرات والمهارات والقدرات التي تؤهلهم للقيام بهذا العبء الثقيل في إدارة هذه المؤسسات التربوية الهامة؟، وما هو نتاج خبرة المشرفين التربويين في تحديد دور الكفايات لمديري المدارس في تطوير دورهم الإداري؟.

أهمية البحث:

نتائج هذا البحث تحدد نوعية مديري مدارس التعليم الأساسي الناجحة التي تقوم ببناء نظام تعليمي قويم ينتج عنه تنشئة جيل صالح متفهم لدوره في الحياة تجاه نفسه ومجتمعه ووطنه ، نتيجة لإمتلاكها الكفايات اللازمة للقيام بواجباتها بصورتها الصحيحة، فعن طريق هذه الإدارات المنشودة يتم إصلاح التعليم الأساسي بمعالجة سلبياته في ولاية نهر النيل ويمكن تطبيق نتائجه على كل أجزاء الوطن إذا توفرت الإمكانيات والإرادة.

يتناول البحث مجال هام للغاية يعالج خلل واضح في التعليم الأساسي لم يتم البحث فيه بصورة مباشرة خاصة في ظل الحداثة والتغيرات المتسارعة التي طرأت على العالم. قد تستفيد من هذا البحث إدارات التعليم الأساسي الحكومي والخاص باختيار وإعداد إدارات مؤهلة تحقق الأهداف المرجوة للتعليم الأساسي، والمعلمون في تجويد أدائهم والتدريب على العمل الإداري من خلال عملهم مع إدارات مدرسية ذات خبرة واسعة ، كما تستفيد منه الدولة لبناء نظام تعليمي سليم وجيد.

أهداف البحث:

- ١- تحديد مدى إسهام كفايات مديري مدارس التعليم الأساسي في تطوير دورهم الإداري.
- ٢- تحديد الكفايات التي يمكن إكسابها لمدير المدرسة بالتدريب لتطويره إدارياً.
- ٣- معرفة مدى تأثير تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في جودة مخرجات هذا التعليم.
- ٤- معرفة مدى تأثير إمتلاك مدير مدرسة التعليم الأساسي بالكفايات اللازمة له بجودة وتميز التعليم الأساسي.
- ٥- معرفة مدى إسهام الكفايات اللازمة لمدير مدرسة التعليم الأساسي في جودة أداء المعلمين بالمدرسة.
- ٦- معرفة العلاقة بين إمتلاك مديرو مدارس التعليم الأساسي الكفايات اللازمة لهم وتحقيق أهداف التعليم الأساسي.

فروض البحث:

- ١- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إمتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي لكل كفاية من الكفايات اللازمة لحل المشكلات، التخطيط، الإتصال والعلاقات العامة، إدارة الوقت، التنظيم، العلاقات الإنسانية، إدارة الإجتماع، القيادة، القياس والتقويم، الرقابة والتوجيه، وبين تطوير الدور الإداري في مجال كل كفاية من تلك الكفايات.
- ٢- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطور الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي وإمتلاكهم للكفايات اللازمة لهم.
- ٣- مديرو مدارس التعليم الأساسي الذين يمتلكون الكفايات اللازمة تتوفر لديهم فرصة القيام ببناء نظام تعليمي جيّد، على أسس قوية مما يحقق أهداف التعليم الأساسي.
- ٤- مديرو مدارس التعليم الأساسي الذين يمتلكون الكفايات اللازمة تتاح لهم فرصة الإبتكار والإبداع في مجال عملهم للحصول على مخرجات تعليم مميزة.
- ٥ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دراسة الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي لتطوير دورهم الإداري تُعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، وسنوات الخبرة).

منهج البحث:

المنهج الوصفي التحليلي وعرفه (الأمين، ٢٠١٤م، ص٨): (هو المنهج القائم على تحديد المشكلة والتحقق منها من خلال جمع وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية للوصول للأهداف المطلوبة ويعتبر من أنسب المناهج لإجراء مثل هذه الدراسة).

أداة البحث:

الاستبانة. وتتكون من جزئين: الأول يشمل المعلومات الأولية ومتغيرات البحث، الثاني مجالات البحث.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من المشرفين التربويين لمدارس التعليم الأساسي بولاية نهر النيل وعددهم (٣٦٧) مشرف تربوي ، بعضهم يمارس الإشراف حالياً وآخرين يشغلون مسئوليات ومهام إدارية للتعليم الأساسي بالمحليات والوحدات الإدارية.

عينة البحث:

تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وعددهم (١٢٥) مشرف تربوي

حدود البحث:

الحد الزمني: العام الدراسي ٢٠٢١م - ٢٠٢٣م

الحد المكاني: ولاية نهر النيل ويحدها من الشرق ولايتي البحر الأحمر وكسلا ومن الغرب الولاية الشمالية ومن الجنوب ولايتي الخرطوم وكسلا ومن الشمال جمهورية مصر العربية، وتشمل سبع محليات هي: شندي، المتمة، الدامر، عطبرة، بربر، ابوحمد، البحيرة.

الحد الموضوعي: دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بولاية نهر النيل من وجهة نظر المشرفين التربويين.

مصطلحات البحث:

. **الكفايات:** عرفت (قطيشات، ٢٠٠٦، ص٤٤، ٤٥): (الكفايات عبارة عن أدوات معرفية وأدائية وانهفاعلية إذا إمتلكها الفرد وأحسن توظيفها فإنها تصل بأداء هذا الفرد إلى مستوى الكفاءة والفاعلية على المستوى الشخصي والمهني). وعرفها الباحث بأنها: (مجموعة الخبرات والقدرات

والمهارات والاتجاهات التي يجب على مدير المدرسة اكتسابها وإتقانها وتطويرها لأداء وظائفه ومهامه بفاعلية ودقة بأقل زمن وجهد عبر تخطيط سليم لتحقيق الأهداف المنشودة).

- الإدارة: هي عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم ، والرقابة على الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف .
(ar.m.wikibeda.org.wiki)

عرف الباحث الإدارة بأنها (العملية التي يتم بها الأداء في المنظمة بأفضل الطرق تخطيطاً وتنظيماً وتنسيقاً وتنفيذاً عبر عمل تشاركي قائم على علاقة إنسانية وبأساليب علمية وخطوات مدروسة ومرنة ، وبكفاءة وفاعلية للوصول إلى ما تصبو إليه).

. مدير المدرسة : عرفة (محمد منصور حامد، ١٣٩٩هـ) بقوله: (هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً ليصبح أفراداً مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في بناء مجتمعهم).

- التعليم الأساسي: (حلمي: بدون، ص ٢٥) : (يمثل التعليم الأساسي الحد الأدنى من التعليم العام الذي تؤمنه الحكومات لأفرادها سواء كانت فترة هذا التعليم ست سنوات أو ثمان سنوات أو أكثر داخل المدرسة النظامية)

- الدور الإداري: (المهاجري: ٢٠٢٠م، بدون) : (ويعرّف الدور الإداري بأنه عملية ضبط النظام المدرسي والإشراف على سير العمل في المدرسة وهذا يتطلب من المدير القيام بمسؤوليات إدارية).

- التطوير: أورد (قطامي وقطامي، ٢٠٠٠م، ص ٢٩٧) : (عرّف أحد الباحثين التطوير على أنه تزويد الإداريين بالخبرات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية).

المبحث الأول

التعليم الأساسي

المبحث الأول

التعليم الأساسي

مفهوم التعليم الأساسي:

يعتبر التعليم الأساسي المرتكز الأول لنمو شخصية المتعلمين يحوي الحد الأدنى من المهارات والمعارف والاتجاهات والقيم التي يجب أن يمتلكها المتعلم وهو حد يمكن المتعلم من ممارسة حياته بصورة صحيحة ومتوازنة وسط هذا الزخم المتزايد في الحياة والذي قطع شوطاً بعيداً من التطور والمعرفة ، معظم البلدان جعلت التعليم الأساسي إلزامياً لأهميته في وضع اللبنة الأولى والأساسية في حياة الإنسان القويم ، ومنهجه يربط بين النظري والعملي في مادته وفق خبرات متكاملة .

مصطلح التعليم الأساسي أستخدم بمعاني متعددة حسب الأقطار التي تم تطبيق نظام هذا التعليم فيها مثلاً: في جاميكا أطلق فيها على التعليم قبل المدرسي ، في الهند يعني التعليم الذي يجمع بين الجوانب العملية والجوانب النظرية ، وفي زامبيا يعني التعليم الإلزامي .

وفي إطار مشروع تطوير التعليم في سلطنة عمان تم تعريف التعليم الأساسي بأنه (تعليم موحد توفره الدولة لجميع أفراد السلطنة ممن هم في سن المدرسة ، مدته عشر سنوات يقوم على توفير الاحتياجات التعليمية الأساسية من المعلومات والمعارف والمهارات ، وتنمية الاتجاهات والقيم التي تمكن المتعلمين من الإستمرار في التعليم والتدريب وفقاً لميولهم وإستعداداتهم وقدراتهم التي يهدف هذا المنهج إلى تنميتها لمواجهة تحديات وظروف الحاضر وتطلعات المستقبل ، في إطار التنمية المجتمعية الشاملة) .

- تعريف التعليم الأساسي من جانب (المنظمة العالمية للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو):
(٢٠١٧ م) <<https://uomstansiriyaah.edu.iq>> .

(ترى أن التعليم الأساسي هو صبغة تعليمية تهدف إلى تزويد كل طفل مهما تفاوتت ظروفه الإجتماعية والثقافية والإقتصادية بالحد الأدنى الضروري من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي تمكنه من تلبية حاجاته وتحقيق ذاته وتهيئته للإسهام في تنمية مجتمعه) .

وعرفه (حسان: ١٩٩٣م، ص ١٢٥) بقوله : (التعليم الأساسي هو العملية التي يتعلم بواسطتها الناس كيف يعيشون حياة منتجة يستخدمون فيها المهارات العقلية واليدوية جنباً إلى جنب ليبتكروا ويحافظوا على كفاياتهم الذاتية كأعضاء منتجين).

كما أورد (أبوعال: ٢٠١٣م، ص ٩) : (في نظر اليونسيف "إن التعليم الأساسي هو التعليم المطلوب للمشاركة في الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية ، وأن يشمل محو الأمية الوظيفية التي تجمع بين القراءة والكتابة والحساب مع المعارف والمهارات اللازمة للنشاط الإنتاجي وتخطيط الأسرة وتنظيمها والعناية بالصحة والنظافة الشخصية ورعاية الأطفال والتغذية والخبرات اللازمة للإسهام في تطوير المجتمع).

وأورد (الزامل: ٢٠٠٨م، ص ٦٠) التعليم الأساسي في نظر اليونسكو (مرحلة التعليم بالمدرسة التي تكفل للطفل التمرس على طرق التفكير السليم ، وتؤمن له حداً أدنى من المعارف والمهارات والخبرات التي تسمح له بالتهيؤ للحياة وممارسة دوره كمواطن منتج ، وبذلك يمثل التعليم الأساسي المستوى الأول من قاعدة الشكل الهرمي للتعليم النظامي).

وفي (التقرير الوطني الثاني عن التنمية البشرية في سورية : ٢٠٠٤م، ص ١٨٠) ورد مفهوم التعليم الأساسي بأنه : (هو تعليم إلزامي يشمل المرحلتين الإبتدائية والإعدادية ويجمع بين أساسيات المعرفة والتعليم العملي والمهارات التطبيقية والأدائية بحيث يؤدي إلى صيغة متكاملة مرنة ،تواجه جوانب الضعف في نوعية التعليم والمجتمع على حدٍ سواء ، وتحد من هدر رأس المال البشري وتسربه، فهو مفهوم متكامل يستهدف بناء الشخصية في كافة جوانبها). وورد في:

- (مراحل التعليم في مصر : ٢٠٢٣ م) : (التعليم الأساسي في مصر يتألف من رياض الأطفال، المرحلة الإبتدائية، المرحلة الإعدادية، وفي مصر تقوم وزارة التربية بتنسيق مرحلة رياض الأطفال . وتجرى إمتحانات في الصف الثالث الإبتدائي. أما الجزء الثاني من التعليم الأساسي يتمثل في المرحلة الإعدادية، أو ما قبل الثانوية وهي تمتد إلى ٣ سنوات ، وبإستكمال هذه المرحلة ، يحصل الطالب على شهادة إتمام التعليم الأساسي ، وتتمثل أهمية إستكمال هذه المرحلة في حماية التلميذ من الأمية حيث أن التسرب المبكر من المدارس في هذه المرحلة يؤدي إلى الأمية ، والفقر في نهاية المطاف).

نجد معظم البلدان التي تطبق نظام التعليم الأساسي تركز في أهدافها على إعداد المتعلم ليكون مواطناً صالحاً منتجاً، وتغرس فيه الولاء والانتماء للوطن والدين، ومساعدته على النمو المتكامل في شخصيته، وتزويد المتعلمين بالمهارات اللازمة لمساعدتهم على ممارسة حياتهم بطريقة مثلى، وتنمية قدراتهم العقلية وإتجاهاتهم الإيجابية

- التعليم الأساسي في السودان:

تطور مفهوم التعليم الأساسي عبر الحقب المختلفة :

التعليم الأولي وفترته ٤ سنوات ، ثم تطور إلى ما يسمى بالتعليم الإبتدائي وفترته ٦ سنوات ، وتليها المرحلة المتوسطة ٣ سنوات ، فكان مجمل التعليم الأساسي في السودان ٩ سنوات في مرحلتين (الإبتدائي والمتوسط) ، ثم دمج الإبتدائي والمتوسط وأطلق عليها مرحلة الأساس وفترتها ٨ سنوات من الصف الأول وحتى الثامن، وتحوي ثلاث حلقات كما يلي : الحلقة الأولى ٣ سنوات من الصف الأول وحتى الثالث ،تليها الحلقة الثانية أيضاً ٣ سنوات من الصف الرابع وحتى السادس، والحلقة الثالثة والأخيرة سنتان وتشمل الصف السابع والثامن. وهناك توجه بإرجاع نظام التعليم السابق الإبتدائي والمتوسط ٩ سنوات كما كان، وهذه التسع سنوات تشمل التعليم الأساسي في حياة التلميذ كما في كثير من البلدان مثل سورية. التعليم الأساسي نعني به نظام الثمان سنوات سابقاً، أو نظام التسع سنوات الذي بدأ يتشكل حالياً، لأن عمر التلميذ وحاجاته وقدراته وكل ما يخصه هي نفسها في النظامين، إضافة إلى نفس المنهج إلا من بعض التغيرات الطفيفة.

- ومن صفات هذا التعليم الأساسي أنه موحد يزود المتعلمين بالحد الأدنى من المعارف والمهارات والإتجاهات الأساسية لحياته، وهو تعليم شامل ومتكامل لكل جوانب شخصية التلميذ يربط بين النظري والعملي، ويكسب التلميذ مهارات التعلم الذاتي ، كما أنه تعليم مرن يعمل على إعداد التلميذ لمواصلة تعليمه إلى ما بعده، أو يسهم في تهيئته لينخرط في حياته العملية.

- ورد تعريف التعليم الأساسي في الإستراتيجية القومية الشاملة ما يلي : (إن مدرسة التعليم الأساسي هي المدرسة التي توفر قدراتاً من التعليم الضروري من المعارف والقدرات الذهنية والتربوية والروحية والقيمية والمهارات والإتجاهات التي ينبغي للفرد أن ينالها ويتمكن بها إن أراد

مواصلة تعليمه إلى مستويات أرفع في سُلّم المعرفة، أو خروجه إلى الحياة العملية مزوداً بالقدر الكافي من التعليم الذي يمكنه من الإنخراط فيها والمشاركة الفاعلة في المجتمع) .

- كما جاء في (التقرير الوطني: ٢٠٠٧م، الخرطوم) : (مرحلة التعليم الأساسي: مدتها ثمان سنوات تستهدف الأطفال في سن (٦- ١٣) سنة، وتبدأ الدراسة بها في سن السادسة ، يجلس بعدها التلميذ لإمتحان شهادة مرحلة الأساس التي تؤهله للإلتحاق بالمرحلة الثانوية أو التدريب المهني والمعاهد الحرفية ومعاهد الصناعات القومية، أو سوق العمل).

وتم تعريف مرحلة الأساس في (مدونة التربية والتوظيف، ٢٠٢٠ م)

بما يلي: (هي المرحلة الأولى من مراحل المدرسة التي تساعد الطفل على التفكير بشكل سليم، وتضمن له الحد الأدنى من المهارات، والمعارف، والخبرات، التي تهيئه للحياة، ولممارسة دوره كشخص منتج داخل نطاق التعليم النظامي ،سواء كان الطالب في المناطق الحضرية أو في مناطق الريف) .

- ونرى أن بداية التعليم الأساسي أولى خطوات خروج الطفل من التعامل مع بيئة المنزل إلى خارجها (لمن لم يلتحقوا برياض الأطفال) وفي هذه المرحلة يتم غرس الأساسيات من التعليم، والسلوك القويم في التلاميذ بعد الأسرة ، وتتطلب هذه المرحلة وخاصة في بدايتها أن يستخدم المعلم أسلوب شيق وجاذب في تدريسه للتلاميذ، وأن يتعامل معهم برفق ليحببهم في المدرسة، وفي هذه المرحلة غالباً مايكتشف المعلم ذوي الإحتياجات الخاصة من التلاميذ في بعض الأحيان قبل الأسرة ، وهذه الحالات إن وجدت تحتاج لمعاملة خاصة تلائم كل حالة من قبل المعلم ، ويجب أن يكون المعلم مستمتعاً بوجوده وتعامله مع هؤلاء الصغار ليشعروا هم بهذه المتعة لأن فترتهم العمرية فترة مرح ولعب، كما أن نفوسهم تهفو دائماً إلى تعلّم كل جديد عليهم.

- أهداف التعليم الأساسي:

ذكر (محمد علي: ٢٠١١م)

من أهداف التعليم الأساسي:

١. ترسيخ العقيدة الدينية وتربية الناشئة

٢. تمليك الناشئة مهارات اللغة.

٣. تزويد الناشئة بالمعلومات والخبرات الأساسية

٤. تعريف الناشئة بنعم الله في البيئة

٥. تنمية تصور الناشئة بالإنتماء للوطن

٦. إتاحة الفرصة للناشئة للنمو المتكامل واكتشاف قدراتهم وميولهم وتنمية خبراتهم ومهارتهم

- وورد في (البوابة التعليمية

www.moe.gov.ome-educational portal.gov

(فمدير المدرسة في إطار مفهوم التعليم الأساسي عبارة عن المشرف العام علي العملية التعليمية التعليمية بشقيها الفني والإداري في المدرسة تعينه في ذلك كوادرات فنية وإدارية أخرى كل حسب إختصاصه . والمعلم في مدرسة التعليم الأساسي لم يعد ملقن للمتعلم وناقل للمعرفة، بل هو موجه للمتعلم ومدرّب له يعينه على إكتساب مهارات التعلم وإستخدام تقنيات التعلم التي توصل إلى المعارف المختلفة من أجل تنمية روح العمل والإتقان والإبداع لديه).

وللنهضة بالتعليم الأساسي ومواكبة تحديات العصر، يجب تحسين العمليات التعليمية عن طريق كيفية تفكير التلاميذ للتوصل لحل المشكلات، وتنمية مهارات العمل، أن يبدأ التطوير من المعلمين، ومديرين المدارس، وتحسين وتطوير الأنظمة الإدارية والإشرافية، وتحسين بيئة المدرسة ودورها ومهامها، والإهتمام بالمعلم في كل جوانب حياته لأن نجاح التعليم الأساسي أو فشله يعتمد بشكل أساسي على المعلم.

المبحث الثاني
الإدارة المدرسية

المبحث الثاني

الإدارة المدرسية

- مفهوم الإدارة:

يعرف (الهواسي والبرزنجي: ٢٠١٤م، ص٩) الإدارة بقولهم: (تعرف الإدارة بأنها العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه. وقيل أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أعمال ومهام موظفي المنظمة عن طريق استخدام المصادر المتاحة لتحقيق أهداف مشتركة. كما عُرِّفت الإدارة بأنها فن الحصول على أقصى درجات السعادة لكل من أصحاب الأعمال والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع). ويذكر (عمر: ٢٠٠٥م، ص١٣): (أما زكي محمود هاشم (١٩٨١م) فكان أكثر تحديداً لمفهوم الإدارة حيث يقول إن الإدارة هي) ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والإتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحضير الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم عملية ، ووسيلتها في ذلك ، إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف وتوجيه الجهود والتنسيق فيها وآثار مواطن القوة في أفراد القوة العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقاً للخطط والبرامج (الموضوعة).

وأورد (سالم : ١٩٩٤م، ص١٣) تعريف الإدارة بقوله: (ويعرفها رائد الإدارة الحديثة هنري فايول (١٨٤١م - ١٩٢٥م) قائلاً : " أن تقوم الإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تتسق وأن تراقب") . وتصف (السييل: ٢٠١٣م، ص٢٢) الإدارة بقولها: (ليس هنالك موضوع أكثر أهمية من موضوع الإدارة وذلك لأن مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقف على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة).

- بعض المدارس الإدارية:

١- المدرسة الكلاسيكية:- طبيعة عملها روتينية تحكم على المدير من منطلق الإنتاجية والكفاءة ، تطبق أفضل الطرق للأداء ولا تتأثر بالبيئة المحيطة بها وهي من المدارس الفكرية التي تتبع لها الإدارة العلمية ، ويصفها (الهواسي والبرزنجي: ٢٠١٤م، ص١٦) بقولهم : (ترتكز

جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) على الجانب الفني من العمل كالتخصص وتقسيم العمل وتنسيقه وتوزيعه ، والتسلسل السلطوي من أجل تحقيق أعلى إنتاجية (كفاءة) ، ومن أهم روادها فريدريك تايلور (١٨٥٩م - ١٩١٥م) وفرانك جليبرت (١٨٦٨م - ١٩٢٤م) ومن أهم مبادئها، التخصص الدقيق، الإهتمام بتدريب العاملين، تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات، تعاون الجميع إدارة وعاملين لتحقيق الأهداف).

٢- المدرسة السلوكية: تهتم بدراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات باستخدام المنهج العلمي لمساعدة المديرين لفهم السلوك وتعديله وتغييره لتحقيق أهدافها، ويوجد لها إتجاهان قويان هما: مدخل العلاقات الإنسانية، ومدخل العلوم السلوكية. ومن أبرز إسهاماتها: التركيز على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم، بناء المنظمة على أساس إجتماعي، وترى نجاح المدير مصدره العاملين. وأورد (إسماعيل: ١٩٨١م، ص٤٦): (ظهرت هذه المدرسة في أواخر الخمسينات من القرن العشرين ، ويعتبر ظهورها إمتداداً لمدخل العلاقات الإنسانية ، وقد ركزت على إستخدام طرق البحث العلمي لوصف وملاحظة وتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به داخل المنظمات، وقد إعتد هذا المدخل علم النفس وعلم الإجتماع وعلم الأنثروبولوجيا في دراسة السلوك الإنساني) . ويضيف (سالم : ١٩٩٤م، ص٥٣): (وقد ساهمت المدرسة السلوكية في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المنشأة. فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والإتصال تعطي الإدارة أساساً للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين وتساعدهم على فهم السلوك الإنساني وسلوك الجماعات) . كما يضيف (الهواسي والبرزنجي: ٢٠١٤م، ص٢٢) عن المدرسة السلوكية بقولهم : (جاءت هذه المدرسة كردة فعل على أفكار المدرسة التقليدية في الواقع العملي، عجزت عن تحقيق الكفاءة والإنسجام في بيئة العمل. لذلك إستمرت المشاكل التي تواجه المنظمات لعدم تصرف العاملين في كثير من الأحيان كما هو متوقع). ومن أهم رواد هذه المدرسة التون مايو (١٨٨٠م - ١٩٤٩م). وتم نقدها بإهمالها الجوانب الأخرى وتركيزها فقط على الجانب الإنساني.

٣- المدرسة البيروقراطية:- وفيها توزع الأعمال على المكاتب ويتم التعامل مع هذه المكاتب من خلال قواعد وإجراءات واضحة، ويتم تدوين المعاملات في شكل وثائق تحفظ في ملفات، ويصف (عمر: ٢٠٠٥م، ص٢٧) البيروقراطية بأنها: (كلمة يونانية الأصل إستعملها ماكس

ويبر Max Weber في نظريته وتعني حكم المكتب، والمقصود بهذا إن العمل تتم إدارته عن طريق الوظائف الرسمية كما تحددها القواعد والقوانين الرسمية بما يحقق مبدأ الكفاءة للمنظمة ويحقق أهدافها).

٤- الإدارة الديمقراطية: تشجع العمل كمجموعة متعاونة، والمشاركة في تحديد السياسات والبرامج وإتخاذ القرارات ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وتطبق العدالة في توزيع العمل وإقامة علاقات إنسانية بين مكونات مجتمع المنظمة ويصف (الهواسي والبرزنجي: ٢٠١٤م، ص١٣) النمط الديمقراطي في القيادة بأنه: (في ظله يتم إتخاذ القرارات ورسم السياسات، وتحديد أنشطة ومهام الأفراد بالمشاركة مع المرؤسين وتزداد الإتصالات في كافة الإتجاهات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى. أي أن إهتمام القائد يكون بالعمل وبالفرد في أن واحد).

٢- مفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية وهي المنوط بها تحقيق الأهداف التربوية بصورة مباشرة، بتنفيذها للخطط الموضوعة لها بمشاركة جميع العاملين بالمدرسة، وهذا يقود إلى مسئوليتها المباشرة عن تشيئة الأجيال وإعدادهم الإعداد القويم للمستقبل، ولتسهيل هذه المهمة لابد من أن يتم ذلك في ظل علاقات إنسانية جيدة يسودها التأخي والثقة والإحترام. والإدارة المدرسية عرّفها (عبد العزيز: ١٩٩٧م، ص١١٦) بأنها : (الكيفية التي تدار بها المدارس حتى تمكنها من تحقيق أهدافها، من أجل إعداد أجيال ناشئة نافعة لأنفسهم ومجتمعاتهم). كما عرّفها (عابدين: ٢٠٠٥، ص٥٤) بأنها : (نظام ذو أهداف يتم تحقيقها بالتخطيط السليم للعمل، ومن خلال التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الإدارة ، إلى جانب إستخدام الحوافز لإثارة الدوافع، وجعل مسئوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون، ويتم بعلاقات إنسانية). وعرفتها (السبيل: ٢٠١٣م، ص٢٢) بقولها: (الإدارة المدرسية هي الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة منظمة من أجل مجهود متميز وعمل مستمر، وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد). وكذلك عرفها (مرسي: ١٩٩٨م، ص٩٢) بقوله: (إن الإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود هادف يتحقق من ورائه الأهداف المرجوة من المدرسة، وهي ليست غاية في حد

ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية وتنظيم المدرسة وإرساء حركة العمل بها على أساس يمكنها من تحقيق رسالتها في تربية النشء). ومن ميادين الإدارة المدرسية علاقة المدرسة بالمجتمع ، والمساهمة في تطوير المناهج، والإهتمام بشئون التلاميذ والمعلمين، والإشراف على المباني المدرسية، والتجهيزات اللازمة للعملية التعليمية ، وإدارة الشئون الإدارية والمالية بالمدرسة. وتكون الإدارة ناجحة عليها الإلتزام بمجموعة من المعايير التي منها وضوح الأهداف وتوزيع المسؤوليات بصورة أكثر وضوحاً وتحديداً وأن تسخر كل الإمكانيات المادية والبشرية لخدمة العملية التعليمية.

- سمات ومبادئ الإدارة المدرسية:

من سمات خصائص الإدارة المدرسية إعتماؤها علي التخطيط والموضوعية، ودورها الإيجابي والرائد في التعليم والتوجيه، وإهتمامها بالشورى وإبتعادها عن الإستبداد والتسلط، وإتصافها بالإنسانية والمرونة والجدية، وأن تكون إدارتها فاعلة تحسن إستخدام مواردها بكفاءة. ويضيف (الحقيل: ١٤٠٦هـ، ص ٨٧-٨٨) مجموعة من سمات الإدارة المدرسية وهي (أن تكون المدرسة صورة مصغرة للحياة الإجتماعية الراقية ، وأن يلقي فيها الطالب الفرصة المواتية لتنمية مواهبه وميوله وتوجيهه إلى المهن والدراسات المناسبة له، أن تنمي عند المتعلم الإنسان الصالح والمسلم الواعي للمسئولية الراغب في التضحية، وأن تكون المدرسة بحق مجتمعاً إسلامياً مشبعاً بالتعاطف والتراحم والتعاون والتلاحم والتفاهم، وأن تكون المدرسة وثيقة الصلة بالمنزل، قوية الإتصال بالمجتمع، وأن تضع المدرسة أهدافها في بؤرة إهتماماتها بغية السعي في الوصول إليها).

من الخصائص أيضاً إتصاف الإدارة المدرسية بالصدق والأمانة والعدل والحزم والإنضباط وأن تكون وفية ومحبة لعملها ويرى (فرحان: ٢٠٠٤م، ص ٢٤٥) إن مايميز الإدارة المدرسية هو: (أنها تتعامل مع الإنسان وهذا أجل إستثمار تحسد عليه ، بل تتجاوز ذلك أنها تتعامل مع العقل البشري فتحاول صياغته وتنظيمه وإعداده بشكل متطور يواكب العصر ويلبي الإحتياجات المختلفة، وهي تنمي الخلق القويم وترسخ القيم الإنسانية). وترى (السبيل: ٢٠١٣م، ص ٥١ - ٥٢): (من خصائص الإدارة المدرسية المبدعة أن يكون عملها معروض للمجتمع فيمكن ان يلعب أولياء الأمور دوراً فعالاً في توجيهه بشكل مباشر ولا أحد يستطيع أن ينكر عليهم هذا

الدور ، بل تسعى الإدارة المدرسية الناجحة إلى تنمية العلاقات مع أولياء الأمور ، وإستقطابهم للمشاركة في فعاليات المدرسة ومناشطها).

من المباديء الهامة للإدارة المدرسية الإهتمام بمشاركة مرؤوسيهـا من المعلمين في كثير من المسئوليات والمهام، وأن يكون الرقيب على من يتولى أمرها الضمير بعد الله عز وجل، وأن يعتبروا الإدارة وسيلة لتحقيق الإهداف وليست غاية، وأن يوجهوا منسوبيهم بحكمة ولا يخلوا عليهم بإرشاد ونصح، وأن يثيروا حماسهم للعمل والإنجاز وأن يغرسوا فيهم القيم الفاضلة والثقة بالنفس لتحقيق الجودة والتميز، وأن تجعل الإدارة المدرسية مصلحة المدرسة فوق المصالح الشخصية، وأن تتصف بالإخلاص في العمل، والسعي للتطوير المهني لأفرادها، وأن تنمي علاقات جيدة بين أفراد مجتمع المدرسة داخلياً وبين المجتمع من حولها خارجياً ويرى (أحمد وحافظ: ٢٠٠٣م، ص٥٣) لترسيخ مباديء الإدارة المدرسية ضرورة وجود إدارة فعالة بقولهم: (تحتاج الإدارة المدرسية إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعال ، قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة، وتهيئة جو مناسب للعمل المدرسي ، وظروف إجتماعية مناسبة في بيئة العمل. والقيادة الفعالة أيضاً هي التي تشجع وتساعد على تنمية التفكير الإبتكاري لدى المعلمين والطلاب، وهي التي تساهم في تنمية القدرة عند المعلمين والتلاميذ على التقويم الذاتي والإتجاه نحو الموضوعية، والتفكير العلمي السليم في معالجة القضايا والمشكلات داخل وخارج المدرسة). وورد في (مجلة كلية التربية/ جامعة الأزهر، ٢٠١٦م) : (هنالك ضرورة قائمة للعاملين في الإدارة المدرسية أن يتميزوا بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي المحمود الذي ينسجم مع الأسس الإدارية السليمة ، والفلسفة التربوية القويمة، ومع الإيمان الراسخ بقيمة التعليم ودور الإدارة المدرسية في قيادة النشء وتوجيههم).

- أهداف ووظائف الإدارة المدرسية:

تهدف الإدارة المدرسية إلى تنمية شخصيات التلاميذ وكشف ميولهم وإستعداداتهم وقدراتهم وتمييزها وتوجيهها، وتوفير المناشط لهم، وحثهم على الإبتكار والتفكير الإبداعي، وتنمية الثقة في نفوسهم وإعدادهم لمواجهة المستقبل وبناء الأوطان. وكذلك من أهداف الإدارة المدرسية تحقيق الأهداف التعليمية وتنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية بالمدرسة والتخطيط لتطوير المدرسة، وربطها بعلاقات جيدة بالمجتمع من حولها والتعاون الفعال معاً لحل المشكلات والبناء

والتطوير ، وأيضاً نقل التراث الثقافي للتلاميذ وإعدادهم لحياة المستقبل وترى (السبيل: ٢٠١٣م، ص ١٨): (لقد تغيرت النظرة للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي لتحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح ونظم وتعاميم وقرارات تضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية).

ومن وظائف الإدارة المدرسية الإهتمام بالأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتطبيق الفكر العلمي لحل المشكلات الإدارية، وتصميم تنظيم الإدارة يجب أن يقوم على التحليل الدقيق لدفع المعلمين للفاعلية والإنجاز من خلال الجهد والعمل والمبادرة ووصف (الهواسي والبرزنجي : ٢٠١٤م، ص ١٠) وظائف العملية الإدارية بقولهم : (العملية الإدارية لها أجزاء ومقومات ووظائف. وتضم هذه الوظائف أو العناصر عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . ولكي تكون العملية الإدارية ناضجة يجب التعامل مع هذه العناصر بأهمية بالغة إذ أنها متداخلة ومتراصة لأن كل منها معتمد على الآخر وتكمل بعضها البعض لذلك لا يجوز الفصل بينها). وتصف (السبيل: ٢٠١٣م، ص ١٥ - ١٦) وظيفة الإدارة المدرسية بقولها : (إمتدت وظيفة الإدارة المدرسية لتشمل الجانبين الإداري والفني، حيث أصبح مدير المدرسة مسئول عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية، من مناهج وكتب مدرسية وطرق تدريس والعلاقة بين المجتمع والمدارس الأخرى وتأمين الموارد المالية وتطوير العمل ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقافية والإجتماعية والرياضية والتخطيط للبرامج والإشراف على تنفيذها).

- أهمية الإدارة المدرسية:

تأتي أهمية الإدارة المدرسية في أنها توفر المناخ المناسب للعملية التعليمية التربوية، وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وإنشاء علاقات إنسانية جيدة داخل المدرسة وخارجها.

- التحديات والصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية:

التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية:

تواجه إدارات المدارس عدة تحديات حديثة في مجال إدارتهم المدرسية يجب التعامل معها بمرونة وحكمة مع الإلتزام بالثوابت المعروفة والمجمع علي ضرورتها وجدواها ومن هذه التحديات:

- المنافسة بأن تريد كل مدرسة إحراز مراكز متقدمة في نتائج إمتحانات نهاية العام الدراسي ،
وقدر من التفوق، وأن تكون أكثر تميزاً وإنضباطاً ونظاماً، منافسةً نظيراتها من المدارس التي
حولها.

- تحسين جودة التعليم وذلك بإستيعاب أفضل الكوادر المدربة والمؤهلة من المعلمين في مجال
تخصصاتهم لتحقيق أفضل النتائج ويصف (الهواسي والبرزنجي: ٢٠١٤م، ص١٠١) الجودة
بقولهم: (تقوم إدارة الجودة الشاملة على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل
المنظمة إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل كلفة، من خلال ترسيخ العمل الجماعي التعاوني
المنسق وتفجير الطاقات والقدرات الموجودة لدى الأفراد العاملين في المنظمة، إن إدخال
التحسينات المستمرة على جميع مكونات الأعمال التي تؤدي داخل المنظمة، بهدف تحقيق
التميز في كل شيء).

- إستجلاب أحدث ما توصلت إليه الخبرة الإنسانية في مجال تطوير وتحديث العمليات التعليمية
التدريسية يجب الإطلاع عليها والإستفادة منها.

- التدريب والتأهيل للإدارات والمعلمين والإهتمام بالموارد البشري لرفع مستوى أداء الإدارة
والمعلمين للتعامل السليم المبني على أسس علمية مع التلاميذ، وإستخدام الوسائل التعليمية
والتجارب العلمية وطرق التدريس المحدثه. وترى (السبيل: ٢٠١٣م، ص٥٢): (ضرورة التأهيل
التربوي والإداري لعناصر الإدارة المدرسية لأنها تتعامل مع الطلاب، ومن أجلهم، والتعامل مع
الطلاب لايتترك للمحاولة الخطأ فلابد من التعرف على ميولهم وقدراتهم وإحتياجاتهم والعمل
على إشباعها).

- القوانين والتشريعات التي تؤثر على سير العملية التعليمية في جوانب متعددة وخاصة ما
يسمى بالتربية الحديثة في النظام العالمي الجديد فعلى مدير المدرسة التعامل معها بحكمة
وحنكة وأخذ الجانب المشرق منها مع مراعاة شريعتنا وأعرافنا وعاداتنا وتقاليدنا وقيمنا السمحة.
- التقدم التكنولوجي في عالم اليوم يقفز سريعاً، فالمدارس في حاجة لمواكبة هذا التقدم في مجال
الإتصالات ونظم المعلومات التي تساعد في العمليات التعليمية.

- الظروف الإقتصادية والسياسية تؤثر تأثيراً مباشراً في نوعية التعليم من ناحية دعم الحكومات
للمؤسسات التعليمية من حيث الإهتمام بها والإنفاق عليها بسخاء، أو إهمالها. والأنظمة

السياسية المتغيرة من حين إلى آخر بعضاً منها يريد توجيه المنهج حسب ميوله دون مراعاة لقيم ومبايء المجتمع مما ينتج عنه أحياناً آثار سلبية على المتعلمين ، والتغيير المستمر في المناهج.

- التحديات الثقافية والاجتماعية على مستوى السودان لها تأثيراتها على الأجيال حسب البيئات المختلفة ، يجب ترسيخ الإيجابية منها في أذهان التلاميذ بالثناء عليها وتشجيعها، وتوضيح مضار السلبية منها والحث على تركها.

ولمواجهة هذه التحديات يجب أن يتصدى لها إداري هذا العصر بتسلحهم بكافة الخبرات والمعلومات الخاصة بالإدارة المدرسية وما إستحدث من تطور علمي في مجال التربية والإدارة المدرسية ، ويرى (عمر: ٢٠٠٥م، ص ٢٠٤) مايجب أن يكون عليه الإداري بقوله: (وإداريو المستقبل يتصفون بالشفافية والبعد عن الضبابية ولايتهيئون من تحديد مواقفهم والإعلان عن رؤاهم وتصوراتهم ، إضافة إلى مقداميتهم وإستعدادهم للمغامرة والمخاطرة المحسوبة وإقبالهم علي إعتقاد سياسات وأساليب جديدة تتفاعل مع التحديات والمستجدات والحاجات المتنامية للمجتمعات الإنسانية).

ويذكر (جآي وآخرون: ٢٠١٦م، ص ٦٨): (إن أحد أكبر التحديات التي تواجه الإداريين على المستوى التعليمي هي معالجة قضايا الأداء مباشرة - سواء الإيجابية والسلبية).

- صعوبات الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية كغيرها من المهن تعترضها كثير من العقبات والصعوبات التي تحد من فاعلية العملية التعليمية نتيجة لتأثير هذه المعوقات ومن أمثلتها ضعف كفاية مدير المدرسة وقلة خبراته، ظروف المدرسة وإمكاناتها ،البيئة الاجتماعية والجغرافية التي توجد فيها.

ويصف (آل ناجي: ٢٠١١م، ص ٣٢٩) الصعوبات التي تعترض سير المدرسة بقوله: (تعاني نظم التعليم في أي دولة في العالم مهما بلغ تقدمها التعليمي من العديد من الصعوبات والمعوقات التي تؤثر سلباً على مستوى العملية التعليمية وأداء الأنظمة الفرعية المرتبطة بها بما فيها الإدارة المدرسية - وتعد محاولة التعرف على هذه الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية هي البداية الصحيحة نحو معالجتها، ومن ثمّ تحقيق الكفاءة والفعالية المنشودة).

ومن هذه الصعوبات الحادثة والتطور السريع الذي طرأ على العالم وما يفرزه من تحديات داخلية وخارجية للإدارة المدرسية، وندرة المعلمين الذين يتصفون بصفات القائد حيث الساحة التعليمية في أشد الحاجة إليهم ليقودوا المدارس لأداء أدوارها وتحقيق أهدافها . ومن العقبات التي تحتاج إلى تضافر جميع الجهود للتغلب عليها: إنخفاض مستوى أداء المعلمين ، إنعدام التدريب، الروتين والبيروقراطية، نقص المعلمين، وبصفة خاصة في تخصصات بعينها، الأمية التقنية لبعض الإداريين، إنعدام الحوافز .

- مدير المدرسة:

هو قائد المدرسة الذي ينسق أعمال جميع العاملين بالمدرسة ويقوم بالإشراف عليهم وتوجيههم، ويتخذ القرارات ويقوم بالعمليات الإدارية بالمدرسة. وهو أكثر نفوذاً وأهميةً وتأثيراً في المدرسة ومسئول عن جميع المناشط والأعمال فيها وهو حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع ، وإدارة التعليم ، وقيادة مدير المدرسة هي التي تحدد الطابع العام للمدرسة وردت عدة تعريفات لمدير المدرسة منها : يعرفه (محاضرة: ١٣٩٥هـ، ص ٢٣١) بقوله : (مدير المدرسة ذلك الرجل الذي يهتم بالفاعلية من أجل تحقيق جو التناسق في المدرسة فهو يضع العديد من الطرق والوسائل التي تحقق سير المدرسة بصورة طبيعية فعالة سريعة). ويرى (طوقان: ١٩٩٣م، ص ٢) : (تتبع أهمية مدير المدرسة من إسهامه الكبير في تربية الفرد وإعداده للحياة من خلال مايقوم به من تشيئة للأجيال بإعتباره إحدى القوة الرئيسية بالمجتمع التي تمده بركائز نهضة ودعائم ثابتة لذلك يجب أن يحظى بالاهتمام والعناية الخاصة وذلك من خلال السعي الدائم لتدريبه وتنميته مهنيًا ، ليصبح أكثر قدرة على أداء مهماته وتنمية كفاياته المعرفية والأدائية ، التي تنجم من طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منه ممارستها في إطار وظيفته الإدارية والقيادية بشكل دائم وشامل ومتكامل وتحسين نوعية الحياة في مدرسته ليتحسن مستوى تعلّم طلبته كما ونوعاً) .

. إختيار مدير المدرسة: ينبغي علي إدارة التعليم بالوحدة الإدارية إختياره وفق عدد من الصفات الأساسية والهامة التي تحقق الأغراض المطلوبة ويرى (علي واللامى: ٢٠٠٦م، ص ٧٢) : (إن العديد من الباحثين في مجال الإدارة التربوية والمدرسية يتفقون على نجاح المدير في أداء دوره القيادي بالشكل المطلوب، يعتمد إلى حد كبير على حسن إختياره وفاعلية إعداده وتدريبه ودقة تحديد مهامه وواجباته). ويرى (عابدين: ٢٠٠٥م، ص ٢٤١): (ضرورة أن يتوفر دستور أخلاقي

لمهنة الإدارة المدرسية يبين لأفرادها والمنتسبين إليها أصول السلوك المهني وقواعده وضوابطه التي يلتزمون بها بحيث يتعرض كل من يخرج عن ذلك الدستور للمحاسبة والمسائلة الأدبية والقانونية. ولا بد أن تكون نصوص ذلك الدستور ومدلولاته واضحة لا لبس فيها، ومحددة تحديداً دقيقاً يمكن بها تمييز السلوك المهني، دون خلط بين السلوك المهني والسلوك الشخصي).

ويضيف في هذا السياق (أبوسن: ٢٠٠٦م، ص ١٧٥) : (من أبرز مشاكل العمل الإداري في الوقت الحاضر هي مشكلة الأخلاق الإدارية المدرسية ، وقد قامت النظريات الإدارية الحديثة بمحاولات عديدة لتحديد المؤثرات على سلوكيات الإداريين وما يحفزهم على العمل الجيد ، من حوافز مختلفة وتعامل إنساني).

- الإبداع والفاعلية لمدير: وتوضح (الغشيان: ٢٠١٣م، ص ٦١) :سمات المدير المبدع: (هي الشعور بالرضا، والثقة بالنفس، وقوة العزيمة والإرادة، والقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء، والقدرة على تحمل المسؤولية، والميل إلى المغامرة، والقدرة على الإقناع والتفاوض والإحساس المرهف). وتصف (السبيل: ٢٠١٣م، ص ٥٤) الإبداع وتحدد الشرط الذي يجب أن يلتزم به ليحققه بقولها : (إن الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير والمدير المبدع عامل رئيس لنجاح العمل التربوي والتعليمي ، وهذا الإبداع من خلاله نستطيع أن نواكب ركب الحضارة وأن يكون لنا موقع في الحضارة البشرية . أن مدير المدرسة الناجح لكي يلتزم الإبداع في منهجه وسلوكه وأسلوبه وشخصيته عليه أولاً أن يضع التزاماً ذاتياً لتكريم الأفراد المبدعين ، والتزاماً أوسع بفتح نفسه للمشاركة وإشراك غيره في تحقيق الإبداع ويستلزم هذا التعهد في جميع أعماله).

- ويوضح (الشهري: ٢٠١٢م، ص ٧) الفرق بين المدير الناجح والمدير الفعال بقوله: (المدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه أما المدير الفعال فهو الذي يعتمد على سلطته الشخصية والرسمية . بمعنى أن كثيراً من المديرين يحصلون على مستوى مقبول من النتائج طالما كانوا موجودين في موقعهم يلاحظون العمل ويتابعونه وبمجرد أن يتركوا العمل أو يتغيروا فإن الإنتاج ينخفض وربما يصل إلى حد الإضطراب والفوضى والإنهيار، ولكنه مع المدير الفعال يستمر العمل ويرتقي باستمرار حتى في غيابه).

وفي العلاقة بين الكفاءة والفاعلية يذكر (عمر: ٢٠٠٥م، ص ٢٧) : (الكفاءة هي إعداد الشخص لمهنة بشكل ممتاز حتى يستطيع أن يقوم بأداء عمله على أكمل وجه . أما الفاعلية أن يستغل هذه الكفاءة بدرجة عالية لا تُترك للتسيب . ومن هذا نستطيع أن نقول :إن الكفاءة والفاعلية هي الإعداد الجيد والإستغلال الأمثل للموارد البشرية) .

المبحث الثالث

تطوير الدور الإداري للمديرين

المبحث الثالث

تطوير الدور الإداري

مفهوم التطوير:

يعتبر مدير المدرسة المسئول عن توفير بيئة مدرسية إيجابية تعمل على تطوير المعلمين مهنيًا، وتطوير طرق التدريس، وتنمية طاقات وقدرات المعلمين، وتهيئة بيئة جاذبة للتلاميذ تحوي مناشط ممتعة تحبب التلاميذ في المدرسة، وطرق تدريس شيقة لإشباع حاجات وميول التلاميذ. وهذا يتطلب من مدير المدرسة إمتلاك الكفايات التي يحتاجها بصورة مواكبة وواعية بكل التطورات الجديدة في مجالها ليقوم بدوره على الوجه الأكمل. وترى: (Alnahar away:2010) (تتطلب المدارس المنتجة درجة عالية من الإنسجام في تنظيم أعمال أعضاء المجتمع المدرسي وإختصاصاتهم، فكثير من أوجه العمل المدرسي ينبغي أن تكون في حالة مستقرة للقيام بعمليات التغيير والتطوير بصورة منتظمة وخالية من الفوضى ، وتكمن أهمية الإدارة الفاعلة إلى دفع أعضاء المجتمع المدرسي على فهم أنوارهم وإختصاصاتهم ، والقدرة على التصرف الواعي في تحقيق أهداف المدرسة).

وفي تعريف التطوير يرى (الهواسي والبرزنجي: ٢٠١٤م، ص٢٠٢) هو: (عمل إبداعي يتم علي أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة بما في ذلك معرفة الإنسان ، والثقافة والمجتمع ، وإستخدام مخزون المعرفة هذا لإيجاد تطبيقات جديدة).

ويتم التطوير إستناداً على التجارب والنماذج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين والنتائج التي تم تحقيقها من خلال مجهودات يتم عن طريقها تحويل المعرفة والمهارة إلى أساليب وطرائق إعتقاداً على التحسينات المستمرة للوصول إلى تحسين الأداء للحصول على التميز والجودة . ويرى (العواد: ٢٠١٥م، ص١٣٦) : (لقد إحتلت فكرة تطوير الإدارة المدرسية أهمية خاصة على إعتبار أن أي تحسين يمكن تحقيقه في كفاءة وظائف الإدارة من شأنه أن يضيف تأثيراً ملموساً على وظائف المستويات الدنيا، ومن شأنه أن يساعد على تأمين العدد الكافي من الإداريين في المستويات العليا، والذين يسهمون في إعداد المستويات الدنيا وتأهيلها ، والسبب في ذلك يرجع إلى النقص في الإداريين وخصوصاً في الدول النامية حيث ينقص الإداريون المهارات الإدارية والمعرفية).

ويرى (الشهري:١٩٩٩م،ص٢٦٢) : (فتطوير الإدارة المدرسية أمر يفرضه تقادم المعرفة ، ويأتي ذلك التطوير وفق أساليب عدة يمكن إستخدامها في توفير المعارف والمهارات والقدرات والإتجاهات للمديرين ، ومن تلك الأساليب البرامج التدريبية ، والمحاضرات ، والمؤتمرات ، والندوات والحلقات وورش العمل). مفهوم التطوير يصفه: (Karwan Akram:2022)

(التطوير المدرسي يعني تطوير من طريقة معينة كانت تسير عليها المدرسة في الإدارة من المرحلة القديمة والتقليدية إلى الأسلوب المتطور سواء كان تكنولوجي بالكامل أويسير على خطوات ثابتة والمبني على الخبرات الواضحة والتطوير دائماً يعني تحسين الكفاءة ووضع الخطط لتحقيق الأهداف).

كذلك يكون التطوير في مهام مدير المدرسة نحو التلاميذ خاصة في معاملتهم من جانب الإدارة ، وحث الإدارة للمعلمين بإنتهاج أسلوباً حضارياً راقياً في سلوكهم من خلال تعاملهم مع التلاميذ ، وليكون لهذا التعامل دوراً إيجابياً في بناء شخصياتهم ، وإستخدام أفضل وأنجع طرق التدريس التي تحقق الأهداف، وكذلك التطوير يكون في الإتجاهات والميول والمواقف التي ترسخ لمبادئنا وقيمنا النبيلة، وأن تبعث فيهم روح الحماس لتفجير طاقاتهم للعمل والإجتهاد والإنجاز، وتهيئة المناخ للإبتكار والأفكار المبدعة. ويرى (البرادعي:١٩٨٨م، ص٨٨): (تطوير الأساليب التربوية الحديثة التي تؤكد ضرورة التنمية المتكاملة لشخصيات المتعلمين وأهمية التعليم الوظيفي لدى جمهور المتعلمين، وتنمية مهارات الإبداع ، وقدرات التفكير العلمي وهذه لاتحدث تلقائياً، وإنما يخطط لها على مختلف مستويات العمل التعليمي، حتى تتوافر لها عوامل وظروف ممارستها بنجاح على الواقع التعليمي).

كما ترى (Alnahar away:2010) : (من المعايير التي يعمل عليها مدير المدرسة للقيام بعملية التطوير:

- ١ . تحديد معوقات تعلم الطلاب وتوضيحها ومعالجتها.
- ٢ . الإطلاع على الأبحاث والدراسات في مجالات التدريس والتعلم والإفادة منها.
- ٣ . مساعدة المعلمين في فهم عملية التعلم وتطبيق ذلك في تطوير قدراتهم التدريسية.
- ٤ . التعاون مع المعلمين في تصميم نشاطات نمو مهنية تزيد من تحسين التدريس والتعلم.
- ٥ . العمل مع المعلمين في تجريب إستراتيجيات التدريس الفاعلة.

٦. توظيف عملية تقويم المعلمين في مزيد من المعلمين وتطوير قدراتهم التدريسية).
- إتصال الإدارة المدرسية بالأسرة وتبويرها بالدور الذي يجب أن تقوم به، وفي ذلك ترى (Alnahar away:2010): (أظهرت كثيراً من الدراسات أن مشاركة أولياء الأمور في العمل المدرسي طوّر أداء الطلاب، مقارنة بالطلاب الذين كانت مشاركة آبائهم ضعيفة ، كما أن الطلاب الذين يجدون مساعدة من أسرهم في المنزل وأبائهم بصفة مستمرة ، حققوا درجات عالية مقارنة بالطلاب الآخرين. ومن جهة أخرى كشفت نتائج عدد من الدراسات أن بناء علاقة مشاركة بين أولياء أمور الطلاب والمدرسة والمجتمع المحلي عامل محدد في تطوير أداء الطلاب ورفع من روح الإنجاز لديهم).

ومن هذا يتضح أن عملية التطوير لدور مديري المدارس تهدف إلى مواجهة التحديات المعاصرة ، وتطوير الأساليب المدرسية في كيفية التعامل مع المشكلات ، وتهيئة الجو المدرسي الذي يساعد على تحقيق الأهداف والتميز والإنجاز ومن معوقات التطوير الإداري تردد بعض مديري المدارس في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة نسبة لتعودهم على الأساليب التقليدية القديمة، إنشغالهم بالأعمال الروتينية اليومية والمشكلات الإدارية، وإنعدام الحوافز المادية والمعنوية. وللتغلب على ذلك يجب تكوين إتجاه إيجابي لإستخدام الطرق الإدارية المتطورة من قبل المسؤولين التربويين، وإتاحة المشاركة للجميع في هذا المجال.
الدور الإداري لمدير المدرسة:

ويرى (الهواسي والبرزنجي: ٢٠١٤م، ص ١١): (الدور هو السلوك المتوقع إظهاره من قبل الفرد (المدير) في موقف معين . والأدوار الإدارية ثلاثة أصناف رئيسية هي:
- الأدوار التي تختص بالعلاقات الشخصية: المديرون يقومون بالتعامل مع الآخرين داخل المنظمة كقيادة الموظفين وتحفيزهم. فضلاً عن أنهم يتعاملون مع أطراف معينة خارجها . أدوار معلوماتية.
- أدوار إتخاذ قرارات عديدة بإستخدام الموارد المتاحة للمنظمة وحل مشاكل المنظمة وقرارات تتعلق بتغيير سير العمل أو إنتاج المنظمة).

ويرى (مرسي: ١٩٧٧، ص ٢٦) : (الدور هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة أو مجموعة التوقعات التي يتعين على الفرد مقابلتها . وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة).

كما يعرف (Karwan Akram:2020)

الدور بقوله : (يعرف الدور الإداري لمدير المدرسة بأنه عملية ضبط النظام المدرسي والإشراف على سير العمل في المدرسة وهذا يتطلب من مدير المدرسة القيام بمسؤوليات إدارية) . ومن أدوار ومسؤوليات مدير المدرسة ضبط الغياب والحضور للمعلمين والتلاميذ ، والإشراف على الأبنية والمرافق، والتنسيق والتعاون مع المدارس الأخرى على صعيد الأنشطة المتعددة والزيارات المتبادلة بين معلمي المدرسة والمدارس الأخرى وتضيف

(Alnahraway:2010)

: (المدير الفاعل يمتاز بأنه يعرف وقته بطريقة مختلفة فهو يركز على المشكلات التي تعترض عمليتي التعليم والتعلم أكثر من التركيز على المشكلات الروتينية اليومية . كما أن له دوراً إيجابياً في تعلم الطلاب ، وأنه يرى دوره القيادي في عملية التدريس مبنياً على التشاركية مع الآخرين. ولأداء تلك الأدوار يحتاج مدير المدرسة إلى أن يمتلك اتجاهات إيجابية نحو دوره القيادي في هذا المجال).

ويرى (بدوي: ١٩٨٤م، ص ٧٥): (يجب أن يحظى مدراء المدارس بالاهتمام والعناية الخاصة، وذلك من خلال السعي الدائم لتدريبهم، وتنميتهم مهنيًا، ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهماتهم وتنمية كفاياتهم المعرفية والأدائية، التي تتسجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التي يتوقع منهم ممارستها في إطار وظائفهم الإدارية والقيادية بشكل دائم وشامل، ومتكامل وتحسين نوعية الحياة في مدارسهم ليتحسن مستوى تعليمهم كماً ونوعاً).

- ليقوم مدير المدرسة بدوره جيداً من بداية تكليفه بالإدارة عليه التعرف على المدرسة التي عهدت إليه إدارتها، ومعرفة ما تحتاج إليه من المدير السابق، ومعرفة إمكاناتها والتزاماتها، وأن تتم عملية تسليم وتسلم بينه وبين المدير السابق يتم فيها جرد جميع عهد المدرسة.

- إدارة شئون المدرسة والإشراف على العاملين بالمدرسة وتوزيع الأعمال عليهم ومتابعتهم وتوجيههم، إضافة إلى متابعة تطبيق اللوائح والنظم، ووضع الخطة المدرسية ومتابعة تنفيذها،

ووضع جدول الحصص الأسبوعي الذي يلتزم به كل معلم إلى نهاية العام الدراسي، والإشراف على تطبيق المقرر الدراسي والإمتحانات وكتابة التقارير السنوية، وتحديد الإحتياجات اللازمة للعمل وتوفيرها ، والإشراف على إعداد السجلات المدرسية، وتوفير الكتب المدرسية للتلاميذ ومرشد المعلمين ، ومتابعة التخطيط اليومي للمعلمين لدروسهم (التحضير) نهاية كل إسبوع ، المحافظة على إنضباط المدرسة وضبط الوقت.

- النواحي المالية تتمثل في إعداد ميزانية المدرسة بإيراداتها ومنصرفاتها، ومتابعة أوجه الصرف بعد توزيعه على الأنشطة والبرامج والإحتياجات والحوافز وكل مايلزم ، وتسجيل كل وارد ومنصرف فيها.

- الإهتمام بحل مشكلات التلاميذ وتوجيههم وإرشادهم ومتابعة وملاحظة سلوكياتهم وحث المعلمين على الإهتمام بهم، وتعليمهم كيفية الإستفادة من الدروس اليومية، ومتابعة تحصيلهم وتقديمهم، والبت النهائي في حالات تأديب أصحاب السلوك السيء منهم، وحفظ النظام بينهم ، وإعتماد قبول التلاميذ الجدد.

- تقدير الإنجازات والإحتفاء بها قدر إستطاعة المدرسة ، ويحفز المدير المعلمين الذين قاموا بالإنجاز ويكرم التلاميذ المتفوقين والمبدعين ويقدر مجهودات المعلمين والتلاميذ.

- عند قيام مدير المدرسة بدوره ومهامه ومسئوليته يراعي المرونة وعدم التشدد في الأمور والموضوعات الإدارية مراعاةً للمصالح والإصلاح .ويصف (جآي وآخرون : ٢٠١٦م، ص٧٦) المرونة بقولهم: (تشير المرونة إلى المدى الزمني الذي يبلغه القادة في تكييف سلوكهم القيادي مع حاجات الوضع الراهن مع ثقتهم بالتعامل مع الخلافات بإرتياح).

- أن يركز المدير على أهدافه التي وضعها ويعطيها كل الإهتمام، وأن يسمح للمعلمين بالمشورة في وضع وتنفيذ القرارات، وأن يشجع ويرعى المبادرات ولإبتكارات التي تقود إلى تطوير وتجويد الأداء ، وأن يهيئ المناخ تماماً للعمل والإنجاز، وان يكون ملماً بكل تفاصيل العمل المدرسي وأسلوب إدارة المدرسة.

- من الصفات المهنية التي تساعد مدير المدرسة على القيام بدوره: الإقتناع والرضا بمهنته، وإدراك أهداف التعليم ووسائل تحقيقها، ومراعاة الإتجاهات التربوية الحديثة في العملية التعليمية التربوية ، وتنفيذ المناهج. ومعرفة خصائص التلاميذ ، والقدرة على تنسيق جهود العاملين والعمل

معهم بطريقة بناءة وتعاون مثمر، وتشجيعهم على الابتكار، ومعرفة إتجاهات هيئة التدريس من خلال الاجتماعات والمناقشات والتعرف على بيئتهم المحلية وتفهم مشكلاتهم والإسهام في حلها. ويرى (الهواسي والبرزنجي: ٢٠١٤م، ص ١٢): (يقوم المديرون بجميع هذه الأدوار بنسب متفاوتة حسب المستوى الإداري للمدير وبهذا نلاحظ أن الإدارة لقد عُرِّفت بأنها وظائف ومهارات وأدوار).

دواعي وأسباب التطوير الإداري:

من الأسباب التي تدعو للتطوير في دور مديري المدارس تطورات وتغيرات الفكر الإداري والمعرفة، كلما تقدم الزمان وتتطور، وتجددت حاجات الحياة وكيفية الحصول عليها، يتطلب ذلك العمل المتواصل لتحديث مهام الإدارة المدرسية، والمرونة والتكيف مع المتغيرات المتعددة، ومواجهة الثورة العلمية والتكنولوجية التي يجب التسلح لها بالمعرفة والمهارات، التخلص من الروتين المعتاد والأسلوب التقليدي في إدارة المدارس، وتطوير طرق وأساليب الإدارة المدرسية في التغلب على الصعوبات، وحل المشكلات التي تواجه عمل المدرسة، وزيادة حماس ودافعية المعلمين لمزيد من التضحية والإنجاز، وتهيئة جو مدرسي يساعد على الابتكار والإبداع.

ويرى (قرساس وشحام: ٢٠٢٢م، ص ٤٤٧): (لقد حدث تطوير في أساليب الإدارة المدرسية منذ وقتٍ بعيد حتى الآن، نتيجةً لعدة عوامل تأثرت بها الإدارة المدرسية مثلها مثل العديد من الأشياء الأخرى المتواجدة في المجتمع، ومن هذه العوامل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات وثورة المعرفة، وهذا تبعه ظهور إتجاهات حديثة في الإدارة لتواكب هذه التحديات). كما يرى (ألفن توفلر: ١٩٩٥م، ص ٢٣) مهارات مديري المدارس: (الثورة المعرفية تعتمد أساساً وبقوة على كل ما هو متجدد من هذه المصادر وعلى رأسها العنصر البشري الذي فجر هذه الثورة، وأبدعها، وأصبح صاحب اليد العليا في الهيمنة عليها لتحقيق طموحاته وآماله التنموية، ذلك المصدر المتجدد الذي لا ينضب بل ينمو ويتجدد بسرعة فائقة مقارنة مع العناصر الأخرى من خلال إكتشافه ورعايته، وتنمية قدراته، ومواهبه، وإتجاهاته، لذا كان لا بد من تطوير مهارات مديري المدارس بإعتبارهم إحدى عناصر رأس المال البشري). كما يرى (العواد: ٢٠١٥م، ص ١٣٧): (مجموعة التحديات التي ظهرت على الساحة تفرض تطوير مهارات مديري المدارس مثل: تحدي الثورة العلمية والتكنولوجية والمعرفية التي تستلزم تزويد

الأفراد بالمهارات والمعارف التي تتطلبها تلك الثورة في كافة أشكالها). ويضيف (المطري: ٢٠١٥م) إن العولمة من الدوافع الأساسية للإتجاه نحو التطوير بقوله : (نفرض العولمة على مدير المدرسة العصري البحث عن وسائل وأساليب حديثة تمكنه من التعامل مع المتغيرات بصفاتها فرص أو تحديات تفرض عليه أن يضطلع بدوره المبدع المتجدد وأن ينمي طاقاته ويثري قدراته ، وقد يكون من المفيد هنا هو إقتناع مدير المدرسة بعملية التطوير ، مؤمناً بأهميته كأسلوب يتفق مع تطورات العصر وما تحمله العولمة من تغيرات بحيث يستفيد من فرص العولمة في تنمية وتطوير العملية التعليمية بالمدرسة).

ويضيف (العواد: ٢٠١٥م، ص ١٣٨): (على إدارة المدرسة أن تدرك مدى حاجتها للتغير، وأن تنتبأ بالمستقبل وتدرس أوضاعها وأفكارها وبيئتها، ومدى التقدم الحاصل حولها بحيث تقيس نفسها بما حولها، إذ المدرسة بلا شك مسئوليتها في هذا الجانب أعمق وأكثر أهمية، حيث هي تخرج الأجيال الذين ينخرطون فيما بعد في سوق العمل ومعتزك الحياة العملية، وهذا في حقيقة الأمر يضيف أدوار أخرى إلى أدوار مدير المدرسة، وبالتالي فإن عليها أن تخطط للتغيير والتطوير كلما أدركت الحاجة إليه أو إذا كان واقع العمل المدرسي يتطلبه). كما يجب تطوير أساليب مديري المدارس لإدراك الأدوار المناطة بهم مستقبلاً كالقدرة على المنافسة الواعية، ومسايرة الواقع المتقدم، فالإدارة المدرسية الحكيمة هي التي تعي مدى حاجتها للتطوير وتحدد أوضاعها وأفكارها، والإستفادة من مصادر التعلم الموجودة في المجتمع، والسعي لإقامة التعاون بين المدرسة والأسرة، والإستفادة من أولياء الأمور في إقامة بعض فعاليات المدرسة، وأن نراعي في هذا التطوير ضرورة تمسكنا بقيمنا وأخلاقنا ومعتقداتنا.

أساليب ووسائل التطوير:

١. أن تكون لدى مدير المدرسة رؤية للتغيير والتطوير.
 ٢. الإلمام بسياسات التعليم والأنظمة واللوائح المتعلقة بالنظام التربوي وخطط التعليم.
 ٣. التأثير في ثقافة المدرسة، وتنفيذ عدد من البرامج المطورة.
 ٤. تجويد العملية التدريسية.
- ويرى (المطري: ١٤٣٦م): (حتى يتم التطوير الفعال لا بد من تحقيق المتطلبات الآتية:
١. إجماع الأفراد في المدرسة على ضرورة التطوير وموافقتهم عليه.

٢. ضرورة إرتباط الهيئة التدريسية بالمجالس المدرسية وتفعيلها.
 ٣. إستخدام متوازن للمصادر والموارد المالية.
 ٤. يستلزم القيام بالتطوير الفعال وقتاً طويلاً ومعرفة كافية بالضغوطات اليومية المتعلقة بالبيئة المدرسية.
 ٥. توفير المناخ المدرسي المناسب لعملية التطوير.
 ٦. إستخدام الوسائل التقنية الحديثة ومصادر المعلومات لتسهيل عملية التطوير.
 ٧. توفير الموارد البشرية والكوادر المؤهلة القادرة على التغيير والتطوير.
- وتضيف: (Alnahar away :2010) (أصبح عمل مدير المدرسة على درجة عالية من التعقيد وذلك لطبيعة التغيير المستمر للمجتمع المدرسي وتأثره بالمتغيرات المتنوعة المحيطة التي تؤثر في الطلاب ورسالة المدرسة. لذا يجب أن يمتلك مدير المدرسة المهارات القيادية والإدارية المناسبة بهدف توجيه المدرسة، واتخاذ القرارات الحكيمة، والقيام بالإجراءات العملية، التي يجب أن تستند إلى معلومات علمية وتربوية مناسبة، ومن هذا المنطلق، إتجه كثير من المؤسسات والمنظمات التربوية إلى تطوير معايير عالية تحدد التوقعات المرجوة من مدير المدرسة في سبيل تطوير العملية التعليمية).
- ويرى (المطري:٢٠١٤ م) من طرق ووسائل التطوير: (إن مفهوم إدارة التغيير يشير إلى القيام بإجراء التغييرات بإسلوب مخطط ومنظم، ويعرف بأنه التغيير الذي يهدف إلى إحداث الإصلاح في جميع جوانب ومجالات المدرسة بحيث يستهدف تحسين إنجاز الطلاب وتحقيق نتائج أخرى بهدف إيجاد جهد تعاوني مركز. فالتطوير يتطلب وضع سياسات إستراتيجية متكاملة وصياغتها بحيث يحدد فيها الأهداف والمحاور والأساليب والموارد المالية والخبرات والطاقات المدرسية وموضوع التغيير ذاته وآثاره الإيجابية والسلبية) لإنشغال إدارات المدارس بمهامهم المتعددة وإزدحامهم بالأعمال الروتينية التي لاتدع لهم مجال للخوض في إضافة أعمال جديدة للتطوير والتغيير يرى (العواد:٢٠١٥م،ص٢٤٠) ضرورة إنشاء وحدات التطوير الإداري في المناطق التعليمية بقوله: (تتنوع الجهات المسؤولة عن إنشاء وحدة التطوير الإداري بين شبكة المدارس علي أن تكون هذه الوحدة لا مركزية بالإضافة إلى توافر الإتصال الفعلي بين هذه الجهات المدرسية باعتبارها هي الجهات الأساسية في وحدة التطوير الإداري مما يحقق التوظيف

المباشر للمهارات المكتسبة للعاملين في الإدارة المدرسية في الأداء الفعلي، ويتم الإستعانة بكليات التربية لإسهامها في إمداد وحدة التطوير بالبرامج والمهارات والمعلومات المتطورة لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر بالإضافة إلى إستخدام الوسائل والوسائط التكنولوجية التي يوفرها مركز التطوير مع مراعاة التعاون والتنسيق بين هذه الجهات لضمان إستمرارية هذه الوحدة في تحقيق التحسين والتطوير في أداء المدرسة).

إستخدام التكنولوجيا والنظم الإلكترونية في التطوير:

من طرق تطوير المهام الإدارية لمديري المدارس إستخدام التكنولوجيا الحديثة، فهي تدعم العملية التعليمية بصورة قوية بإختصارها للوقت والجهد في القيام بالأعمال الإدارية، وتحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية لتبقي أطول فترة زمنية، وتعمل بكفاءة وأمان، فعلى مدير المدرسة إستخدامها بأوسع صورة ما أمكن للإستفادة القصوى منها، وعليه أن يشجع التعليم الذاتي عن طريقها، وان يوفر ما استطاع من أجهزة الحاسوب في المدرسة لتوظيف هذه التقنية في العمل المدرسي، وأن ينشئ موقع إلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت لمتابعة كل جديد يحدث في العالم يخص التربية والتعليم ، وليكون قناة إتصال بين المدرسة وكل من له صلة بالمدرسة كإدارة التعليم وأولياء الأمور لتسهيل التواصل بينهم، وإمتلاك معلومات كافية وآراء مفيدة تساعد في التطوير والتقويم، والإحاطة بكل ما يدور من أفكار حول المدرسة من المجتمع وخاصة من جانب أولياء الأمور لتصحيح الخاطئ منها، والإستفادة من الآراء والأفكار القيمة، وإعطاء المجتمع صورة واضحة عن المدرسة بكل شفافية، وهذا من شأنه أن يعطي فرصة لدعم ومساندة وتطوير المدرسة في جميع أنشطتها وبرامجها والمشاركة في صيانتها وتوفير إحتياجاتها، وإنشاء المزيد من المرافق فيها.

وترى (Alnahr away :2010): (تعد التقنية الحديثة وتقنيات المعلومات من ضروريات العصر الحديث في المجالات التربوية، حيث يتطلب العمل الإداري إستخدام التقنية الحديثة، كما أن مقومات التعليم الحالي هو توظيف التقنية الحديثة، فأصبح هنالك ما يسمى الحكومة الإلكترونية والمدرسة الإلكترونية كحقيقة ملموسة معاشة . ومن ثم فإن مدير المدرسة كقائد إداري تربوي ينبغي أن يمتلك قدرات ومهارات إستخدام التقنيات الحديثة في العمل التربوي). كما يرى (السالمي:٢٠٠٦م،ص٣٢): (نظراً للتطور الكبير في مجالات تكنولوجيا المعلومات

وظهور الإتجاهات الحديثة في الإدارة فقد أخذت المؤسسات والمنظمات تتسابق وتتنافس في إستخدام أحدث الإبتكارات في المجال الإداري وخاصة مع ظهور شبكة الإنترنت والبرمجيات الحديثة، مما حدا بالإدارة حالياً التقليل من إستخدام الورق ،والإتجاه نحو الإدارة الإلكترونية). ويعرّف (محمود: ٢٠١٦م، ص٤٤٩) الإدارة الإلكترونية بقوله : (الإدارة الإلكترونية في المدرسة تعني إستخدام الوسائل الإلكترونية في إنجاز الأعمال الإدارية بالمدرسة وإنجاز الأعمال التي تتعلق بالمعلمين داخل المدرسة). ويرى (أبو العبد: ٢٠٠٥م، ص٥-٢١): (من أهداف الإدارة الإلكترونية:

- إدارة الملفات بدلاً من تخزينها .
 - مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها
 - إستخدام البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد
 - إكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة).
- أن إمتلاك مدير المدرسة للكفايات اللازمة له تجعله ينجز أعماله بكل سهولة ويسر وبأقل جهد ووقت وتكلفة مما يوجد له متسع من الوقت والطاقة والإمكانات لينطلق في مزيداً من مجالات التطوير والتحسين والتحديث ليواكب الحداثة بإستخدام الوسائل الأكثر جدوى وفعالية في تحقيق الأهداف ومزيداً من التميز.

المبحث الرابع

الكفايات اللازمة لمديري المدارس

المبحث الرابع

الكفايات اللازمة لمديري المدارس

مفهوم الكفايات:

تطور العلوم التربوية تبعا للمتغيرات والتغيرات التي طرأت على جميع العلوم، حديثا ظهر مصطلح الكفايات في المجال التربوي لأول مره في خمسينيات القرن الماضي وذلك عندما ركز المختصون التربويون على المؤهلات التربوية للعاملين في الحقل التربوي خاصة إدارات المدارس وتم تحديد عدد من الكفايات التي يجب أن تتوفر لدى الفرد حتى يتسنى له قيادة العملية التربوية بطريقة صحيحة وقد وردت عدة تعريفات لمفهوم الكفايات نورد منها:

(الكفاية ذلك المحتوى من المهارات والمهام والوظائف التي على المدير إن يملكها او ينبغي إن تتوفر لديه لتأدية عمله وانجازه بفعالية) (www.uobabylon.edu.iq)

ومن تعريفاتها (الكفاية هي حالة إمتلاك المعلومات والإتجاهات والمهارات أو القدرة على أداء عمل معين .أو الكفاية هي مجموعة المعارف والمفاهيم التي توجه سلوك الفرد وتساعد على أداء عمله بمستوى من التمكن وتقاس بمعايير خاصة متفق عليها) (ar.wikipedia.org)

ويتوفر هذه الكفايات لدى مدير المدرسة يمكنه انجاز أعماله بسلاسة ويسر وبطريقة إبداعية تفتح له طريقا للابتكار كما تساعد في تشجيع واستنهاض همم فريق عمله على الجد والاجتهاد والتفاني والإخلاص مما يؤثر على سلوكهم ويجعلهم يتغيرون للأفضل. وترى (قطيشات ، ٢٠٠٦م، ص ٢٧) : (إن سر نجاح مدير المدرسة يكمن في مدى كفايته في الأفكار وفي الإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والآراء والمقترحات لان ذلك ضروري لمساعدته علي النجاح)

كما يرى (الطويل، ١٩٩٩م، ص ٣٥٦): (إن نجاح وفاعلية القائد والمسؤول الإداري تنطلق من بعد عمق خلفيته المعرفية وكفاياته المهنية وتقديره وفهمه لطبيعة المشكلات والصراعات في النظام التربوي الذي يتولى مسؤولية قيادته وإدارته)، ولسبر غور مشكلات التعليم المتنامية حسب التغيرات المعاصرة أصبح استخدام هذه الكفايات ضروريا في مؤسساتنا التربوية حتى يتسنى لنا إصلاح نظامنا التعليمي ليواكب ما يحدث حوله من تغيرات على أسس علمية سليمة قائمه على قيمنا وتقاليدنا .وبإمتلاك الدول المتقدمة لإمكانيات كبيره سارعت لتطبيق هذا النظام القائم على

الكفايات في أنظمتها التعليمية وصار تقويم أداء إدارات المدارس فيها يتم على هذا الأساس كما تم تطبيقه في إعداد وتدريب المعلمين وقيادات العملية التربوية لديهم ، وذكر (مرعى ١٩٨٣ ص ١٤٧) : (طرأت تغيرات كبيرة على برامج إعداد المعلمين في السنوات الأخيرة كان أبرزها اعتماد مبدأ الكفاية أو الأداء كإطار مرجعي لهذه البرامج بدلا عن المعرفة النظرية).

النظم التعليمية في ولاية نهر النيل الحالية أحوج ما تكون لهذه الكفايات التي من المفترض إن تتوفر لمديري المدارس لان معظم سليات وإخفاقات مدارسنا ناتجة من نقص هذه الكفايات لدى مديري مدارسنا ،وعليه من أهم الكفايات التي يجب أن تتوفر لديهم الكفايات المعرفية التي تشمل المعلومات والأفكار ، والكفايات المهارية الأدائية لتحقيق كفايات المخرجات بمساعدة الكفايات التي تتصل بالقيم والاتجاهات والميول . فالمدرسة مؤسسة تعليمية هامة جدا فهي اللبنة الأولى في تنشئة أجيال متسلحة بالمعرفة والقيم والأخلاق والمهارات فبنجاح دور المدرسة في المجتمع تنجح عملية تنشئة الأجيال وبناء الأمم بالعلم والعمل والقيم والأخلاق ويسقوط دور المدرسة يسقط كل ذلك وتقعد الأمة هيبتها وهويتها لذا كان الاهتمام بالمدارس ودورها ووضعها من أولويات إهتمامات الدول أمر ضروري لنهضة وبناء الدول وهنالك أمثلة متعددة في العالم لدول وضعت التعليم وإصلاح أنظمتها في بداية مشوارها للتنمية والإزدهار وحقق ذلك نجاحات عظيمة ولذا فإن إدارة المدارس ليس بالأمر اليسير فهو رأس كل ذلك فهو يتطلب الكثير من الإعداد والتدريب والتمحيص في الاختيار للمدير ، والمدير ينبغي أن يكون مؤهلا تأهيلاً كافياً للتعامل بحكمة وخبرة مع كل العقبات التي تعيق طريق عمل المدرسة نحو تحقيق أهدافها . فإستخدام مبدأ الكفايات في نظم التعليم أثبت نجاحه وحقق نتائج إيجابية في كل تجارب تطبيقه وأصبح مثار إهتمام علماء التربية في تعريفاته وتحديد مجالاته . فالكفاية الإدارية تتمثل في قدرة المدير على تنظيم وقته ليصل إلى الأهداف بأقصر الطرق مستفيداً من الطاقات البشرية للعاملين معه في المدرسة وإستغلالها بطريقة مثلى ، وتحديد أولويات العمل والتركيز عليها مع إتخاذ أنسب القرارات المتاحة . وهذا البحث يتناول الكفايات اللازم توفرها لمدير المدرسة الأساسية ليطور دوره الإداري وأختار الباحث عشر كفايات رأى أنها هامة وأساسية وحاوية لكل مهام ومسؤوليات مدير المدرسة :

كفاية حل المشكلات:

هنالك الكثير من المشكلات التي تقف حجر عثرة في طريق تحقيق المدرسة لإهدافها ،وعلى مديري مدارس التعليم الأساسي الإلمام بهذه الكفاية ويضيف (كنعان: ١٩٨٥م، ص٣٧):
(تعتبر مهارة حل المشكلات بإتخاذ القرارات الصائبة بشأنها من المهارات التي ينبغي لكل مدير أن يحذقها) ومن هذه المشكلات ما يتعلق بالإدارة المدرسية، ومنها ما يتعلق بالمعلم، ومنها ما يتعلق بالتلميذ وسنتناول المشكلات الخاصة بالإدارة المدرسية بإعتبارها موضوع الدراسة.

(أ) المشكلات التي تخص الإدارة المدرسية:

التردد في إتخاذ القرار:

ويعرف (السلمي، ١٩٨٨م، ص٣٧) القرار بأنه: (هو مسار فعال يختاره متخذ القرار بإعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها). و القرار ينفذ في المستقبل ويصعب التنبؤ بتأثيراته لذا توجد عدة عوامل تؤثر في إتخاذه ويكون لها دور في التردد في إتخاذه وخاصة العوامل السلبية منها ، فنتتاب مدير المدرسة حيرة في إختيار البديل المناسب ، ومن هذه العوامل : عدم وضوح الأهداف وعدم القدرة على تحديد النتائج للبدايل المطروحة وعدم تقييم سلبياتها وإيجابياتها ، وظهور بدائل أخرى غير متوقعة ولم تتم دراستها فيصحب ذلك تشتت ذهني ينتج عنه التردد في إتخاذ القرار، وكذلك من العوامل المؤثرة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع فيكون المدير بين خيارين إما عدم الخروج عن هذه العادات والتقاليد وبالتالي يتخلى عن إتخاذ القرار أو النظر للمصلحة وقبول المواجهة وإتخاذ القرار ، ومن العوامل المؤثرة أيضاً مدى قبول وإقتناع المعلمين وكل من يتأثر بالقرار من التلاميذ وأفراد المجتمع ، كما أن إتخاذ القرار من غير دراسة أو تقييم يثير الشكوك في صحته، في بعض الأحيان يكون هنالك خلط بين المشكلة والظاهرة فعادة الظاهرة تكون من نتاج المشكلة ، والتي تحتاج للعلاج وإتخاذ القرار فيها هي المشكلة، ولذا يجب التفريق بينهما ومثال لذلك إذا إنتشرت الفوضى في مدرسة بصورة ملفتة فهذه ظاهرة وليست مشكلة والحل الذي يتم بإتخاذ القرار بشأنه ليس بحسم لظاهرة عن طريق إنزال عقوبة رادعة للتلاميذ مثلاً ، بل الحل يجب أن يكون بالنظر في المشكلة التي تسببت في هذه الظاهرة ، والتي قد تكون بسبب فراغ زمني لدى التلميذ من غير تدريس، أو من عدم المتابعة والمراقبة للتلاميذ وغياب الجانب الإداري في تطبيق

النظم واللوائح التي تضبط التلاميذ. من العوامل التي تؤدي إلى التردد في إتخاذ القرار غياب المعلومات أو قصورها نتيجة لضغوط العمل، أو إستعجال الحل لطبيعة المشكلة، أو جمع المعلومات بطريقة غير صحيحة لعدم خبرة وتأهيل المكلفون بجمعها، أو ضيق الوقت المؤدي لعدم الدقة المطلوبة. عدم وضوح العلاقات بين أصحاب المسؤوليات في المدرسة، أو ضعف الثقة المتبادلة بينهم قد يؤدي إلى غياب مبدأ الشورى في صنع وإتخاذ القرارات، فبعض المدرء ينفردوا بإتخاذ القرار دون إشراك العاملين وذلك للطبيعة التسلطية للمدير أو لسبب نفسي للتحيز أو التعصب للرأي وبذلك تزداد نسبة الخطأ في القرار والشك في صحته، لأن النظرة فيه كانت من جانب واحد ولم يتم فحصه من عدة جوانب، ولم يتم إبداء آراء مختلفة فيه توضح إيجابياته وسلبياته ، لهذه الأسباب بعض المدرء ينتابهم الخوف والتردد والهروب من تحمل المسؤولية فيمنعهم ذلك من إتخاذ القرارات الصائبة ، فتضيع منهم فرصة إختيار البديل الأفضل للمدرسة.

ولمعالجة التردد في إتخاذ القرار يجب:

١. تحديد الأهداف بصورة دقيقة حتى يتم إختيار البديل الملائم، ولابد أن يكون هذا البديل له دور في تحقيق الأهداف.

٢. من الصعب الحصول على قرار مثالي ١٠٠% وأن القرارات عادة لا ترضي كل الأطراف فيحدث نقد للقرار ففي هذه الحالة على مدير المدرسة أن يبين مميزات القرار، ويوضح أنه الأنسب من بين الخيارات الأخرى، والتقليل من شأن الآثار الناتجة من سلبياته مقارنة بإيجابياته، مع محاولة كسب الجميع، وبناء ثقة قوية بين المدير ومنسوبيه.

٣. وتوفير المعلومات قبل زمن كافي ليتم فحصها ودراستها، ويتم جمعها بطريقة صحيحة، وتدريب العاملين بالمدرسة على الأساليب الحديثة في طرق جمع المعلومات وإتخاذ القرارات.

٤. تطبيق مبدأ الشورى في معالجة هذا الأمر فقد أشار إليها الإسلام وحث عليها ومن الآيات التي وردت في ذلك قوله تعالى: (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) ويروى عن أبو هريرة رضي الله عنه أنه قال: (لم يكن أحداً أكثر مشورة لأصحابه من

رسول الله). إذن الشورى وزيادة المشاركة في القرار تقلل من نسبة الخطأ فيه بدرجة كبيرة وتجعله أقرب للصواب وتعطيه شرعية أكثر، وتجعل كل من شارك فيه أكثر حماساً لتنفيذه ويدافع عنه ، ويكون من ضمن من يتحمل مسؤوليته.

كل هذه الأسباب تجعل مدير المدرسة يكتسب ثقة عالية وثبات في إتخاذ القرار وذلك لما يركز عليه من مقومات القرار الرشيد.

٢- تداخل الصلاحيات: تداخل الصلاحيات غالباً ما يحدث بين المشرفين التربويين ومدير المدرسة، أو بين إدارة التعليم ومدير المدرسة ، ففي حالة الصلاحيات بين مدير المدرسة والمشرف التربوي نجد أن دور لإشراف التربوي يختص بتقويم وتطوير العملية التعليمية، والإشراف على العمليات التدريسية والإدارية والمناشط التربوية بالمدرسة، كما يقوم بخدمة العاملين في مجال التربية والتعليم لرفع مستواهم المهني لخدمة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وبناءً على ذلك يتضح أن عمل المشرف التربوي يقوم على ملاحظة سير العمل والأداء للعاملين في المدرسة والعلاقات الداخلية بين أفرادها وذلك بإرشادهم للتعاون والتعاقد فيما بينهم، والعلاقات الخارجية بين المدرسة والمجتمع المحيط بها المتمثل في أولياء أمور التلاميذ والمجالس التربوية والمنظمات ذات الاختصاص وكافة مؤسسات المجتمع الأخرى وكذلك ملاحظة جودة العمل فيها . وبعد دراسة ومناقشة كل ذلك يخلص المشرف التربوي للإقترحات التي تعالج مواطن الضعف والتي تساعد في التطور وزيادة فاعلية الأداء ، إذن مهمة المشرف التربوي تقوم على الدراسة والبحث في ترقية الأداء وليس على التفتيش وتصيد أخطاء المعلمين ، معتمداً في دوره هذا على التقويم والتخطيط بغرض تحسين العملية التربوية التعليمية والنهوض بها ، فعمله إشرافي توجيهي تقويمي، إذن ليس للمشرف التربوي صلاحيات تنفيذية داخل المدرسة فهذا من مهام مدير المدرسة، كما أن إدارات التعليم لا تتدخل في تفصيل عمل المدير في المدرسة مراعاةً لأسس التفويض وترك مساحة له للإنجاز والإنجاز باستخدام كافة صلاحياته، ويكون إهتمام إدارة التعليم بالنتائج ومراقبة العمل عن بعد وإبداء الملاحظات في المواقف التي تتطلب ذلك، إلا إذا تفاقم الأمر وخرج عن السيطرة فهنا يمكن أن تتدخل الإدارة. وكل ذلك يشير إلى أن على مدير المدرسة المعرفة التامة بواجبات ومهام ومسؤوليات كل من المشرف التربوي، ومدير المدرسة، وإدارة التعليم.

٣- عدم الإهتمام بوضع الخطة المدرسية:

من أكثر العوامل التي تتسبب في ضياع الوقت عدم التخطيط لسير العمل المدرسي، بعض مديري المدارس لا يهتمون لأمر التخطيط ويعتبرونه من الكماليات التي لا داعي لها. فهم لا يعرفون ماذا يريدون ولا إلى أيّ وجهة يتجهون، فبرنامجهم يتسم بالعشوائية لعدم التخطيط، ومن لا يخطط للنجاح فقد خطط للفشل.

من أهم ما يُبنى عليه العمل المدرسي هو التخطيط من دونه تتبد الطاقات دون معرفة الهدف الذي يجب الوصول إليه، ويكون التفكير والعمل في اللحظة الآنية، وإنهاء اليوم الدراسي. وقد يتفاجأون بإنقضاء العام الدراسي ومجموعة من المقررات الدراسية لم تكتمل، ومجموعة من المهام لم يتم إنجازها.

٤- تسبب الإدارة المدرسية:

تسبب الإدارة يؤدي إلى الفوضى العامة في المؤسسة التربوية وهذه الفوضى تشمل المعلمين والتلاميذ والعاملين. ومن أسباب هذا التسبب عدم تقدير المدير للمسئولية، وجهله باللوائح والقوانين التي تنظم سير المدرسة، وعدم وضع خطة مدرسية ترسم الطريق للوصول إلى الأهداف، وعدم توزيع المسؤوليات على المدرسين، وإنشغال مدير المدرسة بأعمال أخرى لاتخص المدرسة، وفي هذا الجو الفوضوي يتجه مدير المدرسة إلى تفويض صلاحياته للمعلمين تكاسلاً وإهمالاً وضعفاً، وإتخاذه للقرارات غالباً ما تكون بإيحاء منهم ولا يتخذ قرار إلا بموافقة المؤثرين منهم مما يجعل الإتفاق عليه أمراً صعباً، كما يصعب عليه إدارة الإجتماعات في المدرسة للحرية الزائدة من حدها لدى المعلمين، وأيّ قرار يصدر من مدير المدرسة غير ملزم لهم، مع عدم إلتزامهم بأعمالهم وواجباتهم، والإنسان بطبعه إذا لم تتم متابعتة ومسألته فيما يوكل إليه من أعمال لا يعيرها إهتماماً ويقصر في أدائها. وكل ذلك يقلل من فاعليتهم ونشاطهم، والمدير لا يستطيع معالجة الأخطاء لصعوبة مواجهته للمخطيء، ويحاول الإستعانة بالآخرين للتصدي للمشكلات وبيتعد عن المسئولية ما أمكن، وهذا الأسلوب التسبيبي يعوق تحقيق الأهداف التربوية وينتج عنه ضياع الوقت والجهد والمال في المدرسة، ويؤدي إلى قلة التحصيل والإنجاز، وتشتت الأفكار وعدم التركيز، ويستغل بعض المتسلطين والمتسلقين من المعلمين ضعف المدير ويحتوونه ويجعلون الأمور تسير حسب أهوائهم ومصالحهم، فيسود

التشاحن والتشرذم بين المعلمين، وتظهر الزعامات الفردية بالمدرسة، وتقوم العلاقات بينهم على المصالح والمنافع، وتتعهد الثقة وتسود الفوضى.

ومن الدلائل التي تشير إلى تسبب ضعف الإدارة المدرسية :

١ . الفوضى بين المعلمين وعدم إلتزامهم بالنظام والقوانين المدرسية.

٢ . إستخفافهم بأراء المدير.

٣ . وكثرة حركة التلاميذ خارج حجرات الدراسة أثناء الدروس.

إذاً تسبب مدير المدرسة من أهم أسباب ضعف وفشل الإدارة المدرسية لـ :

١ . عدم مواظبته على الحضور.

٢ . عدم مقدرته على إلزام المعلمين بمسؤوليات محددة بالمدرسة.

٣ . قلة الإمكانيات المادية لعدم تجاوب المجالس التربوية وأولياء أمور التلاميذ مع المدرسة.

٤ . ضعف شخصية المدير تؤدي إلى عدم متابعته للمعلمين.

علاج مشكلة التسبب في الإدارة المدرسية تتمثل في: الإختيار الصحيح للإدارة المدرسية، وتدريب الإدارات، والتركيز على التخطيط السليم، وتحديد وتوزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين، وتوفير الإحتياجات اللازمة للمدرسة من وسائل وغيرها.

٥ . ضعف العلاقات الإنسانية:

الأسباب التي تؤدي إلى ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدارس:

١ . بعض تصرفات مدير المدرسة السالبة مثل عدم العدل والتحيز والتسلط والإنفراد بإدارة

شئون المدرسة دون إشراك المعلمين والمحابة والتحيز للبعض دون الآخرين، مما يثير الكراهية بينهم.

٢ . كثرة نقد المعلمين جهراً أمام زملائهم وفي ذلك تقليل من شأنهم مما يضطر بعضهم

للدخول في نقاش حاد مع المدير قد يصل حد الشجار أحياناً، وتتولد الكراهية بينهم.

٣ . تتبع أخطأ المعلمين وعدم الإشادة بإنجازاتهم والثناء عليها، وعدم الإهتمام بالتعاون بينهم وقلة الإتصال بهم وإهماله لمشكلاتهم.

فمشكلة ضعف العلاقات الإنسانية تؤثر سلباً على العمل المدرسي وتجعله يسير بصورة

غير طبيعية وغير مشرفة.

٦- قلة إجتماعات هيئة التدريس:

قلة إجتماعات هيئة التدريس تعتبر من المشكلات المؤثرة في إعاقة العمل المدرسي، وذلك لغياب التشاور والتفكير في سير البرنامج المدرسي، فتلاقح الأفكار والرؤى يولد أفكاراً وإبتكاراً يساعد في تطوير العملية التربوية التعليمية، وتجدد النشاط والفاعلية في نفوس العاملين، وتعيد لذاكرتهم أهمية الأهداف وكيفية الوصول إليها، ومعرفة ما تبقى من زمن الخطة للفترة المعينة، ومن هنا يتجلى لنا الضرر الذي يترتب على قلة الإجتماعات أو عدمها.

- مشكلات تتعلق بالمعلم:

وترى (السكافي: ٢٠١٦، ص ٣٠) : (أنَّ المعلم يحمل في مهنته مجموعة كبيرة من المسؤوليات ، فهو يتحمل مسؤولية جيل بل أجيال ، ويتحمل مسؤوليات تجاه الأهل والمجتمع والدولة ، تجاه رؤسائه في العمل، وأخيراً تجاه نفسه) .ومن ذلك يلزم مدير المدرسة الإهتمام بكل المشكلات التي تتعلق بالمعلم، وإملاكه كفاية تحليل هذه المشكلات وعلاجها.

١. مشكلة المعلم المبتدي ء:

تعريف المعلم الجديد بأهمية وكيفية التخطيط للتدريس بدءاً بدرس اليوم (التحضير للحصة)، وخطوات أدائه في حجرة الصف، والمشكلات التي تواجهه في ضبط الصف وأثرها في نجاح أو فشل الدرس. وترى (السكافي: ٢٠١٦م، ص ٤٥): (يأخذ المعلم الجديد النصيب الأكبر من إهتمام مدير المدرسة وخاصة فيما يتعلق بالأمر التالى: تعريف المعلم الجديد بالحقوق والواجبات المتعارف عليها حسب قانون المدرسة وثوابتها ، تعريف المعلم بالمنهاج الجديد وفلسفته ، تعريف المعلم بالتخطيط والخطط وآلية إعدادها وكذلك الطرق والوسائل المناسبة للتعامل مع الطلبة).

- ضبط الصف:

- دور المدرسة في ضبط التلاميذ: تهيئة غرف الدراسة من حيث الإضاءة والتهوية والنظافة والجلسة المناسبة التي تمكن التلاميذ من رؤية وسماع المعلم ، وفي تهيئة البيئة الصفية يرى (الجابر: ٢٠٠٠م، ص ١٤٥) : (ترتيب الأثاث بشكل يسهل إستخدام التلاميذ للمواد التعليمية ، ويقلل من إزدحام التلاميذ ، وتشتت إنتباههم، ويمكن المعلم من مراقبة الغرفة، ويوفر ممرات للحركة).

إشراك المدرسة للمجالس التربوية وأولياء أمور التلاميذ في حل مشكلات تصرفات التلاميذ الغير لائقة وحسمها، توجيه وإرشاد التلاميذ باستمرار لضرورة الانضباط وتطبيق القوانين بحسم وحزم في هذا المجال.

٣. ضعف مستوى معلم المادة:

مشكلة ضعف المعلم في مادته تتطلب من مدير المدرسة التعجيل بعلاجها حتى لا تزداد آثارها الضارة على التلاميذ، وفي مثل هذه المشكلة لا بدّ من المواجهة مع المعلم والحوار والمناقشة الموضوعية فيها حتى يتم تحديد أسبابها بدقة وتحديد طرق علاجها، ولا بدّ أن يكون الإشراف التربوي جزء أصيل في حلها.

٤ - قلة استخدام الوسائل التعليمية:

تدريب المعلمين على إعداد الوسائل التعليمية وكيفية استخدامها، وإفراد حيز من الزمن لذلك، وأن يتم تخصيص جزء من ميزانية المدرسة لها، وتهيئة غرف الدراسة لاستخدامها، وتوفير الكتب والمراجع المختصة بها وتشجيع المعلمين على الإطلاع عليها، ومتابعة ما إستحدث في مجالها، وتشجيعاً لاستخدامها بأن يقوم الإشراف التربوي بالاهتمام بها ويركز على ضرورة استخدامها في العملية التعليمية ، وأن يخصص جزء من تقييم المعلم بناءً على مدى إهتمامه بالوسيلة التعليمية .وفي دورها يرى (أبانمي: ١٤١٤هـ، ص ٣٧) : (الوسيلة التعليمية لا تعين المعلم على التدريس فقط ، وإنما تعين التلميذ كذلك على إدراك المفاهيم المجردة، وتسهل عملية التعلم. وبذلك يكون دور الوسيلة التعليمية شاملاً للعملية التعليمية بجانبها التعليم والتعلم). ٥.

٥. غياب المعلم وتأخره:

للد من مشكلة غياب المعلمين يجب الانضباط في تسجيل الحضور والانصراف لكل معلم بدفتر الدوام، مع تحديد زمن الحضور والانصراف، والإلتزام بزمان بداية ونهاية حصة الدرس، وتركيز الإشراف التربوي على هذه الضوابط، وإحصاء ساعات غياب كل معلم شهرياً ومد المشرف التربوي بنسخة منها، وإذا بلغت الحد الذي يتطلب المساءلة يتم رفعها لإدارة التربية ولتعليم لإجراء اللازم حسب اللوائح والقوانين، وعلى إدارة التعليم حصر المدارس التي بها مثل هذه الحالات، والاهتمام بمعالجتها وذلك بالقيام بدراسة وبحث مشكلات هؤلاء المعلمين وإتخاذ خطوات علاجية تجاههم، أو تطبيق النظم واللوائح عليهم في حالة التسبب والمماطلة

وعدم الانضباط، بالإضافة إلى إستبعادهم من الترشيح لوكالات المدارس ، والإيفاد وغيرها من المهام التحفيزية والحوافز عقوبة لهم لمحاربة هذه الظاهرة .

مشكلات تتعلق بالتلميذ:

١- التأخر الدراسي:

يعرّف (منصور :١٩٨١م،ص) التأخر الدراسي على أنه (حالة تأخر أو نقص في التحصيل لأسباب عقلية، أو جسمية، أو إجتماعية أو إنفعالية بحيث تنخفض نسبة التحصيل دون المستوى العادي المتوسط بإنحرافين معياريين سالبين).

- دور المدرسة في علاجه يشمل التوجيه والإرشاد الأكاديمي والتعليمي ، ومراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ أثناء التدريس وإعطاء الواجبات المدرسية ، وإستخدام طرق تدريس متعددة، وإستخدام الوسائل التعليمية ، وغرس القيم والعادات الفاضلة خلال المناشط المدرسية والإرشاد، وتقديم خدمات إرشادية لمقاومة الشعور بالفشل والعجز، ومساعدتهم على التكيف مع البيئة المدرسية ،إضافة إلى مناقشة وتوجيه أولياء أمور التلاميذ بالطرق الصحيحة التي يجب أن يعاملوا بها أبنائهم، وربط جسور الصلة بين المدرسة والأسرة ، ويجب متابعة أحوال التلاميذ الصحية خاصة في مشكلات السمع والبصر، وصعوبات النطق وغيرها وإجراء اللازم حيالها.

- التنسيق مع المعلمين لرصد التلاميذ المتأخرين دراسياً ووضع برنامج خاص بهم، يستهدف علاجهم حسب حالاتهم، وعمل دروس تقوية إضافية لتحسين مستوياتهم، ومعاملتهم بصورة خاصة، والإبتعاد عن جرح مشاعرهم، وتشجيعهم، وبث فيهم روح الحماس والمنافسة.

- التأخر الصباحي:

وقد عرفه (الشهري:١٤٣٣هـ،ص) : (بأنه تأخر بعض الطلبة عن حضور الطابور الصباحي والحصة الأولى أما بشكل متكرر أو مستمر). اما (الخليل:٢٠١٢م) فقد أشار إليه بأنه : (تأخر بعض الطلبة بشكل متكرر وبدون عذر مقبول عن بد الطابور الصباحي).

ويرى الباحث ان التأخر الصباحي هو ضياع جزء من وقت التلميذ في بداية يومه الدراسي نتيجة لعدم حضوره في الزمن المحدد للمدرسة صباحاً.

ويعتبر التأخر الصباحي من المشاكل التي تؤرق مضاجع إدارات المدارس لما لها من آثار سلبية على سير دولااب المدرسة والمعلمين والتلميذ نفسه.

- ولعلاج التأخر الصباحي للتلاميذ: ينبغي معرفة المشكلات التي تؤدي إلى هذا التأخير ووضع حلول لها ، ويرى (السوليم، ٢٠٠٢م، ص) (أن هنالك مجموعة من الإجراءات التربوية تحد من التأخير الصباحي لدى طلبة المدارس، والتي من أبرزها: - أن تقوم الهيئة الإدارية والتدريسية يومياً بتسجيل أسماء الطلبة المتأخرين صباحاً ، وأن يتعرف المرشد التربوي على أسباب التأخر الصباحي تمهيداً للمساعدة في اتخاذ الإجراءات المناسبة من الهيئة الإدارية). ولحرص المدرسة على حضور التلاميذ إلى المدرسة باكراً ينبغي القيام بتحفيز التلاميذ الذين يحرسون دائماً على البكور في الحضور إلى المدرسة وتفعيل دور الإذاعة المدرسية الصباحية، وبثها للأناشيد وال فقرات المحبة للتلاميذ قبل الطابور الصباحي، وفي برنامج الطابور الصباحي يتم تقديم برامج شيقة وفقرات فكاهية، ومسابقات بجوائز ، والتنويع في الأنشطة وتفعيل التمارين الرياضية لجذب التلاميذ لحضور الطابور الصباحي، والقيام بإدراج التلاميذ دائمي التأخر الصباحي في أنشطة الطابور الصباحي لكي يلتزموا بالحضور ويصبح ذلك سلوكاً عادياً لهم ، كما يجب على المدرسة الحزم في التعامل مع التلاميذ المتأخرين وتفادي قبول التلاميذ الذين يسكنون في أحياء بعيدة عن المدرسة ويؤكد (آل بخات ، ٢٠١٥م) : (أن من أهم الإجراءات الكفيلة للحد من التأخر الصباحي يأتي من إلحاق الطلبة بأقرب مدرسة لمكان سكنهم حتى لا يستغرق الطلبة وقتاً طويلاً في طريقهم إلى المدرسة). وأن تخصص المدرسة درجات لمواظبة التلاميذ وتوعيتهم بالآثار السلبية الناتجة من التأخر الصباحي . وفي حالة حدوث ظاهرة التأخر في المدرسة بشكل ملفت يجب التعاون بين الأسرة والمدرسة والمجالس التربوية لإيجاد حل حاسم لها.

السلوك العدواني:

لتعديل السلوك العدواني للتلميذ يجب أولاً معرفة السبب الذي جعل التلميذ يقوم بهذا السلوك ومن ثم إزالة أو علاج هذا المسبب وبعدها استخدام طرق العلاج الأخرى التي تقتضيها كل حالة.

— طرق تعديل السلوك العدواني: لتعديل السلوك العدواني يرى (الهمشري وعبد الجواد: ٢٠٠٠م، ص ٦٠): (إتاحة الفرصة للتلاميذ الذين يتميزون بالسلوك العدواني للتعبير عن مشاعرهم من خلال الأنشطة التربوية والاجتماعية والرياضية، ويتعاون في القيام بهذا الدور كل

من المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين بغرض التنفيس عن المشاعر العدوانية لهؤلاء الأطفال والتقليل من حدتها ومن آثارها). ينبغي مراقبة سلوك التلاميذ داخل المدرسة ،وتقوية الروابط بينهم وبين إدارة المدرسة والمعلمين بتنظيم الجمعيات الأدبية والرحلات والإحتفالات وتنفيذ جلسات مصارحة بينهم ،والتعرف على الحاجات النفسية والاجتماعية لهم حسب مراحلهم العمرية ،والتعرف على كيفية إشباعها بالبرامج التربوية المناسبة لكل مرحلة عمرية.

ينبغي أن يلم مدير المدرسة بكل ما يختص بالسلوك العدواني للتلاميذ لتأثيره السلبي بإثارة المشكلات التي قد تأخذ وقتاً غير يسير من مدير المدرسة وتؤثر سلباً على المعلمين والتلاميذ ، وفي كيفية علاجها نجد أن مدير المدرسة هو من يجتمع بأولياء أمور التلاميذ والمعلمين والتلاميذ ويعطيهم النصائح و التعليمات والأوامر ومن خلال ذلك يوضح لكل طرف منهم دوره الذي يصلح به سلوك التلميذ العدواني مع متابعته.

كفاية التخطيط المدرسي:

مفهوم التخطيط:

والتخطيط كما عرفه (البيسوني: ٢٠٠٩م، ص٦): (هو تعبئة الموارد البشرية المتاحة بغرض إحداث معدل معين من النمو خلال فترة قادمة، أي أنه تفكير في المستقبل ومحاولة لتشكيله بالصورة التي تحقق الأهداف المطلوبة).

ويكون التخطيط المدرسي من أجل تجويد أداء المعلمين ،وتطوير طرق ووسائل العمل في المدرسة لإحراز نتائج مشرفة، وعبر التخطيط المتقن يتم تفادي المشكلات التي تسببت في إعاقه سير الخطة السابقة.

وللتخطيط التربوي عدة تعريفات منها (إي عربي، ٢٠٢٠م) : (التخطيط المدرسي عبارة عن أهم الخطوات والعمليات الإدارية التي يقوم بها النظام التربوي ،ولأن التخطيط المدرسي عبارة عن إجراءات مستقبلية تهدف إلى تنمية وتطوير الإدارة المدرسية ،للقيام بالأنشطة العملية التربوية وتنفيذها من جهة ومواجهة ما يتغير علي النظام التربوي من جهة أخرى).

[https:// e3arabi .com](https://e3arabi.com)

كما عرفه (سليمان: ١٩٧٨م، ص٣٠٩) علي أنه : (رسم سياسة عامة للمدرسة، ووضع برنامج عمل متكامل لأنشطة المدرسة ،ومشروعاتها تعليمياً وثقافياً، تربوياً، وإجتماعياً، داخل المدرسة

وخارجها وتوزيع هذا البرنامج علي فترات تتناسب مع إمكانية المدرسة بحيث ينتهي العام الدراسي وقد إستكملت المدرسة تنفيذه ومتابعته ومن ثمّ تحقيق اهدافه التي هي مشتقة من أهداف المرحلة التعليمية ،والتي تضعها الدولة ،وفي ضوء ما تراه المدرسة ، وما تقوم به من مقترحات تتناسب وظروفها).

لوضع الخطة المدرسية للعام الدراسي يتم الإعداد لها وتحديد خطواتها ومعرفة عناصر الخطة وخصائصها ونوعها والفوائد المرجوة منها . ومن الأفضل وضع الخطة المدرسية في نهاية العام الدراسي السابق للعام الدراسي المراد التخطيط له ، علي أن تتم مراجعتها قبل بداية العام الدراسي بفترة قصيرة لمتابعة إذا ما إستحدثت من تغييرات خلال فترة العطلة المدرسية السنوية . وتم تعريف الخطة المدرسية بعدة تعريفات منها تعريف (القاضي: ١٤١٣هـ ، ص ١٥٧) علي أنها : (برمجة عمل مدير المدرسة والإدارة المدرسية علي مدار فترة زمنية (يومية، أو إسبوعية أو شهرية أو فصلية أو لعام دراسي كامل) تكون خير دليل علي أداء العمل وفق تنظيم زمني بما يتلائم مع مستويات الإدارة المدرسية الإشرافية الإدارية المتاحة بها وما يطرأ من أعمال مستجدة ، وكذلك مع ظروف البيئة المحيطة والجو المدرسي العام والمبنى المدرسي) وتصنف الخطة حسب المدة الزمنية التي يتم التخطيط لها ،إلي خطة طويلة المدى وفترتها الزمنية أكثر من خمسة أعوام، خطة متوسطة المدى وفترتها أكثر من عام إلي خمسة أعوام ،خطة قصيرة المدى وفترتها ما بين عام إلي أقل من عام مثل التخطيط لعام دراسي ،أو فترة دراسية ، أو خطة شهر أو أسبوع أو إجرائية أو التخطيط لدرس (التحضير) وعادةً مدراء المدارس يقومون ببناء خطة لكل عام دراسي وتشتق أهدافها من أهداف المرحلة الدراسية مثل (مرحلة الأساس وخطتها لثمانية أعوام ،الثانوية ثلاثة أو أربعة أعوام).

المؤسسات التعليمية الناجحة دائماً تتبنى خطة منهجية ،ويسير عملها عبر هذه الخطة ويتم تنفيذها من بداية العام الدراسي ، وهذه الخطة تحدد الأولويات والإحتياجات والموارد المتاحة كما تحدد المعوقات والمشكلات المتوقعة وكيفية السيطرة عليها ،كما أنها تتيح وضع تصور واضح للمستقبل بتحديد رؤية خاصة لمستقبل المدرسة وتظهر نتائج هذه الرؤية بنهاية العام الدراسي ،وترجع أهمية الرؤية في أنها تتبنى طموح مشترك لهيئة التدريس بالمدرسة لشعورهم وحبهم للإنتماء لهذه المدرسة فتتير لهم الطريق بتسخير طاقاتهم لبلوغ الأهداف التي وضعوها،

وتبعث فيهم الأمل للسير نحو المستقبل. ويعرف (العسكر وآخرون: ١٤٣١هـ، ص ٢١) الرؤية علي أنها: (الصورة النهائية التي تريد مدرسة ما أو أي منظمة أو مؤسسة أو نظام أن تكون عليها وهي الحلم المستقبلي الذي يتمناه القائمون عليها ويعملون من أجل تحقيقه خلال زمن الخطة) . ويتم وضع الخطة المدرسية بقيادة مدير المدرسة وعضوية هيئة التدريس، أو إختيار أعضاء من هيئة التدريس من الكفاءات وأصحاب الخبرة والدراية في مجال التخطيط . ويرى (العسكر وآخرون: ١٤٣١هـ، ص ٥): (لكي يضطلع ممارسو التخطيط المدرسي بمهامهم فإنه لا بد من تطوير قدراتهم وكفاياتهم الضرورية لهذا المجال وذلك لضمان الممارسة الحقيقية والفاعلة) .

١. مرحلة ما قبل بناء الخطة المدرسية: وتتمثل في تحديد حاجات التلاميذ والمعلمين والبيئة المدرسية، وإقامة الاجتماعات، والمقابلات الفردية للحصول على أكبر قدر من المعلومات للاستفادة منها، ودراسة السجلات التراكمية للتلاميذ وإجراء دراسات مسحية لهم وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية بالمدرسة من خلال واقع البيئة المدرسية.

- من أهم شروط الخطة:

ويرى (السفيان، ٢٠٠٥م، ص ١٤٤) عن صياغة الخطة : (يجب مراعاة مجموعة الشروط التي يجب توفرها في الخطة ، لأن الخطة هي صورة التخطيط وبرنامج العمل وهذه الشروط هي (الواقعية . الإستمرارية . المرونة . التنسيق . الشمول . المشاركة).

- التوقع والتنبؤ : تكون لها نظرة مستقبلية والتنبؤ عرفه (عبدالرازق: - ، ص ٦٣) علي أنه : (هو جوهر عملية التخطيط المعني بمحاولة كشف التقديرات والاحتمالات والإفتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل ويجب أن تكون هذه التقديرات والإفتراضات مبنية علي أساس علمي) .

- الثبات: ولا يقصد به الجمود وإنما يعني عدم كثرة التغيرات.

- الإعلان: إعلان الخطة لكل من يشارك في تنفيذها.

خطوات وضع الخطة المدرسية: .

١. تحديد مجالات الخطة المدرسية :

التخطيط للأنشطة الصفية واللاصفية، وتوزيع كافة المهام والمسؤوليات على العاملين، والمحور المالي موارده وأوجه صرفه على المناشط وكافة الإحتياجات بعد تحديد حاجات كل مجال وترتيبها حسب الأهمية.

٢- الأهداف: ويتم بناؤها بترجمة الحاجات إلى أهداف، فهي تضبط الخطة وتحدد وجهتها، وتحول الرؤية إلى واقع وقد عرّف الأهداف (العسكر وآخرون: ١٤٣١هـ، ص ٢٥) بأنها: (هي المقاصد التي ترغب المدرسة في الوصول إليها في المستقبل) . وتنقسم الأهداف إلى أهداف عامة وأهداف خاصة (مفصلة).

(أ)- الأهداف العامة: وهي التي ترغب المدرسة في تحقيقها خلال زمن الخطة (العام الدراسي) وتتم صياغتها في جمل واضحة ومتناسقة ومتكاملة ويمكن تحقيقها.

(ب)- الأهداف الخاصة (المفصلة): ويتم إشتقاقها من الأهداف العامة وتعتبر خطوات ومراحل لتحقيق الأهداف العامة، وتكون مفصلة ودقيقة تصاغ بكلمات واضحة ومعبرة لا تقبل تأويلات متعددة ويمكن قياسها وتحقيقها، ويصف (العسكر وآخرون: ١٤٣١هـ، ص ١٦) الهدف الخاص بما يلي: (ينبغي ان يتصف الهدف التفصيلي عند صياغته بالطموح القابل للتطبيق بمعنى أن يتناسب مع الموارد والإمكانات (الحالية المتاحة) للمدرسة مع الأخذ بعين الاعتبار توفر المدى الزمني الذي يسمح بتحقيق الهدف، وأن تشتمل صياغته على تحديد واضح لما سيتم إنجازه، ويحتوي الهدف التفصيلي. في الغالب. علي تحديد النسبة المراد تحقيقها ليتمكن قياس ذلك التقييم المطلوب).

٣. جمع وتحليل المعلومات اللازمة للخطة وإعداد التقديرات والتنبؤات .ولابدّ أن تكون المعلومات المتوفرة صحيحة تم الحصول عليها من مصادر موثوقة ، ومن مصادر التخطيط لائحة التعليم بالولاية أو المحلية، إضافةً إلى خبرة مدير المدرسة ، وكفاءات المعلمين بالمدرسة ، والكفاءات الإدارية والفنية بالتعليم والإشراف التربوي. دراسة الخطة السنوية السابقة ونتائج تقييمها ومعرفة نقاط ضعفها وقوتها للإستفادة منها، ثم دراسة البدائل لعلاج المشكلات ووضع الخطة التنفيذية بشكل يوضح كيفية إتخاذ القرارات.

٤- تحديد الإمكانيات والموارد : الموارد تشمل الموارد المادية والبشرية، ومن الموارد المادية الموارد المالية وفيها يجب رصد الإعتمادات المالية التي تلزم تحقيق الخطة ،والجهات التي تساعد في دعم تكاليف الخطة (المجلس التربوي ،أولياء أمور التلاميذ، المنظمات، الإدارة التربوية)،والمورد البشري يمثل أهم موارد الخطة التعليمية فهو قوة العمل المتخصصة ويشمل هيئة التدريس من المعلمين وتدريبهم ،وإنتظامهم، وتخصصاتهم،والعلاقات الإنسانية التي تسودهم ، كما يشمل المورد البشري التلاميذ ،ومستوى تحصيلهم، ومشكلاتهم السلوكية .

البيئة الخارجية تمثل الظروف الغير خاضعة لسيطرة المدرسة ،وتشمل الآثار المتوقعة على المدرسة نتيجة للظروف والأحداث المحلية مثل التهديدات السلوكية من المجتمع حول المدرسة ،وتأثير وسائل الإتصالات على التلاميذ ،مساهمات أنشطة ثقافية وإجتماعية مفيدة للمدرسة من المجتمع مثل المناشط الثقافية والرياضية والإجتماعية من روابط خريجين الجامعات والمعاهد العليا بالمنطقة ،والدعم المالي من المجتمع ،وغيرها كل ذلك يحتاج لدراسة ورصد لبناء خطة متكاملة.

٥. تحديد الأنشطة والإجراءات والوسائل والنظم: يتم تحديدها للقيام بعملية التنفيذ وهي الجانب التنفيذي من الخطة ،وفيها يتم ترجمة الخطة إلى إجراءات لتحقيق الأهداف، والخطة التنفيذية عرّفها (العسكر وآخرون: ١٤٣١هـ، ص٢٢) : (تعرف الخطة التنفيذية على مستوى المدرسة بأنها إطار عمل يتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها من قبل المدرسة في نطاق الأهداف المرسومة خلال فترة زمنية محددة). ومن مكوناتها الخطوات الإدارية والتنفيذية التي يقوم بها الإداريون والمنفذون مثل الحصص،والندوات ،وضبط وتوزيع الزمن خلال اليوم لدراسي ،والبرامج والتي هي عبارته عن أعمال مترابطة تنفذ بانتظام وفق زمن معين وهي خارج الأعمال الروتينية اليومية للمدرسة مثل المسابقات، والإلقاء الشعري والإحتفالات ،وفي هذا الجزء من الخطة تترجم الخطة إلى برامج للوصول إلى الهدف.

٦- دراسة وتحديد التغيرات التي يجب إحداثها في نظام التعليم لتحقيق أهداف الخطة مثلاً: خلال هذا العام الدراسي أن يستطيع تلميذ الصف الثالث القيام بعملية القسمة ،هذا هدف ،ما التغيرات التي يجب إحداثها لتحقيقه، أو أن يقوم تلاميذ الصف النهائي بمرحلة الأساس بإحراز نسبة نجاح عالية محددة، ما التغيرات التي يجب إحداثها للحصول علي هذه النسبة، وهكذا.

٧- تحديد المسؤولين عن التنفيذ وهم العاملون بالمؤسسة التعليمية، وتحديد لكل فرد منهم دوره ومسئوليته حسب خبراتهم وتخصصاتهم.

٨- تحديد الزمن اللازم لعملية التنفيذ ،الزمن الكلي لتنفيذ الخطة (عام دراسي) ثم يتم تفصيله بتحديد زمن كل فترة دراسية ، والزمن الذي تستغرقه الوحدات الدراسية حتى الوصول إلي زمن الدرس في الأنشطة الصفية.

٩- تحديد مؤشرات أداء الخطة: وتوضح مؤشرات الخطة إلي أي مدى يتم تحقيق الأهداف العامة والخاصة للخطة المدرسية، وتحدد مراكز الضعف والقوة لإجراء اللازم نحوها ،كما أنها تساعد في إعداد التقارير عند نهاية الخطة ،وتساعد في الأعمال المحاسبية، وتجويد الأهداف ،ومن صيغ مستويات الأداء : ممتاز ، جيد جداً ،جيد ، حسن ، مقبول.

١٠- صياغة الخطة: بعد الفراغ من الخطوات السابقة تصاغ الخطة في صورتها النهائية، وبعدها تكون الخطة جاهزة للتطبيق.

١١. التقويم والمتابعة: هذه الخطوة تتم في فترة تنفيذ الخطة لمراقبة سير الخطة على النهج الذي وضعت عليه، وقياس مدى التنفيذ للخطة، وتحديد العقبات التي تعترض سير الخطة، وفحص ما إذا كان هنالك خطأ في التنفيذ يستوجب الإصلاح ، وهل يوجد خطأ في الخطة يحتاج للتعديل، وهل تم التنفيذ في نفس الزمن المنصوص عليه في الخطة، ومقارنة التكلفة والجودة في التنفيذ مع ما هو موضوع في الخطة، وتحديد مدى تحقيق الأهداف.

أهمية التخطيط:

١- يعطي مدير المدرسة صورة واضحة لبرنامج العمل المدرسي مبنية على أسس علمية وتتم متابعتها بسهولة ويسر ،ويعطي مؤشراً لمدى التنفيذ، ويبين المشكلات التي تواجه العمل مما يسهل علاجها، ويضبط الأداء، ويؤدي إلي نظام تعليمي جيد، ويزيد من الفاعلية والنشاط.

٢- يتم إستغلال الزمن والإمكانات بصورة مثلى ويساعد في الإستفادة من الطاقات البشرية والمادية وتجارب الآخرين والخطط السابقة ويمنع التكرار والعشوائية.

٣- وضع الأنشطة والإجراءات في زمن محدد ويساعد على المتابعة أثناء التنفيذ ،وتحديد السلبيات والإيجابيات، ويتوقع الأخطار والمعوقات التي قد تحدث تقادياً لعنصر المباغته والتحسب لها، ويضمن الإستخدام الأمثل للموارد، ووسيلة للمراقبة .

٤. الوصول إلى تقويم نزيه وحكم موضوعي، ويعطي المخطط ثقة كبيرة في نفسه.

٥. السير حسب الإمكانيات المتاحة، ينظم الوقت والجهد، ويحدد مسارات العمل.

كفاية الإتصال:

. مفهوم الإتصال:

والإتصال أداة إدارية أساسية وهامة ،ومهارة ضرورية لمدير المدرسة عليه فهمها وإجادتها فهي تساعد علي تكوين العلاقات الإنسانية بين مكونات مجتمع المدرسة، وبين مجتمع المدرسة والمجتمع المحيط بالمدرسة، والإتصال المبني على أسس سليمة يساعد علي فهم أهداف المدرسة وواجباتها والتعاون لتحقيق هذه الواجبات. ويعرفه (النعيمة: ٢٠٠٠م، ص١٨) بقوله: (الإتصال الإداري هو الوسيلة المستخدمة للتفاهم المشترك بين الأفراد والمجموعات من أجل تسهيل تبادل المعلومات وتنفيذ المهمات المطلوبة).

وعملية الإتصال كما عرفها (رسمي: ٢٠٠٤م، ص١١٢) علي أنها: (عملية ديناميكية تقوم على طبيعة التنظيم الهرمي، وتستند على التبادل الجماعي لبيانات مدخلات ومخرجات النظام، فضلا عن كونها عملية إجتماعية هادفة تعمل على تحقيق الأهداف الوظيفية للعمل وإحداث التوافق والتعزيز الإجتماعي للفرد).

وكذلك عرفت (أبوندى: ٢٠١٨م، ص٣٠) عملية التواصل على أنها: (عملية متبادلة بين الأفراد لنقل الخبرات، والمشاعر والمعلومات التي تشمل الرسائل اللفظية، وغير اللفظية ،من خلال قنوات متعددة ،لتحقيق الأهداف المرادة من التواصل).

ومن مؤشرات نجاح الإدارة المدرسية القدرة على التواصل الفعال مع المعلمين والتلاميذ والعمال والمجالس التربوية وكافة قطاعات المجتمع من حول المدرسة والتي لها صلة بالمدرسة .وليكون التواصل فعالا يجب التركيز على الإصغاء والصدق والأمانة ، كما ينبغي على مدير المدرسة الإعداد الجيد للرسالة قبل إرسالها وإستخدام اللغة التي تناسبها ،والإيجاز مع وضوح الألفاظ ، وعدم التكرار فيها ،وأن تكون محققة للهدف الذي أرسلت من أجله، إستخدام اللغة التي تناسب كل موقف ،وعدم الغموض في التعبير عن الأفكار وإختيار الوقت المناسب للرسالة ،وتقديم المعلومات بسلاسة وتسلسل منطقي، والتركيز على ماتحويه الرسالة، مع الإهتمام بالأحوال والأحداث التي تحيط بعملية الإتصال.

وعلى مدير المدرسة الحرص على تقوية إتصالاته بمنسوبيه وشرح لهم جميع أفكاره وأرائه بإيجابية وأسلوب حضاري ليقوموا بأدوارهم بإتقان، وأن يبدئ إهتمامه بهم ،و يصغي لهم ، وأن يكون إتصاله بهم من غير حواجز وأن يثني على إنجازاتهم، ويداعبهم أحياناً لرفع الكلفة بينه وبينهم ، وأن يقرب المسافة بينه وبينهم ويخفف وطأة الرسمية ويزيد التآلف بينهم.

ومن طرق التواصل الفعال أسلوب الحوار لأن فيه أخذ ورد من أطراف العملية التحوارية مما يوصل الي خير النتائج وأصدقها، ويجب أن يتم التحوار بأدب وتهذيب ورفق.

ويصف (الدعيلج : ٢٠١١م، ص ١٤) الإتصال في العملية التربوية بقوله: (يعد التواصل في المجال التربوي مهمة أساسية للعاملين فيه ،على إعتبار أن التواصل عملية إجتماعية تفاعلية تعتمد على المشاركة في المعاني بين المرسل والمستقبل، والتواصل التربوي هو عملية نقل الأفكار والمعلومات التربوية من مدير المدرسة إلى العاملين فيها، أو العكس أو من مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى، أو من إدارة المدرسة إلى الإدارة العليا لتحقيق أهداف المدرسة).

كما يصفه (العناتي والعياصرة :١٩٧٩م، ص ٢٦٠) بقولهم: (إن الإتصال بشكل جيد هو الأداة الفاعلة الهامة للقائد الحقيقي، من خلال الإتصال بالشكل المناسب وبإستمرار ، سواء في الأوقات الجيدة أو السيئة وهذا سوف يعمل على تحسين النتائج، ويخلق منظمة ناجحة).

- عناصر الإتصال:

١. المرسل: وهو الذي تصدر منه الرسالة ويقوم بإرسالها، وصياغة الرسالة تتأثر بالحالة النفسية التي يكون عليها المرسل،

٢. الرسالة: وهي المعنى أو المغزى المراد إيصاله إلى الجهة المستقبلة.

(أ) . غرض الرسالة: وهو المطلوب من الرسالة وغالباً ما يرتبط بالعمل المدرسي.

(ب). محتوى الرسالة: وهو ما تشتمل عليه الرسالة من معلومات وحقائق، أو مشاعر إنسانية أو غيرها

٣. وسيلة الإتصال (قناة الإتصال): هي التي تقوم بنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

٤. المستقبل: وهو الفرد الذي يتلقى مضمون الرسالة المرسله إليه.

٥. التغذية الراجعة : تأتي أهمية التغذية الراجعة في أنها توضح لنا نجاح أو عدم نجاح عملية الإتصال، كما أنها توضح المؤثرات التي أدت إلى نجاح الإتصال أو عدمه وذلك لمعالجة الخلل.

ويعصف (حمدان : ٢٠٠٠ م، ص ٢١) التغذية الراجعة بأنها: (تتمثل في إقرار الفرد بإستقبال رسالة الإتصال، ومن ثم إعطاء إنطباعاته وردود فعله الإدراكية والعاطفية ، والحركية والسلوكية، حول صحتها أو صلاحيتها العامة) . ويضيف (البادي : ٢٠١١ م، ص ٢٤٩) بأن التغذية الراجعة: (هي التي تعكس رد فعل المستقبل وإستجابته، أو عدم إستجابته للرسالة، ويقدم كل من المرسل والمستقبل دوراً ثنائياً كمرسل ومستقبل في نفس الوقت. لكي يتم التواصل الفعال داخل قاعة التدريس ، وتؤثر البيئة التي يتم فيها التواصل على درجة فاعلية التواصل ولا بد من توفر بيئة مادية مناسبة ومناخ نفسي وإجتماعي لتسهيل عملية التواصل).

- أهداف التواصل:- تهدف عملية التواصل بالمدرسة إلى نقل التوجيهات والتعليمات، والآراء والأفكار، ووجهات النظر، من إدارة المدرسة إلى المعلمين والتلاميذ والعمال بصورة صحيحة لا لبس فيها، بالمنطق، أو الكتابة، ليقوموا بأداء واجباتهم ومهامهم على الوجه المطلوب، وبروح معنوية عالية.

وكذلك تهدف عملية التواصل إلى أن تتحصل الإدارة المدرسية على معلومات وبيانات موثقة لتبني عليها الخطط والقرارات وتسير دولا ب العمل بالمدرسة وتحقيق الأهداف ويضيف (السعود : ٢٠٠٨ م، ص ٤٩): (إنَّ الغرض من عملية التواصل هو إحداث تغيير في البيئة والآخرين، فالمرسل يقصد من رسالته التأثير في مستقبل معين، فالغرض والمستقبل لا ينفصلان، فكل تواصل له غرض، وهو الحصول على إستجابة معينة، وتهدف أحياناً إلى إحداث تقا على بين المرسل والمستقبل من حيث الإشتراك بفكرة أو مفهوم أو رأي فيؤثر أحد الطرفين على الآخر مما يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك المتعلم).

- أنواع التواصل:

١- التواصل اللفظي: يعتبر من أكثر أنواع التواصل إستخداماً لسهولة، ويوصل المعلومة بدقة ووضوح ويتم عن طريق الكلمات والألفاظ بين المرسل والمستقبل، وهو نوعان شفوي وكتابي ويوضح (السكرانة : ٢٠٠٩ م، ص ٥٤): (يتم تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهياً

عن طريق الكلمة المنطوقة المكتوبة مثل المقابلات الشخصية ، المكالمات الهاتفية ، والندوات، والاجتماعات، والمؤتمرات، ويعتبر هذا الإسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات ،وأكثر سهولةً ويسراً) . ويصفه (الحري : ٢٠٠٧م، ص ١٠٢) على أنه : (يتم عن طريق الحديث المنطوق فيستقبله السامع عن طريق حاسة السمع ، ولا يقتصر التواصل اللفظي على الحديث الشفوي وإنما يرتبط بنبرة الصوت) .

. مهارات التواصل اللفظي تتمثل في :

(أ) - مهارة التحدث: وهي مهارة إرسال تتقل الأفكار والمعاني والمعلومات ليتم التواصل وتحدث عملية الفهم، وهي تمثل قدرة مدير المدرسة (المرسل) على توصيل رسالته للعاملين عن طريق اللغة بالمنطق السليم الفصيح وبالإفاظ صحيحة وتعبير دقيق لجذب الإنتباه. وتضيف (أبوندى : ٢٠١٨م، ص ٤١): (أن من مهارات التواصل التي يتقنها مدير المدرسة هي مهارة التحدث، ومدير المدرسة الناجح هو من يعرف متى يتحدث، وكيفية إستخدام العبارات والألفاظ السهلة ليتواصل مع من حوله من المعلمين، وأولياء أمور ، وموجهين ، فيختلف حديثه حسب من يحدثه، ويعتبر نجاح المدير في عمله متوقف على قدرته في إتقان مهارة التحدث ، وإقناع الآخرين، ويجب على مدير المدرسة مراعاة الآداب في حديثه مع المعلمين، ليشعرهم بإحترامهم لهم، وينقي كلماته في الحديث معهم ، ويشجعهم على أداء العمل ويثني عليهم لضمان إنجازهم وإتقانهم للعمل) . كما يصف (عبد الباري : ٢٠١٠م، ص ١٣٧) مهارة التحدث بقوله: (تعد مهارة التحدث من مهارات التواصل اللفظي، وهي ليست عملية سهلة بل عملية غاية في التعقيد فعندما يريد المتحدث التحدث لا بد أن تكون لديه رغبة في التحدث ، ويحدد موضوعه بشكل دقيق، وينقي الألفاظ والجمل والعبارات والتراكيب المناسبة للموضوع ، ولا تقتصر عملية التحدث عند هذا الحد بل تتضمن جانباً آخر وهو ما يسمى بلغة الجسد) .

(ب) . مهارة الإستماع: وهي مهارة إستقبال ويتم إتقانها بتركيز الإصغاء والتفاعل مع المتحدث ، وإجادتها من قبل مدير المدرسة تدل على إهتمامه بالمتحدث إليه، وعن طريقها يصل صوت المعلمين والتلاميذ والعمال إلى مدير المدرسة، كما أن لها تأثير إيجابي في كونها تقوي العلاقات الإنسانية وتساعد على فهم المواضيع بصورتها الصحيحة ، وتساعد على إصدار قرارات صائبة.

(ج) - مهارة الكتابة: - وهي من المهارات التي يستخدمها مدير المدرسة بكثرة وفي مجالات متعددة في عمله اليومي، وتعتبر من أكثر المهارات فهماً والتي يستطيع المرسل أن يعبر بها عن رأيه وأفكاره بكل وضوح وهدوء من غير أي مؤثر خارجي فهي تعتمد على وضوح الخط وسلامة اللغة من الأخطاء النحوية والإملائية ، وصحة التعبير ، ومن أمثلتها النشرات، والتعليمات، والأوامر، ويصفها (عبدالباري : ٢٠١١م، ص ٧٧) بأنها : (هي عملية معقدة تتضمن كفاءة وقدرة المدير على تصور الأفكار بوضوح ومعالجتها ، وتلقيح الأفكار والتراكيب التي يعرضها بشكل منضبط وصحيح، والكتابة عملية ذات شقين، أحدهما آلي والآخر عقلي أما الشق الآلي فيحتوي على المهارات الحركية الخاصة برسم حروف اللغة، والترقيم، ومعرفة التهجئة، واستخدام أدوات الربط، أما الجانب العقلي فيتطلب المعرفة الجيدة بالنحو والمفردات، واستخدام اللغة، وكيفية التعبير عن الأفكار، وعرضها بتسلسل، والربط بينها).

(د) - مهارة القراءة :- إتقان مهارة القراءة تقود إلي الفهم الصحيح لمحتوى الرسالة، فالرسالة المكتوبة تكون مناسبة لمن يتقن القراءة ،وترى (أبوندى : ٢٠١٨م، ص ٤٢): (إن مهارة القراءة من مهارات التواصل اللفظية التي يستخدمها المدير بشكل أساسي لإنجاز أعماله، كقراءة نشرة على المعلمين أو تقرير أو تعليمات تخص العمل ويجب على مدير المدرسة أن يتمتع بقواعد القراءة الصحيحة من سلامة النطق ،ومراعاة قواعد اللغة ليفهمه المعلمون، ويوصل لهم الرسالة).

٢- التواصل غير اللفظي:

لاستخدم فيه الكلمات لنقل الرسالة، وتنقل الرسالة عن طريق الحركات والإشارات ولغة الجسد وعلى هذا الأساس ترسل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، وقد يكون هذا النوع من الإتصال مصاحباً للإتصال اللفظي ومن أمثلته حركة اليدين والرأس ويضيف (Feldman,s,pp:219- 319.1989)

(والوجه يعتبر أكثر أجزاء الجسم نقلاً للمعني ومعبراً عن المشاعر والإنفعالات ويذكر أحد خبراء الإتصال أن الوجه قادر على عكس ٢٥,٠٠٠ تعبير مختلف . وبشكل عام فهو يعكس ستة أنواع من الإنفعالات هي السعادة، الغضب ، الدهشة ، الحزن ، الخوف ، الإشمئزاز) .

من جهة أخرى يصنف (قطامي وقطامي : ٢٠٠١، ص ٣٥٣) أنواع الإتصالات إلى أربعة أوجه من حيث إتجاهاتها بقولهم : (وقد يتم الإتصال بين المدير والمعلم تبعاً للإتجاه وفق ما يلي .:

- ١- الإتصال وحيد الإتجاه: إتصال المدير بالمعلمين .
- ٢- الإتصال ثنائي الإتجاه: إستجابة المعلمين لإتصال المدير
- ٣- الإتصال ثلاثي الإتجاه: إتصال المدير بالمعلمين مع إتاحة الفرصة للمعلمين بتبادل الخبرات ووجهات النظر فيما بينهم.
- ٤- الإتصال متعدد الإتجاه: وفي هذا النمط من الإتصال تتعدد فرص الإتصال بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين بعضهم ببعض، كما تتوفر فيه أفضل الفرص للتفاعل وتبادل الخبرات، مما يساعد كل معلم على نقل أفكاره، وخبراته إلى الآخرين).

- أهمية الإتصال:

تتمثل أهمية الإتصال في تحقيق الأهداف المدرسية، وربط المجتمع الخارجي بالمدرسة، وتدريب وتأهيل المعلمين، واكتسابهم للمهارات التي تجعلهم يؤدون عملهم بإتقان، وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين مكونات مجتمع المدرسة، وتسهم في إدارة الاجتماعات بالطرق المثالية التي تنتج عنها قرارات سليمة تستفيد منها المدرسة، وإقامة علاقات إنسانية مفيدة، وتساعد على تعديل السلوك الإنساني للتلاميذ، وتجعل مجتمع المدرسة يسعى نحو تحقيق الأهداف المرجوة. ويرى (سمرة وآخرون: ٢٠٠٧م، ص ٤١): (تبرز أهمية الإتصال كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للموظفين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء للمؤسسة).

- معوقات الإتصال:

من المعوقات كثرة المعلومات المستقبلية، والتسرع وضيق الوقت الذي يؤدي إلي عدم فهم الرسالة بغير المعني المقصود، وحكم المستقبل على الرسالة مسبقاً قبل إكمال قراءتها نتيجة للمواقف التي بينه وبين المرسل فيتم الفهم الخاطئ للرسالة، وبدائية تقنيات التواصل. ويضيف (الديلمي: ٢٠١١م، ص ٩٢) : (أن معوقات الإتصال قلة قدرة المرسل علي التعبير الصحيح واختيار العبارات التي لا يفهمها المستقبل، الظروف النفسية والمادية للمستقبل وعدم ملاءمتها

لإستقبال الرسالة، وجود مشوشات خارجية ووجود أشخاص هدفهم ألا تصل الرسالة ، عدم قدرة المستقبل على التحليل وإستنتاج مضمون الرسالة بسبب المستوى العلمي المتدني (. يضيف (عليان والدبس: ١٩٩٩م، ص ٩٩) : (قد تكون هناك عوائق نفسية كخوف أحد أطراف الإتصال ، أو التعصب للرأي بحيث لايقبل برأي مخالف لرأئه ، كما يدفع الآخرين إلي عدم تقديم آرائهم ومقترحاتهم خوفاً من الإحراج فيلجأوون إلي عدم التفاعل مع العملية الإتصالية والتعامل معها بجمود) . ويرى (الإمام والحوالدة: ٢٠١٠م، ص ١٠١) معوقات الإتصال هي:-

١- الإستئثار بالحديث وعدم مشاركة الآخرين لمدة طويلة يفقدهم الإهتمام بالمشاركة تثري المناقشة والحوار .

٢. مقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الإرتباك مما يدفع بهم إلى الإنسحاب وإختصار الحديث.

٣. التهكم والسخرية يقلل من فهم الرسالة ، ويسبب الإحراج للمرسل .

٤. التسرع في التقييم أو في إصدار الحكم قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات فتكون الأحكام غير ناضجة.

٥. عدم توفر الوسائل والتقنيات المعينة لتحقيق التواصل الفعال) .

العلاقات العامة:

العلاقات العامة عرّفها (الهواسي والبرزنجي: ٢٠١٤م، ص ٢٠٤) : (هي وظيفة إدارية دائمة ومنتظمة تحاول المنظمة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم بالتفاهم والتأييد والمشاركة ، وفي سبيل هذه الغاية يمكن على المنظمة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها وأن تكيف معها بقدر الإمكان سياساتها وتصرفاتها، وأن تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل على تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة) .

أهداف العلاقات العامة التعريف الصحيح بنشاط المدرسة وأدوارها ليتعاطف معها المجتمع، وجمع معلومات عن المدرسة ورصد النتائج التي تحرزها ، وتوفير قنوات إتصال بين المدرسة والمجتمع ، والتخطيط لتحسين صورة المدرسة ، والتواصل بين مكونات مجتمع المدرسة. وتتمثل أهمية العلاقات العامة في كسب الرأي العام وجعل مكونات المجتمع تتجاوب معها.

ويرى (جآي وآخرون: ٢٠١٦م، ص ٩٠): (تشير مسئولية العلاقات إلى المدى الذي يبرهن فيه قائد المدرسة على معرفته بأمور الحياة الخاصة للمدرسين والهيئة الإدارية - ويوصي إيلمور (٢٠٠٠م) من أجل تعزيز هذه المسئولية بأن على المديرين أن يعتمدوا بشكل أقوى على العلاقات القائمة وجهاً لوجه بدلاً من الإجراءات الروتينية البيروقراطية).

كفاية إدارة الوقت

مفهوم ادارة الوقت:

الوقت هو أثمن ما نملكه في حياتنا يجب إستغلاله بشكل أمثل ،وتزداد قيمته في حسن إدارته وتنظيمه، ويرى (الفقي: ٢٠٠٩م، ص ٣٣): (إدارة الوقت هي إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت متاح، يومياً ٢٤ ساعة وذلك بأقل جهد وأقصر وقت ثم ما تبقى لنا من وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل والراحة والإستجمام، فإدارة الوقت هي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه).ويضيف (عليان: ٢٠٠٥، ص ٢٣): (إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وأن المدير الفعال هو من يبدأ بالنظر إلى وقته قبل الشروع في مهماته وأعماله وأن الوقت يعد من أهم الموارد فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة شيء آخر). كما عرّف (القصي: ٢٠٠٣م، ص ١٠٩) إدارة الوقت بأنها: (علم وفن الإستخدام الرشيد للوقت، هي علم إستثمار بشكل فعال ،وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتنسيق والتحضير والاتصال وهي إدارة لأندر عنصر متاح للمشروع ،فإذا لم نحسن إدارته فإننا لن نحسن إدارة أي شيء آخر).

ولكي يقوم مدير المدرسة بإدارة وقته بكفاءة عليه أن يكون أكثر جديةً وحزمًا في عدم ضياعه فيما لا يفيد وأن يدرك تمام الإدراك أهميته وأنه من أثمن الكنوز الذي يصنع به الإنجازات العظيمة.

ويرى (السويدان: ٢٠٠٤م: ص ١٥١) : (إن إدارة الوقت بفاعلية تحتاج إلى إرادة قوية وأخذ النفس بالعزيمة وعدم التسويف فكن صاحب همة ،وأحرص على أن تكون ممن يحاسبون أنفسهم ويستعدون لهذه الحياة ولما بعدها، ولا تكن من الذين سيطر عليهم هواهم وعاشوا في الأماني .وتذكر كذلك الصالحين والمصلحين والمنتجين علي مدى الزمان كانوا يتميزون بإدارة فعالة للوقت وقلة النوم والهمة العالية).

ويضيف (عليان :٢٠٠٥م، ص٢٣): إن مفهوم إدارة الوقت: (لا تتطلق إلي تغييره ولا إلي تعديله بل إلى كيفية إستثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرًا دون فائدة أو إنتاج وبالتالي رفع إنتاجية العاملين خلال وقت عملهم المحدد). ولكي يستفيد مدير المدرسة من الزمن المتاح له عليه ان يقوم بترتيب مهامه جيداً ويخطط لها، وأن يضع برنامج عمل يومي لضمان تنفيذ أعماله مع ترتيبها حسب الأولوية بوضع الهام منها في البداية ، وأن يجعل خطته مرنة باعتبار أن بعض الأمور قد تحدث فجأة فتأخذ جزء من وقته ، كما عليه المواظبة على برنامجه هذا دون إنقطاع أو تأجيل وأن يجعل وكيل المدرسة مطلع على هذا البرنامج ليجد منه المساعدة على تنظيم الوقت والمشاركة في التنفيذ، ومحاولة تخفيض زمن الأعمال الروتينية وإغتنام عطلة نهاية الأسبوع لينجز فيها بعض الأعمال، وتعويد المعلمين علي عدم مقاطعته أثناء العمل إلا لأمر ضروري ،وعليه الإستمرار في الإنجاز، وأن تتولد لديه رغبة التطوير وأن يقوم بالتحليل والتخطيط والتنفيذ والمتابعة.

- مضيعات الوقت:

يؤكد (الفقي :٢٠٠٩م، ص٣٩) على أهمية الحفاظ على الوقت بقوله : (كل الحضارات الإنسانية أكدت على أهمية الوقت، وكل الفلاسفة والحكماء حذروا من خطر التقريط فيه وإضاعته، وفي ديننا الإسلامي نجد أن رسول الله صلي الله عليه وسلم أكد وبشكل كبير علي خطورة الوقت بقوله صلي الله عليه وسلم : " نعمتان مغبون فيهما كثيراً من الناس : الصحة والفراغ ").

ويضيف (الفقي :٢٠٠٩م، ص١٤١-١٤٢) : (إن الوقت هو الحياة من ضيع وقته فقد ضيع حياته ،وأنه لمن العجب كل العجب أن نجد أناساً يستهينون بأوقاتهم وبضيعونها سدىً). ومن مضيعات الوقت تأجيل عمل اليوم إلى الغد بأعذار غير ضرورية لا تستحق، والمماطلة والفتور والهوى، وعدم المتابعة اليومية .

- لصوص الوقت التي من أهمها التلفاز لمتابعة الأخبار والبرامج الترفيهية، والهاتف النقال والدخول في الشبكة العنكبوتية والإستغراق فيها بالخوض في برامج التواصل الإجتماعي والتطبيقات التي تميل إليها النفس وقضاء الساعات الطوال فيها.

. المقاطعات التي قد تحدث فجاءة بصورة غير متوقعة كالمكالمات الهاتفية، زيارات الأصدقاء والأقارب دون سابق موعد، والاجتماعات الطويلة كثيرة الجدل من دون فائدة، ووقت الإنتظار، والمواصلات، وكثرة النوم.

- قصور المعلومات والموارد لما تريد إنجازه من أعمال، والروتين، والتعمق في التفاصيل.
- عدم ترتيب الأولويات الذي يؤدي إلى عدم التمييز بين أي الأعمال أهم ويتم الخلط بينهما، وإزدواجية الجهد في العمل الواحد، إضافة إلى عدم التركيز في العمل والإنشغال عنه بأمر آخر، والإنشغال بأكثر من عمل في وقت واحد.

. عدم التخطيط الجيد أو التخطيط الغير منضبط مثل أن تعطي مهمة معينة زمن أقل أو أكثر مما ينبغي، وكذلك عدم النظام وبعثرة حاجات العمل والبحث عنها في كل مرة.
- وكذلك مما يعوق إستثمار الوقت: الغفلة وطول الأمل والجهل والتسويق والتواني والكسل وأحلام اليقظة والشروود والسرطان والوسوسة.

- ومن أسباب فوضى الوقت: رفاق السوء، وعدم تقدير قيمة الوقت، وعدم محاسبة النفس على أعمالها، والمشاكل في العمل والمنزل. ويرى (الفاقي: ٢٠٠٩م، ص ٤٠): (الأسر التي تتعامل بفوضوية وعدم إكتراث بعقارب الساعة، تغرس في نفوس أبنائها الميل إلى تضييع الوقت، وتقتل لديهم القيمة الحقيقية للزمن).

مبادئ إدارة الوقت:

١. **مهارات إدارة الوقت:** وهي المبادئ الأساسية لإدارة الوقت ومنها التخطيط والتنظيم وترتيب الأولويات، والإلتزام بها يقود إلى الإنجاز والنجاح، وعن طريقها يمكن معرفة العادات التي تهدر الوقت فيتم تعديلها. ويرى (عليان: ٢٠٠٥م، ص ٢٧): (إنّ الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف، وتحقيق الهدف يحتاج إلى وقت، فالتخطيط يحتاج إلى وقت وكذلك التنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات وبذلك نرى إنّ الوقت أحد العناصر الهامة الأساسية المرتبطة بكل عنصر من عناصر الإدارة، فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت وتوقيت مناسب، وكل وقت يحتاج إلى إدارة وتخطيط، هذه هي معادلة بسيطة وجب علينا معرفتها وإدراكها وبالأخص القائمين على شئون الإدارة).

(أ) التخطيط: ويصفه (السويدان والعدلوني: ٢٠٠٠م، ص ٢٢) بقولهم: (إنّ التخطيط اليومي لوقتك هو خطواتك الأولى في تنظيم الوقت، وإنّ فقدان التخطيط اليومي أو التخطيط غير الملائم هو السبب الأساسي للإدارة السيئة للوقت . فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضيق الوقت. التخطيط اليومي غالباً ما يبدأ بإعداد قائمة تحتوي على المهام التي يجب إنجازها وجدولها الزمني).

قبل بداية الخطة على مدير المدرسة ترتيب أوراقه وتحديد الأهداف التي يريد تحقيقها بواقعية وترتيبها، ثم يقيس أي عمل يضعه في الخطة بدوره الذي يجب أن يلعبه في تحقيق الأهداف. وكيفية تخطيط مدير المدرسة لعمله بأن يضع خطته الأسبوعية في متناول يده عند إعدادها ويحدد فيها برنامج كل يوم من أيام الأسبوع بتحديد النشاط الذي يقوم به وتحديد وقتاً معيناً لإنجاز كل مهمة، عن طريق هذه الخطة يحدد كيفية إنفاق الوقت بإستغلالية وفاعلية وترتب الأنشطة حسب أهميتها، ويمكن تحديد زمن نشاط معين أو حذفه أو إضافة غيره.

ويراعي المرونة في جدولة الوقت لإستيعاب الأحداث الطارئة ولكن يجب أن لا تعطيه وقت أكثر من اللازم ولا تضيقه حتى يكون شبه معدوم.

(ب) التنظيم: لكي يقوم مدير المدرسة بتنظيم وقته جيداً عليه أن يرتب مهامه حسب أهميتها ، وأن يعمل لها خطة وأن يراجع أهدافه وخطته وأولوياته ، وأن يضع قائمة الإنجاز اليومية نصب عينيه ولا يستسلم للأمور العاجلة وغير هامة ، وأن يستغل الأوقات الهامشية ، وأن يستثمر في وقت الذروة الذي يكون فيه بكامل نشاطه وتركيزه ، كما عليه الإستثمار في وقت الخمول .

ويصف (الفقي: ٢٠٠٩م ، ص ٦٩) عملية تنظيم الوقت بقوله: (تهدف عملية تنظيم الوقت إلى إستخدام الوقت المتاح لك كل إسبوع وكل يوم لتنفيذ المهام المنوطة بك في خطتك).

وعلى مدير المدرسة تنظيم مكتبه بأن يكون نظيفاً، وأن يضع الأشياء في أماكنها بترتيب، وأن يرتب الملفات حسب الأهمية بطريقة يسهل التعرف عليها، وأن يحدد ملف للأشياء الهامة وعاجلة ويجعله في متناول يده ، وأن يقوم بفهرست الملفات، وأن يتخلص من أي شيء ليس له أهمية، وأن يضع علي الطاولة ما يحتاج اليه في عمله اليومي، وأن يركز جيداً فيما يقوم به من عمل، وأن يحذر الشرود والسرхан في أثناء تأدية عمله، وأن لا يتردد في قول لا لمن يقاطعه

في عمله في أشياء غير ضرورية، وأن لا ينتقل إلي عمل قبل أن يكمل العمل الذي بين يديه حتى لا تتشتت أفكاره.

(ج). ترتيب الأولويات: يقوم مدير المدرسة بترتيب أولويات عمله وأن يلتزم بهذا الترتيب بتحقيق النتائج الأكثر فعالية من خلال العمل الجاد والمثابرة في ضوء الأهداف المخطط لها.

٢ - مبدأ تحليل الوقت:

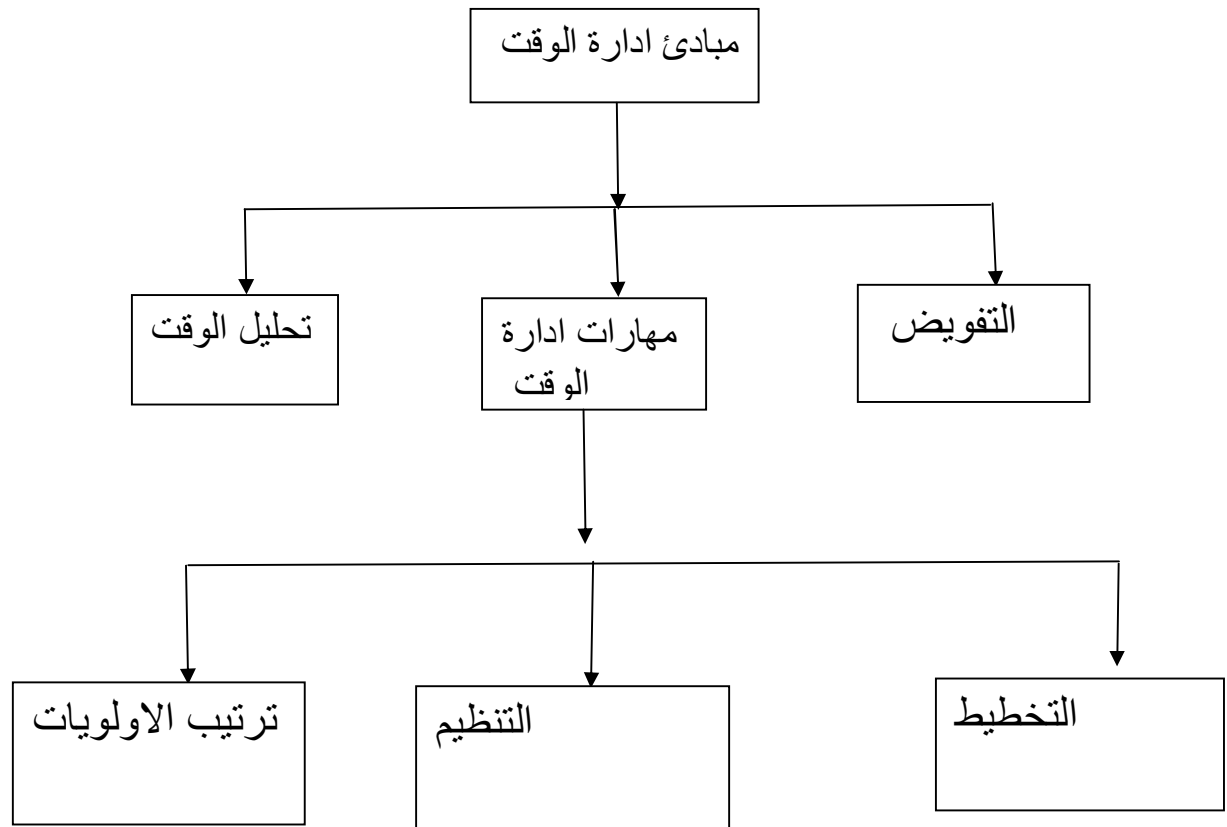
تحليل الوقت يعين على استخدام الوقت بطريقة مفيدة ومنتجة وفعالة، ويجنب ضياع الوقت في أشياء غير هامة، ومنها يستطيع تحويل أهدافه إلى أنشطة تنفيذية ممرحلة ومتتالية وفق زمن محدد.

في أحيان كثيرة يعود الناس إلى عاداتهم عندما يجدون صعوبة في تنفيذ الخطة اليومية، وهنا تأتي أهمية تحليل الوقت وذلك بأن يبدأ مدير المدرسة بإعادة تحليل الوقت بالخطوات ، وعليه أن ويدع التسويف والمماطلة ويجعل جدول مهامه أسلوب حياته اليومي، وأن يقوم بتجهيز كل ما يحتاجه، وأن يتغلب على قل البدايات بالعزيمة والإصرار، وأن يتعامل مع حياته بشكل احترافي ويواجه واقعه، ويتعرف على الفرص الموجودة، وأن يتعرف على نقاط ضعفه وقوته وأن يستفيد جيداً من تحليله لوقته.

٣ - مبدأ التفويض:

وذلك بأن يستفيد المدير من مجهود معلميه مع جهده لتحقيق الأهداف مما يسمح له بوقت إضافي يفكر فيه ويخطط فيه ويساعده على إنجاز المهام الأكثر أهمية بإتقان ويتخلص من الروتين، ويستفيد من خبرات المعلمين ويكون قد أنجز عدد من المهام في وقت واحد ويرى (الفقي: ٢٠٠٩م، ص٧٦): (إنَّ التفويض هو طريقك إلي النجاح ففي إدارة وقتك يمكنك أن تتجز العديد من الأعمال في وقت واحد إذا إستطعت إستخدام التفويض الفعال عليك أن تتعلم فن التفويض من الآخرين . إذا كنت مديراً فوض دائماً بعض مهامك إلى مرؤوسيك).

وحسب ترتيب المهام فإن المهام التي يجب تفويضها هي الغير هامة وغير عاجلة، أما المهام العاجلة وغير هامة من الأفضل تفويضها، والمهام الهامة وغير عاجلة يمكن تفويض جزء منها، أما المهام الهامة والعاجلة لا يمكن تفويضها.



شكل رقم (١) توضيحي لمبادئ إدارة الوقت (الباحث)

تنفيذ المهام:

وتتقسم المهام إلى أربع وهي:

١. أمور هامة وعاجلة
٢. أمور هامة وغير عاجلة
٣. أمور غير هامة وعاجلة
٤. أمور غير هامة وغير عاجلة.

وعند تنفيذ المدير لمهامه ينظر إلى قائمة التخطيط الموضوعة وفق جدول زمني محدد ويبدأ بما هو مرصود في وضع أولوياته الهامة والعاجلة ، ومن الأفضل أن تكون بدايته بالأعمال الصعبة كما يجب التقليل من الأعمال الروتينية وعليه أن يتعامل بحنكة مع الأعمال الكبيرة و أن يكون منجزاً ، وعليه الإلتزام بالمواعيد والمواظبة على تنظيم وقته ، وأن يتصدى لمضيعات الوقت بجدية وإنضباط ، وأن يقوم بتجزئة المهام الكبيرة والمهام الصعبة إلى مهام صغيرة حتى يسهل إنجازها ، وعليه أن يتعرف على أوقات إنجازه وأن يستخدم وقته الممتع بفعالية وأن يقلل

من المقاطعات، وأن يركز نشاطه دائماً في ساعة الذروة. ويرى (الفقي: ٢٠٠٩م، ص١١٠):
(لكي تكون منجزاً ركز في مهمة واحدة ولا تشتت جهدك وذهنك، ولا تتعامل مع أكثر من
مهمة في نفس الوقت). وقد وضع باريتو مبداء يوضح : يمكن للإنسان إدارة الوقت بفاعلية ،
والإنجاز بأقل جهد.

. مبدأ باريتو:

وضعه الفيلسوف الإيطالي (الفريد باريتو) وينص على أن:

٢٠% من مجهوداتك = ٨٠% من نتائجك

٨٠% من مجهوداتك = ٢٠% من نتائجك

. المتابعة أو الرقابة:

ويرى (السويدان والعدلوني: ٢٠٠٤م، ص٤٣) : (إن الرقابة هي مقارنة ما سبق تخطيطه بما
تم تنفيذه وإنجازه بهدف تحديد الانحرافات والإستفادة من الإيجابيات وتجنب السلبيات ووضع
مقترحات لعلاجها).

ومن صفات الرقابة الفعالة أن تكون في حينها أول بأول، وأن تكون مستمرة، واقتصادية، وأن
لاتأخذ وقت أكثر من اللازم وأن يكون الغرض منها الإصلاح والمعالجة وليس تتبع الأخطاء
والعقاب، وأن تتصف بالمرونة.

. توفير الوقت والإستفادة منه:

لكي يوفر مدير المدرسة وقته عليه إتقان مهارات الوقت ، وأن يقوم بالتخطيط لأي عمل مبكراً
قبل بدايته ويحدد موعد لنهايته ، وأن يتعامل مع العوائق والمشكلات التي تعترضه بكل حكمة
 وإيجابية، أن يقوم بتفويض بعض الأعمال لبعض مرؤوسيه، وأن يقلل لا لمن يحاول إيقافه عن
عمله. ويبحث (الفقي: ٢٠٠٩م، ص١٠٦) على إستخدام الوقت بأفضل صورة بقوله: (هنالك
ثلاث طرق لإستخدام وقتك بشكل أفضل:

١. توقف عن أي مهمة غير ضرورية.

٢. أبحث عن أحد غيرك للقيام ببعض مهامك.

٣. قم بالمهمة بأكبر كفاءة ممكنة).

كما ينبغي للمدير أن يقوم بترتيب إرشيف عمله.

كفاية التنظيم

مفهوم التنظيم:

التنظيم عرفه (عطوى: ٢٠١٤م، ص ٢٥) : بأنه : (عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف وتقسيمها إلى إختصاصات للإدارات والأفراد وتحديد توزيع السلطة والمسئولية ، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد في العمل معاً في إنسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك). ويصف (العواد: ٢٠١٥م، ص ٢٣٩) الهيكل الوظيفي بالمدرسة بقوله : (يمثل الهيكل التنظيمي النموذج الرسمي لتنظيم المدرسة ، وهو يأخذ شكل هرم يمثل مدير المدرسة قمته ويمثل العاملون بالمدرسة في جميع مستوياتهم جسمه وقاعدته ، وهو البناء الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية والتربوية).

لتنظيم العمل المدرسي على مدير المدرسة إنشاء جهاز إداري فعال بالمدرسة وذلك بتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيعها على المعلمين الذين يأنس فيهم الكفاءة للقيام بها ، وأن يشرف المدير عليهم وينسق معهم ، وأن يضع دليل للعاملين يحوي بيانات كافية عنهم لتسهيل عملية الإتصال بينهم وبين الإدارة.

ونجد أن إختصاصات ومسؤوليات الوظائف الإدارية بالمدرسة تتمثل في : مدير المدرسة ، وكيل المدرسة (نائب المدير) ، ثم بعض المهام والمسؤوليات التي يكلف بها مدير المدرسة بعض منسوبيه من المعلمين الذين يجد فيهم الكفاءة بأدائها بالصورة المطلوبة ومنهم : مسئول شئون التلاميذ ، مسئول شئون الإمتحانات والتقويم وقد يكونوا أثنان (ضباط إمتحانات) وقد يقوموا بأعمال الإمتحانات في الفترة الأولى من العام الدراسي ثم يكلف غيرهم في الفترة الثانية من العام الدراسي ، مدير النشاط الطلابي بالمدرسة ، مشرفي الصفوف ، الإشراف اليومي للمدرسة (نوبات بين المعلمين) كل يوم أو كل إسبوع، وأي أعمال أخرى يرى مدير المدرسة أهمية تفويضها. ما يلي توضيح لعملية التفويض لأهميتها ودورها في تنظيم أعمال المدرسة :

يقتضي تعدد الأنشطة والمسؤوليات والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة إلى تفويض بعضها للمعلمين الذين تتوافر لديهم الكفاءة والهمة وتحمل المسؤولية ، تجنباً لتراكم المسؤوليات الإدارية التي تؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية ومستوى الكفاءة لمدير المدرسة. ويرى (غنائم والشرقاوي: ١٩٨٧م، ص ٧٦) : (يساعد تفويض السلطة المدير على توزيع جزء من مهامه مما

يتيح له الوقت والجهد ليتفرغ للمهام الإدارية بدلاً من تبديد جهوده في النواحي الشكلية البسيطة) كما يرى (درويش: ١٩٨٨، ص ٧٦) أهمية التفويض للمفوضين بقوله: (يرفع تفويض المسؤولية الروح المعنوية لمن فوضهم مدير المدرسة في المسؤولية بالإضافة إلى أن ذلك يولد الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والعاملين معه ويولد لديهم الإحساس بالمسؤولية).

. ويظهر لنا مبدأ التفويض جلياً في إدارة رسولنا الكريم صلوات الله وسلامه عليه لشئون الدولة الإسلامية بتكليف أصحابه ببعض مسؤوليات ومهام إدارتها ، وسار على نهجه في ذلك الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم ، ثم تم تطبيق مبدأ التفويض عبر عصور الحكم الإسلامي المختلفة . ويرى (الشهري: ٢٠١٢م، ص ١٢) مخاطباً المدير بشأن التفويض بقوله: (تحقيق النتائج عن طريق تفويض الصلاحيات والسلطات للآخرين وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال التي هي من صميم مسؤولياتك بالمستوى المطلوب . إنّ أهداف التفويض هي: تخفيف العبء على مدير الإدارة، إعداد الصف الثاني من المديرين ، تحقيق الرضا الوظيفي، إتاحة الفرصة للمدير للإنشغال بالأعمال الأهم للإدارة ، تقليل الوقت اللازم لإتخاذ القرارات).

. بعض المديرين لا يفوضون الأعمال التي يستوجب تفويضها لمساعدتهم خوفاً من منافستهم، أحياناً من عدم ثقتهم في رؤسيتهم أو عدم فهمهم لسلطاتهم ومسؤولياتهم ، أن ذلك يقلل من أهميتهم، أو الخوف من أن المدير يظهر كأنه متقاعس أو كسلان، وكل ذلك يظهر قصر نظر المدير في الطريقة التي يدير بها المدرسة، وهذا يؤدي إلى تراكم العمل الإداري، مما يقود إلى عجز المدير من القيام بأدواره كاملة وعدم إتقانها

تحديد أهم المسؤوليات:

. وكيل المدرسة: هو نائب مدير المدرسة، ومسئول عن مساعدة مدير المدرسة في كل أعماله، ويعتبر القيادة الثانية بعد المدير، ويقوم بأعمال المدرسة بعد غيابه.

ومن أهم واجبات مدير المدرسة نحو الوكيل أن يعده إعداداً جيداً ليكون مديراً في المستقبل، ويهتم بتفعيل دوره، وأن يحدد له واجباته بتكليف كتابي يوقع عليه، وفي غياب المدير يتولى إدارة المدرسة. وفي شأن إختيار وكيل المدرسة يرى (الشهري: ٢٠١٢م، ص ٧٥) : (بدأت الإدارة المدرسية تتبنى منهجاً جديداً يتيح لمدير المدرسة أن يختار وكيله وهذا بحد ذاته تطوراً

في تشكيل هيئة التدريس لذا فإنه يجب عليك أن تختار أفضل المعلمين بحسب إمكاناته وقدراته الشخصية. لإعداده وتأهيله ليكون وكيلاً مميزاً).

. مسئول شئون التلاميذ: ومهامه الإشراف علي قبول التلاميذ الجدد، وإعداد إحصائية التلاميذ بالمدرسة بعدد الصفوف، وبحث شكاوي ومشكلات التلاميذ وأولياء الأمور، والإتصال بأسر التلاميذ.

. مسئول النشاط بالمدرسة: ومهمته تخطيط ومتابعة وتنفيذ الأنشطة التي تُمارس داخل المدرسة وخارجها، ومتابعة إشترك المدرسة في النشاطات والمنافسات التي ترد من الإدارات العليا، وتنفيذ برامج الرحلات والمعسكرات العلمية والترفيهية، والاحتفالات، والمهرجانات، ومتابعة برامج تكريم الموهوبين والمتفوقين، ورصد ميزانيات المناشط ومتابعة صرفها .

_ شئون الإمتحانات والتقويم (ضباط الإمتحانات): ومهمتهم اعلان زمن الإمتحانات وتحديد زمن إستلامها من معلمي المواد بعد وضعها ،والقيام بطباعتها، ووضع جدول إمتحانات المدرسة ،وجداول مراقبتها ،والإشراف على كل أعمال الإمتحانات واستخراج النتائج.

_ وفي عملية تنظيم مكتب مدير المدرسة يوضع ملف لكل عامل أو معلم بالمدرسة يحوي كل بياناته مفصلة، والملفات الخاصة بتوجيهات ونشرات المواد، الملفات السرية تحفظ في مكان مفتاحه بيد المدير فقط، وكذلك من الملفات ملفات التعاميم الهامة، وملفات الصادر العام والوارد العام، وملف المجلس التربوي وغيرها من الملفات الأخرى توضع بنظام ومفهرسة، بالإضافة للسجلات التي من أهمها سجل الحضور والإنصراف، وسجلات التلاميذ، وسجل متابعة المعلمين، وسجل الزيارات، وسجل الإشراف التربوي، والاجتماعات. والجداول المتمثلة في جدول الحصص، وجدول المناوبة والإشراف اليومي، إضافة إلى الإحصائيات المختلفة.

. تنظيم الوقت :

- الأوقات التي يصعب تنظيمها مثل أوقات النوم والأكل والعلاقات الأسرية والاجتماعية.
- الأوقات التي يمكن تنظيمها مثل الأعمال الرسمية بالمدرسة والحياة الخاصة وتطوير الذات.
- من فوائد تنظيم الوقت كسب مزيداً من الوقت للراحة والإستجمام والاجتماعيات، وكسب وقت لتطوير الذات وتطوير العمل، وتحسين الإنتاج، والسيطرة علي يومك وإستغلاله بطريقة مثلي، وتجز أعمالك بوقت أسرع وجهد أقل.

كفاية العلاقات الإنسانية

مفهوم العلاقات الإنسانية:

هي علاقات وروابط تنشأ لتفاعل العاملين أثناء العمل وتبنى على أسس سليمة حيث تحفز العاملين علي بذل مزيداً من الجهد وبالتالي مزيداً من الإنتاج نتيجةً للتعاون والعمل الجماعي ، وتعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة ، فالإنسان بطبيعته يميل إلى إنسانيته ، ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة تملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التعالي والتعامل البارد ؛ وفاعلية وحيوية العلاقات الإنسانية تظهر في تركيز إهتمامها على الإنسان أكثر من الماديات والتقنيات الأخرى لأن الإنسان يمتلك الشعور بالإحساس بالآخرين ، والإنسان هو من يدير الآلة ويطورها ، ويستخدمها بكفاءة من أجل إنتاج وفير وأكثر جودة، وهو من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عند حالات الطوارئ التي تحل بالمؤسسة التي يعمل بها، لإيجاد الحلول المناسبة التي تخرجها من هذا الظرف الطارئ.وقد اهتم الإسلام غاية الإهتمام بالعلاقات الإنسانية لأهميتها في ترقية الشعوب وبناء وترقية الحضارات، وإسهامها في عمارة الأرض ويوضح (الغفيلي: ٢٠٠١م، ص ١٠) تأسيس الإسلام للعلاقات الإنسانية بقوله: (لقد رسم الإسلام العلاقات الإنسانية منهجاً ميسراً لتطبيقه في مختلف العصور، والبيئات، وجعل إطار القيم الأخلاقية واسعاً، رحباً يحقق الحرية الشخصية، ويتقبل الجهود الفردية، مع ذلك فقد أقام كثيراً من الضوابط التي تقف حاجزاً منيعاً ضد الظلم، والشر، والفوضى التي تنافي العلاقات الإنسانية، وجعل الإسلام هذه العبادات التي تعطي قوة دافعة ذاتية، لتنمية الخلق الفاضل وحراسته من نوازع وضعف النفس البشرية). ويؤكد (الليثاني: ٢٠١٣م، ص ١٥): (الإنسان يميل بطبعه الى مخالطة الناس والتعامل معهم، هو بحاجة الى ذلك بحكم المصالح المشتركة ،وحاجة كل إنسان لأخيه الإنسان. فلا يمكن الإستغناء عن الآخرين في تحقيق مصالحه ، هذه الحقيقة التي جاء بها القرآن الكريم وبين أبعادها ، وتنبه اليها عدد من العلماء على رأسهم ابن خلدون في القرن الثامن الهجري ، ما تزال الأيام تثبت لنا صدقها، ودقة وصفها للسلوك الإنساني). ويوضح (القذافي: ١٩٩٧م، ص ١٨): (أن الإنسان كائن إجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة إجتماعية مع غيره من المحيطين به، أو

المقربين منه، فإن ذلك يؤدي إلى نشوء عمليات تدفعه إلى التعاون والتنافس، والصراع، التسامح، التعصب، والزعامة، والتبعية، والإنقياد، والشعور بالإنتماء، وتؤثر على عمليات التغير الاجتماعي، والتنشئة الاجتماعية، وعلى السلوك الاجتماعي داخل بيئة العمل).

ولأهمية العلاقات الإنسانية في تطوير العملية التعليمية التعلمية، وإسهامها الكبير في تحقيق أهداف التعليم الأساسي، ولدورها الهام في تعاون وتكاتف المعلمين واجتهادهم، وعملهم بتقاني وإخلاص لتربية وتعليم الأجيال، والسعي لتحقيقهم لتمييز وإحراز نسب نجاح عالية، يرى الباحث ضرورة إيراد عدد من التعريفات للعلاقات الإنسانية لعلها تغطي الجزء الأكبر من معانيها وادوارها حتى تطبقها إدارات المدارس للاستفادة منها، ومن هذه التعريفات تعريف (النمر: ٢٠٠٦م). بأنها: (ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة . وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين الى أفضل انتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يوتر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية بإعتباره إنساناً وجدانياً و إنفعالياً اكثر منه رشيداً ومنطقياً). كما عرفها (الصحفي : ١٤٤٢هـ) بأنها: (إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة أو توفير الفرص لتحقيق هدفها بشكل أفضل). وكذلك عرف (بدوي : ١٩٨٢م ، ص٣٥٢) العلاقات الإنسانية على انها : (تلك العلاقات التي تتطوي على خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة والأفراد ، وتهدف هذه العلاقات الى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم) . وعرفها (رشوان : ٢٠٠٤م ، ص٧٢) بأنها : (مجموعة السياسات والإتجاهات التي تهدف الى تحسين علاقات المنظمة مع جمهورها الداخلي من خلال ماتوفره من رعاية وإهتمام وظروف عمل مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منها بصورة متوازنة). وايضاً عرفها (القذافي : ١٩٧٢م ، ص٦٠) بأنها (ذلك التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يحفزهم الى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجتهم النفسية والاجتماعية).

أهداف العلاقات الإنسانية:

تهدف العلاقات الإنسانية إلى بناء علاقات جيدة داخل المدرسة وخارجها لرفع الوعي بين المعلمين وتنمية المسؤولية بين كل مكونات مجتمع المدرسة ، وتحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية لهم لخلق جو نفسي معافى يسوده الإخاء والتفاهم والتعاون وتعزيز الصلات

الودية، وتقوية الثقة المتبادلة بينهم والعمل بروح الفريق للتغلب على المشكلات المدرسية، ورفع كفاءة المعلمين ، وزيادة تحصيل التلاميذ لتحقيق الأهداف المطلوبة وإحراز نتائج مشرفة. ويضيف (العربي: ١٩٨٨م، ص ١٩٦): (إنَّ نظرية العلاقات الإنسانية تسعى في الإدارة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحفيز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة .
- ٢- تحفيز الأفراد على التعاون المثمر البناء لتحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها.
٣. مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية طبقاً لتسلسل أهمية تلك الحاجات لدى الفرد في المواقف المختلفة).

- العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية:

وترى (بونوة: ٢٠١٦م، ص ٧١): (هنالك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ، ومن ثمَّ فإنَّ المعرفة بهذه العوامل تساعد الرئيس الإداري على زيادة كفاءته . وفي مقدمة هذه العوامل معرفة الدافعية إلى العمل في أساسها على مايعرف بالحاجات الإنسانية التي يقسمها ماسلو إلى خمسة أنواع هي: الحاجات الفسيولوجية الأكل والشرب والنوم والراحة ، الحاجة إلى الأمن والطمأنينة، الحاجة إلى الإنتماء والمشاركة ، الحاجة إلى التقدير والمكانة الإجتماعية، الحاجة إلى تقدير الذات). ويتضح لنا جلياً أنَّ هذه العوامل التي تؤثر في العلاقات الإنسانية هي التي تؤدي إلى إشباع حاجات الإنسان ويؤكد ذلك (المغدي: ٢٠١٣م، ص ٦٣) بقوله: (إنَّ إشباع الحاجات الأساسية للمعلم يمثل الحوافز الإيجابية التي يمكن للإدارة المدرسية من خلالها بناء علاقات إنسانية سليمة مع المعلمين ، بل ويدفعهم للعمل على أفضل وجه، وعلى الإدارة المدرسية تفهم هذه الحاجات، وإدراك أهميتها بالنسبة لهم ، ثم معرفة الكيفية والآلية التي يتم بها الإشباع وتحقيق الحاجات الملحة لهم) . ويمكن توضيح هذه العوامل التي تزيد من كفاءة مدير المدرسة وزيادة مستوى أدائه بشيء من الإختصار، والعوامل هي:

- ١ . المشاركة: وهي تعطي أهمية للفرد وتساعد على تحقيق ذاته وإشباع حاجاته. وتصف (قوارية : ٢٠٠٦، ص ٧٠) المشاركة ودورها في بناء العلاقات الإنسانية بقولها: (المشاركة

عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة إرتباطهم بعملهم وتحمسهم له، وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل. فالمشاركة تحرض لدى كل فرد في المجموعة الشعور بأهميته الخاصة ومساهمته، كما تسهم في توزيع الوظائف بين أفراد المجموعة كل حسب ما لديه من قدرات ومواهب والمساهمة في تنميتها). وتري (أوهايبي: ٢٠١٢م، ص ١٧٩) : (إلا أن نجاح عملية المشاركة لا يتم إلا بتوفير عاملين جوهريين يتجسدان في رغبة العاملين في تحمل المسؤولية المترتبة عنها ، وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة، بالإضافة إلى إيمان الإدارة بأن مشاركتهم في إتخاذ القرار أمر واقعي وحقيقة ملموسة، من خلال إحترامها وتقبلها لما ينتج من تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات، كما أثبتت الدراسات أن إشراك العاملين في صناعة القرار لا يؤدي فقط إلى زيادة فاعليتهم، وإنما أيضاً زيادة درجات الرضي عن العمل).

٢ . التشاور :

التشاور دليل على إحترام الفرد والثقة به ، ويزيد من متانة الترابط والإخاء بين المعلمين وبالتالى تحفيزهم على العمل ، ويوصل إلى أفضل القرارات وتكون ذات نسبة عالية من الصدق لأنه يتم دراستها والتباحث حولها نتيجة للمشورة .

٣ . حل مشكلات المعلمين النفسية والاجتماعية:

يجب أن تهتم الإدارات المدرسية بالنواحي النفسية والاجتماعية ، وضرورة حل المشكلات التي تتعلق بها ، وذلك لتأثيرها السلبي علي نفسية المعلم وبالتالى تنعكس على العمل فتؤدي إلى ضعف الأداء ، والغياب عن العمل ، وتشير (بونوة: ٢٠١٦م، ص ٧٢) إلى أن: (كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال عملهم وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حالات التغيب، والإنقطاع ، والمرض، وإنخفاض مستوى الأداء ، وكثرة الشقاق، والخلافات والنزاع ، والشكاوي بين الأفراد ، لذلك

ينبغي العمل على مواجهة المشكلات النفسية والإجتماعية للأفراد ، ووضع الحلول لها كلما ظهرت).

٤ . الروح المعنوية:

ومن العوامل التي تؤدي لرفع الروح المعنوية: الحوافز والرواتب ، والحالة النفسية الجيدة ، والثناء والإحترام والتقدير . وتوضح (بنوة: ٢٠١٦م، ص٧٥) ماذا تعني الروح المعنوية بقولها : (ويقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسود الجماعة ويوجه سلوكها ، وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة فإِنْخِفاض أو إرتفاع الروح المعنوية يمكن أن نستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية). ويمكن معرفة إنخفاض وإرتفاع الروح المعنوية بمستوى أداء المعلمين بالمدرسة ، وغيابهم ، والنزاعات والخلافات بينهم ، وشكاويهم وتظلماتهم . ويرى (الحري: ٢٠٠٣م، ص٣٧) : (إن كثرة غياب العاملين أو إنقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلاً واضحاً عن عدم رضا العاملين عن العمل، وهو ما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة . ومن البديهي الإهتمام بدراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بها).

وللدور الهام والأساسي لعملية التحفيز في رفع الروح المعنوية للمعلمين وتقوية الروابط الإنسانية بينهم فيما يلي نتطرق للتحفيز بشيء من التفصيل:-

التحفيز :- كل وسيلة تشجع العاملين على الجد والإخلاص في العمل وتدفعهم لبذل مزيداً من الجهد تعتبر حافزاً، وأيّ مقابل يُدفع على أساس زيادة الإنتاج يعتبر حافزاً. وعناصر التحفيز تتمثل في الحافز الذي يعتبر دافعاً للعمل، والمُحفِز هو الذي يقوم بعملية التحفيز ، والمُحفِز الذي يتقبل الحافز ويشترط فيه القدرة والرغبة.

وعرف (الهواسي والبزرنجي ؛ ٢٠١٤م، ص١١٨) : التحفيز بقولهم : (التحفيز هو مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الموظف أو المستخدم نحو بذل جهد أكبر في عمله، والإمتناع عن الخطأ فيه ، وتحرك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط محدد بالشكل والإسلوب الذي يشبع رغباته وحاجته أو توقعاته).

ويعرف (الهواسي والبزرنجي : ٢٠١٤م، ص ١٢٠) الحوافز المادية بقولهم: (الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي، أو الإقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الرئيسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجديد ما لديهم من قدرات، والإرتفاع بمستوى كفاءتهم). _ ومن مزايا الحافز المادي السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يشعر به العامل نتيجة لجهده، ويحسن الأداء ، وله معانى نفسية وإجتماعية .

_ والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية تشبع حاجات الإنسان النفسية والإجتماعية كالحاجة الى التقدير والقبول الإجتماعي، وتزيد من ولاء المعلم لعمله ، وتحقق التعاون بين المعلمين وترفع الروح المعنوية لهم ومن اشكال الحوافز المعنوية الترقية لوظيفة أرفع، المشاركة في اتخاذ القرارات، وإدراج أسماء المتميزين في العمل للوحات الشرف ،وتسليم الأوسمة.

_ والحوافز السلبية من أمثلتها خصم جزء من الراتب ،والحرمان من المكافآت ، واللوم، والتوبيخ بغرض حسم المفرطين في أداء أعمالهم والمهملين .

_ ومن النتائج المكتسبة من الحوافز تجعل المعلمين يقدمون أفضل ما عندهم من خبرات وقدرات وكفاءات للوصول بتلاميذهم درجة التميز، والإبداع، وتقليل ما يسمى بالفاقد التربوي، وإشباع حاجات العاملين بكل أنواعها، وشعورهم بالعدالة داخل المدرسة، وإنجذابهم للمدرسة ورفع روح الإلتزام والولاء إليها، وتمكينها من تحقيق أهدافها، وشعور المعلمين بالرضا عن المدرسة.

٥- معرفة تركيبة الأفراد وتفاعلهم السلوكي والإجتماعي: معرفة تركيبة الجماعة وبنائها والعلاقات التي تحكمها، والتفاعل السلوكي والإجتماعي بينهم يسهل المعاملة معهم ، ويمكن إقامة إتصال فعال معهم وتحريكهم بسهولة ويسر وتوجيههم توجيهاً سليماً على أسس عملية وموضوعية. ويرى (بشير : ١٩٩٥م، ص ١٦): (في أيّ منظمة هناك نوعان من العلاقات هي: أ- العلاقات الرسمية التي تحكم تصرفات وأعمال العاملين داخلها من خلال قواعد وأنظمة العمل، وتقسيم الاختصاصات، وتحدد لمسؤوليات وسلطات كل فرد داخلها بناءً على المكانة التي يحتلها في هيكل التنظيم الرسمي.

ب- العلاقات غير الرسمية وهي تنشأ نتيجة التفاعلات بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة).

- الآثار المترتبة على العلاقات الإنسانية:

وتتمثل هذه الآثار في تعاون وتكاتف إدارة المدرسة والمعلمين، وعملهم بجد وإجتهاد وتقاني نتيجة للعمل الإداري الجيد المبني على العلاقات الإنسانية القائمة على الأسس السليمة التي تجعل المدرسة تحقق نجاحات كبيرة ومتميزة ترفع من شأنها، وسمعتها، وتجعل لها كينونة، وتقال رضا الجهات الرسمية والشعبية، كما تتال دعمهم مادياً ومعنوياً. والباحث شاهد علي تجربة مدارس بلغت القمة في النجاح والتميز على مستوى الولاية، وذلك نتيجة لإداراتها الرشيدة التي إستطاعت تطبيق العلاقات الإنسانية في أسمى معانيها، وخلقت بذلك جو من الود والتصافي والتعاون بين أفراد هيئة تدريسها وإداراتها مما جعلهم يعملون بإخلاص وفاعلية وكان نتاجهم هذا الإنجاز المشرف الذي جعلهم يشعرون بالفخر والإعزاز بإنتمائهم لهذا الصرح التعليمي الشامخ بهذا الإنجاز؛ كما أن هذا الإعتراز بالإنتماء لهذه المدرسة المميزة ينطبق على تلاميذها ويغرس في نفوسهم حباً ووفاء لمدرستهم وللمعلمين وللتعليم.

وكذلك من الآثار المترتبة علي العلاقات الإنسانية الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين، والعمل بروح عالية نتيجة للرضا والراحة النفسية، وتقبل توجيهات مدير المدرسة بصدر رحب، كما تتيح للمعلمين النمو مهنيًا ونفسيًا وإجتماعيًا في جوٍ معافى يعملون فيه بتعاون وإخلاص مع إدارة المدرسة لبلوغ الأهداف المرجوة والحصول على نتائج مميزة ، كما أن المعلمون يشعرون بمكانتهم وقيمتهم وترتفع لديهم الروح المعنوية فيزداد حماسهم وتماسكهم وتعاونهم وتزداد الصلات الودية بينهم، وتتم إشباع حاجاتهم، وتتحقق إنجازاتهم مما يزيد من شوقهم للعمل، إنجذابهم نحوه ، ويقل غيابهم وتأخرهم عن المدرسة، كما تقل مشكلاتهم، وتظلماتهم، وخلافاتهم. كما أن العلاقات الإنسانية توفر الرضا الوظيفي في المدرسة، وتبث في المعلمين روح الإبداع والإبتكار، وتثير دافعيتهم لتجويد الأداء، والكفاح لمزيد من الإنجاز، وتقوي أواصر الصلة بينهم، وتنمي حب الإنتماء الى المدرسة، وتلبى إشباع رغباتهم، وتحقيقهم النجاح ونسبته إليهم. ويرى (الدوسري: ٢٠٠٥م): (إن تحقيق مناخ إنساني ملائم يعد من المسؤوليات الأساسية المناطة بمدير المدرسة ولعل السبب في ذلك يعود إلى أهمية العلاقات الإنسانية وأثرها في

تحقيق أهداف المنظمة التعليمية، فالعلاقات الإنسانية لها دور بارز في إثارة دوافع العاملين لتحقيق أعلى كفاية وفاعلية في الأداء، حيث يتحدد مستوى كفاية الأداء بنوعية العلاقات السائدة فيها، وخاصة في منظمات التربية والتعليم). وكذلك تساعد العلاقات الإنسانية على تطوير المهارات القيادية والإدارية، وتجنب المعلمين من الإضطرابات الشخصية كالعزلة والخجل والإنطواء، وتمكنهم من إمتلاك الشعور بالإنتماء، وتساعدهم على العيش في طور الإجتماعي.

. العلاقات الإنسانية السالبة:

وتتمثل في عدة أشياء منها تتبع مدير المدرسة لأخطأ المعلمين والتسلط عليهم، وكثرة إنذارهم وتهديدهم عقوبة لهم، ونقدهم أمام زملائهم، وعدم أخذ آرائهم وعدم إشراكهم في شئون المدرسة، وعدم حثهم على التعاون فيما بينهم، وضعف الإتصال بينه وبينهم، والتفريق بينهم في المعاملة بتفضيل بعضهم على بعض، وتقرب بعض المعلمين لمدير المدرسة لينالوا معاملة أفضل على حساب زملائهم، وأيضاً من الآثار السالبة عدم معرفة المدير بمسئوليته وسلطاته وسلطات المعلمين، وضعف قدراته في حل المشكلات، وعدم تقدير ظروف المعلمين، وسوء معاملتهم.

. دعائم تحسين العلاقات الإنسانية:

تقوم العلاقات الإنسانية على عدد من الدعائم منها: الإستماع إلى المعلمين وتفهم شعورهم، وتقدير مجهوداتهم، وتشجيعهم على كشف مواهبهم وقدراتهم وتنميتها، ومعاملتهم بالإلفة والمحبة، وكأفراد لهم مميزاتهم وخصوصيتهم يجب مراعاتها، ويحتاجون للمدح والثناء والإحترام والإتصال الجيد بهم، والوقوف معهم في مشكلاتهم، ومساعدتهم عند الحاجة، والعدل بينهم عند توزيع المهام وجدول الحصص، ومراعاة ظروفهم والفروق الفردية بينهم، والإشتراك معهم في دراسة الظواهر السلوكية، والسعي لرفع كفاءتهم بالتدريب والإرشاد وحل مشكلاتهم دون اللجوء إلي اللوائح والقوانين، والصدق والأمانة معهم وكسب ثقتهم.

. تهيئة جو العمل بتوفير كل ما يلزمه من معدات ووسائل ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وعدم التمييز في المعاملة لجماعة أو فرد، وعدم الإساءة للمخطيء ومعاملته بحكمة، وتشجيع المعلمين والتلاميذ علي الجد والإجتهاد وإثارة دافعيتهم بجعل مهامهم في شكل تحديات

ليقبلوا عليها بحماس، ويجب مراعاة شعور الكل، والسؤال عن أحوال أسرهم ومساعدتهم للحصول على حاجاتهم.

– وأن يتحلى مدير المدرسة بالسلوك القويم ليكون قدوة للمعلمين والتلاميذ. ويرى (إبراهيم: ٢٠٠٧م) : (إن العلاقات الإنسانية التي تسود المجتمع المدرسي لها أثارها في نفوس الطلبة والمعلمين والإداريين ، لذا علي مدير المدرسة وجميع العاملين في المدرسة أن يكونوا قدوة حسنة للأجيال فسلوك المدير مع المعلمين وسلوك المعلمين مع بعضهم البعض ، يظهر بصورة غير مباشرة علي سلوك الطلبة، وبذلك تكون مهمة المدير كبيرة في إيجاد جو من التفاعل الإنساني الذي يساعد على النمو المتكامل المبني على الصحة النفسية والإتزان العاطفي).

– وكذلك لتحسين العلاقات الإنسانية في المدرسة يجب عمل جلسات أخوية، دورية كل شهر أوكل إسبوع لتقوية الروابط بينهم، وعمل زيارات أسرية، وزيارات للمرضى، ومساعدة المعلمين الجدد، ومشاركة بعضهم البعض في الأفراح والأفراح.

- دور الإدارة المدرسية في العلاقات الإنسانية:

المدرسة تعتبر تنظيم إنساني بل هي مؤسسة بناء الإنسان وتشمل أطراف مختلفة من الأفراد منهم التلاميذ بمختلف مستوياتهم والمعلمين والإدارة المدرسية والإشراف والعمال، فينبغي علي الإدارة المدرسية التركيز على الجانب الإنساني، وأن تسعى لتضافر الجهود بينها وبين مكونات مجتمع المدرسة لخلق الظروف الملائمة بالإمكانات الموجودة لتحقيق الأهداف التربوية، فنجاح المدرسة مرهون بالإدارة القويمة والبيئة العملية الجيدة التي يوفرها مدير المدرسة ليقوم المعلمون بمهامهم بالصورة المطلوبة، فعلى الإدارة إقامة علاقات ودية بين مكونات مجتمع المدرسة. ويرى (الزبون: ٢٠١٠م، ص٦٧): (إن مدير المدرسة من أهم العناصر التي تدعم العلاقات الإنسانية وتساندها من أجل وضع أسس التربية الصحيحة وغرسها في نفوس الطلاب، وكذلك توضيح صورة الإدارة المدرسية علي ما ينبغي أن تكون عليه لدى أفراد المجتمع وأولياء أمور التلاميذ والزائرين لهذه المدرسة، ولذلك يجب عليه أن يتخذ العلاقات الإنسانية الطيبة أداة له ليقود بها المدرسة إلى بر الأمان، لأن التعامل الجيد هو أساس بقاء كل شي).

- علي الإدارة تهيئة مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية بتوفير بيئة عمل مناسبة بما تحوية من أثاث ومعدات وتكييف وكل سبل الراحة في المدرسة.

يجب أن يكون مدير المدرسة قدوة في التعامل الراقى والأخلاق الحميدة وأن يتقهم لحاجات منسوبة ويعدل بينهم ، وأن يأخذ برأى الكل، ويشركهم فى تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات ويتيح لهم فرصة للإبداع والإبتكار ، وأن يبني علاقات مع أبناء وأمهات التلاميذ، ويجعلهم يساهمون في حل مشكلات المدرسة مما يشعرهم بقوة الإنتماء للمدرسة والحماس لخدمتها ويشير (خليل: ٢٠٠٩م، ص٤٧) إلى أن (القيادة المدرسية هي التي تدرك حقيقة السلوك الإنساني وتؤثر فيه، وتتفهم الطبيعة البشرية، وتعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال إنكاء روح التعاون، ومعالجة الخلافات والصراعات بين الأفراد وشعورهم بالأهمية لذا يجب أن تدرك القيادة أن توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين فى المدرسة يتطلب نوعاً من الحكمة والحصافة نتيجة القيادة الحكيمة والوفاق الجماعى بدلاً من الإكراه والتسلط ، وإن مثل هذا النمو القيادى يساعد على خلق مناخ جيد من العلاقات الإنسانية يسهم الأفراد من خلاله بجهد كبير يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية).

_ العلاقات بين الإدارة المدرسية والمعلمين :

ونرى أن إدارة المدرسة الناجحة هي التي تعطى أكبر حيز من الإهتمام للمعلمين بالمدرسة، فالمعلمون هم محور العملية التعليمية والتربوية والعنصر المنتج، وعلى عاتقهم يقع العبء الأكبر فى تحقيق الأهداف الموضوعية في خطط المراحل الدراسية، ونجاح المدرسة، ونجاح الإدارة يتوقف على دور المعلمين، وفى ذلك يرى (الزبون : ٢٠١٠م ، ص٦٧) (فمدير المدرسة أثناء عمله يتعامل مع المعلم الذي يعد من أبرز مدخلات النظام التربوي، وهو العنصر الحاسم في نجاح العملية التربوية، وعلى جهوده وجودة أدائه يعتمد نوعية التعليم وتحسينه). ومن هذا المنطلق تظهر مهارة مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية بإحترام المعلمين وتقدير جهودهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم، والإبتعاد عن النقد المستمر لهم، وإشراكهم في القرار، وتفويض بعض الأعمال الإدارية اليهم، ومنحهم الثقة، والإهتمام بمشاكلهم ومعالجتها دون تسويف، والعدل والمساواة بينهم، والمتابعة لأعمالهم المبنية علي المعالجة والتصحيح لا علي العقاب والتوبيخ وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لرفع روحهم المعنوية.

- وعلى مدير المدرسة أن يتواضع ويعتبر كل معلم زميلاً له يعينه على مشكلاته ، ويطلب مشورته في إمره بعلاقة ودية يسودها التفاهم والإحترام المتبادل ، وأن يهيئ للمعلمين الظروف لنموهم المهني، وأن يثير حماسهم للإبتكار والإبداع ، والعلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن لا تقف عند هذه المجالات، بل يجب أن تدخل في مجال العمل في جو تعمه الصراحة والحرية، وأن يقف مدير المدرسة مع المعلم في المشكلات التي تعيق العمل ويدخل معه الصف ليتطور مهنيًا بمناقشة السلبيات التي تؤثر في أدائه ومعالجتها.

- العلاقات بين الإدارة المدرسية والتلاميذ:

يبين (خليل: ٢٠٠٩م، ص ٥٢) بقوله: (أن الطلاب هم جوهر العملية التعليمية، والإدارة المدرسية عليها توفير الخدمات العلمية والاجتماعية والسيكولوجية والتوجيه والإرشاد، ومهمة مدير المدرسة توجيه طلاب المدرسة علمياً واجتماعياً وقومياً لتحقيق أهداف المجتمع، ويقضي ذلك أن يكون مدير المدرسة مدركاً تمام الإدراك لأهداف المرحلة التعليمية التي عهدت إليه قيادة العمل بها، وقد حددت هذه الأهداف ووضحت في قوانين التعليم المنظمة لها، كما ينبغي أن يكون ملماً بالأساليب التي يصطنعها في تحقيق هذه الأهداف).

سعي مدير المدرسة لتوفير بيئة تلبي رغبات التلاميذ وحل مشكلاتهم، وأن ينشيء آليات يستطيع التلاميذ من خلالها التعبير عن آرائهم ، وأن يجعل بيئة المدرسة جاذبة لهم ، وأن يتخلص من ما ينفروهم. وأشار (الحارثي: ٢٠١٢م، ص ٤٠) إلى: (أن يؤمن مدير المدرسة إيماناً كاملاً بأهمية رسالته التربوية والتعليمية وقلبه مفتوح يساعد الطلاب على حل مشكلاتهم ، ويجب ان يكون لديه القدرة على بناء علاقات طيبة معهم وأن يحبهم).

- ومن طرق إهتمام مدير المدرسة بتلاميذه رعاية المتفوقين وتحفيزهم، وأن يخاطب التلاميذ في برنامج لطاير الصباحي مشجعاً لهم ومرشداً وموجهاً لهم بالالتزام بالنظم واللوائح المدرسية، والنظافة، ومشجعاً لهم على المنافسة في المناشط الرياضية والثقافية، والجد والإجتهاد في دراستهم، والمنافسة أكاديمياً في إحراز النتائج المتقدمة.

- الفرق بين العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية:

وفي ذلك توضح (الخطاب: ٢٠١٩م، ص ٧١) بقولها: (لقد أساء البعض إلى مفهوم العلاقات الإنسانية حيث تم الخلط بين الصفة الإنسانية والصفة الشخصية لأنهم يعتقدون أن العلاقات

الإنسانية معناها العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والإستلطاف، وسابق المعرفة وصلة القربى وما يتصل بهما من مراعاة للخواطر والمحسوبة، ولكن الواقع يوضح أن العلاقات الإنسانية تقتزن بالموضوعية بينما تقتزن العلاقات الشخصية بالتحيز والتعصب). فالعلاقات الإنسانية لاتغض الطرف عن الأخطأ مقابل مصالح الأفراد رافةً بهم علي حساب العمل والعدل بل تسعى ليعرف كل فرد مقدراته والرضا بما هو عليه، كما تسعى لمساعدته على تطوير نفسه.

في مجتمع المعلمين بالمدرسة كل معلم يختلف عن الآخر في ميوله ورغباته وتركيب شخصيته، ومن خلال إندماجهم في مجال العمل يستطيع أن يفهم كل منهم الآخر وتنشأ بينهم الروابط والمعاملات والعلاقات، فعلى الجميع أن يتقبل كل منهم الآخر على طبيعته التي هو عليها، وأن يقدره ويحترمه، وأن يعملوا سوياً بتعاون وتقدير.

كفاية إدارة الاجتماع

مفهوم إدارة الاجتماع:

ويعرّف (سامح: ٢٠٠٨م، ص٣) الاجتماع بأنه: (هو تحدث فردين أو أكثر في موضوع ما بهدف اتخاذ قرار ما أو تحليل مشكلة، تختلف إجتماعات العمل عن المناقشات والأحاديث المستمرة بين الأفراد في أنّ الاجتماعات تعقد لهدف محدد في موعد ومكان محدد مسبقاً). وتسهم إدارة الاجتماع بقدر كبير في إدارة الوقت وبصورة أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف، وعدم إدارة الاجتماع، أو إدارته بطريقة عشوائية أو غير صحيحة تؤدي الى خسارة في الوقت والجهد والمال والفشل في تحقيق الأهداف، ويرى (سامح ٢٠٠٨م، ص٣) أسباب عقد الاجتماع هي (عندما يكون لدينا مشكلة في العمل ونحاول الوصول الى سبب المشكلة فإن عقد أجتماع بين الأطراف ذات الصلة بالموضوع لبحث الأسباب ومناقشتها يكون مفيداً جداً للوصول للأسباب الحقيقية وكذلك يتم عقد إجتماعات لنقل معلومات وتقييم الأداء وإتخاذ قرارات). ومن أهم وسائل نجاح الاجتماع الإستعداد له قبل بدايته، وإدارته بصورة فاعلة عبر أسس وقواعد سليمة، ورئيس الاجتماع (مدير المدرسة) يقع على عاتقه الشطر الأكبر في نجاح أو فشل الاجتماع من خلال الأسلوب الذى يستخدمه في إدارته للإجتماع ، ومن العوامل المساعدة في إدارة الاجتماع جودة المشتركين.

هنالك أنواع متعددة من الاجتماعات منها:

- _ اجتماعات دورية:- وتعد في كل شهر أو إسبوعية أو نهاية كل فترة دراسية.
 - _ اجتماعات طارئة:- وتعد نتيجة لحدث طارئ.
 - _ اجتماعات رسمية:- ويتحكم في سير إجراءاتها قوانين وأنظمة مثل تحديد فترة حديث العضو . إصدار القوانين بالأغلبية. أسلوب التصويت.
 - _ اجتماعات غير رسمية:- وتتسم بالبساطة والمرونة ولا تحكمها قوانين محددة مثل اجتماع مدير المدرسة مع أولياء أمور التلاميذ.
- دور أعضاء الاجتماع:**

يتشكل الاجتماع من رئيس الاجتماع (مدير المدرسة)، وسكرتارية من واحد أو اثنين من المعلمين من أصحاب الخبرة، ثم الأعضاء وهم غالباً هيئة التدريس بالمدرسة أو جزء منهم أو أعضاء المجلس التربوي مع بعض المعلمين أو أيّ عضوية أخرى ذات إختصاص بشئون المدرسة، مايلي توضيح لمهام كل منهم:.

- ١- رئيس الاجتماع : مهامه تحديد هدف الاجتماع وموضوع الاجتماع، ووضع جدول الأعمال، وهو مسئول عن سير الاجتماع وتوجيهه النهائي، وإستخلاص نتائج الاجتماع، وتوزيع فرص المشاركة وتحديد أدوار المشاركين ، وبشارك في النقاش كعضو، يؤلف بين المشاركين ويسعى لإنسجامهم ويركز على الإقناع أكثر من السلطة في إتخاذ القرارات وتنفيذها.
٢. السكرتارية: وتتمثل المهام فيها بالتذكير بأجندة الاجتماع وتسجيل الأحداث الهامة والأفكار الجيدة والقرارات، وضبط الوقت لكل موضوع من مواضيع النقاش ، ومسئولية تدوين مراحل الاجتماع من بدايته حتي نهايته.

- ٣- المشاركون (الأعضاء) : دورهم يتمثل في تقديم الأفكار والآراء وطرح الأسئلة القيمة، ومناقشة الموضوعات المطروحة، وعليهم تجنب مقاطعة الغير في الحديث، وعدم التعصب لفكرة أو رأي، إصدار أحكام متكاملة، والإجماع في القرارات.

- محضر الاجتماع:

هو وسيلة لتسجيل أهم الأحداث والقرارات، ويخدم أغراض متعددة، ولكتابة المحضر يختار مدير المدرسة (سكرتارية) من هيئة التدريس ذو خبرة وكفاءة، وفي المحضر يتم تسجيل إسم

المدرسة، وتاريخ ومكان الاجتماع، وزمن بداية الاجتماع والزمن المحدد الذي ينبغي أن يستغرقه الاجتماع، ثم إسم رئيس الاجتماع، هدف الاجتماع، وجدول أعمال الاجتماع، ثم تدوين أسماء من قدمت لهم الدعوة للاجتماع، وفي بداية الاجتماع يتم تمرير قائمة الأسماء على الأعضاء ليقع كل عضو أمام إسمه المسجل بالقائمة، ومن ذلك يتم تحديد الغياب والمعتذرون إن وجدوا. ولحظة بداية الاجتماع يُدوّن في المحضر وقائع الاجتماع المتمثلة في الأحداث ذات القيمة، والأراء والأفكار الجيدة، والإقتراحات والتوصيات، والملاحظات الهامة، ويرى (كينان: ١٩٩٦، ص ٤٩): (عند كتابة محضر الاجتماع يجب إستعمال صيغة الماضي، ووصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية، والإشارة إلى أي جزء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من إسم أو مركز الشخص المسئول عنه).

وفي ختام الاجتماع يتم توضيح نتائج وتلخيص القرارات التي تم التوصل اليها، وتسجيل أسماء المكلفين بتنفيذ القرارات والزمن المحدد لتنفيذ كل قرار وذلك بتحديد بداية التنفيذ وتاريخ الإنهاء من التنفيذ ، وآخر ما يتم كتابته زمن الإنهاء من الاجتماع. مع مراعاة أن يكون محضر الاجتماع شاملاً وواضحاً وأكثر دقة.

- أهمية الاجتماعات:

تعتبر الاجتماعات وسيلة إتصال بين الأفراد ، وتتيح تبادل الخبرات ونقل المعلومات، ومناقشة المواضيع من وجهات نظر مختلفة للحصول على دراسة مسقيضة وشاملة للقرارات نتيجة للنقاش وماينتج عنه من قرارات جماعية ناضجة وموضوعية وصادقة توصل إلى إتفاق جماعي يجعل كل فرد يلتزم بتنفيذ ما تم الإتفاق عليه، وبأخذ على عاتقه مسؤولية ما تم تكليفه به؛ كما أن الاجتماعات تمثل ميدان للتدريب وتعميم الأفكار، والتعليم وإكتساب الخبرات، وكذلك من فوائد الاجتماعات توصيل صوت القادة وأرائهم وتوجيهاتهم إلى العاملين، وتوصيل مطالب العاملين إلى المسؤولين، وتسمح للمشاركين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرار مما يرفع من معنوياتهم ويساعدهم على تطوير أنفسهم في هذا المجال.

- ما قبل الاجتماع (الإعداد للاجتماع):

من أهم أسباب نجاح الاجتماع الإعداد له قبل إنعقاده وأول خطوات التخطيط للاجتماع هي:

١- تحديد الهدف من الاجتماع (الموضوع) : وهو النتيجة المطلوب تحقيقها من الاجتماع ويوضح (السيد وآخرون: ١٩٩٧م، ص ٢١٢): (وجود عدة أهداف للإجتماعات مثل : طرح بعض الموضوعات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة أو العمل على القيام ببعض التغيرات في طرق أساليب العمل أو مناقشة بعض السياسات، أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل والأفراد أو الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات).

ومن الموضوعات التي غالباً ما يتم عقد الاجتماعات بشأنها في المدرسة توزيع جدول الحصص في بداية العام الدراسي، وضع جدول القياس والتقويم (الإمتحانات) نهاية كل فترة دراسية خلال العام، معالجة خلل أكاديمي أو سلوكي في أحد الصفوف الدراسية أو المدرسة، تقييم نتائج الإمتحانات.

ويجب كتابة الهدف بصورة واضحة ومختصرة.

٢. تحديد الزمن الملائم لعقد إجتماع: ويتم إختيار أفضل الأوقات التي تتناسب مع المشاركين ووقت المدرسة بمعنى لا يتم إختيار يوم للإجتماع يتضارب تاريخه مع يوم فيه مهام ضرورية بالمدرسة أو يوم يتعسر فيه حضور المشاركين، مع تحديد الساعة المناسبة لبداية عقده خلال اليوم، وتحديد الفترة الزمنية التي يستغرقها الاجتماع ، ويرى بعض المتخصصين في هذا المجال يجب أن لا يتعدى زمن الاجتماع ثلاث ساعات.

٣. إعداد المكان :الإعداد الجيد لمكان الاجتماع يسهم بقدر كبير في حسن إدارته لأن تهيئة المكان بصورة جيدة يعطى راحة نفسية للمجتمعين ويؤدي إلى التخلص من الكآبة ويولد أفكار إيجابية، وإختيار وتنظيم المكان يتم أولاً بتوفير مقاعد وطاولات تكفي المجتمعين ، وأن يكون حجم المكان يناسب عدد المشاركين مع توفر الإضاءة والتهوية ، ودرجة الحرارة الملائمة وإبعاد مايلفت الأنظار، وتنظيم جلوس المجتمعين بحيث يرى كل منهم الآخر أثناء النقاش والحديث، ومن أنسب أشكال جلوس المجتمعين على شكل حدوة أو شكل دائري أو شكل بيضاوي . وأن يتم تجهيز الأقلام والأوراق وكل ما يحتاج اليه في الاجتماع، ويجب أن يكون الوصول الى مكان الاجتماع سهلاً، وإذا كان زمن الاجتماع طويلاً يستمر لساعات يجب توفير بعض الأطعمة ومشروبات ساخنة وباردة، وأن توجد دورات مياه قريبة من مكان الاجتماع.

٤- جدول الأعمال (أجندة الاجتماع): هي موضوعات الاجتماع التي يجب إنجازها ويُراد مناقشتها ويعرف (الحمادي: ٢٠٠٠، ص ١٩) جدول الأعمال بقوله: (يقصد بجدول الأعمال (Agnida) ترتيب الموضوعات التي تبحث في الاجتماع بطريقة مباشرة، وقد عرف القاموس الإنجليزي (Wesber) جدول الأعمال بأنه الأمور التي يجب أن تتجزأ. ويتم إختيار موضوعات الاجتماع من قبل رئيس الاجتماع والسكرتارية، ويراعى في إختيارها الإقتصار على الموضوعات التي لها صلة بهدف الاجتماع وتتناسب مع زمن الاجتماع، ويجب عدم زحم الاجتماع بالأجندة كما يجب تحديد الزمن الذي يستغرقه كل موضوع وأن تكون مختصرة ومحدودة وتتسم بالوضوح، ويقسم زمن الاجتماع على الأجندة حسب ترتيب الأولويات مع مراعاة أهميتها).

٥ . الدعوة للاجتماع: المدعون للاجتماع عادةً المعلمون (هيئة التدريس) في بعض الأحيان يتم تخصيص جزء منهم عندما يكون الاجتماع يخص حلقة دراسية معينة أو معلمي مادة محددة، أو يكون المدعون أعضاء المجلس التربوي (مجلس الأباء)، أو أولياء أمور التلاميذ أو مجموعة منهم يتم إختيارهم حسب الحاجة اليهم، أو مجموعة روابط الشباب أو خريجين الجامعات والمعاهد العليا الذين يقومون دائماً بتقديم خدمات ومناشط للمجتمع ويستهدفون المدارس كجزء هام من المجتمع يحتاج الدعم والمساعدة، ينبغي تقليل عدد المشاركين ما أمكن وإقتصاره على الأشخاص المؤثرين، وأن تكون لهم خبرة بالموضوعات المطروحة للنقاش، وأن يُراعى في المدعويين من هم أصحاب خبرة في صنع القرار ،وكذلك من يراد تدريبه وتأهيله ويرى(ناشد: ١٩٩٠م، ص ١٤٣) في إختيار الأعضاء المشاركين في الاجتماع: (ينبغي النظر في نفسيات الأعضاء، وهو ما يسمى سيكولوجية الأفراد في الاجتماعات فهناك أنواع وأنماط مختلفة للأعضاء بعضها نافع وبعضها ضار). كما يرى (الحمادي: ٢٠٠٠م، ص ١٦) في إنتقاء أنسب المشاركين (كقاعدة عامة (وإن كانت ليست دائمة) أجعل عدد المجتمعين أقل ما يمكن، لأنه إذا كثر عدد أعضاء الاجتماع فستكثر الآراء وستعدد البدائل مما يجعل متخذ القرار في حيرة، ربما يؤدي ذلك إلى تعقيد المشكلة بدلاً من حلها). ويفضل قلة المشاركين، لأن كثرة المشاركين لا يكفيهم زمن الاجتماع للمشاركة جميعاً، وقد يؤدي ذلك إلى إعراض بعض الأعضاء عن

المشاركة فتحجب بعض الآراء والأفكار التي قد تكون مفيدة ، وقد يطول زمن الاجتماع وتكثر النقاشات والمساجلات.

ويجب إرسال الدعوات قبل وقت كافى من زمن إنعقاد الاجتماع، وأن يوضح في الدعوة مكان وتاريخ وزمن الاجتماع (زمن بداية الاجتماع وزمن نهايته) وموضوع الاجتماع، وأهم النقاط التي سوف يتم مناقشتها ليدرس المدعو الموضوع ويحضر نفسه للنقاش فيها، ويشدذ الأفكار والإبتكارات في هذه الفترة الزمنية، بالإضافة الى تقصير زمن الاجتماع.

- ما يلي نموذج دعوة لإجتماع:

دعوة إجتماع

التاريخ مدرسة

السيد / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله

يدعوكم مدير المدرسة لحضور الاجتماع الهام بغرض: معالجة ضعف التحصيل للصف السادس.

_الزمان : ٢١ مارس ٢٠٢٣

_ بداية الاجتماع الساعة ١٢ ظهراً

_نهاية الاجتماع الساعة ٢ ظهراً

_ المكان مكتب مدير المدرسة

_ المشاركون: معلمو الصف السادس، إدارة المدرسة، رئيس المجلس التربوي للمدرسة، مشرف المدرسة.

_ جدول الأعمال يشتمل على:-

١. أسباب ضعف التحصيل الأكاديمي لتلاميذ الصف السادس في إمتحانات الفترة الأولى.

٢. دور المعلمين في رفع مستوى تحصيل التلاميذ.

٣. دور التلاميذ وأولياء أمورهم في تحسين مستوى التلاميذ الأكاديمي

مدير المدرسة

ـ جدول الأعمال يشتمل على:

١. أسباب ضعف التحصيل الدراسي لتلاميذ الصف السادس في إمتحانات الفترة الأولى.

٢. دور المعلمين في رفع مستوى تحصيل التلاميذ.

٣ . دور التلاميذ وأولياء أمورهم في تحسين مستوى تحصيل التلاميذ.

. سير الإجتماع:

على رئيس الإجتماع (مدير المدرسة) الحضور قبل زمن بداية الإجتماع بوقت كافي لمراجعة كل ما يخص الإجتماع قبل حضور الأعضاء، وأن يبدأ الإجتماع في زمنه المحدد بمن حضر بالموضوعات التي تهم المشاركين.

يتم الترحيب بالمشاركين، ولتهيئتهم للإجتماع يتم تعارف بين المشاركين إذا كان بينهم أعضاء جدد، تتم قراءة ضوابط وقواعد الإجتماع وشرحها، والإتفاق بين الرئيس والأعضاء على الإجراءات التي يتم إتباعها، وأن يلتزم الجميع بها، ثم يقوم رئيس الإجتماع بشرح هدف الإجتماع وموضوعاته وفتح باب السؤال والإستفسار فيهما، ثم يطرح أول الموضوعات للنقاش في الوقت المخطط له، وأن يكون أسلوب العرض جيد ومقنع أن يبدأ النقاش حوله بتبادل الآراء والمقترحات من قبل الأعضاء بغرض الوصول فيه إلى قرار، وعلى رئيس الإجتماع أن لا يبدأ بالحديث بل يشجع الأعضاء على المشاركة في النقاش وإبداء وجهات نظرهم، وأن تكون وجهة نظر الرئيس في النهاية حتى لا تؤثر في آرائهم، وأن يقوم المدير بتوزيع فرص النقاش على المشاركين بالعدل، ولكن ليس بالضرورة أن يأخذ كل الأعضاء فرص متساوية في الزمن وعدد المشاركات لأن مصلحة تحقيق الأهداف تقتضي أن ينال أصحاب الخبرة والعلم والتخصص زمناً أكبر.

ولرفع كفاءة الإجتماع وجعله أكثر حيوية ونشاط يمكن إستخدام وسائل مساعدة مثل عرض البيانات، ويتم إثراء النقاش بالآراء والأفكار الجيدة، والإهتمام بالأسئلة الممتازة، وإستغلال خبرات المشاركين، وعلى الأعضاء ورئيس الإجتماع تقبل النقد لأن سير الإجتماع على رأي واحد من غير نقد يؤدي إلى عدم ظهور عيوب هذا الرأي، كما عليهم الإلتزام بأدب الحديث وعدم مقاطعة المتحدث، وعدم مغادرة الإجتماع إلا لسبب ضروري وبإذن من رئيس الإجتماع،

وعلى الأعضاء الإستئذان عند المشاركة في النقاش وتقديم الإقتراحات والإستفسار ، وتقبل الآخر والإصغاء إلي المتحدث.

وعلى رئيس الإجتماع السيطرة على الإجتماع وضبط وتوجيه مسار النقاش نحو الهدف ومنعه من الإنحراف، وحسم أي محاولة لخروج الإجتماع من موضوعه الأساسي ، وعدم مناقشة أي أمر خارج قائمة الأعمال لأن الجنوح عن هدف الإجتماع ومناقشة نقاط ومواضيع أخرى ستقود الإجتماع إلى الفشل. في بعض الأحيان تتطور أساليب النقاش ويشتد الخلاف فينبغي تقريب وجهات النظر، ومعالجة الخلاف، أو تأجيل موضوع الخلاف. ويرى (هاينز: ١٩٨٨، ص ٢٤) في معالجة مثل هذه المواقف بقوله: (تتطور الإجتماعات احياناً إلي نزاع ، ومن الأفضل في هذه الحالة ترك موضوع النزاع لبعض الوقت، أو تأجيل بحث هذا الموضوع إلى وقت آخر في الإجتماع، أو وقف الإجتماع للحصول علي إستراحة).

إذا شعر رئيس اللإجتماع بالإزدحام في المشاركات والتعليقات والمداخلات والآراء، يمكن تقسيم الأعضاء إلى ثلاث أو أربع مجموعات في حالة العدد الكبير نسبياً ويتم إختيار من كل مجموعة فرداً يتحدث بإسم المجموعة بعد تفكيرهم وتشاورهم في الموضوع.

إذا لاحظ رئيس الإجتماع شرود وتثاوب الأعضاء، للقضاء على الملل وجعلهم ينتبهون يتحدث بصوت عالي ويذكرهم بأهمية الإجتماعات الفعالة، أو يوجه بعض الأسئلة إليهم.

يجب الابتعاد عن الشواغل الأخرى التي ليست لها صلة بالإجتماع، كالرد على الهاتف لذا يجب إغلاق الهواتف أثناء سير الإجتماع ،منع مقاطعة الإجتماع بمن هم خارج الإجتماع بدخولهم على الجتمعين لأغراض أخرى.

إذا كان زمن الإجتماع طويلاً حاول أن تعطي كل ساعة ونصف أو ساعتين إستراحة تتراوح ما بين (٥ - ١٠) دقائق.

وعلى رئيس الإجتماع إظهار الإحترام لكل الآراء والإهتمام بالمشاركات ، ومنع من يقاطع المتحدث، والتفاعل مع ما يقوله المشاركون، والثناء على الفكرة الجيدة ومعاملة الأعضاء بالحسنى ، وأن لا يجادل كثيراً ، وأن يختصر في حديثه ما أمكن، وأن لا يتحدث وإلا والأعضاء في حالة إنتباه.

وإذا كثر تكرار الإقتراحات والآراء حول موضوع ما يجب إيقاف النقاش فيه ، لأن ذلك التكرار يدل على أن هذا الموضوع قد أخذ حظه من النقاش ، ولا يوجد جديد يمكن إضافته إليه ، وأن الأوان لإتخاذ القرار بشأنه.

بعد عرض الموضوع للنقاش وعرض كل الحقائق والآراء والبدائل والحلول للموضوع ، ودراسة الحلول بتوضيح سلبياتها وإيجابياتها، ومزايا وعيوب كل حل، ومحاولة الدمج بين وجهات النظر المختلفة للحصول على إجماع للنتائج بإعتماد نقاط الإتفاق، ويتم إعتماد أقرب النتائج للإتفاق في النقاط الخلافية، وبعدها يتم الإتفاق والإجماع على الحل الأنسب، ثم يصدر القرار بشأنه. ويفضل عدم اللجوء للتصويت إلا عند الضرورة.

ثم يتم الإنتقال إلي الموضوع التالي وتطبق الخطوات السابقة عليه حتى الوصول إلي آخر المواضيع.

ويبري (بيل: ١٩٨٦م، ص ٨٨-٨٩): (معظم الإجتماعات تضع صنع القرار في ترتيب متقدم بين أهدافها. والإجتماع ذو الإدارة الجيدة يعد أداة رائعة لهذا الغرض. القائد الذي كان يتابع المناقشة سوف يتعرف على الوقت الملائم للضغط من أجل إتخاذ قرار معين).

ويؤكد (القطامين: ٢٠٠٢، ص ٤٧) في ضرورة إتخاذ القرار: (تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية فكل وظائف الإدارة تعتمد على إتخاذ القرارات).

استخدام آخر زمن الإجتماع بتلخيص النتائج والتوصيات والقرارات.

- مرحلة ما بعد إنعقاد الإجتماع:

وهي المرحلة التي تلي جلسة الإجتماع فيما يخص الإجتماع ويتم فيها:.

١ - التوثيق: وذلك بإعداد محضر مطبوع إذا أمكن ويكون مختصراً لإحتوائه على أهم الأحداث والمقترحات، إضافةً إلى كل ما ذكر في فقرة المحضر بهذا البحث من مراحل وخطوات بدءاً من تاريخ الإجتماع إنتهاءً بخاتمته.

٢- التقييم: ويتم التقييم من الأعضاء ورئيس الإجتماع بعد الفراغ من الإجتماع، ويؤكد (السيد: ١٩٩٧م، ص ٢١٨): (أهمية قيام رئيس كل إجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه لكل إجتماع بعد الإنتهاء منه، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الإجتماع والعمل على تفاديها في الإجتماعات المقبلة).

ويتم التقييم بعدد من الأسئلة من أمثلتها: هل حقق الإجتماع الفائدة المرجوة منه؟ هل عبر كل المشاركون عن آرائهم؟ ما هو دور كل مشارك في تنفيذ مواضيع الإجتماع؟ رئيس الإجتماع يقوم بتقييم نفسه بالإضافة إلي تقييم الأعضاء له في إدارة الإجتماع بتحديد فيما أخطأ وفيما أصاب، وكيف كان أداؤه؟ وما هي العقبات التي واجهها؟ وهل تم التغلب عليها؟. ويشمل التقييم جدول الأعمال، المشاركون، الزمان والمكان، الإعداد، سير الإجتماع.

٣ . متابعة وتنفيذ القرارات: وذلك بأن يدوّن كل فرد من الأعضاء الذين أوكلت إليهم مهام من منطلق القرارات الصادرة من الإجتماع ليقوم بتنفيذها في الزمن المحدد لها بمتابعة مدير المدرسة.

كفاية القيادة

مفهوم القيادة:

القيادة التربوية من الأمور الهامة للمجتمع والإدارة التعليمية ، إضافة إلى أنها صفات واحتياجات مشتركة وعلاقة متبادلة بين مكونات المجتمع التربوي، وهي نظرية أقرب الى نظرية العلاقات الإنسانية فى الإدارة ويجب فيمن يتولى أمر القيادة الإدارية أن يمتلك عدد من الصفات القيادية منها الطموح والرغبة في الإنجاز ، والمبادرة وقوة العزيمة ، وتحمل المسؤولية ، وتحفيز ودفع العاملين على الإنجاز . ويرى (الهواسي والبرزنجي : ٢٠١٤م، ص ١١٠) في تعريف القيادة : (القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة).

وكذلك من الصفات التي يتحلى بها القائد يكون مرجعية في العمل، ويتصف بالقدرة على التحليل، والذكاء والخبرة العلمية والمعرفة التخصصية في مجال عمله، وأن يكون مقداماً قادراً على إتخاذ القرارات:

_ وتأتى أهمية القيادة في أنها حلقة وصل بين العاملين وخطط المدرسة، وتدعيم النقاط الإيجابية والحد من السلبيات، والسيطرة على المشكلات في العمل، وحسم الخلافات، وتدريب المعلمين بإحتكاكهم بالقائد (المدير).

_ مصادر قوة القيادة تتمثل في شخصية القائد وصفاته، والسلطة، أي المصادر الشخصية والرسمية فالمصادر الرسمية تحدد للقائد سلطة الثواب والعقاب أما مهارته وقوة شخصيته وما

يتمتع به من حضور وذكاء تضيف أثراً كبيراً على قوة القيادة بمصدرها الرسمي، فشخصيته المحببة ومشاركته هموم مرؤسيه ومساعدته لهم يجعلهم يلتزمون بأوامره وتوجيهاته.

ـ المدير القائد (القائد الإداري):

من صفات القائد الإداري القدرة على الإنجاز، والترفع عن توافه الأمور، وإملاك الشجاعة، والجد والإجتهاد في العمل، ويمتاز بدوافع الابداع، الإخلاص والالتزام تجاه العمل، تحديد الأهداف، إتخاذ القرارات الصعبة، الحماس الملهم والحنكة، يساعد مرؤسية على تطوير أنفسهم. وترى (الغشيان: ٢٠١٣م، ص ١٨) أن صفات مدير المدرسة المبدع : (ينجز الأعمال الإدارية بكفاءة عالية، يتقبل النقد الإيجابي، يحافظ على هدوئه، يتجنب الظلم والمحابة، يصغي للآراء المعارضة بإنتباه ويدرسها، يتجنب فرض آرائه على الآخرين يشارك في الأنشطة والمناسبات الإجتماعية، يتميز بالمرونة ويميل لأسلوب القيادة التربوية، يعتمد على الأسلوب الجماعي في التعامل مع المشكلات علمياً، يشجع المعلمين على تجريب وممارسة الأفكار).

ويعرف (الشهري: ٢٠١٢م، ص ٦) المدير الفعال بأنه (هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه. فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفة محددة في وقت معين فإذا حقق مدير الإدارة هذه التوقعات بحكم منصبه نطلق عليه مديراً فعالاً). ويرى (جآي وآخرون: ٢٠١٦، ص ٣١): (القائد الفعال لا يساعد فقط على أنجاز المعايير التي يتم تأسيس الأهداف من حولها وإنما يسهم أيضاً في وضع الأهداف ووضعها موضع التنفيذ). ويضيف (جآي وآخرون: ٢٠١٦م، ص ٢٧) أهم المزايا التي تشير إلى وجود مدير ناجح بالمدرسة بقولهم: (إذا كانت المدرسة مكاناً مفعماً بالنشاط والحيوية والإبداع ويشكل الطفل مركز إهتمامها. وإذا كانت تحظى بسمعة التميز في التدريس. وإذا ما كان الطلاب يقدمون أقصى ما في إستطاعتهم. فإن بإمكان المرء أن يشير بصورة دائمة تقريباً إلى قيادة المدير بإعتبارها مفتاح النجاح).

بعض نظريات القيادة في عملية إختيار المدير:

_ نظرية السمات، ويذكر (زوليف والعضايلة: ١٩٦٠م، ص ٣٤٦): (يرى أنصار هذه النظرية أن المدير تتوفر فيه مجموعة من الصفات مثل الجرأة، السيادة، قوة الشخصية، والقدرة على الابتكار وفهم الآخرين، القدرة على التأثير في الآخرين في إتخاذ القرارات، التفكير المتعمق الواعي، درجة عالية من الذكاء، تحصيل علمي متميز). ويرى (الطويل: ١٩٩٩م، ص ١٢٤): (ترى السمات أن القيادة موروثة وليست مكتسبة، لذا تركزت جهودها على الكشف عن السمات المشتركة للقيادة الناجحين بهدف التوصل إلى قائمة من السمات التي يمكن أن يمارس فيها القيادة الإدارية). ويصف (الهواسي والبرزنجي: ٢٠١٤م، ص ١١٥) نظرية السمات بقولهم: (يرى أصحاب نظرية السمات الخصائص والمميزات التي تؤهل لقيادة المجموعة بقولهم (الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، الثقة بالنفس، الإيمان بالقيم، المهارة وحسن الأداء، القدرة على التكيف والحزم، السرعة في إختيار البدائل المناسبة، والمهارة في إقامة إتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه، والحكم الصائب على الأمور، والأمانة والإستقامة، ووجود الدفع الذاتي، العمل والإنجاز، حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته، القدرة علي التصور والمباداة، التخطيط والتنظيم والتقدير، وإختيار المرؤسين وتدريبهم والفصل في نزاعاتهم).

- نظرية السلوك: وأورد (القريوتي: ١٩٨٥، ص ١٢٥): (يركز أصحاب هذه النظرية على سلوك المدير وهو يمارس العمل الإداري بمعنى التركيز على الطريقة التي يمارس فيها المدير تأثيره على الآخرين، وكيف يعمل على تحقيق الأهداف الرسمية المحدودة وإشباع رغبات العاملين من جهة أخرى، أو بمقدار ما يستطيع المدير من تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قائداً بالمعنى العلمي).

- نظرية الموقف: ويصفها (زوليف والعضايلة: ١٩٩٦م، ص ٢٤٩): بأنها : (ترى هذه النظرية أن المدير الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، من أبرز خصائص هذه النظرية أنها لا تتفي ما للسمات الشخصية من دور في تحديد خصائص المدير ألا أنها تعتبر العامل المؤثر في تحديد هذه السمات هو الموقف، كما أنها لا تحصر القيادة في عدد محدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم سمات وقدرات معينة بل تجعل قاعدة القيادة عريضة).

الفرق بين القيادة والإدارة:

_ ويرى (عمر: ٢٠٠٥م، ص ٢٦) :الفرق بين القيادة والإدارة بقوله : (وهناك ثمة فروق بين

القيادة والإدارة نلخصها في الآتي:.

- القيادة صفة والإدارة فن
- القيادة تزود الفرد بالقدرة على التخيل، الإدارة تمد الفرد بالمنظور الواقعي.
- القيادة تعالج المفاهيم، الإدارة تربط الوظائف ببعضها البعض.
- القيادة تمارس الإيمان، الإدارة تهتم بالحقائق.
- القيادة تبحث عن الفاعلية، الإدارة تكافح في سبيل الكفاءة.
- القيادة تؤثر في الأتباع، الإدارة تأمر الموظفين).

كفاية القياس والتقويم

مفهوم القياس والتقويم:

يختص القياس والتقويم التربوي بعدد كبير من الظواهر التربوية والتعليمية منها : التحصيل الدراسي، والقدرات العقلية للفرد كالتجريد والاستدلال وتكوين المفاهيم والسمات المزاجية والنفسية، والميول والاتجاهات والقيم، والظواهر الاجتماعية، والإبداع وغيرها، وعرف (ميخائيل: ٢٠١٦م، ص ١٦) القياس بقوله : (القياس يشير إلى عملية التقدير الموضوعي الكمي وإعطاء قيمة عددية للسمة أو الخاصية المقاسة إستناداً على قواعد محددة تتم من خلالها المطابقة بين السمة أو الخاصية المقاسة والرقم الدال علي درجة وجودها).

وأيضاً عرف (ميخائيل: ٢٠١٦م، ص ١٥٣) التقويم بقوله: (التقويم عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات، يتطلب التحديد المسبق للأهداف التربوية، ويحقق غرضاً أساسياً هو تقويم معلومات هامة ومفيدة لصانعي القرارات التربوية). ومن ذلك يتضح لنا جلياً أن التقويم هو تحديد مدى تقدم التلميذ نحو الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة، وأن التقويم شامل يتضمن القياس، أي أن القياس جزء من التقويم، ووسيلة من وسائل التقويم، ولذلك عندما نتحدث عن التقويم ضمناً نشمل معه القياس بإعتباره جزء منه.

نجد الفرق بين القياس والتقويم أن من خصائص التقويم الإستمرارية فهو يستخدم للتطوير والتعديل والمعالجة، وشاملاً لإحتوائه على أوصاف كمية ونوعية لسلوك التلاميذ، وأحكام قيمية لهذا السلوك، أما القياس فيقتصر فقط علي الوصف الكمي للسلوك.

ويصف (دياب: ١٤٣٢هـ، ص ١١) الفرق بين القياس والتقويم بقوله: (التقويم التعليمي يمكن تعريفه بأنه تحديد التقدم الذي يحرزه التلميذ نحو تحقيق أهداف التعليم، أما القياس التعليمي: فهو وسيلة من وسائل التقويم، وهو يعني مجموعة من المثيرات أعدت لتقيس بطريقة كمية أو بطريقة كيفية بعض العمليات التعليمية، أو السمات، أو الخصائص النفسية ، والمثيرات قد تكون أسئلة شفوية أو تحريرية مكتوبة، وقد تكون سلسلة من الأعداد، أو بعض الأشكال الهندسية، أو النغمات الموسيقية، أو صوراً أو رسوماً وهذه كلها مثيرات تؤثر في الفرد وتستثير إستجاباته). وعملية التقويم تبدأ بالتشخيص الناتج عن القياس، وذلك بتحديد نقاط الضعف والقوة وتنتهي بإصدار القرارات التي تحاول القضاء على السلبيات التي تم إكتشافها وعلى أسبابها، وتدعيم الإيجابيات ومن أدوات القياس الإختبارات التي تعطي وصفاً كمياً للسلوك ، ومن الوسائل الغير إختبارية الملاحظة التي تعطينا وصفاً نوعياً للسلوك.

ومن العوامل المؤثرة في القياس أن هنالك بعض الظواهر التي تقاس غير ثابتة مثل الذكاء والتذكر، كما أن الملاحظة نسبة الخطأ فيها كبيرة ، ونوع القياس ووحده ، ملائمة المقياس للظاهرة المقاسة يأتي بنتائج أكثر دقة والعكس صحيح ، خبرة المعلمين الذين يقومون بعملية القياس.

ومن خصائص القياس:- كمي يعطي قيمة رقمية، غير مباشر نسبي به نسبة من الخطأ مثل أخطأ الصدفة في إختبارات التخمين، التحيز الناتج من الخلفية السابقة للتلميذ المقوم ، شخصية المقوم، ووحدات القياس مختلفة والصفر فيها إفتراضياً وليس حقيقياً.

- مجالات التقويم:

ومجال التقويم هو العمل التعليمي الذي يشمل التلاميذ والمناهج وتقويم عمل المعلم، والكفاية الإدارية والخطط التربوية وبرامجها ومشروعاتها، وعلاقة المعلم بالمجتمع الموجود حوله، وعلاقة المدرسة بالمجتمع وكافة العاملين بالتعليم، وطرق ووسائل التعليم، وكل هذه المجالات ترتبط بأهداف التعليم التي تُعني بنمو وتقدم التلميذ ويصف (دياب: ١٤٣٢هـ، ص ١٨) مجال التعليم

بقوله: (ومجال التعليم هو العمل التعليمي بدءاً بالتلميذ الذي يعد محور العملية التعليمية كلها، وهدفها الأول، مروراً بالتعليم وما يرتبط به من سلطات، ومؤسسات تعليمية وإداريين ومشرفين، وينتهي بكل المؤسسات العاملة في المجتمع ، والتي يتصل عملها بالتعليم بشكل أو بآخر). والتلميذ يتم تقويمه في جوانب النمو العقلي، والجسمي، والنفسي والاجتماعي. والأهداف التربوية تقوم من حيث الصياغة، والواقعية والأهمية والشمول وإمكانية القياس. والمنهج الدراسي يقوم من حيث محتوى الكتب، والأنشطة وملاءمتها لمستوى التلميذ، والمعلم يقوم من حيث الكفاءة المهنية، والقدرات، وإدارة الصف، وعلاقاته وفاعليته في المجتمع.

أهداف التقويم:

يهدف التقويم التربوي إلى:

- ١ . التعرف على الخصائص الشخصية والنفسية والعقلية والاجتماعية للتلاميذ.
- ٢ . تشخيص الحالات المرضية التي تحتاج لرعاية وعلاج والتصنيف للتخصصات التي تناسب أدائهم وميولهم.
- ٣ . إمداد الأسر بمعلومات عن مستويات التلاميذ، ومعرفة الصعوبات والمشكلات التي تعوق العملية التعليمية.
- ٤ . تحديد مستويات المعلمين والكتاب والعملية الإدارية من خلال نتائج التلاميذ،
- ٥ . تحديد الأهلية للتلاميذ وذلك بمعرفة هل يمكن أن يعتمد عليهم في بعض المسئوليات والمهام. وأيضاً من أهداف التقويم إثارة دافعية التلاميذ للمذاكرة والتحصيل، ومعرفة التلميذ لنفسه عن مدى تقدمه في التحصيل مما يزيد من دافعيته لمزيد من التقدم، ومعرفة مدى إستجابة التلاميذ للتدريس والتعلم ، وليحدد المعلم مدي فاعلية وإيجابية طريقة التدريس التي يستخدمها، ومعرفة مدى تحقق الأهداف من مستوى التلاميذ ويرى (دياب: ١٤٣٢هـ، ص ٢٩) : (من الضروري أن تسير عملية التقويم مع مفهوم المنهج وفلسفته وأهدافه، فإذا كان المنهج يهدف إلى جوانب النمو، وإذا كان يهدف إلى تدريب المعلمين على التفكير وحل المشكلات وجب أن يتجه القياس إلى هذه النواحي).

- سمات أو خصائص التقويم:

من أهم سمات التقويم، أن تتناسب عملية التقويم مع الأهداف ، وأن تسير الأهداف مع التقويم جنباً إلى جنب من بدايته حتى ختامه، حتى إذا ما حدث قصور في مرحلة من مراحله يمكن إجراء اللازم لعلاجها، إضافة لشمول التقويم للمراد تقويمه من كل جوانبه، تلميذ كان أو موضوع أو خلافه، وتكامل وسائل التقويم على إختلافها لتعمل مع بعضها البعض لتعطي صورة واضحة لمدى نمو التلميذ في كل الجوانب، وأن يشارك الجميع مشرفين ومعلمين وإدارة وتلاميذ والأسر والمجتمع حول المدرسة في عملية التقويم . ويجب أن يتم التقويم بطرق وأساليب صحيحة مبنية على أساس علمي ويضيف (دياب: ١٤٣٢هـ، ص ٢٣): (يجب أن تكون الأدوات التي تستخدم في التقويم صادقة وثابتة وموضوعية قدر الإمكان ، لأن الغرض منها إعطاء بيانات دقيقة ومعلومات صادقة عن الحالة أو الموضوع المراد قياسه أو تقويمه وأن تكون متنوعة، وهذا يستلزم أكبر عدد من الوسائل مثل الإختبارات والمقابلات الإجتماعية ودراسة الحالات).

ومن سمات التقويم مراعاة الأوقات المناسبة في القيام بالعملية التقويمية مع تنوعها وملائمة كل زمن للوسيلة المستخدمة.

- وأن يكون التقويم إقتصادياً مختصراً للوقت والتكاليف في الإعداد والتصحيح وعمل نتائج الإختبارات، كما يجب عدم الإكثار من الإختبارات حتى لا ينشغل التلاميذ عن الجوانب الأخرى من العملية التربوية التعليمية، وترهقهم الإختبارات وتكون سبب في نفورهم من المدرسة وتصير عبءً علي ميزانية المدرسة.

- لتسهيل عملية التشخيص لابد من صلاح أدواته وذلك بتحديد أداة قياس كل جانب على حدة مثل القدرة على التحليل، القدرة على الحفظ، القدرة على حل المشكلات، إلخ لكل من هذه الجوانب أدواتها ونتيجتها.

- أسس ومبادئ التقويم:

من أسس ومبادئ التقويم أن يتم بناءً على أهداف التعليم، وأن يتم تحديد مواطن الضعف والقوة وعلى أساسها يتم العلاج في حالة الضعف، والتدعيم في حالة القوة، وأن يشترك في عملية التقويم كل أطراف العملية التربوية التعليمية وأن يكون التقويم مستمراً لمعرفة خطوات التعلم

بأنها مستمرة لم تتوقف لعائق في طريقها وإذا ما حدث عائق يتم معالجته لوجود المتابعة المستمرة ، ولضمان أن البرنامج التربوي يمضي في مساره الصحيح، وأن تراعى الفروق الفردية بين التلاميذ.

- التقويم ليس هدفاً لذاته وإنما وسيلة لعلاج نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة ، ووسيلة للحصول على معلومات لإصدار قرارات تربوية.

- وأن يتم تحديد أسلوب التقويم بعد تحديد الغرض من منه من خلال الأهداف.

- إختيار وسيلة التقويم المناسبة للغرض المطلوب مع الدقة والموضوعية.

- أن يكون التقويم شاملاً لكل ما يختص بالتعليم ، وشاملاً لكل ما يراد تقويمه في سلوك التلميذ لا يستثني عنه جزء ، وأن تتعدد فيه الوسائل فمثلاً الإختبارات الموضوعية التي تقيس معرفة الحقائق لا تدلنا على الفهم الذي يمكن قياسه بوسيلة أخرى مثل إختبار المقال ، ويجب الإستخدام السليم لوسائل التقويم.

- كل أدوات القياس خاضعة لأنواع الخطأ منها: خطأ العينة ويعني أن أي أداة قياس لا يمكنها قياس إلا عينة صغيرة من سلوك المتعلم، إضافة للخطأ الناتج من تطبيق أداة التقويم ، ومثال لها أن درجات إختبار المقال تتأثر بالحكم الذاتي للمصحح، ودرجات الصواب والخطأ تتأثر بعامل الصدفة، إذن نتائج أدوات التقويم تعتبر تقريبية، وقد يكون الفارق بين تلميذين في بعض الدرجات بسبب عامل الصدفة فلا يمكن الحكم عليه بأنه أفضل منه.

- أن يشعر التلميذ أن عملية التقويم تصب في صالحه والغرض منها إفادته بتطويره وجعله يسير في الطريق الصحيح .

- أهمية التقويم:

يمثل التقويم عامل أساسي مهم في تطوير المناهج والبرامج التربوية ويتم بواسطته معالجة الأخطاء، والسير بأقصر الطرق وأسهلها مختصراً الوقت والجهد، وعن طريقه يستطيع المسئول تعديل الخلل من موقعه مما يساعد في التطوير إلى الأحسن، وكشف العيوب والخلل للمقومين ويدفعهم للعمل على التغيير إلى الأفضل عبر عدد من النقاط التي يوفرها التقويم وبدورها تقدم فائدة كبيرة للعملية التطويرية التحسينية للعملية التعليمية التربوية. والنقاط منها:

- التنبؤ: لمعرفة المستوى الآني للبناء عليه في تخمين ما سيكون عليه هذا المستوى في المستقبل.

- الإرشاد والتوجيه: التقويم يحدد المشكلات التي يعاني منها التلميذ سواء كانت نفسية أو إجتماعية أو تحصيلية، ومهمة المرشد التربوي متابعة هذه المشكلات لعلاجها وعلى ضوءها يمكنه توجيه التلميذ نحو الطريق الذي يجنبه هذه المشكلات، وأن يرشده لنوع التعليم الذي يتناسب معه، وفي مدارسنا هنا من يقوم بمهمة المرشد التربوي هو المعلم والإدارة المدرسية لضعف الإمكانيات، وإذا تحسنت الأوضاع قليلاً بإمكان مرشد تربوي واحد أن يغطي مجموعة مدارس متقاربة من بعضها.

- التصنيف: عن طريق القياس والتقويم يتم تحديد نقل التلميذ من صف إلى الصف الذي يليه، كما أنه يحدد نوع التعليم الذي يلائمه.

- إختبار طريقة التدريس الناجحة والأنشطة الملائمة. ويرى (دياب: ١٤٣٢هـ، ص ٢٠): (القياس والتقييم والتقويم مرتكزات وأبعاد متعددة، وأن مجالات إشتغاله تتوزع بين عامة وخاصة، ويمكن تلخيص أهميته في المجال التربوي في أنه يوفر معلومات موضوعية عن المؤسسات التربوية ذلك النوع من المعلومات الذي من شأنه الإسهام في حل المشكلات أو نواحي القصور العلمية والتربوية القائمة وتحسين الأداء الآني، والتأسيس لرسم خطط مستقبلية ذات أهداف وإستراتيجيات مرحلية واضحة وذاتية الإنضباط).

- وظائف التقويم:

من وظائف التقويم تشخيص مدى تحقيق الأهداف الموضوعية ومعرفة موقف الدارسون مما يجب الوصول إليه من المطلوبات ومدى إكتسابهم للمهارات من المناشط التي تمت ممارستها، وإكتشاف الحالات المرضية عند التلاميذ مثل التوحد وصعوبات التعلم والتخلف الدراسي وبطء التعلم وعلاجها، ومعرفة المعلم لمدى فاعلية ونجاح الطريقة التي يسير عليها في العملية التدريسية التربوية من نتائج عمله التي تظهر عند التلاميذ، وهل تحتاج للتغيير أو التعديل أو التدعيم، وكذلك تصنيف وتوزيع التلاميذ حسب مستوياتهم ووضعهم في المكان الذي يناسبهم من صف دراسي أو تخصص أو نشاط معين، ومعرفة أولياء أمور التلاميذ وكافة أفراد أسرهم للحالة التي عليها أبنائهم وما يحتاجونه من دعم، والعمل على مساعدتهم لتحسين مستوياتهم.

- تنمي في التلاميذ روح المنافسة مما يحفزهم للجد والاجتهاد للتعلم والتفوق.
- تساعد على تصحيح مسار الإدارة التربوية، وتعين المشرفين التربويين في تصحيح مسار الإدارة المدرسية والكشف عن مدى كفاية المعلمين وتأديتهم لدورهم الرسالي تجاه التلاميذ.

كفاية الرقابة والتوجيه

مفهوم الرقابة:

وهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمدرسة لتقييم وتقويم الأعمال التي تتم فيها، ومدى الفائدة المتحصلة منها على ضوء الأهداف المراد تحقيقها، ولقد توسع مفهوم الرقابة وصار يغطي عدد من المجالات والنواحي منها: فحص الخطط ومراجعتها، ومتابعة معيقات تحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الكفاءات والفاعلية، وتقييم أداء المعلمين. وأورد (الهواسي والبرزنجي: ٢٠١٤م، ص ١٥) عن تعريف الرقابة بقولهم: (ويرى هنري فايول (إن الرقابة هي التأكد من كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها).

- خصائص وأهداف الرقابة:

ومن خصائص نظام الرقابة الملائمة مع طبيعة نشاط المدرسة وحجمها، وأن تكون تكاليفها مناسبة، وأن تكون وسيلة الرقابة واضحة وصريحة، وأن تكون مرنة قابلة للتطوير، وأن تتسم بالفاعلية في إكتشاف الأخطاء وأسبابها والعمل على إزالتها عندما تحدث.

- كما تهدف الرقابة إلى:- إصدار القوانين بشأن أنواع الأداء الذي يظهر لها ، ومعرفة المشكلات والعوائق التي تعترض سير العمل، وإكتشاف الأخطاء وحالات الانحراف ، وموانع إنسياب المعلومات، والتأكد من تكاليف العمل بالمدرسة ، وأن الخدمات المقدمة تصل إلى أماكنها . ويرى (الهواسي والبرزنجي: ٢٠١٢م، ص ١٥٢) : (إن الهدف العام من الرقابة هو معرفة الخطأ فور وقوعه وإصلاحه ، أما الهدف الخاص للرقابة فيتضمن ملاحظة نتائج أعمال محددة وقياسها مقارنة بالمعايير والنماذج المحددة).

- التوجيه:

يعتبر التوجيه من العمليات الرئيسية لعناصر الإدارة المدرسية كما يعتبر من المهام الصعبة لتعامله مع أفراد يختلف كل منهم عن الآخر في تركيبته الشخصية ، لكل منهم هدفه ودوافعه ،

ولذلك يتطلب من المدير فهم هذه الشخصيات حتى يتمكن من توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف. ومن هذه الأنماط الشخصية التي تحتاج لنوع معين من المعاملة نتحدث بشيء من التفصيل عن إحداها لأهميته وهو:.

- كيفية التعامل مع المعلم المتهاون:

١. يقوم مدير المدرسة بتسجيل كل أعماله التي يقوم بها والتي تثبت تهاونه وتقصيره ويوثقها.
 ٢. يذكره شفهيًا بهذه الملاحظات وينصحه ويرشده.
 ٣. إذا لم يستجب يبلغه كتابيًا بتصرفاته هذه ثم يحاول معرفة طبيعة مشكلته وحلها.
 ٤. إذا تمادي بعد التأكد أن أفعاله إهمالاً وتقصيراً وتهاوناً يبلغ مدير المدرسة الجهات المسؤولة بشأنه مع إرفاق تقرير يشير إلى كل الخطوات التي تم إتخاذها معه .
- ويصف (الشهري: ٢٠١٢م، ص ٥٧) المعلم المتهاون بقوله : (المعلمين المتهاونين أنواع (فمنهم قليل الخبرة ومنهم غير المبالي ومنهم المتواكل ومنهم من لا يحس بالمسؤولية) وهؤلاء بجميع أنواعهم يشكلون عبئاً على مدير المدرسة ولعل أكبر الانتقادات والملاحظات التي توجه إلى مدير المدرسة تكون بسبب أحد هؤلاء كما أنهم يشكلون خطراً حين تتقل عدواهم إلى غيرهم وخاصة من المعلمين الجدد).

من خلال العملية التوجيهية يسعى المدير لتحسين أداء المعلمين والعاملين بالمدرسة، ليسيروا في الطريق الصحيح المرسوم لهم ،والتوجيه عرّفه (الهواسي والبرزنجي : ٢٠١٤م، ص ١٠٧) بقولهم: (يُعرّف التوجيه على أنه علمية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس . والتوجيه عملية تتطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤسين على العمل بكفاءة وفاعلية وعلى المدى القريب والبعيد).

- أهمية ومبادئ التوجيه:

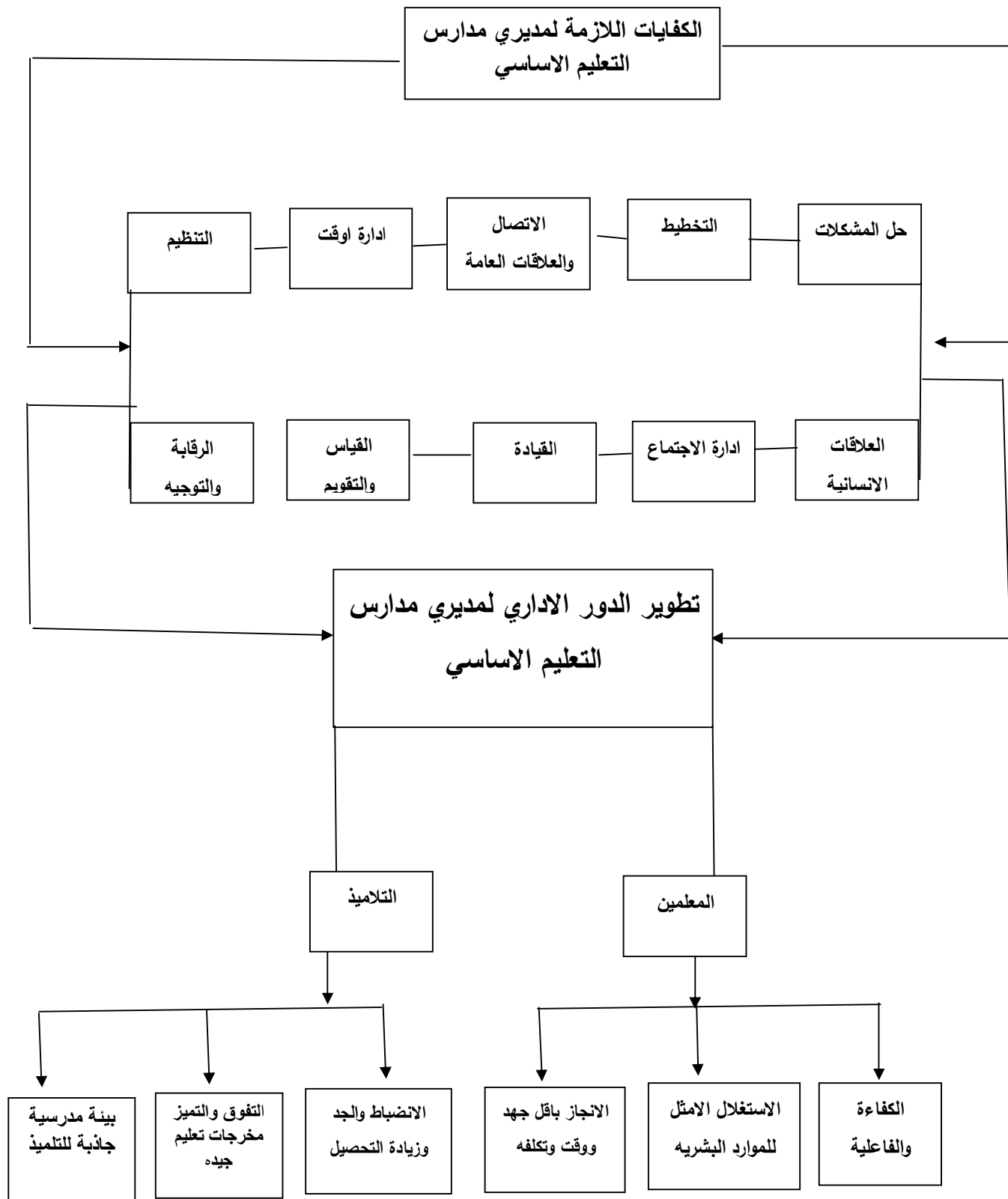
وتأتي أهمية التوجيه في أنه يقوم بعملية تسهيل الخطط للمنفذين ولإستثمار أفضل ما لديهم من إمكانيات لإنجاز الأعمال، كما أنه يجعل إتصال المدير مباشر بمرؤسيه بتلبية حاجاتهم مما يمكنهم من التغلب على نقاط ضعفهم، ويجعلهم يحققون المستوى المطلوب من التميز بأداء وظائفهم على نحو أفضل وفيه التكامل بين المعرفة النظرية والتطبيقية، ويحدث التأثير الإيجابي على الآخرين.

- ومن عناصر التوجيه تحديد واجبات المعلمين وإجراءات تنفيذ كل عمل، والنصح والإرشاد المستمر، وإصدار التعليمات والتأكد من إي عمل تم تصحيحه نفذ كما هو مطلوب، والتركيز على أساليب التأثير الجيدة على سلوكيات التلاميذ والدقة في تشخيص المواقف وتخطيط وتنسيق وتنظيم العمل ومتابعته وتقويمه، ولتوجيه المعلمين توجيهاً موضوعياً يجب التعرف على التجديدات والمتغيرات في المناهج الدراسية.

- أن يتم التعاون بين الجميع، والعدل في المعاملة بين كل مكونات مجتمع المدرسة، وتنمية مفهوم الرقابة الذاتية لتنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية، ويرى (الهواسي والبرزنجي: ٢٠١٤ م، ص ١٠٧): (يتطلب من الرئيس في التوجيه أن يقضي بعض الوقت مع الأفراد من أجل الإستماع والإنصات والملاحظة، ثم تقديم النصح والإرشاد والتعليمات اللازمة، التي تساعد في مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم ويؤدي ذلك إلى ظهور صورة من الحماس وحب العمل وإجادته في نفس الوقت).

- **الزيارة الصفية:** وهي من أساليب المتابعة والتوجيه وتسهم في تطوير وتقويم أداء المعلم وتعتبر مقياساً لمهاراته بالإضافة لأنها من المهام الإشرافية، وتهدف للوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية للمعلم. وتبادل الخبرات بين المعلمين، والتعرف على قدرات التلاميذ وفاعليتهم في الموافق التعليمية ويصفها (الشهري: ٢٠١٢ م، ص ٤١): (بأنها زيارة يقوم بها مدير المدرسة أو المشرف التربوي للوقوف على الموقف التعليمي داخل الصف للتحقق من : قدرة المعلم على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، ملائمة البيئة المدرسية للطالب ، فاعلية الطالب والدور الإيجابي الذي يقوم به في عملية التعلم).

شكل رقم (٢) يوضح: الكفايات اللازمة لتطوير دور مدير المدرسة الإداري (الباحث)



إضافة علمية - كفاية التعلم الذاتي المستمر

مفهوم التعلم الذاتي المستمر:

(تؤكد الاتجاهات التربوية المعاصرة على أهمية التعلم الذاتي الذي ينقل محور إهتمام العملية التعليمية من المادة الدراسية إلى التلميذ ويسلط عليه الأضواء ليكشف عن ميوله واستعداداته وقدراته ومهاراته الذاتية بهدف التخطيط لتنميتها وتوجيهها وفقاً لوصفة تربوية خاصة بكل تلميذ على حده لتقابل ميوله الخاصة وتتماشى مع حاجاته الذاتية ، واستعدادات نموه ، ولتحفز دوافعه ورغباته الشخصية ليتمكن بذلك من الوصول إلى أقصى طاقاته وإمكاناته).

<https://meknen1672.maktooppley.com/417238>

ترى (شعبان، ٢٠١٧، ص٢٢م): (التعليم الذاتي كان ولازال يلقي إهتماماً كبيراً من علماء النفس والتربية بإعتباره أسلوب التعليم الأفضل لأنه يحقق لكل متعلم تعلم يتناسب مع قدراته وسرعته لذاتية في التعلم ، ويعتمد على دافعيته للتعلم ، حيث يأخذ المتعلم فيه دوراً إيجابياً ونشطاً في التعلم ، ويدربه على حل المشكلات وإيجاد بيئة للإبداع). تصيف (متولي وآخرون، ٢٠٢٠، ص٣) : (التعلم الذاتي دعوى للتحرر من جمود الأساليب التقليدية في التعليم والتعلم ، فالمتعلم يكون حراً في الاختيار بين أشكال مختلفة من التعلم وفقاً لمقدراته ، واستعداداته ، وبذلك ننقل من التلقين والتمركز حول المعرفة إلى الإبداع والإبتكار). (وهو عملية مستغلة من دون مرشد أو معلم ، أي القدرة على التعلم من المصادر المختلفة لتحسين المهارات والمعرفة ، وتطويرها بشكل مستمر).

<https://bakkah.com>

(علاوي ، واللاوي، ٢٠٢١) : (نظام تعليمي ييسر للمتعم القيام بالدراسة التي يختارها ، ويقوم بذلك متحرراً من قيود الزمان والمكان والالتزامات التي تُفرض عادةً في التعليم التقليدي ، ويمكن أن يتم ذلك بإشراف معلم أو بدونه). ويرى (مرعي ، والحيلة، ١٩٩٨م) : (هو من أهم أساليب التعلم التي تتيح مهارات التعلم بفاعلية عالية ، مما يسهم في تطوير الإنسان سلوكياً، ومعرفياً ووجدانياً، وتزويده بسلاح هام يمكنه من إستيعاب معطيات العصر ، ويتعلم فيه التلميذ كيف يتعلم ما يريد). ويرى (شرقي، ٢٠١٨): (دور الإدارة المدرسية في التعلم الذاتي يتضح من خلال الآتي:

- ١ . إبراز مكان التعلم الذاتي في الخطة المدرسية.
- ٢ . توجيه المعلم المكلف بتطبيق التعلم الذاتي وتدريبه.
- ٣ . تطوير أساليب التعلم الذاتي.
- ٤ . تشجيع المعلم على الإقدام ، وبث الشعور بالثقة لديه، عندما يطبق الأساليب الجديدة في عملية التعليم والتعلم).

عرفه (الساعي ، والنعمي، ٢٠٠١) : (هو العملية الإجرائية المقصودة التي يحاول فيها المتعلم أن يكتسب بنفسه القدر المقنن من المعارف والمفاهيم والمبادئ والإتجاهات والقيم والمهارات والممارسات التي تحددها البرامج المطروحة من خلال التقنيات التعليمية).عرفه (Knowles:1975 .P:10) : (هو العملية التي تتيح للفرد المبادآت في تشخيص حاجته للتعلم وصياغة أهدافه التعليمية ، وتحديد مصادر المعرفة ، ووضع خطة تعليمية مناسبة ، وأخيراً تقييم نتائج تعلمه). والتعليم المستمر عرفته (مهدي، ٢٠٢٠، ص١) : (تعليم أو تدريب بعد التعليم الرسمي ، الهدف منه تطوير المهارات المهنية ورفع مستوى العمل ، كما أنه عبارة عن أنشطة تعليمية تهدف إلى إيصال المعلومات والمهارات الصحيحة والحديثة بطريقة جيدة ، تصل إلى كل فئات المجتمع كل في تخصصه).

أهمية التعلم الذاتي المستمر

ترى (الغامدي، ٢٠٠٥، ص٥١، ٥٠) : (تكمن أهمية التعلم الذاتي في :

- ١ . يرفع كفاءة الفرد ويدعمه لمواجهة المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها.
 - ٢ . يعيش الفرد مع التعلم الذاتي في بيئة مختلفة تتميز بالمشاركة مع الآخرين .
 - ٣ . يزيد من إيجابية المتعلم .
 - ٤ . يدمج الفرد مع غيره بالشكل الذي يجعله يؤطد علاقاته بالآخرين.
 - ٥ . يزيد من خبرة المتعلم ويجعله أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات والتخطيط للمستقبل).
- (كذلك تتمثل أهميته في:

- ١ . يتناسب مع قدرات المتعلم وسرعته الذاتية في التعلم ويعتمد على دافعيته.
- ٢ . يمكن المتعلم من إتقان المهارات اللازمة لمواصلة تعلم نفسه بنفسه ويستمر مدى الحياة.
- ٣ . إعداد أبناء المستقبل وتعويدهم على تحمل مسؤولية تعلمهم بأنفسهم.

- ٤ . تدريب التلاميذ على حل المشكلات ، وإيجاد بيئة خصبة للإبداع .
٥ . إتقان مهارات التعلم الذاتي ، ليستمر التعلم معه خارج المدرسة مدى الحياة).

<http://www.gotevot.edu.sa/reading/selfl.htm>

ترى (متولي وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٥٤) :

- ١) . تنمية مهارات التعلم الذاتي لدى المتعلمين .
- ٢ . مساعدة المتعلمين على تكوين اتجاه إيجابي نحو التعلم .
- ٣ . إكتشاف المتعلم للمعرفة يجعله يفهمها ويحتفظ بها لمدة أطول .
- ٤ . المتعلم يكتسب أشياء كثيرة ومستوى أداء أفضل من الآخرين .
- ٥ . تحقيق المتعلم لذاته ، والشعور بوجوده كعضو فعال في المجتمع).

أورد (القاسم، ٢٠١٨، ص ١٢٤) :

- ١) . وُجدَ إهتمام كبير بين الباحثين بأهمية التعلم الذاتي كأسلوب تعليمي حديث يوظف القدرات والمهارات للجميع بالمدرسة .
- ٢ . اجمعت الدراسات على وجود علاقة إرتباطية موجبة بين ممارسات مهارات التعلم الذاتي بأنواعه في المدارس ، والمستوى الأدائي في المدرسة والتحصيل الدراسي للطلبة .
- ٣ . أوصت معظم الدراسات بإعتماد أساليب التعلم الذاتي المنظم في المدرسة والجامعة معاً بإعتبارها نموذجاً ناجحاً كان لها الآثار الإيجابية في العملية التعليمية).

أهداف التعلم الذاتي

يرى (غباين، ٢٠٠١، ص ٢٦) : (من أهداف التعلم الذاتي:

- ١ . تحقيق تعلم يؤكد إيجابية المتعلم ونشاطه ويراعي خصائصه المتميزة .
- ٢ . يؤكد على توافر خيارات التعلم المتنوعة والمصادر التي يحتاج إليها حتى يستثمر طاقاته وفق قدراته واستعداداته ورغباته .
- ٣ . يركز على فردية المتعلم من الدراسة والتعلم ، وإمكانية تعاونه الشخصي مع المجموعة .
- ٤ . يتيح للمتعلم الفرص لتحمل مسؤولية تعلمه ، في ما يمارس من النشاطات المتنوعة وفق قدراته واستعداداته .
- ٥ . إكساب الفرد مهارات وعادات التعلم المستمر .

٦. تنظيم الخبرات ، والمواد التعليمية على نحو تسمح لكل طالب أن ينمو ويتقدم وفق قدراته).

تري (متولي وآخرون، ٢٠٢٠م، ص٥) : (أهداف التعلم الذاتي تتمثل في :

١. اكتساب المتعلم المهارات الحياتية اللازمة لكي يعيش عصره.

٢. إتاحة الفرصة للمتعم للتفكير المستقل للحصول على المعرفة والخبرة والمهارة.

٣. أن يستطيع حل المشكلات التي تقابله بناءً على ما تعلمه.

٤. تحقيق التربية المستمرة مدى الحياة ، وبناء مجتمع دائم التعلم.

وتري (مهدي، ٢٠٢٠م، ص٢) : (أهداف التعليم المستمر تتمثل في:

١. إثراء معلومات الإنسان ومعارفه على إمتداد حياته.

٢. تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية وفق إمكانات الأفراد وطموحاتهم.

٣. تطوير القدرات لدى الأفراد لإنجاز أدوار مطلوبة في حياتهم.

٤. تعزيز التعلم الذاتي ، لإسهامه في تطوير إمكانية الأفراد الفكرية والعلمية.

٥. تطوير شخصية الإنسان من جميع جوانبها من خلال حياته كلها.

٦. تطوير نظام التعليم في ضوء مطالب العصر.

متطلبات ودواعي التعلم الذاتي

. متطلبات التعلم الذاتي:

تري (متولي وآخرون، ٢٠٢٠م، ص٦٥) : (تتمثل في: ١- التحرر من الإعتماذية ٢- إتاحة

الفرصة للمتعم ليعتمد على ذاته في إشباع حاجاته ٣- تدريب المتعلم على التقليد والممارسة

بذاته ٤ . الإعتماذ على الحوار والمناقشة والممارسة لتنمية قدراته الذاتية ٥ . ترجمة وتحديد

مفهوم التعلم الذاتي ٦ . التفرد ٧ . التلقائية والحرية ٨ . الإثراء الحسي).

تضيف (الجرف، ٢٠١٦م، ص٣٣) : (متطلبات التعليم الفعال : ١ . تحديد الهدف والتخطيط ٢ .

تنظيم الوقت ٣ . الدافع الذاتي).

. دواعي التعلم الذاتي:

من الأسباب التي تدعو الي التعلم الذاتي المستمر إزدحام المدارس بالتلاميذ ، وعدم تأهيل

المعلمين بالقدر الكافي ، قلة فاعلية الأساليب التعليمية في التعلم التقليدي ، مما أضعف إدارات

المدارس من القيام بدورها كما ينبغي ، كما أن المعرفة في حد ذاتها لم يعد الحصول عليها

بالمشقة التي كانت من قبل ، بل أصبحت متاحة للجميع ، وأصبح الحصول عليها بكل سهولة ويسر. وترى (شعبان، ٢٠١٧م، ص٢٢) : يشهد العالم مؤخراً إنفجاراً معرفياً متطوراً بإستمرار لاتستوعبه نظم التعليم وطرائقها ، مما يحتم وجود إستراتيجية تمكن المتعلم من إتقان مهارات التعلم الذاتي ليستمر التعلم معه خارج المدرسة و مدى الحياة).

من الأسباب التي شجعت على الإقبال على التعلم الذاتي ، وزيادة الأبحاث في مجاله، القصور الذي لازم التعلم التقليدي نتيجةً للتدفق الهائل للمعرفة عبر الوسائط المتعددة. وترى (متولي وآخرون، ٢٠٢٠، ص٩) : (من أوجه القصور التي صاحبت التعلم التقليدي:

١ . التركيز على الجانب المعرفي ، والنظر للمتعلم على أنه كائن يتلقى العلم من الضروري حفظه دون فهمه، ولا يشارك في إنتاجه.

٢ . إغفال الجوانب الوجدانية ، وما يرتبط بالجانب القيمي والاتجاهات والإستعدادات.

٣ . إهمال متطلبات التعليم الأساسية.

٤ . إنفصال المتعلم عن البيئة التي يعيش فيها.

٥ . تمحور التعلم على قدرات المعلم).

ترى (الجرف، ٢٠١٦م، ص٤) : (نحتاج للتعلم الذاتي لـ:

١ . يزيد من الإحتواء الإجتماعي ، والمواطنة الفعالة ، والتوظيف والتنافس ، وتطوير الذات.

٢ . بناء مجتمع المعرفة.

٣ . نعيش في عصر إنفجار معرفي.

٤ . سوق عمل تنافسي.

٥ . تطوير مهارات متعلقة بالعمل.

٦ . حل مشكلات مهنية وشخصية.

٧ . تطوير مهارات متعلقة بالدراسة.

٨ . الإلتحاق بالدورات مكلف).

مهارات التعلم الذاتي المستمر

(التخطيط وتحديد الأهداف، الإستقلالية والإنضباط ،التفكير النقدي ، البحث والتحري ،الإتصال والتفاعل، التكيف والتعليم المستمر).

Contact us@bakkah.net .as

تري (متولي وآخرون، ٢٠٢٠م، ص٦): (١. المشاركة بالرأي ٢ . التقويم الذاتي ٣. تقدير التعاون ٤ . الاستفادة من التسهيلات المتوفرة في البيئة المحلية ٦. الإستعداد للتعلم).

تضيف (الجرف، ٢٠١٦م، ص١٠): (١. مهارات القراءة والفهم والتعلم الذاتي ٢. المهارات الكتابية ٣. تدوين المعلومات ٤ . توثيق المعلومات ٥. تنمية الحيلة اللغوية ٦. مهارات عقلية ومهارات تفكير وهي: التحليل، التركيب، الربط، التفكير الإبتكاري، التفكير الناقد ٧- البحث عن المعلومات).

أسس ومبادئ التعلم الذاتي المستمر

يرى (غباين، ٢٠٠١م، ص٣٣):

- ١) . بناء فلسفة ذاتية للفرد، وبناء شخصيته الثقافية والنفسية.
 - ٢ . المتعلم محور عمليتي التعليم والتعلم.
 - ٣ . الاستفادة من نتائج أبحاث علم النفس الحديث ، ونظريات التعلم والتربية لمواجهة الفروق الفردية ، والتوجيه والتقويم الذاتي للمتعلم.
 - ٤ . تحديد السلوك المدخلي وارتباطه بتعلم المهمة الجديدة).
- تضيف (شعبان، ٢٠١٧، ص١٥، ١٦) :
- ١) . تكوين الشخصية المتكاملة، والشخص الذي يستطيع أن يواصل تعليمه في المستقبل.
 - ٢ . التربية المستمرة لها وسائلها وأدواتها في تحقيق أهدافها من أهمها التعلم الذاتي الذي يضمن إستمرارية التعلم.

٣ . الثقة بالنفس في سهولة التعامل مع الآخرين والنمو المستمر للشخصية).

في مبادئ التعلم الذاتي يرى (غباين، ٢٠٠١، ص٣٣) : (تتمثل في:

- ١ . مراعاة الفروق الفردية.
- ٢ . السرعة الذاتية لدى المتعلم.
- ٣ . إتقان التعلم.
- ٤ . إيجابية المتعلم ومشاركته الفاعلة في التعلم.
- ٥ . التوجه الذاتي للمتعلم.

٦ . التغذية الراجعة.

٧ . تحليل المهمات.

٨ . التنوع في مصادر التعلم وأساليبه.

٩ . الهدفية والتسلسل والإشرافية.

١٠ . تحديد الأهداف السلوكية.

١١ . إستمرارية التقييم وشموليته).

خصائص وأنواع التعلم الذاتي المستمر

. خصائص التعلم الذاتي المستمر:

(من خصائص التعلم الذاتي: ١ . الحرية الكاملة ٢ بالتطور ٣ . القرار الذاتي ٤ . التخلص من أسلوب التعلم التقليدي ٥ . تقييم مستوى التعلم ٦ . التعلم مدي الحياة).

<https://www.annajah.net>

تري(مهدي، ٢٠٢٠م، ص٤) : (خصائص التعلم المستمر تتمثل في أنه:

١ . لاينتهي مع نهاية الدراسة النظامية.

٢ . عملية تنمية موضوعها شخصية الإنسان من جوانبها المختلفة .

٣ . يخلص الفرد من تأكل الكفاءة الذي يسببه التقادم المهني والثقافي ، حيث يغدو قادراً على التأقلم والتكيف مع المتغيرات الحضارية والتقنية.

٤ . التعليم النظامي لايعدو أن يكون جزءاً من التعليم المستمر .

٥ . أكثر إنسجاماً في طبيعته مع الحياة، لذا يتصف بالمرونة والتنوع في مواد وأساليبه وأوقاته

٦ . لما كانت المهن في تغيير مستمر، لإرتباطها بأخر التطورات في المجالات العلمية والمهنية، الحاجة إليه ضرورية.

٧ . ينسجم مع دور الإنسان المثالي.

٨ . تتسبب مدخلاته إلى المتلقي عبر وسائط لاحصر لها).

. أنواع التعلم الذاتي المستمر:

ويرى (عبد السميع، ٢٠٠٦م) من أنواعه : (التعلم الذاتي المبرمج، ويتم بدون مساعدة من المعلم ، ويقوم المتعلم باكتساب قدر من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي يحددها البرنامج

من خلال وسائط وتقنيات ، تتيح له السير في دراسته وفقاً لسرعته الذاتية مع توافر تغذية راجعة مستمرة ، وتقديم التعزيز المناسب لزيادة الدافعية). ويضيف (بدير، ٢٠٠٨م، ص ١١٢) : (يعتبر التعلم الذاتي المبرمج من الطرق التي تعتمد على تقسيم الموضوع الدراسي إلى مجموعة من الأفكار والخطوات مرتبة ترتيباً منطقياً حيث ينتقل المتعلم من خطوة إلى أخرى تدريجياً ، في نهايته تغذية راجعة فورية).

(من أنماطه : القراءة، والملاحظة، الإستماع، التجربة، التعاون والممارسة).

<https://bakkah.com>

يرى (شعبان، ٢٠١٧م، ص ٢٣) من أنواعه:

(١) . أسلوب التعلم الإتيقان، ويتم خلال ثلاث مراحل : الإعداد، التعلم الفعلي، التحقق من إتقان التعلم.

٢ . البطاقات التعليمية.

٣ . الألعاب المبرمجة.

٤ . التعينات الفردية).

يضيف (متولي وآخرون، ٢٠٢٠م، ص ١٠) : (الحقائب التعليمية، التلفزيون التعليمي، الإذاعة التعليمية، التعليم بالمراسلة، برامج التربية الموجهة للفرد، برامج التعليم المشخص للفرد، تفريد التعليم، التعلم عن بعد، التعلم المفتوح، التعلم بالحاسب (التعليم الإلكتروني)).

ترى (مهدي، ٢٠٢٠م، ص ٣) : (من أنواع التعلم المستمر :

١ . التعليم الأساس : ويقصد به الوسائل والطرق التربوية والتعليمية المبنية على أساس توفير الإعداد العام للجميع ، الذي يُتبع بتدريب مهني يغطي إحتياجات الفرد الدراسية إلى حين دخوله إلى عالم العمل، وهو يحتضن التربية ما قبل المدرسة، والتعليم الإبتدائي والثانوي والمهني والجامعات.

٢ . التعليم المستديم: هو كل أنواع التدريب المتوفر للأفراد الذين دخلوا عالم العمل ويرغبون في إعدادهم العام وإكمال تدريبهم المهني).

مصادر التعلم الذاتي المستمر

ترى (شعبان، ٢٠١٧م، ص١٨، ١٩) :

- ١ . الانترنت ومنه الجامعات الافتراضية، المكتبة الافتراضية، المتاحف الافتراضية.
 - ٢ . القنوات على اليوتيوب
 - ٣ . وسائل الإعلام المختلفة.
 - ٤ . قراءة الكتب والأبحاث والمنشورات.
 - ٥ . المؤسسات التعليمية النظامية.
 - ٦ . المراجع المعتمدة من طرف المنظمات الدولية.
 - ٧ . المطبوعات والنشرات والدوريات.
 - ٨ . المحاضرات والمؤتمرات وما صدر منها من قرارات.
 - ٩ . مراكز البحوث العلمية.
 - ١٠ . المؤسسات العلمية الغير نظامية).
- ويرى (الدليل، ٢٠٠١م، ص١) : (يمكن لمدير المدرسة أن يرفع من كفاءة مركز مصادر التعلم بـ:
- ١ . العمل على حب القراءة والمطالعة.
 - ٢ . تدريب المتعلمين على كيفية إستخدام الكتب وكل ما تحتويه مصادر المعلومات.
 - ٣ . توفير الخدمات المكتبية.
 - ٤ . تطوير المهارات المكتبية عن طريق برامج التدريب).

التعلم بالحاسب الآلي والانترنت

- ترى(متولي وآخرون، ٢٠٢٠م، ص١٢) : (الحاسوب يقود الطلاب إلى التفكير المنطقي السليم، وتطوير قدراتهم ، وتتيح برامج أساليب تقويمهم ، ومن دواعي إستخدامه في العملية التعليمية:
- ١ . يخدم أهداف تعزيز التعلم الذاتي وتحسين نوعية التعليم والتعلم.
 - ٢ . يقوم بدور الوسيلة التعليمية بتقديمه الصور والأفلام والتسجيلات الصوتية.
 - ٣ . تحقيق الأهداف التعليمية باكتساب المهارات كمهارة إستخدام الحاسوب.
 - ٤ . وسيلة مشوقة تجذب إنتباه الطالب وتخرجه من روتين الحفظ والتلقين.
 - ٥ . تقليل زمن التعليم ، وزيادة التحصيل.

٦ . عرض المادة التعليمية بطريقة تمكن من تحديد نقاط ضعف الطلاب، وطرح الأنشطة العلاجية).

في استخدام الانترنت ترى (المغربي، ٢٠٠٧م، ص١٤٩) : (لقد جاءت الانترنت بعدة خدمات أثرت بها المواقع التعليمية ومكنت المصمم التعليمي من وضع أنشطة تربوية جديدة في الموقف التعليمي وهذه الخدمات لايشترط أن تجتمع كلها في نظام تعليمي واحد، ولكنها تستخدم وفقاً للحاجة التربوية ، ومن هذه الخدمات: البريد الإلكتروني، الشبكة العنكبوتية، تبادل الملفات، مجموعات الأخبار، ومجموعات الإهتمام المشترك، القوائم البريدية، خدمة محطات التحدث). وتضيف (شعبان، ٢٠١٧م، ص١٣، ١٤): (ما يلي علاقة الانترنت ببعض عناصر العملية التعليمية والدور الذي يمكن أن تؤديه لتسهيل التعلم، وتحسين النتائج المتوقعة من التربية من خلال ربطها بمجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها عبر شبكة الانترنت، والخطوات هي:

١ . تحديد إحتياجات المتعلمين.

٢ . تطوير الأهداف والأنشطة التعليمية.

٣ . تنظيم المحتوى.

٤ . تنظيم المعلومات وترتيبها.

٥ . التقويم).

صعوبات وتحديات التعلم الذاتي المستمر

يرى (كنعان، ٢٠٠٧م) : (من الصعوبات التي تواجه الأقسام الإدارية في الدول النامية هي عدم الإستفادة من العلم، والتكنولوجيا، والثورة التكنولوجية التي تشهدها الدول المتقدمة).

وترى (متولي وآخرون، ٢٠٢٠م، ص٦) : (من معوقات التعلم الذاتي:

١ . الخوف الموجود من تجريب أي شيء جديد.

٢ . قلة الزمن المخصص الذي لايدعم النشاطات المختلفة للتعلم الذاتي.

٣ . نقص الأدوات والأجهزة المساعدة.

٤ . نقص الكفاءة والخبرة لدى الهيئة التدريسية.

٥ . الخوف من نقد الآخرين نتيجة الخروج من النمط التعليمي المألوف).

ويرى (Whelan &Teigland.2010) : (مع زيادة قوة المعلومات وتراجع الكفة المادية لإمتلاك وسائل تكنولوجيا المعلومات، زادت قدرة الوصول إلى المعلومات بسهولة، ونشرها بشكل مطلق في العالم ولمدة زمنية غير محدودة، فتواجد الانفجار المعلوماتي التكنولوجي يعد أحد التحديات المعاصرة التي تواجه المديرين).

من الأهمية المؤكدة فيما سبق للتعلم الذاتي المستمر، والحاجة الملحة إليه ،فيما ذكر من دواعي إستخدامه، بما تقتضيه المرحلة العصرية الحالية، صار من الضروري الأخذ به كأمر واقعي، كل الأبحاث في مجاله، وأراء الخبراء والمختصين، تشير إلى أنه نظام التعلم المناسب ليتم تطبيقه في هذا العصر، وعليه في ولاية نهر النيل ينبغي السعي بجد للقيام بعمل مبدئيء في هذا المجال، بتحديد مدرسة بكل محلية ، وتجهيز كافة ما يلزمها من معدات ووسائل، ومنهج دراسي مخطط بإتقان، وإعداد كفاءات من المعلمين لهذا الغرض، ليكون نواة لتعميمه متى ما لزم الأمر.

المبحث الخامس

الدراسات السابقة

المبحث الخامس

الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية:

دراسة: أماني مختار عوض الله محمد (٢٠١٨م)

بعنوان: دور مدير المدرسة في تنمية الكفايات المهنية للمعلمين بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية كرري (قطاع شرق)، بحث منشور. المجلة العلمية المحكمة للأكاديمية العربية للتدريب والتطوير.

. أهداف الدراسة:

١- التعرف على دور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي في تنمية كفاية الإلتزام بأخلاق المهنة للمعلمين بمحلية كرري.

٢- التعرف على دور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي في تنمية كفاية التخطيط للمعلمين بمحلية كرري.

٣- التعرف على دور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي في تنمية كفاية إستثارة الدافعية للتعلم للمعلمين بمحلية كرري.

. منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي.

. أداة البحث: الاستبانة.

- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي بمحلية كرري قطاع شرق والبالغ عددهم (٧٩٠) معلم ومعلمة.

- عينة البحث: بلغ عددها (١٠١) معلم ومعلمة من مجتمع البحث منهم (٥) معلم ، (٩٦) معلمة.

. أهم النتائج:

(أ) كفاية الإلتزام بأخلاقيات المهنة :

. يغرس مدير المدرسة لدى المعلمين روح تحمل المسؤولية.

. يؤكد مدير المدرسة على المعلمين أن يكونوا قدوة حسنة للتلاميذ.

(ب) كفاية التخطيط:

. يحث مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية كرري المعلمين على تحديد الأهداف التعليمية.

- يتابع مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية كرري المعلمين في تحديد خطة الدرس اليومية.

(ج) كفاية إستثارة الدافعية للتعلم :

. يشجع مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية كرري المعلمين على تحفيز التلاميذ.
- يلفت مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية كرري نظر المعلمين لمراعاة خصائص المتعلمين.

٢ . دراسة: إحامام الإمام عبدالله يوسف (٢٠١٩)

. بعنوان : دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية التعليمية (دراسة تحليلية تقويمية بمرحلة الأساس محلية بحري) . بحث منشور ، جامعة حائل. فرع سميراء

. أهداف الدراسة :

. توضيح الإشراف التربوي مفهومه وأهدافه ووظائفه وأنواعه وخصائصه.

. دور مدير المدرسة كمشرف مقيم.

. التعرف على واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس في هذه الجوانب :

١ . التخطيط.

٢ . إغناء المناهج وتقويمها.

٣ . التنمية المهنية لنفسه ولأعضاء هيئة التدريس.

٤ . الإمتحانات والاختبارات.

٥ . إدارة الصفوف.

٦ . العلاقة بين الزملاء والمجتمع المحلي.

٧ . تقويم العملية التربوية في مدرسته.

. منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي.

. أداة الدراسة: الإستبانة الموجهة للمعلمين بمرحلة الأساس ، والمقابلة لمديري المدارس .
. عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (٣٩) مدير ومديرة لمدارس الأساس ومثلت هذه العينة المجتمع الأصلي. عينة المعلمين (٢٠٠) معلم ومعلمة .
أهم النتائج:

١. تبصير المعلم بأساليب التدريس والوسائل التعليمية الفعالة في عملية التدريس ، بلغت أهمية نسبية ٨٨.٢١%.

٢. مساعدة المعلم على فهم عمله ومهام وظيفته ، بلغت أهمية نسبية ٨٤.١٠% .
٣. يقوم المدير بإعداد خطة لعمله بالتعاون مع المعلمين والأطراف الأخرى ، بلغت أهميتها النسبية ٨١.٠٣% .

٤. يقوم المدير بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة العمل المدرسي بصورة مستمرة في جميع النواحي بلغت أهميتها النسبية ٨٤.١٠% .

٥. المدير يصمم نشاطات مناسبة تساعد في تعزيز المنهاج وتبسيطه بلغت أهمية نسبية ٨٨.٢١% .

٣- دراسة: محمد علي محمد علي الضو، ومحمد علي عباس (٢٠٢٠م)

بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى تلاميذ المرحلة الأساسية بوحدة أبوقوة الإدارية. بحث منشور. كلية التربية، جامعة بخت الرضا. السودان
. أهداف الدراسة:

١. دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي بوحدة أبوقوة الإدارية . ولاية الجزيرة . من وجهة نظر المعلمين.

٢. أثر الجنس في الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى تلاميذ مرحلة الأساس بوحدة أبوقوة الإدارية . ولاية الجزيرة . من وجهة نظر المعلمين.

منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي.

أداة البحث: الاستبانة.

مجتمع البحث: معلمي ومعلمات مرحلة الأساس بمدارس وحدة أبوقوة الإدارية . ولاية الجزيرة . السودان، ويبلغ عددهم (٦٠٠) معلم ومعلمة.

عينة الدراسة: (٨٠) معلم ومعلمة تم إختيارهم عشوائياً من مجتمع البحث . أهم النتائج :

١-تؤدي الإدارة المدرسية دوراً فاعلاً وكبيراً في تنمية الإبداع الإداري لدى تلاميذ المرحلة الأساسية بوحدة أبوقوة الإدارية ، ولاية الجزيرة بالسودان.

٢- هنالك تشابه وتطابق في وجهات النظر بين المعلمين والمعلمات فيما تقوم به الإدارة المدرسية من دور في تنمية القدرات الإبداعية في تلاميذهم.

٤ . دراسة: إحلام الإمام عبدالله يوسف (٢٠٢٠م)

- بعنوان: مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس النموذجية بمحلية بحري ، بحث منشور . جامعة حائل ، فرع سميراء.

أهداف الدراسة:

١. التعرف على درجة توفر مقومات الإدارة المدرسية في كلٍ من المدارس النموذجية بمحلية بحري.

٢ . بيان ما إذا كان هنالك فروق دالة إحصائية في درجات تقدير عينة الدراسة لمدى توفر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس النموذجية.

٣ . التعرف على سبل الإرتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس النموذجية . منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي .

. أداة الدراسة : الاستبانة.

. عينة الدراسة : تم إختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في مديري المدارس

النموذجية الثانوية بمحلية بحري ، حيث بلغت العينة (١١٠) من مديري هذه المدارس من المعلمين والمعلمات منهم (٦٣) معلم ، (٤٧) معلمة .

أهم نتائج الدراسة:

١ . تتبنى إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية التي ترفع مستوى المدرسة.

٢ . تغرس إدارة المدرسة في العاملين حب الإنتماء إليها.

٣ . تشرف إدارة المدرسة على تحليل الإختبارات وتحديد نقاط الضعف والقوة.

٤ . تشجع المدرسة على إصدار مجلات تعزز الأنشطة اللاصفية.

٥ . تزود الطلبة المتميزين بنماذج إختبارات محلية وولائية ومشاركات على المستوى الإقليمي (الوطن العربي).

الدراسات العربية:

١ - دراسة ياسين أحمد العواد (٢٠١٤ - ٢٠١٥)

- بعنوان: تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري.

- رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في التربية المقارنة والإدارة التربوية . جامعة دمشق . كلية التربية . دمشق . سوريا.

- أهداف الدراسة

١. تعرف المراحل التي مر بها الفكر الإداري والتوجيهات الحديثة في وظائف العملية الإدارية والمسئولية الاجتماعية للإدارة وعوامل التغيير فيها من حيث التوجه.

٢. الوقوف على مفهوم الفكر الإداري المعاصر في الإدارة المدرسية وأهدافه وفلسفته ومقوماته، والمقومات الحديثة المستخدمة فيه، ومتطلباته تطبيقه.

٣. تعرف واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية من خلال ممارسات العمليات الإدارية (التخطيط. التنظيم. التوجيه. التقويم).

٤. تعرف الصعوبات التي تواجه العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية.

٥. تعرف أثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المسمى الوظيفي، المحافظة) في الصعوبات التي تواجه العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية.

٦- تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وفي ضوء الدراسة

- منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع البحث :- المديرين (١٢٥٨)، معاوني المدير (٤٥٢)، الموجهين (٢٤٧٨).

- عينة الدراسة: (٥١٢) مديراً ومديرة، معاوني المدير (٢٥١)، الموجهين (١١٧٣)

من أهم نتائج الدراسة:

- النتائج المتعلقة بممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر المديرين المتمثلة في (التنظيم، التخطيط، المتابعة، والتقويم، التوجيه) في مجمل المحور بمتوسط حسابي ٣.٣٩ وإنحراف معياري ٠.٨٣ متوسطة.

- النتائج المتعلقة بممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر معاوني المديرين والمتمثلة في ، في مجمل المحور بمتوسط حسابي ٣.٢٢ وإنحراف معياري ٠.٨٢ متوسطة.

- النتائج المتعلقة بممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر الموجهين والمتمثلة في (التنظيم ، في مجمل المجال بمتوسط حسابي ٣.١٤ وإنحراف معياري ٠.٨٤ متوسطة.

- النتائج المتعلقة بمجال الصعوبات التي يواجهها العاملون في مجال الإدارة من وجهة نظر الموجهين المتمثلة في (المجتمع المحلي ، المصادر المالية ، مدير المدرسة ،مديرية التعليم) في المجال ككل بمتوسط حسابي ٣.٦٣ وإنحراف معياري ٠.٨١ مرتفعة .

٢ - دراسة هديل محمد عودة. (٢٠١٠م)

- بعنوان الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين - كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٠ .
هدف الدراسة:

١- التعرف إلى الكفايات التي يستخدمها مديرو المدارس الأساسية وعلاقتها بالروح المعنوية بالمعلمين.

- مجتمع الدراسة: جميع معلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا للعام الدراسي ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ م البالغ عددهم ١٧٨٣ معلماً ومعلمة

- عينة الدراسة : تم إختيار عينة عشوائية مكونة من ٣٧٥ معلماً ومعلمة بنسبة ٢٠% من مجتمع الدراسة.

- أدوات الدراسة: إستبانة الكفايات الإدارية للمديرين، الأداة الثانية إستبانة الروح المعنوية

- منهج الدراسة: المنهج المسحي الإرتباطي لملائمته للدراسة الحالية.

أهم نتائج الدراسة:

١. درجة توافر الكفايات الإدارية الكلية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣.٦٣ بإنحراف معياري ٠.١٦ وجاءت مجالات الإستبانة ما بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة

٢. مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظرهم كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣.٦٢ بإنحراف معياري ٠.١٧ وجاءت مجالات الإستبانة بمستوى متوسط

٣ - دراسة إجراوي أمال وبخدوة خديجة (٢٠١٥م - ٢٠١٦م)

- بعنوان دور مديري المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية . دراسة ميدانية بالمقاطعة الثانية للأمير عبدالقادر . تاسوست . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة محمد الصديق بن يحي . جيجل ٢٠١٥ - ٢٠١٦م الجزائر .

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على مدى إلتزام مديري المدارس الابتدائية بتوفير الجودة في التعليم .
٢. معرفة الدور الذي لعبه مدير المدرسة لتحقيق الجودة التعليمية
٣. تحديد مفهوم الجودة في التعليم والتعرف على الرؤى الفكرية التي تناولته
- أدوات جمع البيانات: الملاحظة والإستماره
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات من جميع أعضاء مجتمع الدراسة

- مجتمع وعينة البحث : ٧ من أصل ٨ مديرين متزوجون يتراوح عدد أطفالهم ما بين (١ - ٦) ، أقدمية العمل لديهم من (٦ - ١٠) .

- أهم النتائج :

١. لقد أكد تحقق فرضيات الدراسة صدق الفرضية التي مفادها : لمدير المدرسة الابتدائية دور في تحقيق الجودة التعليمية ،حيث أكدت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن مدير المدرسة الابتدائية ونتيجة للسلطة المخولة له من طرف وزارة التربية والتعليم يقوم ببذل كل مجهوداته من أجل تحقيق أهداف التربية وهذا من خلال الدور الجلي الذي يقوم به المدير

٢. فحسب نظرية الدور يجب على المدير أن يولي إهتماماً خاصاً للمهارات والقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس، ويتخذ من الإجراءات مايعزز وسائل الإتصال بينهم وبين طبيعتهم إجتماعياً وتنمية معلوماتهم حتى يمكن أن يكون دور كل منهم إيجابياً وفعالاً ومساعداً على تحقيق هدف المدرسة.

٣. والمدير كقائد تربوي يعمل بكل جهده من أجل تحقيق جودة تعليمية من تخرج أطر بشرية فعالة.

٤ - دراسة منير حسن أحمد شقورة (٢٠١٦م)

- بعنوان إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين كلية التربية - جامعة الأزهر - غزة - فلسطين ٢٠١٢م - ١٤٣٣هـ .
- أهداف الدراسة

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين.

٢- الكشف ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لدرجة ممارسات مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وفقاً للدراسة (النوع الإجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، التخصص في الثانوية العامة).

٣. التعرف إلى مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

٤. الكشف عن ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لمستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

٥. الكشف عما إذا كانت هنالك علاقة بين درجة ممارسة إدارة التغيير وتوافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة

- منهج الدراسة: هو المنهج الوصفي

- أداة الدراسة: الإستبانة لجمع البيانات

- مجتمع الدراسة: معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظات غزة العام الدراسي ٢٠١١ - ٢٠١٢م والبالغ عددهم (٥٣٠٣) معلم ومعلمة
- عينة الدراسة

(أ) العينة الإستطلاعية (٦٤) من المعلمين من الجنسين من المجتمع
(ب) العينة الميدانية : عينة طبقية عشوائية بلغت (٥٢٢) معلماً من الجنسين بنسبة ١٠% من المجتمع الأصلي الذكور (٢٧٩) والإناث (٢٤٣)
- أهم نتائج الدراسة:

١. درجة ممارسة أساليب إدارة التغير لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جيدة بوزن نسبي (٧٦.١ %)

٢. مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جيد بوزن نسبي ٧٦.٤%

٣- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ ، بين جميع أساليب إدارة التغير ودرجتها الكلية وبين الإبداع الإداري بمجالاته ودرجته الكلية مما يشير إلى إرتفاع درجة ممارسة أساليب إدارة التغير يرتبط بدرجة مرتفعة للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

٥ - دراسة أروى سلامة أبو عريبان (٢٠١٨م)

- بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تطوير مهارات إستخدام التقنيات التعليمية لدى معلمي العلوم الحياتية في المدارس الحكومية وسبل تفعيله

كلية التربية . عمادة الدراسات العليا . جامعة الأزهر . غزة ١٤٤٠هـ - ٢٠١٨م

- أهداف الدراسة:

١. التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تطوير مهارات إستخدام التقنيات التعليمية لدى معلمي العلوم الحياتية

٢. الكشف عما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥ < @) في تقديرات أفراد العينة لدرجة قيام الإدارة المدرسية بدورها في تطوير مهارات إستخدام التقنيات

التعليمية لدى معلمي العلوم الحياتية تعزى لمتغير (الجنس ، سنوات الخدمة ، الدورات التدريبية) .

٣- تحديد سبل تفعيل دور الإدارة المدرسية في تطوير مهارات استخدام التقنيات التعليمية لدى معلمي العلوم الحياتية.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

- مجتمع الدراسة: (٢٨٦) من معلمي العلوم الحياتية منهم (١٢٨) معلم و (١٥٨) معلمة .
عينة الدراسة:

(أ) العينة الإستطلاعية (٣٢) من معلمي العلوم الحياتية من الجنسين

(ب) العينة الفعلية التطبيقية: تم إختيارها بطريقة عشوائية بلغ عدد أفرادها (١٥٣) إستجاب منهم (١٤٨) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الأصلي منهم (٦٨) من الذكور و (٨٠) من .
أداة الدراسة: الإستبانة

- أهم نتائج الدراسة

١. إن الدرجة الكلية لتقدير عينة من معلمي العلوم الحياتية في المدارس الحكومية لدور الإدارة المدرسية في تطوير مهارات استخدام التقنيات التعليمية الحديثة وسبل تفعيله حصلت على وزن نسبي (٦٨.٨٧ %) أي بدرجة كبيرة إلى حد ما تقترب من المتوسط

٢. إن السبل التي أجمع عليها معلمي العلوم الحياتية لتفعيل مهارات استخدام التقنيات التعليمية الحديثة لدى معلمي العلوم الحياتية في المدارس الحكومية وسبل تفعيله بلغت (٣٨) مقترحاً من وجهة نظره كان أهمها:

- عقد دورات تدريب متواصل للمعلمين على طرق التعامل مع التقنيات التعليمية الحديثة.

- تجهيز المختبرات المدرسية بوسائل تقنية وإنترنت لمشاهدة عروض الوثائق العلمية

- توفير مصادر بديلة للتيار الكهربائي كالطاقة الشمسية.

- توفير بنية تحتية كالكهرباء والحاسوب وشبكة إنترنت ولوحة ذكية ومجسمات.

- عمل عدة دروس توضيحية باستخدام الأجهزة الحديثة مثل السبورة الذكية.

٦ - دراسة: صابرين عمر عطية الكومي (٢٠١٩م)

- بعنوان: دور مديري المدارس الحكومية الأساسية في تطبيق الأنشطة المدرسية من وجهة نظر المعلمات بمحافظات غزة. كلية التربية - جامعة الأزهر - غزة ١٤٤٠هـ - ٢٠١٩م
- أهداف الدراسة:

١. التعرف إلى دور مديري المدارس الحكومية الأساسية في تطبيق الأنشطة المدرسية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة غزة.

٢. لكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية الأساسية في تطبيق الأنشطة المدرسية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر).

٣. الكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدارس الحكومية الأساسية في تطبيق الأنشطة المدرسية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة ، شرق غزة، غرب غزة)

- منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

- أداة الدراسة: الإستبانة.

- مجتمع الدراسة: معلمات المدارس الأساسية بمحافظة غزة وعددهم (٢٠٧٢).

- العينة الإستطلاعية (٣٠) معلمة تم إختيارها عشوائياً.

- العينة الفعلية للدراسة: (٥٠٣) معلمة تم إختيارهم عشوائياً.

أهم نتائج الدراسة:

١. الطلبة المشاركين في الأنشطة كانت نتائجهم أعلى وأكثر تفوقاً من الطلبة الذين لم يشاركون في الأنشطة وهذا دليل على أن الأنشطة تم تطبيقها بشكل مناسب .

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات ، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

٣. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة ،شرق غزة ، غرب غزة) وتعزو الباحثة ذلك بعض الأنشطة لم يتم تطبيقها بشكل مناسب بسبب الظروف الإقتصادية.

٧- دراسة: كروز تراحيب العجمي (٢٠١٧م)

- بعنوان: تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز .

كلية التربية بقنا . جامعة جنوب الوادي . ٢٠١٧ ، مصر .

- أهداف الدراسة:

١. بيان الإطار المفاهيمي لتطوير الأداء الإداري .

٢. بيان الإطار المفاهيمي لإدارة التميز .

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي .

- مجتمع الدراسة: الهيئة التعليمية والإدارية بمدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت.

- عينة الدراسة: عدد (١٥٩) من الهيئة الإدارية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي في منطقة

الأحمدي التعليمية بدولة الكويت .

أهم نتائج الدراسة:

١- لا توجد دلالة إحصائية بين أفراد العينة (ذكور - إناث) في المحاور الأول للإستبانة وهو

إختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز ، بينما توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين الذكور والإناث في محور البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة

التميز . والدرجة الكلية لإستبانة تطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة التميز .

٢- بالنسبة لمتغيرات سنوات الخبرة: نتائج التباين الأحادي لإستجابة أفراد عينة الدراسة على

إستبانة تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء إدارة التميز وفقاً لمتغير الخبرة حيث

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) (@) وذلك في

جميع محاور الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة .

٣- توجد فروق بين الحاصلين على دورات تربية وبين الحاصلين على دورات في مجال الجودة

عند مستوى دلالة (٠.٠١) في محور إختيار مدير المدرسة ، كما توجد فروق بين الحاصلين

على دورات في مجال الإدارة ، وبين الحاصلين على دورات في مجال الجودة عند مستوى دلالة

(٠.٠١) في محور البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التميز .

٨- دراسة: نسرین محمد عبد الفتاح سلامة. (٢٠١٤م)

- بعنوان: درجة الممارسات الإيجابية لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين في مدریات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين .
كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية - نابلس ٢٠١٤م
- أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على كفاءة وفاعلية الممارسات الإيجابية لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين من وجهة نظرهم ، وطريقة حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مدریات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.
 - ٢- التعرف على تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، سنوات الخبرة، والمديرية على الممارسات الإيجابية للمديرين في المدارس الحكومية.
 - ٣- التعرف على درجة الفاعلية الذاتية السائدة لدى معلمي المدارس الحكومية في مدریات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم
 - ٤- التعرف على أثر كل من متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، والتخصص ، وسنوات الخبرة ، والمديرية في الفاعلية الذاتية للمعلمين من وجهة نظرهم .
 - ٥- التعرف إلى الممارسات الإدارية التي تعيق الفاعلية الذاتية للمعلمين .
- منهج الدراسة :المنهج الوصفي .
- مجتمع الدراسة: جميع العاملين في المدارس الحكومية في مدریات شمال الضفة الغربية ذكوراً وإناثاً وعددهم (١٤٣٤٨) معلماً ومعلمة .
- عينة الدراسة : تم إختيارها بصورة عشوائية ، العينة الإستطلاعية (٥٥) معلماً ومعلمة والعينة التطبيقية (٦١٨) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة صلح منها للتحليل (٥٩٠) استبانة .
- أداة الدراسة: الإستبانة
- من أهم النتائج:

١. هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الممارسات الإيجابية للمديرين المتعلقة بالجانب الإداري ومجال الممارسات الإيجابية للمديرين المتعلقة بشئون الطلبة تعزى للمديرية .
٢. هنالك فروق ظاهرية في الأوساط الحسابية لفئات متغير الخبرة العلمية للممارسات الإيجابية

للمديرين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح فئة (١١ - ١٥) سنة بمتوسط حسابي بلغ ٤.٤٧ فيما كانت أقل المتوسطات الحسابية لصالح فئة (٥ - ١٠) سنوات بلغ متوسطها الحسابي ٤.٣٥

٣. وفي عرض نتائج السؤال المفتوح الذي نصه : أذكر ثلاثة ممارسات للمديرين قد تحد من الفاعلية الذاتية للمعلمين أجاب على هذا السؤال عدد (٥٦) معلماً ومعلمة من عينة الدراسة البالغة (٥٩٠) معلماً ومعلمة بنسبة ٩.٤٩% من إجمالي عينة الدراسة ، ومن أبرز المعوقات التي تم ذكرها: كثرة الطلبات من المعلمين من قبل التربية ، وكثرة عدد الحصص، إكتظاظ الصفوف وتزاحم الطلبة، قوانين وأنظمة الوزارة التي تحد من إبداع المعلمين، عدم توفر البيئة المناسبة للمعلم حتى يبدع بشكل أكبر .

- مناقشة نتائج الدراسات السابقة في ضوء نتائج الدراسة الحالية

عنوان هذه الدراسة: الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بولاية نهر النيل من وجهة نظر المشرفين التربويين.

الدراسات المحلية

١ . دراسة: أمانى مختار عوض الله محمد (٢٠١٨م). والتي بعنوان: دور مدير المدرسة في تنمية الكفايات المهنية للمعلمين بمرحلة الأساس .

في العلاقة بين الدراستين نجد أن التشابه يتمثل في الكفايات المهنية كما ورد في الدراسة السابقة ، والكفايات اللازمة لمديري المدارس كما ورد في هذه الدراسة ، فهي نفس الكفايات في الدراستين التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة ، الدور لمديري المدارس حيث ورد في الدراسة السابقة استخدام هذا الدور لينمي الكفايات لدى المعلمين ليقوموا بواجباتهم على الوجه الصحيح مما ينتج عنه التطوير في عمل المدرسة ، وفي هذه الدراسة يتم استخدام هذه الكفايات لتطوير الدور الإداري للمديرين لينعكس أثره على المعلمين ليقوموا بأداء واجباتهم بالصورة الصحيحة ، أما الاختلاف يكمن في أن الدراسة السابقة إنحصرت في جزء قليل من هذه الكفايات، بينما هذه الدراسة شملت كل الكفايات اللازمة لمدير المدرسة تقريباً.

٢ . دراسة : إحلام الإمام عبدالله يوسف (٢٠١٩م). بعنوان : دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية التعليمية.

نجد أن وجه الشبه بين الدراستين يتمثل في أن الدراسة السابقة تبحث في دور مدير المدرسة كمشرف مقيم ومن أهم وظائف المشرف تقويم المعلمين بإرشادهم وتزويدهم بالخبرات والمهارات التي تعينهم على القيام بواجباتهم بالوجه الصحيح ، وفي الدراسة الحالية نجد الكفايات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة هي ذاتها الخبرات والمهارات المذكورة أنفاً حيث يزود بها مدير المدرسة المعلمين ليقوموا بواجباتهم كما ينبغي ، ويمثل ذلك الجزء الأكبر من دور مدير المدرسة ، كما أن تحسين العملية التربوية التعليمية المذكور في الدراسة السابقة كذلك يعني تطوير الدور الإداري لمدير المدرسة المذكور في هذه الدراسة ، أما الاختلاف بين الدراستين فنجد أنه يتمثل في القليل من دور مدير المدرسة الذي لا يختص به المشرف وهو ما تحتويه هذه الدراسة ، ولا تحتويه الدراسة السابقة.

٣. دراسة: محمد علي محمد علي الضو، ومحمد علي عباس (٢٠٢٢م). بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى تلاميذ المرحلة الأساسية بوحدة أبوقوة الإدارية. نجد أن الاتفاق بين الدراستين يتمثل في أن تنمية الإبداع لدى تلاميذ مرحلة الأساس في الدراسة السابقة المذكورة جزء من هذه الدراسة، حيث نجده في كفاية القيادة التي تنمي في التلاميذ الابتكار والإبداع، كما نجده في كفاية العلاقات الإنسانية تحت عنوان العلاقة بين مدير المدرسة والتلاميذ، وكذلك تمت الإشارة إليه بصورة أكثر وضوحاً تحت عنوان إبداع وفاعلية مدير المدرسة، أما الاختلاف بين الدراستين يتمثل في أن الدراسة السابقة تمثل جزء يسير مما تحتويه هذه الدراسة.

٤ . دراسة: إحلام الإمام عبدالله يوسف (٢٠٢٠م). بعنوان :مقومات الإدارة المدرسية الفعلة في المدارس النموذجية بمحلية بحري.

في العلاقة بين الدراستين نجد أن التشابه بينهما يتمثل في أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في الدراسة السابقة هي الإدارة التي تمتلك الصفات القيادية التي تدفعها للنشاط والإنجاز مع الإمام بكل ما يخص دورها الذي تقوم به بصورته الصحيحة ، فهذا يقابله في هذه الدراسة امتلاك مدير المدرسة للكفايات اللازمة له من صفات قيادية وغيرها ، كما أن العمل النموذجي يقابله في المعنى العمل المتطور في كلتا الدراستين. أما الاختلاف نجده في أن الدراسة السابقة

تركز على الفاعلية، وتختص بإدارة المدارس الثانوية، وهذه الدراسة تشمل كل مجالات العمل الإداري وتختص بإدارة التعليم الأساسي.

- الدراسات العربية:

١. دراسة: ياسين أحمد العواد. والتي بعنوان: تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر لإداري المعاصر.

العلاقة بين الدراستين تتمثل في تشابههما في تطوير العمل الذي تقوم به إدارة المدارس التي يقودها المديرين، وإن اختلفت الصيغة، ففي الدراسة السابقة ورد بصيغة تطوير إدارة المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وفي هذه الدراسة ورد بصيغة تطوير الدور الإداري لمديرين المدارس. كما نجد أن المقصود بالمديرين في هذه الدراسة هم مديرين مدارس التعليم الأساسي، بينما في الدراسة السابقة المقصودين مديرين مدارس الثانوي العام، فأدوار المرحلتين هي ذاتها، إلا أن الاختلاف يكمن في أن الدراسة السابقة تقدم تصور مقترح لتطوير إدارة المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر بصورة عامة، بينما تحدد هذه الدراسة تطوير أدوار المديرين عن طريق الكفايات التي يجب أن يمتلكها مديرين المدارس.

٢. دراسة: هديل أحمد عودة، بعنوان: الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

- علاقة الدراسة السابقة المذكورة بالدراسة الحالية، في أن الكفايات الإدارية ثبت في الدراسة السابقة أن لها دور كبير في رفع الروح المعنوية للمعلمين وإذا ارتفعت الروح المعنوية للمعلمين هذا يعني أن يعمل المعلمون بجد إخلاص مما يقود إلى الإنجاز فيؤدي بدوره إلى التطوير والتميز والجودة ومساعدة الإدارة المدرسية بالأفكار الإبداعية والمبادرات والابتكارات التي تؤدي إلى مزيداً من تحسين الأداء وتحسين البيئة المدرسية والمناشط والبرامج . أما اختلاف الدراسة السابقة المذكورة عن هذه الدراسة نجد أن الدراسة السابقة تناولت فقط علاقة كفاية مديرين المدارس بالروح المعنوية للمعلمين بينما هذه الدراسة شملت تأثير كفايات مديرين المدارس في تطوير الدور الإداري الذي يقوم به مدير المدرسة لينهض العمل بالمدرسة متكاملًا بكل جوانبه.

٣. دراسة: إجراوي أمال وبوخدوة خديجة. بعنوان: دور مديري المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليمية - دراسة ميدانية.

- العلاقة بين الدراسة السابقة المذكورة وبين هذه الدراسة نجد أنهما متشابهتان في أن الدراسة السابقة تسعى إلى معرفة كيفية الحصول على تحقيق الجودة التعليمية من خلال دور مديري مدارس الأساس فهي تبحث الدور الذي ينتهجه مدير المدرسة والذي ينبغي أن يبلغه الوصول إلى جودة التعليم. وهذه الدراسة تبحث في الكفايات اللازمة التي تجعل دور مدير المدرسة يتطور ويتحسن ويتغير من نظامه التقليدي السابق للحصول على نتائج أفضل في ظل عالم يتغير ويتجدد باستمرار للحصول على مخرجات جيدة للنظام التعليمي، إذن كلتا الدراستين تبحثان عن جودة التعليم. والاختلاف بينهما في أن الدراسة السابقة تبحث في دور المديرين الذي يحقق جودة التعليم، وهذه الدراسة تبحث في كيفية تطوير دور المديرين عن طريق الكفايات.

٤. دراسة: منير حسن أحمد شقورة ، بعنوان إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

- نجد في العلاقة بين هاتين الدراستين من حيث التشابه أن الدراسة السابقة تبحث في علاقة إدارة التغيير بالإبداع الإداري لمديرين المدارس، والتغيير هنا يعني التطوير حيث يشير من الصياغ إلى التغيير إلى الأفضل، وإبداع مدير المدرسة الإداري حتماً ناتج من تطور دوره الإداري، وهذه الدراسة تشير إلى تطوير أداء المديرين، فنجد أن الهدف واحد، إلا أن الاختلاف يظهر في مديرين المدارس الثانوية ومديرين مرحلة الأساس، مع أن أدوار مديرين المرحلتين تتشابه كثيراً إلا في بعض الأشياء الطفيفة. كما ظهر في آخر نتائج الدراسة السابقة هذه، إرتفاع درجة أساليب إدارة التغيير يرتبط بدرجة مرتفعة بالإبداع الإداري، والتغيير كما أشرنا أنه يعني التحسين أو التطوير، والإبداع الإداري للمديرين يؤدي إلى الجودة والتميز في أدائهم مما ينتج عنه مخرجات جيدة من العملية التربوية التعليمية.

٥. دراسة: أروى سلامة أبو عريبان، بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تطوير مهارات استخدام التقنيات التعليمية لدى معلمي العلوم الحياتية في المدارس الحكومية وسبل تفعيله.

- العلاقة بين الدراسة السابقة المذكورة وهذه الدراسة نجد أن وجه الشبه بينهما يتمثل في دور الإدارة المدرسية في تطوير مهارات استخدام التقنيات التعليمية الحديثة في الدراسة السابقة، وتطوير الدور الإداري الذي يقوم به مدير المدرسة في هذه الدراسة، وكلاهما أعمال من

الضروري القيام بها بالمدرسة والمطلوب إتقانها ما أمكن، أو القيام بها على وجهها الصحيح على الأقل ، لتؤدي المدرسة دورها المنوط بها، أي تحقيق الأهداف المرجوة منها ، والدراسة السابقة تفيد هذه الدراسة في مجالات متعددة منها: تحديد السبل التي تفعل دور الإدارة المدرسية في تطوير المهارات مثل عقد الدورات التدريبية المتواصلة، وتوفير البنية التحتية للتقنيات الحديثة، والتعرف على دور الإدارة المدرسية في تطوير مهارات التقنيات التعليمية الحديثة للمعلمين. وهذه الدراسة تزيد على الدراسة السابقة بإستخدام جميع الكفايات اللازمة لمدير المدرسة التي يجب أن تتوفر لديه، أي التي يجب أن يمتلكها ليكون التطوير في دوره شاملاً لكل المجالات المدرسية.

٦.دراسة: صابرين عمر عطية الكومي، بعنوان: دور مديري المدارس الحكومية الأساسية في تطبيق الأنشطة المدرسية من وجهة نظر المعلمات بمحافظات غزة .

- علاقة هذه الدراسة السابقة بالدراسة الحالية تتمثل في دور مديري المدارس الأساسية في تطبيق الأنشطة المدرسية ، فنجد الدراستين تهتمان بهذا الدور ، والإختلاف نجده في أن هذه الدراسة تهتم إلي جانب الأنشطة المدرسية بكل الجوانب الأخرى التي هي من مسؤوليات ومهام مديري المدارس بغرض التطوير المتكامل في دور مدير المدرسة . والمستفاد من الدراسة السابقة أن تطبيق الأنشطة بالشكل المناسب له دور إيجابي في تفوق التلاميذ ، والتطوير الإداري في هذه الدراسة يهدف إلى التطبيق الجيد والمناسب للأنشطة المدرسية وجميع المهام الإدارية للمدير، كما أثبتت الدراسة السابقة أن العزيمة والإصرار والإخلاص والفاعلية في العمل لها دور أهم من دور زيادة سنوات الخدمة ، وكذلك أثبتت أن الظروف الإقتصادية لها أثر في تطبيق الأنشطة المدرسية، وبالتالي سيكون لها أثر في تطبيق كثير من البرامج والمهام الأخرى.

٧.دراسة: كروز تراحيب العجمي، بعنوان: تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز .

- تتشابه الدراستين في التطوير الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس حيث ذكر ذلك في الدراسة السابقة بصيغة تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي، وذكر في هذه الدراسة بالصيغة التي تحمل نفس المعنى وهي تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي، فالدرستان تتشدان تطوير الأعمال والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة، والطرق والأساليب المستخدمة في

القيام بها، إلا أن الدراسة السابقة ركزت على أن هذا التطوير يتم في ضوء مدخل إدارة التميز، وركزت هذه الدراسة أن التطوير يتم عن طريق الكفايات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، كما أن إمتلاك مدير المدرسة للكفايات الضرورية له يؤدي بدوره إلى التميز والإتقان.

٨ دراسة: نسرين محمد عبدالفتاح سلامة، بعنوان: درجة الممارسات الإيجابية لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.

- العلاقة بين هذه الدراسة والدراسة السابقة المذكورة تتمثل في التشابه بين الممارسات الإيجابية لمديرين المدارس وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين في الدراسة السابقة، وتطوير الدور الإداري لمديرين المدارس في هذه الدراسة، وفي الحالتين الممارسات الإيجابية للمديرين وتطوير الدور الإداري للمديرين نتيجتهما واحدة هي الحصول على نوعية تعليم جيّد، أي أن الجودة في التعليم تحقق التفوق والتميز للتلاميذ، فنجد أن الدراسة السابقة بحثت في علاقة الممارسات الإيجابية لمديرين المدارس بالفاعلية الذاتية للمعلمين، بمعنى ما التأثيرات التي تحدثها ممارسات المديرين الإيجابية بالفاعلية الذاتية للمعلمين بالطبع ينعكس أثرها علي العملية التعليمية ، وأن هذه الدراسة تبحث في الأثر الذي تحدثه الكفايات اللازمة للمديرين في تطوير أدائهم للإسهام في مساعدة المعلمين والتلاميذ وكل من شأنه يحسن ويطور العملية التعليمية بالمدرسة.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل من الدراسة وصف الخطوات والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع البحث، وتحديد العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها، والدراسة الإستطلاعية للتحقق من صدق وثبات الإستبانة، وخطوات الدراسة للتوصل للنتائج النهائية، والأساليب الإحصائية المستخدمة التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لهذا النوع من البحوث ودقته في وصف الظواهر، وإعتماده على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها، ومن ثم إستخراج النتائج عن طريق الأساليب الإحصائية لمعرفة مدى التطور الذي يحدث للدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بولاية نهر النيل نتيجة لإمتلاكهم الكفايات اللازمة لهم من وجهة نظر المشرفين التربويين.

وصف أداة البحث:

اعتمدت هذه الدراسة علي الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. خطوات بناء أداة الدراسة: تم إعداد الاستبانة لقياس مدى التطوير الإداري الذي يحدث في دور مديري مدارس التعليم الأساسي الذين يملكون الكفايات اللازمة لهم ، ومعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغيرات الدراسة، وحدد الباحث هدف الاستبانة بالإستفادة من خبرة المشرفين التربويين بإعتبارهم أكثر فئة في النظام التعليمي إحتكت بالأعمال الإدارية بالمدارس وقاموا بممارستها وأكتسبوا الكثير من الخبرات والمهارات في هذا المجال، فمن خلال مراحل عملهم لاحظوا الأعمال الإدارية وهم معلمين، ثم مارسوها وهم مديري مدارس، ثم أشرفوا عليها وقوموها وهم مشرفين تربويين.

ولصياغة فقرات أداة الدراسة قام الباحث بمراجعة الإطار النظري، والدراسات السابقة، مراعيًا أن تكون العبارات واضحة ومفهومة ومتنوعة وشاملة تغطي كل محاور الدراسة، حيث بلغت عشرة

محاور وحوى كل محور خمس عبارات، ركز الباحث على أن يكون مضمون كل منها شاملاً وكافياً ومتكاملاً لأهم ما تحويه الكفاية، والكفايات هي: حل المشكلات، التخطيط، الإتصال والعلاقات العامة، إدارة الوقت، التنظيم، العلاقات الإنسانية، إدارة الاجتماع، القيادة، القياس والتقويم، الرقابة والتوجيه حيث تم تصميم استمارة الإستبيان من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الأولية ، وفي بدايته تم تعريف المفحوصين بالغرض من بيانات الاستبانة وهو البحث العلمي ، والمعلومات الشخصية للمبحوثين (النوع، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: شمل محاور الدراسة الاساسية و يتكون من عشرة محاور وكل محور يتضمن خمس فقرات كما في الجدول التالي:

جدول (١/٤) توزيع محاور الدراسة وعدد عباراتها

المحاور	اسم المحور	عدد الفقرات
المحور الاول	كفاية حل المشكلات	٥
المحور الثاني	كفاية التخطيط	٥
المحور الثالث	كفاية الاتصالات والعلاقات العامة	٥
المحور الرابع	كفاية إدارة الوقت	٥
المحور الخامس	كفاية التنظيم	٥
المحور السادس	كفاية العلاقات الانسانية	٥
المحور السابع	كفاية إدارة الاجتماع	٥
المحور الثامن	كفاية القيادة	٥
المحور التاسع	كفاية القياس والتقويم	٥
المحور العاشر	كفاية الرقابة والتوجيه	٥
المجموع		٥٠

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

صدق وثبات الاستبانة:

لقياس صدق وثبات الاستبانة تم إختيار عينة إستطلاعية عشوائياً مكونة من (٢٠) مشرف تربيوي من الجنسين تم استبعادهم من عينة الدراسة.

صدق الاستبانة: للتحقق من صدق الاستبانة والتأكد من خدمتها لأهداف البحث تم عرضها بصورتها الأولى على مجموعة من المحكمين مرفق في الملاحق في مجال التربية والإدارة التربوية واللغة العربية بجامعة شندي لإبداء آرائهم وملاحظاتهم لمدى ملائمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، ومدى صحة اللغة والصياغة بها. وقام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة بناءً على آرائهم وتوجيهاتهم. وللتحقق من الإتساق الداخلي للاستبانة، وكل مجال من مجالاتها، ومدى إرتباط عبارات كل محور ببعضها، وإرتباط كل محور بدرجات الاستبانة ككل، تم حساب معامل الإرتباط بعد أن طبق الباحث الاستبانة على العينة الإستطلاعية.

ثبات الاستبانة: للتحقق من الثبات للاستبانة تم حساب معامل الإرتباط بين درجات أفراد العينة الإستطلاعية بعد إعادة الاستبيان ليجيبوا عليه مرة أخرى، بإستخدام إختبار الفا كرنباخ، وكانت نتائج صدق وثبات الإستبانة كما في الجدول التالي:

جدول (٤/٢) نتائج اختبار الصدق والثبات لعبارات محاور البحث

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرنباخ	معامل الارتباط
المحور الاول	٥	٠.٧٣	٠.٨٥
المحور الثاني	٥	٠.٧٩	٠.٨٨
المحور الثالث	٥	٠.٦٩	٠.٨٣
المحور الرابع	٥	٠.٦١	٠.٧٧
المحور الخامس	٥	٠.٦٢	٠.٧٨
المحور السادس	٥	٠.٧٣	٠.٨٥
المحور السابع	٥	٠.٧٩	٠.٨٨
المحور الثامن	٥	٠.٦٦	٠.٨١
المحور التاسع	٥	٠.٦٠	٠.٧٧
المحور العاشر	٥	٠.٦٧	٠.٨١

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من الجدول (٣/٤) اعلاه نتائج اختبار الثبات توضح قيمة اختبار الفا كرنباخ لكل محاور الدراسة وقد كانت في المدي (٠.٦٠ - ٠.٨٧) وكلها أكبر من اوتساوي (٠.٦٠) . ونتائج صدق الإتساق الداخلي توضح قيمة معامل الارتباط التي تراوحت بين (٠.٧٧ - ٠.٨٨) ، وهذا يعني ان هذه القيم توفر درجة جيدة من الثبات والصدق في محاور استبيان الدراسة و علي مستوي عبارات كل محور .

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من المشرفين التربويين بولاية نهر النيل وعددهم (٣٦٧) منهم (٢٦٢) مشرف و (١٠٥) مشرفة، موزعين على محليات الولاية السبع وهي: محلية شندي، محلية المتممة، محلية الدامر، محلية عطبرة، محلية بربر، محلية أبو حمد، محلية البحيرة. وقد تحصل الباحث على هذه الإحصائية من مكتب إدارة التعليم الأساسي بمقر وزارة التربية والتعليم بالولاية وشملت مشرفين حالياً بالمدارس ومشرفين سابقين تم تكليفهم الآن بمسؤوليات إدارية بمكاتب تعليم محليات الولاية، ومكاتب تعليم الوحدات الإدارية بالمحليات.

جدول رقم (٤/٣) مجتمع البحث

النوع	العدد	النسبة
مشرف	٢٦٢	%٧١.٤
مشرفة	١٠٥	%٢٨.٦
المجموع	٣٦٧	%١٠٠

عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية مكونة من (١٢٥) من المشرفين التربويين بولاية نهر النيل ومن محلياتها السبع.

شملت عدد (٩٦) مشرف و (٢٩) مشرفة. وتوزيع الإستبانة على المفحوصين قام الباحث بالطواف على مكاتب التعليم الأساسي بمحليات الولاية وقابل المديرين العامين للتعليم الأساسي بهذه المحليات وتم توزيع الإستبانات عن طريقهم، عدا محليتي أبو حمد والبحيرة لوقوعهما في أقصى شمال الولاية فتم إرسال الإستبانات اليهما. كما قام الباحث بتوزيع بعض الإستبانات بصورة فردية. كان مجموع الإستبانات التي تم جمعها للتفريغ (١٣٣) استبانة بعد فحصها تم

استبعاد (٨) منها لعدم اكتمال البيانات فكانت الصالحة منها لإجراء الدراسة (١٢٥) استبانة بنسبة ٣٤% من مجتمع البحث

تحليل البيانات الشخصية: عرض وتحليل بيانات الدراسة: يتضمن هذا المبحث تحليل وصفي للبيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة وذلك علي النحو التالي:

١/ النوع:

جدول رقم (٤/٤) التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة
مشرف	٩٦	٧٦.٨%
مشرفة	٢٩	٢٣.٢%
المجموع	١٢٥	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

يتبين من الجدول (٤/٤) والشكل رقم (١) ان غالبية افراد عينة البحث حسب النوع كانت (مشرف) بنسبة ٧٦.٨% مقابل النوع (مشرفة) بنسبة ٢٣.٢%.

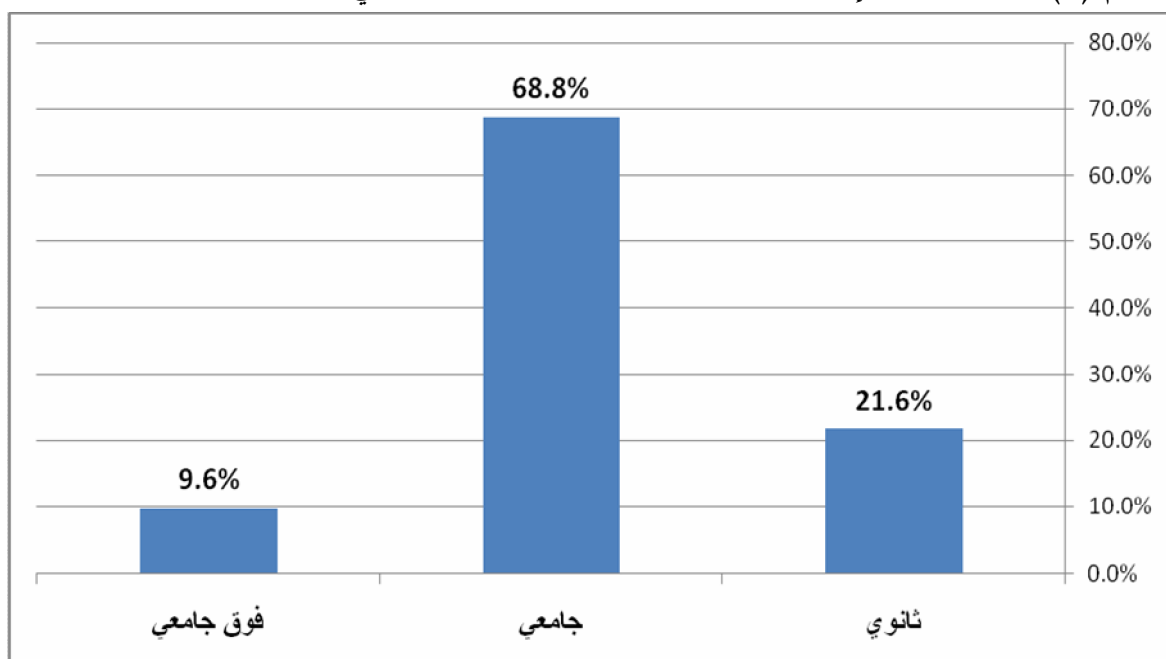
٢/ المؤهل العلمي

جدول رقم (٤/٥) التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
ثانوي	٢٧	٢١.٦%
جامعي	٨٦	٦٨.٨%
فوق جامعي	١٢	٩.٦%
المجموع	١٢٥	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

شكل رقم (٣) النسبة المئوية لإفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي



من الجدول (٤/٥) والشكل رقم (٢) يتبين ان غالبية افراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي من الفئة (جامعي) بنسبة ٦٨.٨% ثم تليهم الفئة أصحاب المؤهل (ثانوي) بنسبة ٢١.٦% ثم أصحاب المؤهلات (فوق جامعي) بنسبة ٩.٦%.

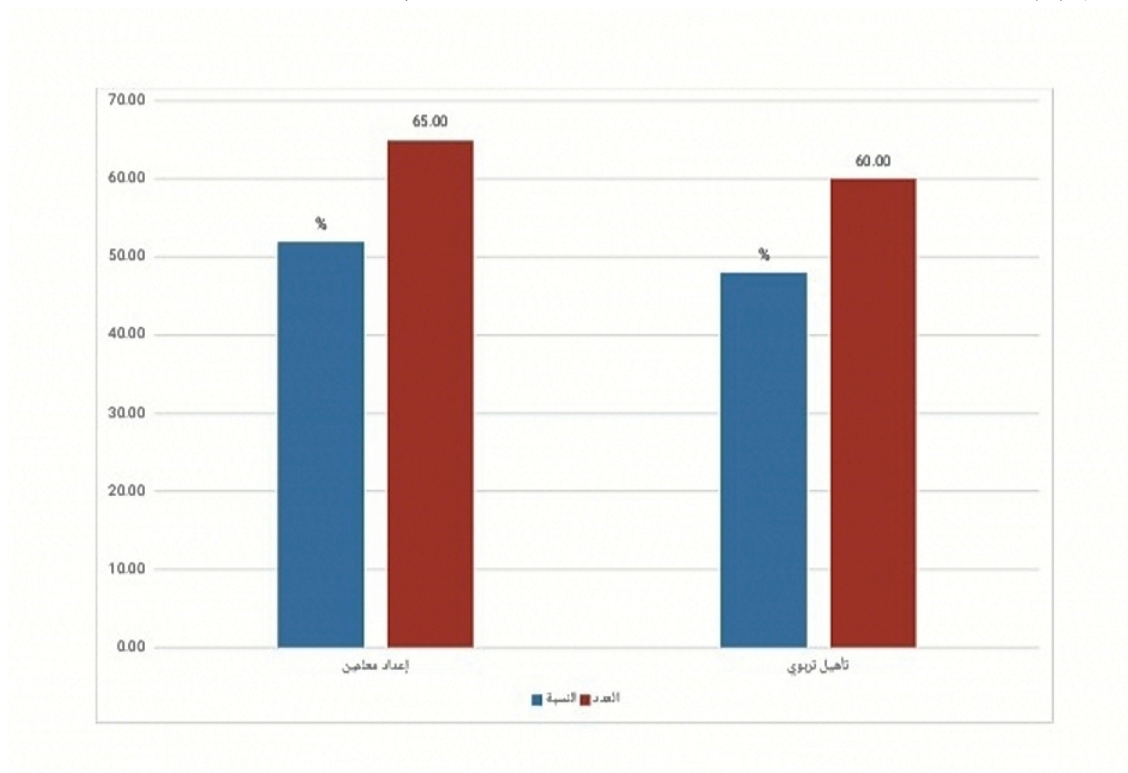
٣/ المؤهل التربوي:

جدول رقم (٤/٦) التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل التربوي

المؤهل التربوي	العدد	النسبة
إعدادات معلمين	٦٥	%٥٢
تأهيل تربوي	٦٠	%٤٨
المجموع	١٢٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

شكل رقم (٤) النسبة المئوية لإفراد عينة البحث حسب المؤهل التربوي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من الجدول (٤/٦) والشكل رقم (٣) يتبين أن أفراد عينة البحث حسب المؤهل التربوي متقاربة ما بين الفئة (إعدادات معلمين) بنسبة %٥٢ مقابل %٤٨ للفئة أصحاب المؤهل (تأهيل تربوي).

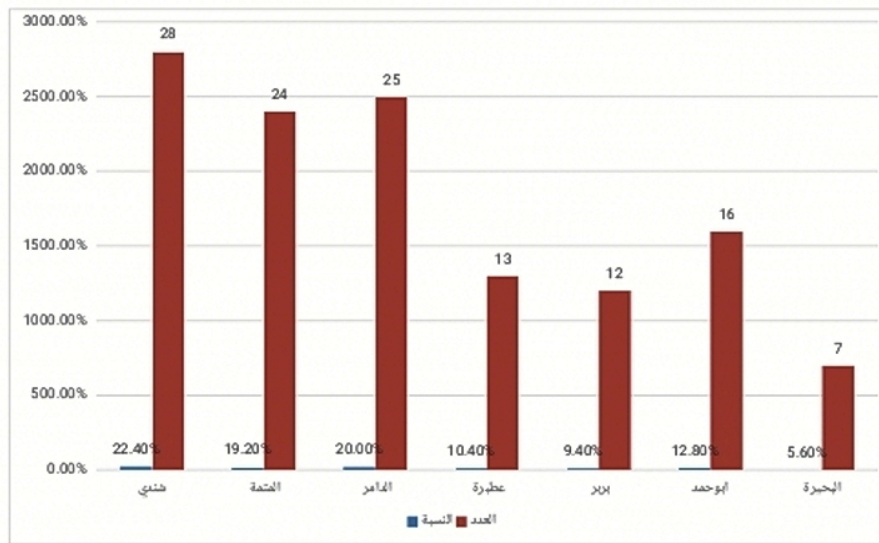
٤/ المحلية:

جدول رقم (٤/٧) التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث حسب المحلية

المحلية	العدد	النسبة
شندي	٢٨	٢٢.٤%
المتمة	٢٤	١٩.٢%
الدامر	٢٥	٢٠%
عطبرة	١٣	١٠.٤%
بربر	١٢	٩.٤%
ابو محمد	١٦	١٢.٨%
البحيرة	٧	٥.٦%
المجموع	١٢٥	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

شكل رقم (٥) النسبة المئوية لإفراد عينة البحث حسب محليات الولاية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من الجدول (٤/٧) والشكل رقم (٤) يتبين ان غالبية افراد عينة البحث حسب المحلية التي يعمل بها افراد عينة الدراسة كانت كالتالي محلية (شندي) بنسبة ٣٢% ثم محلية (المتمة) بنسبة ١٨.٤% ثم محلية (الدامر) بنسبة ١٧.٦% ثم محلية (ابو محمد) بنسبة ١١.٢% ثم محلية (عطبرة) بنسبة ٨.٨% ثم محلية (بربر) بنسبة ٨% و محلية (البحيرة) بنسبة ٤%.

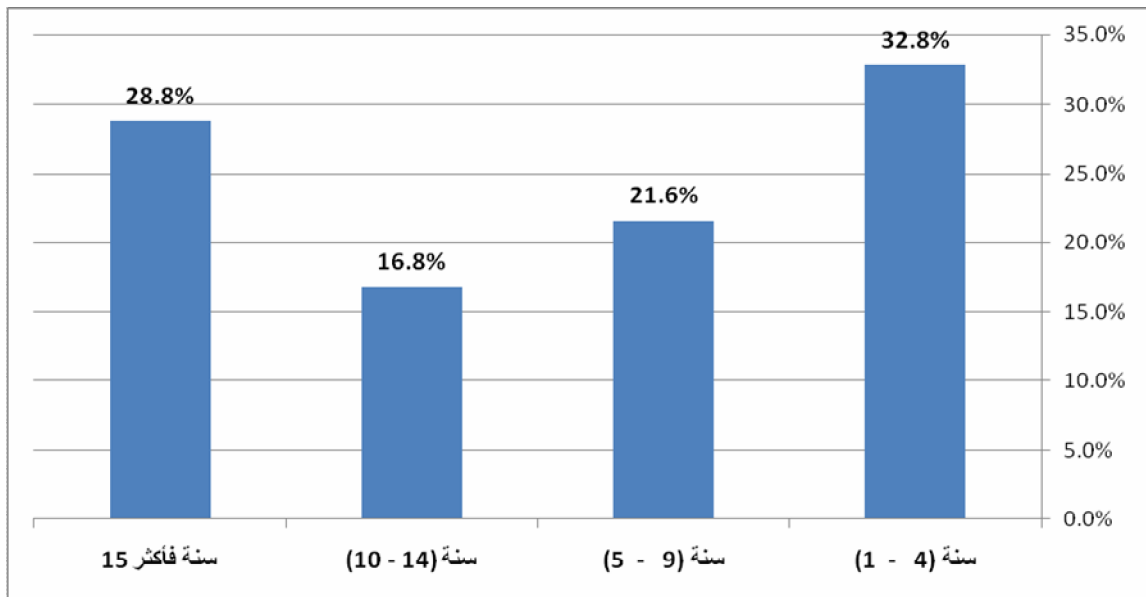
٥/ سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤/٨) التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
(١ أقل من ٥) سنة	٤١	%٣٢.٨
(٥ أقل من ١٠) سنة	٢٧	%٢١.٦
(١٠ أقل من ١٥) سنة	٢١	%١٦.٨
١٥ سنة فأكثر	٣٦	%٢٨.٨
المجموع	١٢٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

شكل رقم (٦) النسبة المئوية لإفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من الجدول (٤/٨) والشكل رقم (٥) يتبين أن أعلى نسبة لأفراد عينة البحث حسب سنوات الخبرة كانت الفئة (١ - ٤) سنة بنسبة %٣٢.٨ الباحث يعزو هذه الزيادة في عدد المشرفين لمد سن التقاعد إلى ٦٥ عام فتوقف التقاعد طيلة هذه الخمس سنوات وبعدها بدأ التقاعد مما نتج عنه التعويض في نقص المشرفين، ثم الفئة (١٥ سنة فأكثر) بنسبة %٢٨.٨ ثم الفئة ((٩-٥) سنة) بنسبة %٢١.٦ ثم الفئة ((١٤-١٠) سنة) بنسبة %١٦.٨.

مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الاستجابات لجميع محاور البحث لكل من عبارات المحاور الخمس و الوسيط المرجح بالأوزان حسب مقياس ليكرت الثلاثي (Likert Scale) الذي يمثل الدرجات (أوافق، محايد، لا أوافق) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤/٩) مقاييس درجات الموافقة

المتوسط المرجح بالأوزان	المستوي
٣ - ٢.٣٤	مرتفعة
٢.٣٣ - ١.٦٧	متوسطة
١.٦٦ - ١	منخفضة

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف البحث وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

اختبارالثبات وذلك عن طريق استخدام: اختبار الفا كرو نباخ.

إختبار صدق الإتساق الداخلي للاستبانة عن طريق استخدام معامل الارتباط.

أساليب الاحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات الدراسة وذلك من خلال حساب كل من:

- الوسط الحسابي لكل عبارات محور البحث.
- الوسط الحسابي المرجح لعبارات كل محور مجتمعة ومقارنته مع الوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور لمعرفة ميول كل عبارة اذا كانت نحو الموافقة او عدم الموافقة.
- عدد تكرارات اجابات المبحوثين لكل عبارة و منها حساب النسب المئوية.
- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.
- اختبار مربع كاي اختبار (t) لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2010 في عمليات الرسم البياني.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشتها في ضوء فروض

البحث

الفصل الرابع

عرض البيانات ومناقشتها في ضوء فروض البحث

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور لمعرفة آراء افراد عينة البحث حول كفاية حل المشكلات. جدول رقم (٥/١) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة البحث لعبارات المحور الاول

العبارات	المتوسط	مستوي الموافقة	أوافق	محايد	لا أوافق
			التكرار	التكرار	التكرار
			النسبة	النسبة	النسبة
مشاورة واشراك مدير المدرسة للمعلمين في صنع القرار تقلل من نسبة الخطأ فيه وتمنعه من التردد في اتخاذه	٢.٩٨	مرتفعة	١٢٣ %٩٨.٤	١ %٠.٨	١ %٠.٨
وضع مدير المدرسة للمعلم من اوليات اهتماماته والسعي لحل مشكلاته يسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية	٢.٩١	مرتفعة	١١٧ %٩٣.٦	٥ %٤	٣ %٢.٤
حسم وضبط مدير المدرسة لمشكلة غياب وتأخير المعلمين بوعي، يسهم في انتظام سير دولا العمل بالمدرسة	٢.٩٦	مرتفعة	١٢٠ %٩٦	٥ %٤	٠ %٠.٠
معرفة مدير المدرسة لأسباب التأخير الصباحي للتلاميذ والعمل علي علاجها تعتبر خطوة متقدمة في تطوير دوره الإداري.	٢.٨٦	مرتفعة	١١٣ %٩٠.٤	٧ %٥.٦	٥ %٤
معرفة مدير المدرسة لدوافع واسباب مشكلة السلوك العدواني عند بعض التلاميذ يُعد من أنجح الطرق لعلاجها	٢.٩٠	مرتفعة	١١٣ %٩٠.٤	١١ %٨.٨	١ %٠.٨
مجمّل نتيجة المحور			٢.٩٢		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

الجدول رقم (١/) يوضح البيانات الوصفية من (نسب مئوية ، تكرارات ، وسيط ، وسيط مرجح) ومن هذه البيانات يتبين ان كل اجابات المبحوثين لعبارات المحور الاول (كفاية حل المشكلات) تميل للموافقة وذلك لان الوسيط المرجح لها يقع في مستوى الموافقة بشدة بقيمة متوسط (٢.٩٢) حسب مقياس ليكارت الثلاثي. أي ان غالبية المبحوثين يوافقون علي ما جاء بالعبرة الاولى (مشاورة واشراك مدير المدرسة للمعلمين في صنع القرار تقلل من نسبة الخطأ فيه وتمنعه من التردد في اتخاذه) وبنسبة ٩٨.٤% للموافقين مقابل ٠.٨% لغير الموافقين اما العبرة الثانية (وضع مدير المدرسة للمعلم من اوليات اهتماماته والسعي لحل مشكلاته لدوره المحوري

والاساسي يسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية) بنسبة ٩٣.٦% للموافقين مقابل ٢.٤% لغير
الموافقين اما العبارة الثالثة (حسم وضبط مدير المدرسة لمشكلة غياب وتأخير المعلمين بوعي، يسهم
في انتظام سير دولا ب العمل بالمدرسة) بنسبة ٩٦% للموافقين مقابل ٠.٠% لغير الموافقين اما
العبارة الرابعة (معرفة مدير المدرسة لأسباب التأخير الصباحي للتلاميذ والعمل علي علاجها تعتبر
خطوة متقدمة في ادواره التي يقوم بها) بنسبة ٩٠.٤% للموافقين مقابل ٤% لغير الموافقين و اما
العبارة الخامسة (معرفة مدير المدرسة لدوافع واسباب مشكلة السلوك العدواني عند بعض التلاميذ يُعد
من أنجح الطرق لعلاجها) بنسبة ٩٠.٤% للموافقين مقابل ٠.٨% لغير الموافقين .

- مما سبق تم إثبات الفرضية للمحور الأول ، حل المشكلات ، التي تنص على : توجد علاقة
ذات دلالة إحصائية بين تطوير دور مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال حل المشكلات
وإملاكهم لكفاية حل المشكلات، حيث بلغ متوسط مجمل عبارات المحور (٢.٩٢) وحازت
العبارة رقم (٣) من هذا المحور أعلى درجة موافقة بمتوسط (٢.٩٨) حيث نصت العبارة على:
مشاورة وإشراك مدير المدرسة للمعلمين في صنع القرار تقلل من نسبة الخطأ فيه وتمنعه من
التردد في إتخاذها. هذه العبارة مثلت مع عبارة أخرى أعلى درجة موافقة في الدراسة كلها . أما
أقل درجة موافقة في هذا المحور كانت من نصيب العبارة رقم (٤) بمتوسط بلغ (٢.٨٦) والتي
نصها : معرفة مدير المدرسة لأسباب التأخر الصباحي للتلاميذ والعمل على علاجها تعتبر
خطوة متقدمة في تطوير دوره الإداري.

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور لمؤفة آراء افراد عينة الدراسة عن كفاية التخطيط.

جدول رقم (٥/٢) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة البحث لعبارات المحور الثاني

العبارة	اوافق	محايد	لا أوافق	المتوسط	مستوي الموافقة			
						التكرار	التكرار	التكرار
						النسبة	النسبة	النسبة
التخطيط الإستراتيجي يعطي مدير المدرسة صورة واضحة لبرنامج عمله مما يمكنه من استغلال وقته في خطوات تحقيق اهدافه	١١٦	٩	٠	2.93	مرتفعة			
	%٩٢.٨	%٧.٢	%٠.٠					
التخطيط الإستراتيجي يمكن مدير المدرسة من تنفيذ ومتابعة اعماله بسهولة ويسر مما يساعد في إتقان دوره الاداري	١١٧	٦	٢	2.92	مرتفعة			
	%٩٣.٦	%٤.٨	%١.٦					
التخطيط الإستراتيجي يُمكن مدير المدرسة من استغلال الزمن والامكانيات المادية والبشرية بصورة مثلى تساعد علي الابتكار والابداع	١١٥	٨	٢	2.90	مرتفعة			
	%٩٢	%٦.٤	%١.٦					
التخطيط الإستراتيجي يطور دور مدير المدرسة بالاستفادة من تجارب الآخرين في الخطط السابقة.	115	8	2	2.90	مرتفعة			
	%٩٢	%٦.٤	%١.٦					
التخطيط الإستراتيجي يبين لمدير المدرسة المشكلات التي تواجه العمل فيسعى لإزالتها مما يساعد علي ضبط وجودة الأداء للحصول علي نظام تعليمي جيد	١١٧	٦	٢	2.92	مرتفعة			
	%٩٣.٦	%٤.٨	%١.٦					
مجمل نتيجة المحور					٢.٩١			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

الجدول رقم (٥/٢) يوضح البيانات الوصفية من (نسب مئوية، تكرارات، وسيط، وسيط مرجح) ومن هذه البيانات يتبين ان كل اجابات المبحوثين لعبارات المحور الثاني (كفاية التخطيط) تميل للموافقة وذلك لان الوسيط المرجح لها يقع في مستوي الموافقة بشدة بقيمة متوسط (٢.٩١) حسب مقياس ليكارت الثلاثي. أي ان غالبية المبحوثين يوافقون علي ما جاء بالعبارة الاولى (التخطيط الإستراتيجي السليم يعطي مدير المدرسة صورة واضحة لبرنامج عمله مما يمكنه من استغلال وقته في خطوات تحقيق اهدافه) ونسبة ٩٢.٨% للموافقين مقابل ٠.٠% لغير الموافقين اما العبارة الثانية (التخطيط الإستراتيجي السليم يمكن مدير المدرسة من تنفيذ ومتابعة اعماله بسهولة ويسر مما يساعد في إتقان دوره الاداري) بنسبة ٩٣.٦% للموافقين مقابل ١.٦% لغير الموافقين اما العبارة الثالثة (التخطيط الإستراتيجي السليم يُمكن مدير المدرسة من استغلال الزمن والامكانيات المادية والبشرية بصورة مثلى تساعد علي الابتكار والابداع) بنسبة ٩٢% للموافقين مقابل ١.٦% لغير الموافقين اما العبارة الرابعة (التخطيط الإستراتيجي يطور دور مدير المدرسة بالاستفادة من

تجارب الآخرين في الخطط السابقة) بنسبة ٩٢% للموافقين مقابل ١.٦% لغير الموافقين و اما العبارة الخامسة (التخطيط الإستراتيجي يبين لمدير المدرسة المشكلات التي تواجه العمل فيسعى لإزالتها مما يساعد علي ضبط وجودة الأداء للحصول علي نظام تعليمي جيد) بنسبة ٩٣.٦% للموافقين مقابل ١.٦% لغير الموافقين. - أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية للمحور الثاني، التخطيط، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير دور مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال التخطيط وإمتلاكهم لكفاية التخطيط، حيث بلغ متوسط مجمل عبارات المحور (٢.٩١)، وحازت العبارة رقم (١) على أعلى درجة موافقة بمتوسط بلغ (٢.٩٣) وكان نصها: التخطيط الإستراتيجي يعطي مدير المدرسة صورة واضحة لبرنامج عمله مما يمكنه من إستغلال وقته في خطوات تحقيق أهدافه، كما نالت العبارتان رقم (٣) و (٤) على أقل درجة موافقة بمتوسط بلغ (٢.٩٠)، ونصت العبارة رقم (٣) على: التخطيط الإستراتيجي يمكن مدير المدرسة من إستغلال الزمن والإمكانات المادية والبشرية بصورة مثلى تساعد على الإبتكار والإبداع، والعبارة رقم (٤) نصت على : التخطيط الإستراتيجي يطور دور مدير المدرسة بالإستفادة من تجارب الآخرين في الخطط السابقة ، يلاحظ إجابات هذا المحور مقارنة جداً.

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور لمعونة آراء افراد عينة البحث عن كفاية الاتصالات والعلاقات العامة

جدول رقم (٥/٣) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث

		العبارة		
مستوي الموافقة	المتوسط	لا أوافق	محايد	أوافق
		التكرار	التكرار	التكرار
		النسبة	النسبة	النسبة
مرتفعة	٢.٩٠	١	١٠	١١٤
		%٠.٨	%٨	%٩١.٢
إتقان مدير المدرسة لمهارات الاصغاء والتحدث والتفاعل مع المتحدث بتركيز، يطور دوره الإداري في مجال الإتصال والعلاقات العامة .				
مرتفعة	٢.٨٦	٥	٨	١١٢
		%٤	%٦.٤	%٨٩.٦
إتقان مدير المدرسة لمهارات الاستماع تساعد علي فهم المواضيع بصورتها الصحيحة فيؤدي ذلك الى اصدار قرارات صائبة				
مرتفعة	٢.٨٥	٢	١٥	١٠٨
		%١.٦	%١٢	%٨٦.٤
إتقان مدير المدرسة مهارة القراءة باهتمام وتركيز والكتابة بصياغة جيدة تسهمان في نقل وتبادل الافكار والخبرات بينه وبين الآخرين بصورة جيدة				
مرتفعة	٢.٩٤	٢	٤	١١٩
		%١.٦	%٣.٢	%٩٥.٢
تمكّن مدير المدرسة من كفاية الاتصال والعلاقات العامة تفيد في ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي ليتفاعل إيجابياً مع قضايا المدرسة				
مرتفعة	٢.٨٦	١	١٦	١٠٨
		%٠.٨	%١٢.٨	%٨٦.٤
امتلاك مدير المدرسة لكفاية الاتصال والعلاقات العامة تجعله يستخدمها للتعريف الصحيح بالمدرسة ودورها وإبرازمجهوداتها لكسب الرأي العام لدعمها				
٢.٨٨		مجمّل نتيجة المحور		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

الجدول رقم (٥/٣) يوضح البيانات الوصفية من (نسب مئوية ، تكرارات ، وسيط ، وسيط مرجح) ومن هذه البيانات يتبين ان كل اجابات المبحوثين لعبارات المحور الثالث (كفاية الاتصالات والعلاقات العامة) تميل للموافقة وذلك لان الوسيط المرجح لها يقع في مستوى الموافقة بشدة بقيمة متوسط (٢.٨٨) حسب مقياس ليكرت الثلاثي. أي ان غالبية المبحوثين يوافقون علي ما جاء بالعبارة الاولى (إتقان مدير المدرسة لمهارات الاصغاء والتحدث والتفاعل مع المتحدث بتركيز، يطور دوره الإداري في مجال الإتصال والعلاقات العامة) وبنسبة ٩١.٢% للموافقين مقابل ٠.٨% لغير الموافقين اما العبارة الثانية (إتقان مدير المدرسة لمهارات الاستماع تساعد علي فهم المواضيع بصورتها الصحيحة فيؤدي ذلك الى اصدار قرارات صائبة) بنسبة ٨٩.٦% للموافقين مقابل ٤% لغير الموافقين اما العبارة الثالثة (إتقان مدير المدرسة مهارة القراءة باهتمام وتركيز والكتابة بصياغة جيدة تسهمان في نقل وتبادل الافكار والخبرات بينه وبين الآخرين بصورة جيدة)

بنسبة ٨٦.٤% للموافقين مقابل ١.٤% لغير الموافقين اما العبارة الرابعة (تمكن مدير المدرسة من كفاية الاتصال والعلاقات العامة تفيده في ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي ليتفاعل إيجابياً مع قضايا المدرسة) بنسبة ٩٥.٢% للموافقين مقابل ١.٦% لغير الموافقين و اما العبارة الخامسة (امتلاك مدير المدرسة لكفاية الاتصال والعلاقات العامة تجعله يستخدمها للتعريف الصحيح بالمدرسة وادوارها وتحسين صورتها لكسب الرأي العام لدعمها) بنسبة ٨٦.٤% للموافقين مقابل ٠.٨% لغير الموافقين.

- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية للمحور الثالث، الإتصال والعلاقات العامة، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير دور مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال الإتصال والعلاقات العامة وإملاكهم لكفاية الإتصال والعلاقات العامة ، حيث بلغ متوسط مجمل عبارات المحور (٢.٨٨) وحازت العبارة رقم (٤) من هذا المحور على أعلى درجة موافقة بمتوسط بلغ (٢.٩٤) وكان نصها: تمكن مدير المدرسة من كفاية الإتصال والعلاقات العامة تفيده في ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي ليتفاعل إيجابياً مع قضايا المدرسة ، وأقل درجة موافقة كانت من نصيب العبارة رقم (٣) حيث بلغ متوسطها (٢.٨٥) ونصت العبارة على : إتقان مدير المدرسة لمهارة القراءة بإهتمام وتركيز والكتابة بصياغة جيدة تسهمان في نقل وتبادل الأفكار والخبرات بينه وبين الآخرين بصورة جيدة.

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور لمعونة آراء افراد عينة البحث عن كفاية إدارة الوقت

جدول رقم (٥/٤) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الرابع

مستوي الموافقة		العبارة		
		اوافق	محايد	لا أوافق
		التكرار	التكرار	التكرار
		النسبة	النسبة	النسبة
مرتفعة	٢.٩١	١١٦	٧	٢
		%٩٢.٨	%٥.٦	%١.٦
مرتفعة	٢.٧٧	١٠٣	١٥	٧
		%٨٢.٤	%١٢	%٥.٦
مرتفعة	٢.٩١	١١٧	٥	٣
		%٩٣.٦	%٤	%٢.٤
مرتفعة	٢.٧٤	١٠٠	٩	٤
		%٨٩.٦	%٧.٢	%٣.٢
مرتفعة	٢.٨٦	١١٢	٩	٤
		%٨٩.٦	%٧.٢	%٣.٢
٢.٨٣		مجمّل نتيجة المحور		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

الجدول رقم (٥/٤) يوضح البيانات الوصفية من (سب مئوية، تكرارات، وسيط، وسيط مرجح) ومن هذه البيانات يتبين ان كل اجابات المبحوثين لعبارات المحور الرابع (كفاية إدارة الوقت) تميل للموافقة وذلك لان الوسيط المرجح لها يقع في مستوى الموافقة بشدة بقيمة متوسط ٢.٨٣) حسب مقياس ليكارت الثلاثي. أي ان غالبية المبحوثين يوافقون علي ما جاء بالعبارة الاولى (من فوائد تنظيم مدير المدرسة لوقته كسب مزيد من الوقت لتطوير نفسه وتطوير عمله) وبنسبة ٩٢.٨% مقابل ١.٦% لغير الموافقين اما العبارة الثانية (حتى يوفر مدير المدرسة وقتاً للإبداع والابتكار عليه ان يقوم بتفويض بعض الاعمال لمنسوبيه) بنسبة ٨٢.٤% للموافقين مقابل ٥.٦% لغير الموافقين اما العبارة الثالثة (حتى ينفق مدير المدرسة وقته بصورة مثلى عليه التخطيط لأي عمل مبكراً قبل بدايته ويحدد موعداً لنهايته) بنسبة ٩٣.٦% للموافقين مقابل ٢.٤% لغير الموافقين اما العبارة الرابعة (لكي يبدع مدير المدرسة في القيام بأدواره عليه القيام بكل مهامه بأكبر كفاءة ممكنة) بنسبة ٨٩.٦% للموافقين مقابل ٣.٢% لغير الموافقين و اما العبارة الخامسة (تخطيط مدير المدرسة لعمله بوضع خطة أسبوعية يحدد فيها برنامج كل يوم يساعده بقدر كبير علي حل مشكلة تضيق وقته) بنسبة ٨٩.٦% للموافقين مقابل ٣.٢% لغير الموافقين .

- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية للمحور الرابع، إدارة الوقت، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير دور مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال إدارة الوقت وإملاكهم لكفاية إدارة الوقت، حيث بلغ متوسط مجمل عبارات هذا المحور (٢.٨٣) وحازت العبارتان رقم (١) ورقم (٣) على أعلى درجة موافقة بمتوسط بلغ (٢.٩١) ونصت العبارة رقم (١) على: من فوائد تنظيم مدير المدرسة لوقته كسب مزيداً من الوقت لتطوير نفسه وتطوير عمله، ونصت العبارة رقم (٣) على: حتى ينفق مدير المدرسة وقته بصورة مثلى عليه التخطيط لأي عمل مبكراً قبل بدايته ويحدد موعداً لنهايته، كما نالت العبارة رقم (٤) من هذا المحور على أقل درجة موافقة بمتوسط بلغ (٢.٧٤) وكان نصها : لكي يبدع مدير المدرسة في القيام بدوره عليه القيام بكل مهامه بأكبر كفاءة ممكنة

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور لمعونة آراء افراد عينة البحث عن كفاية التنظيم.

جدول رقم (٥/٥) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة البحث لعبارات المحور الخامس

العبارة		وافق	محايد	لا	المتوسط	مستوي الموافقة
		التكرار	التكرار	أوافق		
		النسبة	النسبة	النسبة		
تنظيم مدير المدرسة للعمل المدرسي بصورة جيدة يساعده على إنجاز مهامه .		١٢٣	٢	٠	٢.٩٨	مرتفعة
		%٩٨.٤	%١.٦	%٠.٠		
قيام مدير المدرسة بترتيب الملفات والدفاتر حسب أهميتها وفهرستها بطريقة يسهل التعرف عليها يساعده في أداء دوره بسلاسة وإتقان		١٢١	٤	٠	٢.٩٧	مرتفعة
		%٩٦.٨	%٣.٢	%٠.٠		
تنظيم مدير المدرسة لمكتبه يساعده علي القيام بدوره بكل سهولة ويسر		١١١	١٠	٤	٢.٨٦	مرتفعة
		%٨٨.٨	%٨	%٣.٢		
قيام مدير المدرسة بإنشاء جهاز اداري فعال، يقلل من أعبائه الإدارية مما يتيح له مساحة للتطوير والتحسين لدوره الإداري		١١٠	١٢	٣	٢.٨٦	مرتفعة
		%٨٨	%٩.٦	%٢.٤		
تحديد مدير المدرسة مهام وواجبات وكيل المدرسة بتكليف كتابي يسهم في تفعيل دور الوكيل وتحمله لمسئولياته		١٠٨	١٤	٣	٢.٨٤	مرتفعة
		%٨٦.٤	%١١.٢	%٢.٤		
مجمّل نتيجة المحور		٢.٩٠				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

الجدول رقم (٥/٥) يوضح البيانات الوصفية من (سبب مؤوية ، تكرارات ، وسيط ، وسيط مرجح) ومن هذه البيانات يتبين ان كل اجابات المبحوثين لعبارات المحور الخامس (كفاية التنظيم) تميل للموافقة وذلك لان الوسيط المرجح لها يقع في مستوى الموافقة بشدة بقيمة متوسط (٢.٩٠) حسب مقياس ليكارت الثلاثي. أي ان غالبية المبحوثين يوافقون علي ما جاء بالعبارة الاولى (تنظيم مدير المدرسة للعمل المدرسي يساعد في إنجاز مهامه) وبنسبة ٩٨.٤% مقابل ٠.٠% لغير الموافقين اما العبارة الثانية (قيام مدير المدرسة بترتيب الملفات والدفاتر حسب أهميتها وفهرستها بطريقة يسهل التعرف عليها يساعده في أداء دوره بسلاسة وإتقان) بنسبة ٩٦.٨% للموافقين مقابل ٠.٠% لغير الموافقين اما العبارة الثالثة (تنظيم مدير المدرسة لمكتبه يساعده علي القيام بأدواره بكل سهولة ويسر) بنسبة ٨٨.٨% للموافقين مقابل ٣.٢% لغير الموافقين اما العبارة الرابعة (قيام مدير المدرسة بإنشاء جهاز اداري فعال، يقلل من أعبائه الإدارية مما يتيح له مساحة للتطوير والتحسين لدوره الإداري) بنسبة ٨٨% للموافقين مقابل ٢.٤% لغير الموافقين و اما العبارة الخامسة (تحديد مدير المدرسة مهام وواجبات الوكيل بتكليف كتابي يسهم في تفعيل دور الوكيل وتحمله لمسئوليته) بنسبة ٨٦.٤% للموافقين مقابل ٢.٤% لغير الموافقين.

- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية للمحور الخامس، التنظيم، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير دور مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال التنظيم وإملاكهم لكفاية التنظيم، حيث بلغ متوسط مجمل عبارات هذا المحور (٢.٩٠) وحازت العبارة رقم (١) على أعلى درجة موافقة في هذا المحور بمتوسط بلغ (٢.٩٨) وكان نصها : تنظيم مدير المدرسة للعمل المدرسي بصورة جيدة يساعده على إنجاز مهامه بكفاءة وإتقان ،وتعد أعلى درجة قبول في كل الدراسة مع العبارة رقم (١) في المحور الأول، حل المشكلات، وأقل درجة موافقة في هذا المحور كانت من نصيب العبارة رقم (٥) بمتوسط بلغ (٢.٨٤) وتنص العبارة على :تحديد مدير المدرسة مهام وواجبات وكيل المدرسة بتكليف كتابي يسهم في تفعيل دور الوكيل وتحمله لمسئوليته ، ويلاحظ في محور التنظيم هذا تدرج قيم المتوسطات من أعلى إلى أسفل بإنتظام، من أعلى درجة في أول عبارة إلى أدنى درجة في آخر عبارة .

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور لمعرفة آراء افراد عينة البحث حول كفاية العلاقات الانسانية.

جدول رقم (٥/٦) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة البحث لعبارات المحور السادس

العبارة	وافق	محايد	لا أوافق	المتوسط	مستوي الموافقة
تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الانسانية بصورتها الصحيحة يتيح للمعلمين النمو مهنيًا ونفسيًا وتشبع حاجاتهم مما يجعلهم يقومون بدورهم بكفاءة وإخلاص	١٢١	٣	١	٢.٩٦	مرتفعة
	%٩٦.٨	%٢.٤	%٠.٨		
تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الانسانية بصورتها الصحيحة تُشعر للمعلمين بمكانتهم وقيمتهم وتزيد من حماسهم وتولد فيهم روح الابداع والإنجاز	119	6	0	٢.٩٥	مرتفعة
	%٩٥.٢	%٤.٨	%٠.٠		
تطبيق مدير المدرسة لكفاية العلاقات الانسانية بصورتها الصحيحة تُشجع المعلمين على التعاون والعمل الجماعي للحصول على خلاصة افكارهم لتطوير وتحسين العمل المدرسي	١١٤	٨	٣	٢.٨٩	مرتفعة
	%٩١.٢	%٦.٤	%٢.٤		
استخدام مدير المدرسة للعلاقات الانسانية في أجمل صورها تكون له أداة لقيادة المدرسة نحو تحقيق الأهداف	112	11	2	٢.٨٨	مرتفعة
	%89.6	%8.8	%1.6		
قيام مدير المدرسة ببناء علاقات طيبة مع التلاميذ والاستماع لآرائهم يزيد من تحصيلهم ويحسن سلوكهم	113	8	4	٢.٨٧	مرتفعة
	%90.4	%6.4	%3.2		
مجملة نتيجة المحور					
٢.٩١					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

الجدول رقم (٥/٦) يوضح البيانات الوصفية من (نسب مئوية، تكرارات، وسيط، وسيط مرجح) ومن هذه البيانات يتبين ان كل اجابات المبحوثين لعبارات المحور السادس (كفاية العلاقات الانسانية) تميل للموافقة وذلك لان الوسيط المرجح لها يقع في مستوى الموافقة بشدة بقيمة متوسط (٢.٩١) حسب مقياس ليكارت الثلاثي. أي ان غالبية المبحوثين يوافقون علي ما جاء بالعبارة الاولى (تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الانسانية بصورتها الصحيحة يتيح للمعلمين النمو مهنيًا ونفسيًا وتشبع حاجاتهم مما يجعلهم يقومون بأدوارهم بكفاءة وإخلاص) وبنسبة ٨٥% مقابل ٠.٠% لغير الموافقين اما العبارة الثانية (تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الانسانية بصورتها الصحيحة تُشعر للمعلمين بمكانتهم وقيمتهم وتزيد من حماسهم وتولد فيهم روح الابداع والإنجاز) بنسبة ٩٥.٢% للموافقين مقابل ٠.٠% لغير الموافقين اما العبارة الثالثة (تطبيق مدير

المدرسة لكفاية العلاقات الانسانية بصورتها الصحيحة تُشجع المعلمين على التعاون والعمل الجماعي للحصول على خلاصة افكارهم لتطوير وتحسين العمل المدرسي) بنسبة ٩١.٢% للموافقين مقابل ٢.٤% لغير الموافقين اما العبارة الرابعة (استخدام مدير المدرسة للعلاقات الانسانية في أجمل صورها تكون له أداة لقيادة المدرسة نحو تحقيق الأهداف) بنسبة ٨٩.٦% للموافقين مقابل ١.٦% لغير الموافقين و اما العبارة الخامسة (قيام مدير المدرسة ببناء علاقات طيبة مع التلاميذ والاستماع لآرائهم يزيد من تحصيلهم ويحسن سلوكهم) بنسبة ٩٠.٤% للموافقين مقابل ٣.٢% لغير الموافقين.

- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية للمحور السادس، العلاقات الإنسانية، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير دور مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال العلاقات الإنسانية وإملاكهم لكفاية العلاقات الإنسانية ، حيث بلغ مجمل متوسط عبارات هذا المحور (٢.٨٧) وحازت العبارة رقم (١) أعلى درجة موافقة بهذا المحور بمتوسط (٢.٩٦) والتي نصها : تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية بصورتها الصحيحة يتيح للمعلمين النمو مهنيًا ونفسيًا ويشبع حاجاتهم مما يجعلهم يقومون بدورهم بكفاءة وإخلاص، وأقل درجة موافقة كانت من نصيب العبارة رقم (٥) من هذا المحور بمتوسط (٢.٨٧) والتي نصها: قيام مدير المدرسة ببناء علاقات طيبة مع التلاميذ والإستماع لآرائهم يزيد من تحصيلهم ويحسن سلوكهم.

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور لمعرفة آراء افراد عينة البحث عن كفاية إدارة الاجتماعيات.

جدول رقم (٥/٧) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة البحث لعبارات المحور السابع

العبارة					
مستوي الموافقة	المتوسط	لا أوافق	محايد	أوافق	
		التكرار	التكرار	التكرار	
		النسبة	النسبة	النسبة	
مرتفعة	٢.٩٤	٠	٧	١١٨	إتاحة مدير المدرسة لمناقشة موضوعات الاجتماع من وجهات نظر مختلفة ينتج عنه دراسة مستفيضة للموضوعات تقود الي قرارات صائبة وناضجة
		%٠.٠	%٥.٦	%٩٤.٤	
مرتفعة	٢.٩٧	٠	٤	١٢١	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في النقاش وإبداء آرائهم بحرية يتيح لهم الفرصة في صنع القرار مما يرفع من معنوياتهم ويطور ذاتهم
		%٠.٠	%٣.٢	%٩٦.٨	
مرتفعة	٢.٩٤	1	5	119	شعور المعلمون بدورهم في صنع القرار يجعلهم يتحملون مسئولية ما اتفقوا عليه ويلتزمون بتنفيذه
		%0.8	%4	%95.2	
مرتفعة	٢.٩٥	1	4	120	إدارة مدير المدرسة للاجتماع باحترافية وضبط وتوجيه مسار النقاشات نحو الهدف يمنع مسار الاجتماع من الانحراف عن أهدافه
		%0.8	%3.2	%96	
مرتفعة	٢.٩٤	1	5	119	متابعة مدير المدرسة لتنفيذ القرارات الصادرة من الاجتماع باستمرار حسب الجدول الزمني الموضوع لها يُسهم في تطوير دوره الإداري
		%0.8	%4	%95.2	
٢.٩٥		مجما نتيجة المحور			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

الجدول رقم (٥/٧) يوضح البيانات الوصفية من (نسب مئوية ، تكرارات ، وسيط ، وسيط مرجح) ومن هذه البيانات يتبين ان كل اجابات المبحوثين لعبارات المحور السابع (كفاية إدارة الاجتماعيات) تميل للموافقة وذلك لان الوسيط المرجح لها يقع في مستوي الموافقة بشدة بقيمة متوسط (٢.٩٥) حسب مقياس ليكارت الثلاثي. أي ان غالبية المبحوثين يوافقون علي ما جاء بالعبارة الاولى (إتاحة مدير المدرسة لمناقشة موضوعات الاجتماع من وجهات نظر مختلفة ينتج عنه دراسة مستفيضة للموضوعات تقود الي قرارات صائبة وناضجة) ونسبة %٩٤.٤ مقابل %٠.٠ لغير الموافقين اما العبارة الثانية (إشراك مدير المدرسة للمعلمين في النقاش وإبداء آرائهم بحرية يتيح لهم الفرصة في صنع القرار مما يرفع من معنوياتهم) بنسبة %٩٦.٨ للموافقين مقابل %٠.٠ لغير الموافقين اما العبارة الثالثة (شعور المعلمين بدورهم في صنع القرار يجعلهم يتحملون مسئولية ما اتفقوا عليه

ويلتزمون بتنفيذه) بنسبة ٩٥.٢% للموافقين مقابل ٠.٨% لغير الموافقين اما العبارة الرابعة (إدارة مدير المدرسة للاجتماع باحترافية وضبط وتوجيه مسار النقاشات نحو الهدف يمنع مسار الاجتماع من الانحراف عن أغراضه) بنسبة ٩٦% للموافقين مقابل ٠.٨% لغير الموافقين و اما العبارة الخامسة (متابعة مدير المدرسة لتنفيذ القرارات الصادرة من الاجتماع باستمرار حسب الجدول الزمني الموضوع لها يُسهم في تطوير دوره الإداري) بنسبة ٩٥.٢% للموافقين مقابل ٠.٨% لغير الموافقين. أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية للمحور السابع، إدارة الاجتماع، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير دور مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال إدارة الاجتماع وإملاكهم لكفاية إدارة الاجتماع، حيث بلغ متوسط مجمل عبارات هذا المحور (٢.٩٥) وحازت العبارة رقم (٢) على أعلى درجة موافقة بهذا المحور بمتوسط بلغ (٢.٩٧)، والتي نصها: إشراك مدير المدرسة للمعلمين في النقاش وإبداء آرائهم بحرية يتيح لهم الفرصة في صنع القرار مما يرفع من معنوياتهم ويطور ذاتهم، وأقل درجة بهذا المحور اشتركت فيه ثلاث عبارات وارقمها (١)، (٣)، (٥) بمتوسط بلغ (٢.٩٤)، ويلاحظ أن هذا المحور قد حاز على أعلى درجة من الموافقة على مستوى الدراسة، ويعزو الباحث ذلك لأهمية الاجتماعات الكبيرة للتحكم في العمل الإداري وضبطه، ويعطي مؤشر على مستوى سير العمل وفق الخطة ، كما يدل ذلك على إدراك المشرفين التربويين لدور الاجتماعات الفعالة المنضبطة باللوائح في تنظيم وتطوير العمل الإداري.

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور لمؤفة آراء افراد عينة البحث عن كفاية القيادة

جدول رقم (٥/٨) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة البحث لعبارات المحور الثامن

مستوي الموافقة	المتوسط	العبارة		
		لا أوافق	محايد	أوافق
		التكرار	التكرار	التكرار
مرتفعة	2.97	0	4	121
		%0.0	%3.2	%96.8
مرتفعة	2.92	1	8	116
		%0.8	%6.4	%92.8
مرتفعة	2.78	6	15	104
		%4.8	%12	%83.2
مرتفعة	2.90	2	8	115
		%1.6	%6.4	%92
مرتفعة	2.93	1	7	117
		%0.8	%5.6	%93.6
٢.٩٠		مجملة نتيجة المحور		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

الجدول رقم (٥/٨) يوضح البيانات الوصفية من (نسب مئوية ، تكرارات ، وسيط ، سيط مرجح) ومن هذه البيانات يتبين ان كل اجابات المبحوثين لعبارات المحور الثامن (كفاية القيادة) تميل للموافقة وذلك لان الوسيط المرجح لها يقع في مستوى الموافقة بشدة بقيمة متوسط (٢.٩٠) حسب مقياس ليكارت الثلاثي. أي ان غالبية المبحوثين يوافقون علي ما جاء بالعبارة الاولى (اكتساب مدير المدرسة لبعض الصفات القيادية مثل الطموح وقوة العزيمة والمبادرة ترفع من همته للقيام بمهامه بنشاط وفاعلية) وبنسبة ٩٦.٨% مقابل ٠.٠% لغير الموافقين اما العبارة الثانية (التزام مدير المدرسة بالجد والاجتهاد والمثابرة والاخلاص في العمل تكسبه صفات قيادية تساعده علي مزيد من الانجاز) بنسبة ٩٢.٨% للموافقين مقابل ٠.٨% لغير الموافقين اما العبارة الثالثة (امتلاك مدير المدرسة للشجاعة والحزم واتخاذ القرارات الصعبة تكسبه صفات قيادية تعينه علي حسم المشكلات والامور المعقدة)

بنسبة ٨٣.٢% للموافقين مقابل ٤.٨% لغير الموافقين اما العبارة الرابعة (ثقة مدير المدرسة بنفسه وايمانه بقيمة صفاته القيادية تدفعه للقيام بأدواره بصبر وإتقان) بنسبة ٩٢% للموافقين مقابل ١.٦% لغير الموافقين و اما العبارة الخامسة (المهارة وحسن الاداء تمكن مدير المدرسة من القيام بأدواره بكفاءة وإبداع) بنسبة ٩٣.٦% للموافقين مقابل ٠.٨% لغير الموافقين.

- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية للمحور الثامن، القيادة، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير دور مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال القيادة وإملاكهم لكفاية القيادة، حيث بلغ متوسط مجمل عبارات هذا المحور (٢.٩٠) وحازت العبارة رقم (١) من هذا المجال على أعلى درجة موافقة بمتوسط قدره (٢.٩٧) والتي نصها: إكتساب مدير المدرسة للصفات القيادية كالطموح وقوة العزيمة والمبادرة ترفع من همته للقيام بمهامه بنشاط وفاعلية، وأقل درجة موافقة نالتها العبارة رقم (٣) من هذا المحور وتنص على: إمتلاك مدير المدرسة للشجاعة والحزم واتخاذ القرارات الصعبة تمكنه من حسم المشكلات المعقدة.

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور لمعونة آراء افراد عينة البحث عن كفاية القياس والتقويم.

جدول رقم (٥/٩) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة البحث لعبارات المحور التاسع

العبارة					وافق	محايد	لا	المتوسط	مستوي الموافقة
					التكرار	التكرار	أوافق		
					النسبة	النسبة	النسبة		
إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة، وتنفيذها بخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدي فاعلية وإيجابية طريقة التدريس التي يستخدمها المعلم					117	7	1	2.93	مرتفعة
					%93.6	%5.6	%0.8		
إلمام مدير المدرسة بكل جوانب كفاية القياس والتقويم يمكنه من القيام بعملية القياس والتقويم بصورة سهلة واقتصادية مختصراً للوقت والجهد والتكاليف					121	3	1	2.96	مرتفعة
					%96.8	%2.4	%0.8		
إدراك مدير المدرسة بأن القياس والتقويم وسيلة لعلاج نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة والحصول على معلومات لإصدار القرارات، يُعد ذلك درجة متقدمة في تطور دوره الإداري					110	13	2	2.86	مرتفعة
					%88	%10.4	%1.6		
إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة وتنفيذها بخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدى تقدم التلميذ ومستوى تحصيله الدراسي.					115	8	2	2.90	مرتفعة
					%92	%6.4	%1.6		
إشراف مدير المدرسة على تنفيذ عملية القياس والتقويم بشروطها وخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدى أهلية التلميذ لتحمل المسؤولية					108	14	3	2.84	مرتفعة
					%86.4	%11.2	%2.4		
مجملي نتيجة المحور					٢.٨٩				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

الجدول رقم (٥/٩) يوضح البيانات الوصفية من (نسب مئوية، تكرارات، وسيط، وسيط مرجح) ومن هذه البيانات يتبين ان كل اجابات المبحوثين لعبارات المحور التاسع (كفاية القياس والتقويم) تميل للموافقة وذلك لان الوسيط المرجح لها يقع في مستوى الموافقة بشدة بقيمة متوسط (٢.٨٩) حسب مقياس ليكارت الثلاثي. أي ان غالبية المبحوثين يوافقون علي ما جاء بالعبارة الاولى (إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة، وتنفيذها بخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدى تقدم التلميذ ومستوى تحصيله الدراسي). إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدى أهلية التلميذ لتحمل المسؤولية

للموافقين مقابل ٠.٨% لغير الموافقين اما العبارة الثالثة (إدراك مدير المدرسة بأن القياس والتقويم وسيلة لعلاج نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة والحصول على معلومات لإصدار القرارات، يُعد ذلك درجة متقدمة في تطور دوره الإداري) بنسبة ٨٨% للموافقين مقابل ١.٦% لغير الموافقين اما العبارة الرابعة (إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة وتنفيذها بخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدى تقدم التلميذ ومستوى تحصيله الأكاديمي) بنسبة ٩٢% للموافقين مقابل ١.٦% لغير الموافقين و اما العبارة الخامسة (إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة وتنفيذها بخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدى أهلية التلميذ لتحمله للمسئولية) بنسبة ٨٦.٤% للموافقين مقابل ٢.٤% لغير الموافقين.

- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية المحور التاسع، القياس والتقويم، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير دور مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال القياس والتقويم وامتلاكهم لكفاية القياس والتقويم ، حيث بلغ متوسط مجمل عبارات هذا المحور (٢.٨٩) ، ونالت العبارة رقم (٢) من هذا المحور أعلى درجة موافقة بمتوسط بلغ (٢.٩٦) والتي نصها : إلمام مدير المدرسة بكل جوانب كفاية القياس والتقويم يمكنه من القيام بعملية القياس والتقويم بصورة سهلة واقتصادية مختصراً الوقت والجهد، وأقل درجة موافقة نالتها العبارة رقم (٥) من هذا المحور حيث بلغ متوسطها (٢.٨٤) وكان نصها: إشراف مدير المدرسة على تنفيذ عملية القياس والتقويم بشروطها وخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدى أهلية التلميذ لتحمل المسئولية.

يهدف الباحث من خلال تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور لمعونة آراء افراد عينة البحث عن كفاية الرقابة والتوجيه.

جدول رقم (٥/١٠) التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة البحث لعبارات المحور العاشر

مستوي الموافقة		المتوسط	العبارة		
			لا أوافق	محايد	أوافق
			التكرار	التكرار	التكرار
		النسبة	النسبة	النسبة	
مرتفعة	2.87	5	6	114	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من تقييم كفاءة وفاعلية المعلم وجودة ادائه
		%4	%4.8	%91.2	
مرتفعة	2.89	1	12	112	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه كشف مواطن الضعف والخلل في اداء الاعمال الإدارية ومعالجتها
		%0.8	%9.6	%89.6	
مرتفعة	2.93	1	7	117	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من معرفة مدى سير العمل بالمدرسة وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة
		%0.8	%5.6	%93.6	
مرتفعة	2.88	3	9	113	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من معرفة معيقات العمل واكتشاف الخطاء فور وقوعه والعمل على اصلاحه
		%2.4	%7.2	%90.4	
مرتفعة	2.82	7	8	110	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من التعرف علي قدرات التلاميذ وفاعليتهم في المواقف التعليمية
		%5.6	%6.4	%88	
٢.٨٧		مجملي نتيجة المحور			

المصدر: إمن بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

الجدول رقم (٥/١٠) يوضح البيانات الوصفية من (سب مئوية، تكرارات ، وسيط ، سيط مرجح) ومن هذه البيانات يتبين ان كل اجابات المبحوثين لعبارات المحور العاشر (كفاية الرقابة والتوجيه) تميل للموافقة وذلك لان الوسيط المرجح لها يقع في مستوى الموافقة بشدة بقيمة متوسط (٢.٨٧) حسب مقياس ليكارت الثلاثي. أي ان غالبية المبحوثين يوافقون علي ما جاء بالعبارة الاولى (امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من تقييم كفاءة وفاعلية المعلم وجودة ادائه) وبنسبة ٩١.٢% مقابل ٤% لغير الموافقين اما العبارة الثانية (امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه كشف مواطن الضعف والخلل في اداء الاعمال الإدارية ومعالجتها) بنسبة ٨٩.٦% للموافقين مقابل ٠.٨% لغير الموافقين اما العبارة الثالثة (امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من معرفة سير الاعمال في المدرسة وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة) بنسبة ٩٣.٦% للموافقين مقابل ٠.٨% لغير الموافقين اما العبارة الرابعة (امتلاك مدير

المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من معرفة معيقات العمل واكتشاف الخطاء فور وقوعه والعمل على اصلاحه) بنسبة ٩٠.٤% للموافقين مقابل ٢.٤% لغير الموافقين و اما العبارة الخامسة (امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من التعرف علي قدرات التلاميذ وفاعليتهم في المواقف التعليمية) بنسبة ٨٨% للموافقين مقابل ٥.٦% لغير الموافقين.

- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية للمحور العاشر، الرقابة والتوجيه، والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير دور مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال الرقابة والتوجيه وامتلاكهم لكفاية الرقابة والتوجيه، حيث بلغ متوسط مجمل عبارات هذا المحور (٢.٨٧)، ونالت العبارة رقم (٣) أعلى درجة موافقة بمتوسط بلغ (٢.٩٣) ونصت على: امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من معرفة مدي سير العمل بالمدرسة وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة، كما نالت العبارة رقم (٥) بهذا المحور أقل درجة موافقة بمتوسط (٢.٨٢) ونصت العبارة على: امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من التعرف على سلوكيات التلاميذ وفاعليتهم بالمدرسة.

تحليل و نتائج اختبارات فرضيات البحث:

تحليل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لعبارات الفرضية الفرعية الأولى:

تتمحور كل عبارات هذه الفرضية علي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدرء مدارس التعليم الاساسي في مجال حل المشكلات وامتلاكهم لكفاية حل المشكلات.

جدول (٥/١١) : نتائج اختبار مربع كآي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور الاول

م	العبارات	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
١	مشاورة واشراك مدير المدرسة للمعلمين في صنع القرار تقلل من نسبة الخطأ فيه وتمنعه من التردد في اتخاذه	٢٣٨.١	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٢	وضع مدير المدرسة للمعلم من اوليات اهتماماته والسعي لحل مشكلاته يسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية	٢٠٤.٣	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٣	حسم وضبط مدير المدرسة لمشكلة غياب وتأخير المعلمين بوعي، يسهم في انتظام سير دولا ب العمل بالمدرسة	١٠٥.٨	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٤	معرفة مدير المدرسة لأسباب التأخير الصباحي للتلاميذ والعمل علي علاجها تعتبر خطوة متقدمة في تطوير دوره الإداري	١٨٣.٢	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٥	معرفة مدير المدرسة لدوافع واسباب مشكلة السلوك العدواني عند بعض التلاميذ يُعد من أنجح الطرق لعلاجها	١٨٤.٣	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من خلال الجدول (٥/١٤) يمكن تحليل النتائج التالية:

١. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الاولى (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "مشاورة واشراك مدير المدرسة للمعلمين في صنع القرار تقلل من نسبة الخطأ فيه وتمنعه من التردد في اتخاذه" لصالح الموافقين.

٢. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "وضع مدير المدرسة للمعلم من اوليات اهتماماته والسعي لحل مشكلاته لدوره المحوري والاساسي يسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية" لصالح الموافقين.

٣. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين

مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "حسم وضبط مدير المدرسة لمشكلة غياب وتأخير المعلمين بوعي، يسهم في انتظام سير دولا ب العمل بالمدرسة" لصالح الموافقين.

٤. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "معرفة مدير المدرسة لأسباب التأخير الصباحي للتلاميذ والعمل علي علاجها تعتبر خطوة متقدمة في ادواره التي يقوم بها" لصالح الموافقين.

٥. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "معرفة مدير المدرسة لدوافع واسباب مشكلة السلوك العدواني عند بعض التلاميذ يُعد من أنجح الطرق لعلاجه" لصالح الموافقين.

من التفسيرات السابقة نستنتج الاتي:

نلاحظ ان كل عبارات محور الفرضية توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لأن غالبية القيم الاحتمالية لاختبار مربع كآي لها اقل من مستوي المعنوية (٠.٠٠٥) وهذا يعني ان الفرضية صحيحة اي بمعنى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدرء مدارس التعليم الاساسي في مجال حل المشكلات وامتلاكهم لكفاية حل المشكلات وفق كل اجابة كل عبارة من عبارات الاستبانة.

تحليل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لعبارات الفرضية للمحور الثاني:

تتمحور كل عبارات هذه الفرضية علي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدراء مدارس التعليم الاساسي في مجال التخطيط وامتلاكهم لكفاية التخطيط.

جدول (٥/١٢) : نتائج اختبار مربع كآي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور الثاني

م	العبارات	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
١	التخطيط الإستراتيجي يعطي مدير المدرسة صورة واضحة لبرنامج عمله مما يمكنه من استغلال وقته في خطوات تحقيق اهدافه	٩١.٥	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٢	التخطيط الإستراتيجي يعطي مدير المدرسة من تنفيذ ومتابعة اعماله بسهولة ويسر مما يساعد في إتقان دوره الاداري	٢٠.٤	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٣	التخطيط الإستراتيجي يُمكن مدير المدرسة من استغلال الزمن والامكانيات المادية والبشرية بصورة مثلى تساعد علي الابتكار والابداع	١٩.٤	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٤	التخطيط الإستراتيجي يطور دور مدير المدرسة بالاستفادة من تجارب الآخرين في الخطط السابقة وجعل المدرسة تسير حسب الإمكانيات المتاحة	١٩.٤	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٥	التخطيط الإستراتيجي يبين لمدير المدرسة المشكلات التي تواجه العمل فيسعى لإزالتها مما يساعد علي ضبط وجودة الأداء للحصول علي نظام تعليمي جيد	٢٠٤.٤	٠.٠٠٠	ليست ذات دلالة إحصائية	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من خلال الجدول (١٢/٤) يمكن تحليل النتائج التالية:

١. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الاولى (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " التخطيط الإستراتيجي السليم يعطي مدير المدرسة صورة واضحة لبرنامج عمله مما يمكنه من استغلال وقته في خطوات تحقيق اهدافه " لصالح الموافقين.
٢. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " التخطيط الإستراتيجي السليم يمكن مدير المدرسة من تنفيذ ومتابعة اعماله بسهولة ويسر مما يساعد في إتقان دوره الاداري " لصالح الموافقين.

٣. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "التخطيط الإستراتيجي السليم يُمكن مدير المدرسة من استغلال الزمن والامكانيات المادية والبشرية بصورة مثلى تساعد علي الابتكار والابداع" لصالح الموافقين .

٤. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "التخطيط الإستراتيجي يطور دور مدير المدرسة بالاستفادة من تجارب الآخرين في الخطط السابقة وجعل المدرسة تسير حسب الإمكانيات المتاحة" لصالح الموافقين.

٥. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني ان هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "التخطيط الإستراتيجي يبين لمدير المدرسة المشكلات التي تواجه العمل فيسعى لإزالتها مما يساعد علي ضبط وجودة الأداء للحصول علي نظام تعليمي جيد" لصالح الموافقين.

من التفسيرات اعلاه نستنتج الاتي:

نلاحظ ان كل عبارات محور الفرضية توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لأن غالبية القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لها اقل من مستوي المعنوية (٠.٠٠٥) وهذا يعني ان الفرضية صحيحة اي بمعنى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدراء مدارس التعليم الاساسي في مجال التخطيط وامتلاكهم لكفاية التخطيط وفق كل اجابة كل عبارة من عبارات الاستبانة.

تحليل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لعبارات الفرضية للمحور الثالث:
تتمحور كل عبارات هذه الفرضية علي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدراء مدارس التعليم الاساسي في مجال الإتصال والعلاقات العامة وامتلاكهم لكفاية الاتصال والعلاقات العامة.

جدول (٥/١٣): نتائج اختبار مربع كآي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور الثالث

م	العبارات	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
١	إتقان مدير المدرسة لمهارات الاصغاء والتحدث والتفاعل مع المتحدث بتركيز، يطور دوره الإداري في مجال العلاقات العامة والعلاقات الانسانية	١٨٩.٣	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٢	إتقان مدير المدرسة لمهارات الاستماع تساعده علي فهم المواضيع بصورتها الصحيحة فيؤدي ذلك الى اصدار قرارات صائبة	١٧٨.١	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٣	إتقان مدير المدرسة مهارة القراءة باهتمام وتركيز والكتابة بصياغة جيدة تسهمان في نقل وتبادل الافكار والخبرات بينه وبين الآخرين بصورة جيدة	١٦٠.٤	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٤	تمكّن مدير المدرسة من كفاية الاتصال والعلاقات العامة تفيد في ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي ليتفاعل إيجابياً مع قضايا المدرسة	٢١٥.٣	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٥	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الاتصال والعلاقات العامة تجعله يستخدمها للتعرف الصحيح بالمدرسة ودورها وإبراز مجهوداتها لكسب الرأي العام لدعمها	١٦١.١	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من خلال الجدول (٥/١٦) يمكن تحليل النتائج التالية:

١. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الاولى (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " إتقان مدير المدرسة لمهارات الاصغاء والتحدث والتفاعل مع المتحدث بتركيز، يطور دوره الإداري في مجال الإتصال والعلاقات العامة " لصالح الموافقين.
٢. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " إتقان مدير المدرسة لمهارات الاستماع تساعده علي فهم المواضيع بصورتها الصحيحة فيؤدي ذلك الى اصدار قرارات صائبة " لصالح الموافقين.
٣. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " إتقان مدير المدرسة مهارة القراءة باهتمام وتركيز والكتابة بصياغة جيدة تسهمان في نقل وتبادل الافكار والخبرات بينه وبين الآخرين بصورة جيدة " لصالح الموافقين.

٤. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "تمكّن مدير المدرسة من كفاية الاتصال والعلاقات العامة تقيده في ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي ليتفاعل إيجابياً مع قضايا المدرسة" لصالح الموافقين.

٥. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "امتلاك مدير المدرسة لكفاية الاتصال والعلاقات العامة تجعله يستخدمها للتعرف الصحيح بالمدرسة وادوارها وتحسين صورتها لكسب الرأي العام لدعمها" لصالح الموافقين.

من التفسيرات السابقة نستنتج الاتي:

نلاحظ ان كل عبارات محور الفرضية توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لأن غالبية القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لها اقل من مستوي المعنوية (٠.٠٠٥) وهذا يعني ان الفرضية صحيحة اي بمعنى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدرء مدارس التعليم الاساسي في مجال الإتصال والعلاقات العامة وامتلاكهم لكفاية الاتصال والعلاقات العامة وفق كل اجابة كل عبارة من عبارات الاستبانة.

تحليل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لعبارات الفرضية للمحور الرابع:
تتمحور كل عبارات هذه الفرضية علي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدراء مدارس التعليم الاساسي في مجال إدارة الوقت وامتلاكهم لكفاية إدارة الوقت

جدول (٥/١٤) : نتائج اختبار مربع كآي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور الرابع

م	العبارات	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
١	من فوائد تنظيم مدير المدرسة لوقته كسب مزيد من الوقت لتطوير نفسه وتطوير عمله	١٩٩.٢	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٢	حتى يوفر مدير المدرسة وقتاً للإبداع والابتكار عليه ان يقوم بتفويض بعض الاعمال لمنسوبيه	١٣٦.١	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٣	حتى ينفق مدير المدرسة وقته بصورة مثلى عليه التخطيط لأي عمل مبكراً قبل بدايته ويحدد موعداً لنهايته	٢٠٤.٣	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٤	لكي يبدع مدير المدرسة في القيام بأدواره عليه القيام بكل مهامه بأكبر كفاءة ممكنة	١٢٣.٤	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٥	تخطيط مدير المدرسة لعمله بوضع خطة أسبوعية يحدد فيها برنامج كل يوم يساعده بقدر كبير علي حل مشكلة تضيق وقته	١٧٨.٣	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من خلال الجدول (٥/١٧) يمكن تحليل النتائج التالية:

١. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الاولى (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " من فوائد تنظيم مدير المدرسة لوقته كسب مزيد من الوقت لتطوير نفسه وتطوير عمله" لصالح الموافقين.
٢. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " حتى يوفر مدير المدرسة وقتاً للإبداع والابتكار عليه ان يقوم بتفويض بعض الاعمال لمنسوبيه" لصالح الموافقين.
٣. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "حتى ينفق مدير المدرسة وقته بصورة مثلى عليه التخطيط لأي عمل مبكراً قبل بدايته ويحدد موعداً لنهايته" لصالح الموافقين.

٤. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "لكي يبدع مدير المدرسة في القيام بأدواره عليه القيام بكل مهامه بأكبر كفاءة ممكنة" لصالح الموافقين.

٥. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "تخطيط مدير المدرسة لعمله بوضع خطة أسبوعية يحدد فيها برنامج كل يوم يساعده بقدر كبير علي حل مشكلة تضييع وقته" لصالح الموافقين.

من التفسيرات اعلاه نستنتج الاتي:

نلاحظ ان كل عبارات محور الفرضية توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لأن غالبية القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لها اقل من مستوي المعنوية (٠.٠٠٥) وهذا يعني ان الفرضية صحيحة اي بمعنى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدراء مدارس التعليم الاساسي في مجال إدارة الوقت وامتلاكهم لكفاية إدارة الوقتوفق كل اجابة كل عبارة من عبارات الاستبانة.

تحليل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لعبارات الفرضية للمحور الخامس:
تتمحور كل عبارات هذه الفرضية علي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدراء
مدارس التعليم الاساسي في مجال التنظيم وامتلاكهم لكفاية التنظيم

جدول (٥/١٥) : نتائج اختبار مربع كآي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور الخامس

م	العبارات	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
١	تنظيم مدير المدرسة للعمل المدرسي يساعد في إنجاز مهامه	١١٧.١	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٢	قيام مدير المدرسة بترتيب الملفات والدفاتر حسب أهميتها وفهرستها بطريقة يسهل التعرف عليها يساعده في أداء دوره بسلاسة وإتقان	١٠٩.٥	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٣	تنظيم مدير المدرسة لمكتبه يساعده علي القيام بدوره بكل سهولة ويسر	١٧٣.٤	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٤	قيام مدير المدرسة بإنشاء جهاز اداري فعال، يقلل من أعبائه الإدارية مما يتيح له مساحة للتطوير والتحسين لدوره الإداري	١٦٩	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
5	تحديد مدير المدرسة مهام وواجبات وكيل المدرسة بتكليف كتابي يسهم في تفعيل دور الوكيل وتحمله لمسئوليته	١٥٩.٨	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من خلال الجدول (٥/١٨) يمكن تحليل النتائج التالية:

١. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الاولى (٠.٠٠٠) وهي اقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " تنظيم مدير المدرسة للعمل المدرسي يساعد في إنجاز مهامه" لصالح الموافقين.
٢. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " قيام مدير المدرسة بترتيب الملفات والدفاتر حسب أهميتها وفهرستها بطريقة يسهل التعرف عليها يساعده في أداء دوره بسلاسة وإتقان" لصالح الموافقين.
٣. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "تنظيم مدير المدرسة لمكتبه يساعده علي القيام بأدواره بكل سهولة ويسر" لصالح الموافقين.

٤. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "قيام مدير المدرسة بإنشاء جهاز اداري فعال، يقلل من أعبائه الإدارية مما يتيح له مساحة للتطوير والتحسين لدوره الإداري" لصالح الموافقين.

٥. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "تحديد مدير المدرسة مهام وواجبات الوكيل بتكليف كتابي يسهم في تفعيل دور الوكيل وتحمله لمسئوليته" لصالح الموافقين.

من التفسيرات اعلاه نستنتج الاتي:

نلاحظ ان كل عبارات محور الفرضية توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لأن غالبية القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لها اقل من مستوي المعنوية (٠.٠٠٥) وهذا يعني ان الفرضية صحيحة اي بمعنى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدراء مدارس التعليم الاساسي في مجال التنظيم وامتلاكهم لكفاية التنظيم وفق كل اجابة كل عبارة من عبارات الاستبانة.

تحليل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لعبارات الفرضية للمحور السادس:

تتمحور كل عبارات هذه الفرضية علي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدراس التعليم الاساسي في مجال العلاقات الإنسانية وامتلاكهم لكفاية العلاقات الإنسانية.

جدول (٥/١٦) : نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور السادس

م	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
١	تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية بصورتها الصحيحة يتيح للمعلمين النمو مهنيًا ونفسيًا وتشبع حاجاتهم مما يجعلهم يقومون بأدوارهم بكفاءة وإخلاص	226.6	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٢	تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية بصورتها الصحيحة تُشعر للمعلمين بمكانتهم وقيمتهم وتزيد من حماسهم وتولد فيهم روح الابداع والإنجاز	102.1	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٣	تطبيق مدير المدرسة لكفاية العلاقات الإنسانية بصورتها الصحيحة تُشجع المعلمين على التعاون والعمل الجماعي للحصول على خلاصة افكارهم لتطوير وتحسين العمل المدرسي	188.6	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٤	استخدام مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية في أجمل صورها تكون له أداة لقيادة المدرسة نحو تحقيق الأهداف	179	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٥	قيام مدير المدرسة ببناء علاقات طيبة مع التلاميذ والاستماع لآرائهم يزيد من تحصيلهم ويحسن سلوكهم	183.3	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من خلال الجدول (٥/١٩) يمكن تحليل النتائج التالية:

١. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الاولى (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية بصورتها الصحيحة يتيح للمعلمين النمو مهنيًا ونفسيًا وتشبع حاجاتهم مما يجعلهم يقومون بأدوارهم بكفاءة وإخلاص " لصالح الموافقين.

٢. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية بصورتها الصحيحة تُشعر للمعلمين بمكانتهم وقيمتهم وتزيد من حماسهم وتولد فيهم روح الابداع والإنجاز " لصالح الموافقين.

٣. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "تطبيق مدير المدرسة لكفاية العلاقات الانسانية بصورتها الصحيحة تُشجع المعلمين على التعاون والعمل الجماعي للحصول على خلاصة افكارهم لتطوير وتحسين العمل المدرسي" لصالح غير الموافقين .

٤. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "استخدام مدير المدرسة للعلاقات الانسانية في أجمل صورها تكون له أداة لقيادة المدرسة نحو تحقيق الأهداف" لصالح الموافقين.

٥. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "قيام مدير المدرسة ببناء علاقات طيبة مع التلاميذ والاستماع لآرائهم يزيد من تحصيلهم ويحسن سلوكهم" لصالح الموافقين.

من التفسيرات السابقة نستنتج الاتي:

نلاحظ ان كل عبارات محور الفرضية توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لأن غالبية القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لها اقل من مستوي المعنوية (٠.٠٠٥) وهذا يعني ان الفرضية صحيحة اي بمعنى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدرء مدارس التعليم الاساسي في مجال العلاقات الإنسانية وامتلاكهم لكفايةالعلاقات الانسانيةوفق كل اجابة كل عبارة من عبارات الاستبانة.

تحليل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لعبارات الفرضية للمحور السابع:
تتمحور كل عبارات هذه الفرضية علي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدراء مدارس التعليم الاساسي في مجال إدارة الإجتماع وامتلاكهم لكفاية ادارة الاجتماع.

جدول (٥/١٧) : نتائج اختبار مربع كآي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور السابع

م	العبارات	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
١	إتاحة مدير المدرسة لمناقشة موضوعات الاجتماع من وجهات نظر مختلفة ينتج عنه دراسة مستفيضة للموضوعات تقود الي قرارات صائبة وناضجة	٩٨.٥	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٢	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في النقاش وإبداء آرائهم بحرية يتيح لهم الفرصة في صنع القرار مما يرفع من معنوياتهم	١٠٩.٥	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٣	شعور المعلمين بدورهم في صنع القرار يجعلهم يتحملون مسئولية ما اتفقوا عليه ويلتزمون بتنفيذه	٢١٥.٤	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٤	إدارة مدير المدرسة للاجتماع باحترافية وضبط وتوجيه مسار النقاشات نحو الهدف يمنع مسار الاجتماع من الانحراف عن هدفه	٢٢١	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٥	متابعة مدير المدرسة لتنفيذ القرارات الصادرة من الاجتماع باستمرار حسب الجدول الزمني الموضوع لها يُسهم في تطوير دوره الإداري	٢١٥.٤	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من خلال الجدول (٥/٢٠) يمكن تحليل النتائج التالية:

١. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي إجابات أفراد العينة علي العبارة " إتاحة مدير المدرسة لمناقشة موضوعات الاجتماع من وجهات نظر مختلفة ينتج عنه دراسة مستفيضة للموضوعات تقود إلي قرارات صائبة وناضجة" لصالح الموافقين.
٢. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " إشراك مدير المدرسة للمعلمين في النقاش وإبداء آرائهم بحرية يتيح لهم الفرصة في صنع القرار مما يرفع من معنوياتهم" لصالح الموافقين.
٣. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي إجابات أفراد العينة علي العبارة "شعور المعلمين بدورهم في صنع القرار يجعلهم يتحملون مسئولية ما اتفقوا عليه ويلتزمون بتنفيذه" لصالح الموافقين.

٤. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى اجابات افراد العينة علي العبارة "إدارة مدير المدرسة للاجتماع باحترافية وضبط وتوجيه مسار النقاشات نحو الهدف يمنع مسار الاجتماع من الانحراف عن هدفه" لصالح الموافقين.
٥. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني ان هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى اجابات افراد العينة علي العبارة "متابعة مدير المدرسة لتنفيذ القرارات الصادرة من الاجتماع باستمرار حسب الجدول الزمني الموضوع لها يسهم في تطوير دوره الإداري" لصالح الموافقين.

من التفسيرات اعلاه نستنتج الاتي:

نلاحظ ان كل محور الفرضية توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لأن غالبية القيم الاحتمالية لاختبار مربع كأي لها اقل من مستوى المعنوية (٠.٠٠٥) وهذا يعني ان الفرضية صحيحة اي بمعنى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدرء مدارس التعليم الاساسي في مجال إدارة الإجتماع وامتلاكهم لكفاية ادارة الاجتماع وفق كل اجابة كل عبارة من عبارات الاستبانة.

تحليل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لعبارات الفرضية للمحور الثامن:
تتمحور كل عبارات هذه الفرضية علي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدراء مدارس التعليم الاساسي في مجال القيادة وامتلاكهم لكفاية القيادة.

جدول (٥/١٨) : نتائج اختبار مربع كآي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور الثامن

م	العبارات	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
١	اكتساب مدير المدرسة لبعض الصفات القيادية مثل الطموح وقوة العزيمة والمبادرة ترفع من همته للقيام بمهامه بنشاط وفاعلية	١٠٩.٥	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٢	التزام مدير المدرسة بالجد والاجتهاد والمثابرة والاخلاص في العمل تكسبه صفات قيادية تساعد علي مزيد من الانجاز	١٩٩.٥	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٣	امتلاك مدير المدرسة للشجاعة والحزم واتخاذ القرارات الصعبة تكسبه صفات قيادية تعينه علي حسم المشكلات المعقدة	١٤٠.٨	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٤	ثقة مدير المدرسة بنفسه وإيمانه بقيمه صفاته القيادية تدفعه للقيام بدوره بصبر وإتقان	١٩٤	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٥	المهارة وحسن الاداء تمكن مدير المدرسة من القيام بدوره بكفاءة وإبداع	٢٠٤.٧	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣ م

من خلال الجدول (٥/٢١) يمكن تحليل النتائج التالية:

١. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الاولى (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " اكتساب مدير المدرسة لبعض الصفات القيادية مثل الطموح وقوة العزيمة والمبادرة ترفع من همته للقيام بمهامه بنشاط وفاعلية" لصالح الموافقين.
٢. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " التزام مدير المدرسة بالجد والاجتهاد والمثابرة والاخلاص في العمل تكسبه صفات قيادية تساعد علي مزيد من الانجاز" لصالح الموافقين.
٣. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "امتلاك مدير المدرسة للشجاعة والحزم واتخاذ القرارات الصعبة تكسبه صفات قيادية تعينه علي حسم المشكلات والامور المعقدة" لصالح الموافقين .

٤. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "ثقة مدير المدرسة بنفسه وايمانه بقيمة صفاته القيادية تدفعه للقيام بأدواره بصبر وإتقان" لصالح الموافقين.

٥. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "المهارة وحسن الاداء تمكن مدير المدرسة من القيام بأدواره بكفاءة وإبداع" لصالح الموافقين.

من التفسيرات السابقة نستنتج الاتي:

نلاحظ ان كل عبارات محورالفرضية توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لأن غالبية القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لها اقل من مستوي المعنوية (٠.٠٥) وهذا يعني ان الفرضية صحيحة اي بمعنى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدراء مدارس التعليم الاساسي في مجال القيادة وامتلاكهم لكفاية القيادة وفق كل اجابة كل عبارة من عبارات الاستبانة.

تحليل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لعبارات الفرضية للمحور التاسع:
تتمحور كل عبارات هذه الفرضية علي أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدرء
مدارس التعليم الاساسي في مجال القياس والتقويم وامتلاكهم لكفاية القياس والتقويم

جدول (٥/١٩): نتائج اختبار مربع كآي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور التاسع

م	العبارات	قيمة مربع كآي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
١	إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة، وتنفيذها بخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدي فاعلية وإيجابية طريقة التدريس التي يستخدمها المعلم	٢٠٤.٧	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٢	إمام مدير المدرسة بكل جوانب كفاية القياس والتقويم يمكنه من تطبيقها بصورة سهلة واقتصادية مختصراً للوقت والجهد والتكاليف	٢٢٦.٦	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٣	إدراك مدير المدرسة بأن القياس والتقويم وسيلة لعلاج نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة والحصول على معلومات لإصدار القرارات، يُعد ذلك درجة متقدمة في تطور دوره الإداري	١٦٩.٥	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٤	إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة وتنفيذها بخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدى تقدم التلميذ ومستوى تحصيله الأكاديمي	١٩٤	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٥	إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة وتنفيذها بخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدى أهلية التلميذ لتحمله المسؤولية	١٥٩.٨	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من خلال الجدول (٥/٢٢) يمكن تحليل النتائج التالية:

١. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة لفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الاولى (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة، وتنفيذها بخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدي فاعلية وإيجابية طريقة التدريس التي يستخدمها المعلم" لصالح الموافقين.

٢. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " إمام مدير المدرسة بأن القياس والتقويم يمكنه من تطبيقها بصورة سهلة واقتصادية مختصراً للوقت والجهد والتكاليف" لصالح الموافقين.

٣. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كآي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "إدراك مدير المدرسة بأن القياس والتقويم وسيلة لعلاج نقاط الضعف

وتدعيم نقاط القوة والحصول على معلومات لإصدار القرارات، يُعد ذلك درجة متقدمة في تطور دوره الإداري " لصالح الموافقين.

٤. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة وتنفيذها بخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدى تقدم التلميذ ومستوى تحصيله الاكاديمي " لصالح الموافقين.

٥. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة وتنفيذها بخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدى أهلية التلميذ لتحمله للمسئولية " لصالح الموافقين.

من التفسيرات اعلاه نستنتج الاتي:

نلاحظ ان كل عبارات محور الفرضية توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لأن غالبية القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لها اقل من مستوي المعنوية (٠.٠٥) وهذا يعني ان الفرضية صحيحة اي بمعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدراء مدارس التعليم الاساسي في مجال القياس والتقويم وامتلاكهم لكفاية القياس والتقويموفق كل اجابة كل عبارة من عبارات الاستبانة.

تحليل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لعبارات الفرضية للمحور العاشر :

تتمحور كل عبارات هذه الفرضية علي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمدراء مدارس التعليم الأساسي في مجال الرقابة والتوجيه وامتلاكهم لكفاية الرقابة والتوجيه

جدول (٥/٢٠) : نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق الإحصائية لإجابات عبارات المحور العاشر

م	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
١	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من تقييم كفاءة وفاعلية المعلم وجودة ادائه	188.3	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٢	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه كشف مواطن الضعف والخلل في اداء الاعمال الإدارية ومعالجتها	179.5	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٣	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من معرفة سير العمل في المدرسة وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة	204.7	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٤	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من معرفة معوقات العمل واكتشاف الخطأ فور وقوعه والعمل على اصلاحه	183.6	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة
٥	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من التعرف علي قدرات التلاميذ وفاعليتهم في المواقف التعليمية	168.1	٠.٠٠	ذات دلالة إحصائية	الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

من خلال الجدول (٥/٢٣) يمكن تحليل النتائج التالية:

١. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الاولى (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني ان هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من تقييم كفاءة وفاعلية المعلم وجودة ادائه" لصالح الموافقين.

٢. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة " امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه كشف مواطن الضعف والخلل في اداء الاعمال الإدارية ومعالجتها" لصالح الموافقين.

٣. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من معرفة سير الاعمال في المدرسة وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة" لصالح الموافقين .

٤. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين

مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من معرفة معيقات العمل واكتشاف الخطاء فور وقوعه والعمل على اصلاحه" لصالح الموافقين.

٥. بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة (٠.٠٠٥) وهذا يعني أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوي اجابات افراد العينة علي العبارة "امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من التعرف علي قدرات التلاميذ وفاعليتهم في المواقف التعليمية" لصالح الموافقين.

من التفسيرات اعلاه نستنتج الاتي:

نلاحظ ان كل عبارات محور الفرضية توجد بها فروق معنوية بين اجابات المبحوثين لأن غالبية القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لها اقل من مستوي المعنوية (٠.٠٠٥) وهذا يعني ان الفرضية صحيحة اي بمعنى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمدراء مدارس التعليم الاساسي في مجال الرقابة والتوجيه وامتلاكهم لكفاية الرقابة والتوجيه وفق كل اجابة كل عبارة من عبارات الاستبانة.

ومن ذلك تبين لنا من نتائج هذه الدراسة تحقق فرض الدراسة الذي نصه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجالات : حل المشكلات، التخطيط، الإتصال والعلاقات العامة، إدارة الوقت، التنظيم، العلاقات الإنسانية، إدارة الاجتماع، القيادة، القياس والتقويم، الرقابة والتوجيه، وامتلاكهم للكفايات اللازمة لهم في هذه المجالات.

ثالثاً: نتائج تحليل الفرضية الأولى

تناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي اسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض. وعلي ضوء مشكلة واهداف الدراسة ومن خلال نموذج الدراسة يمكن صياغة مجالات للفرضية الأولى علي النحو التالي:

- ١/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمديري مدارس التعليم الاساسي في مجال حل المشكلات وامتلاكهم لكفاية حل المشكلات.
- ٢/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمديري مدارس التعليم الاساسي في مجال التخطيط وامتلاكهم لكفاية التخطيط.

- ٣/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمديري مدارس التعليم الاساسي في مجال الإتصال والعلاقات العامة وامتلاكهم لكفاية الاتصال والعلاقات العامة.
- ٤/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمديري مدارس التعليم الاساسي في مجال إدارة الوقت وامتلاكهم لكفاية إدارة الوقت.
- ٥/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمديري مدارس التعليم الاساسي في مجال التنظيم وامتلاكهم لكفاية التنظيم.
- ٦/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمديري مدارس التعليم الاساسي في مجال العلاقات الإنسانية وامتلاكهم لكفاية العلاقات الانسانية.
- ٧/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمديري مدارس التعليم الاساسي في مجال إدارة الإجتماع وامتلاكهم لكفاية ادارة الاجتماع.
- ٨/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمديري مدارس التعليم الاساسي في مجال القيادة وامتلاكهم لكفاية القيادة.
- ٩/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمديري مدارس التعليم الاساسي في مجال القياس والتقويم وامتلاكهم لكفاية القياس والتقويم.
- ١٠/ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الدور الاداري لمديري مدارس التعليم الاساسي في مجال الرقابة والتوجيه وامتلاكهم لكفاية الرقابة والتوجيه.

جدول رقم (٥/٢١) يوضح نتائج تحقق وقبول مجالات الفرضية الأولى

الفرضية لمجالات البحث	نتيجة العلاقة
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال حل المشكلات وامتلاكهم لكفاية حل المشكلات	قبول
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال التخطيط وامتلاكهم لكفاية التخطيط	قبول
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال الإتصال والعلاقات العامة وامتلاكهم لكفاية الإتصال والعلاقات العامة	قبول
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال إدارة الوقت وامتلاكهم لكفاية إدارة الوقت	قبول
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال التنظيم وامتلاكهم لكفاية التنظيم	قبول
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال العلاقات الإنسانية وامتلاكهم لكفاية العلاقات الإنسانية	قبول
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال إدارة الاجتماع وامتلاكهم لكفاية إدارة الاجتماع	قبول
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال القيادة وامتلاكهم لكفاية القيادة	قبول
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال القياس والتقويم وامتلاكهم لكفاية القياس والتقويم	قبول
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال الرقابة والتوجيه وامتلاكهم لكفاية الرقابة والتوجيه	قبول

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

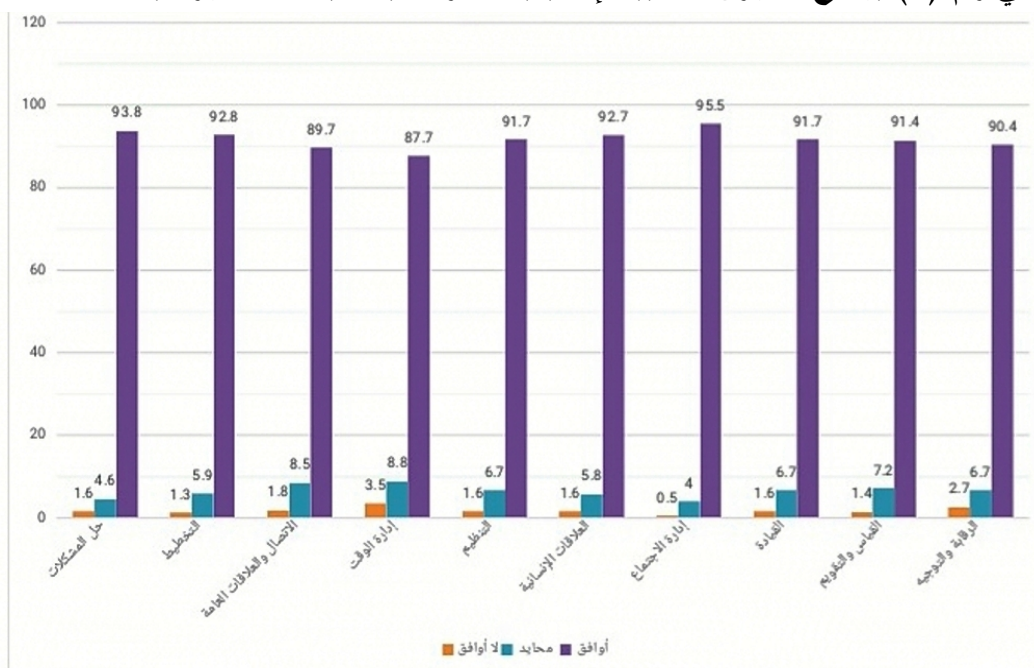
مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي وبين إمتلاكهم للكفايات اللازمة لهم .

جدول (٥/٢٢) يوضح الوزن النسبي والمتوسط لمدى إسهام الكفايات في التطوير الإداري الفرضية الثانية

م	المجال	الوزن النسبي			المتوسط	الدرجة
		أوافق	محايد	لا أوافق		
١	حل المشكلات	٩٣,٨%	٤,٦%	١,٦%	٢,٩٢	مرتفعة
٢	التخطيط	٩٢,٨%	٥,٩%	١,٣%	٢,٩٢	مرتفعة
٣	الإتصال والعلاقات العامة	٨٩,٧%	٨,٥%	١,٨%	٢,٨٨	مرتفعة
٤	إدارة الوقت	٨٧,٧%	٨,٨%	٣,٥%	٢,٨٣	مرتفعة
٥	التنظيم	٩١,٧%	٦,٧%	١,٦%	٢,٩٠	مرتفعة
٦	العلاقات الإنسانية	٩٢,٦%	٥,٨%	١,٦%	٢,٩١	مرتفعة
٧	إدارة الاجتماع	٩٥,٥%	٤%	٠,٥%	٢,٩٥	مرتفعة
٨	القيادة	٩١,٧%	٦,٧%	١,٦%	٢,٩٠	مرتفعة
٩	القياس والتقييم	٩١,٤%	٧,٢%	١,٤%	٢,٨٩	مرتفعة
١٠	الرقابة والتوجيه	٩٠,٦%	٦,٧%	٢,٧%	٢,٨٧	مرتفعة
	الدراسة ككل	٩١,٨%	٦,٥%	١,٧%	٢,٨٩	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

شكل بياني رقم (٧) يوضح: الأوزان النسبية لإستجابات أفراد عينة البحث لمحاور البحث

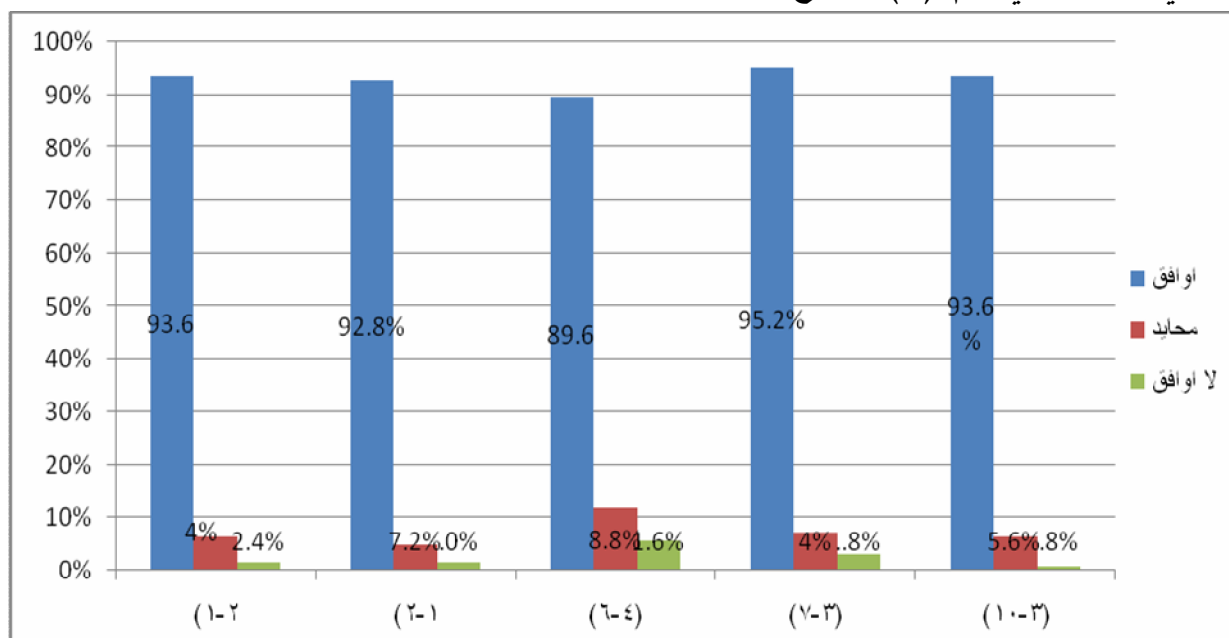


الجدول (٥/٢٢) أعلاه يوضح البيانات الوصفية (وزن نسبي ، وسيط ، وسيط مرجح) من هذه البيانات يتبين أن كل إجابات المبحوثين لكل الدراسة (المحاور العشرة) تميل للموافقة لأن الوسيط المرجح لها يقع في مستوى الموافقة المرتفعة بمتوسط قدره (٢.٨٩) ، أعلى درجة موافقة كانت في محور إدارة الإجتماع بنسبة ٩٥.٥% للموافقين مقابل ٥.٥% لغير الموافقين بمتوسط بلغ (٢.٩٥) ، بدرجة موافقة مرتفعة، وأدنى درجة كانت في محور إدارة الوقت بمتوسط قدره (٢.٨٣) بدرجة موافقة مرتفعة.

جدول (٥/٢٣) يوضح استجابات عينة أفراد البحث لعبارات الفرضية الثالثة: مديرو مدارس التعليم الأساسي الذين يمتلكون الكفايات اللازمة تتوفر لديهم فرصة القيام ببناء نظام تعليمي جيد على أسس قوية مما يحقق أهداف التعليم الأساسي.

	العبارة	الوزن النسبي		
		اوافق	محايد	لاوافق
١-٢	وضع مدير المدرسة للمعلم من اولويات اهتماماته والسعي لحل مشكلاته يسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية	٩٣.٦%	٤%	٢.٤%
٢-١	التخطيط الاستراتيجي السليم يعطي مدير المدرسة صوره واضحه لبرنامج عمله مما يمكنه من استغلال وقته في خطوات تحقيق اهدافه	٩٢.٨%	٧.٢%	٠%
٦-٤	استخدام مدير المدرسة للعلاقات الانسانية في اجمل صورها تكون له اداة لقيادة المدرسة نحو تحقيق الاهداف	٨٩.٦%	٨.٨%	١.٦%
٧-٣	شعور المعلمين بدورهم في صنع القرار يجعلهم يتحملون مسؤولية ما اتفق عليه ويلتزمون بتنفيذه	٩٥.٢%	٤%	٠.٨%
١٠-٣	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من معرفة سير العمل بالمدرسة وفق الخطط الموضوعه والتعليمات الصادره	٩٣.٦%	٥.٦%	٠.٨%

ما يلي شكل بياني رقم (٨) يوضح استجابات عينة البحث لعبارات الفرضية الثالثة



نتيجة الفرضية (٣)

٤ . مديري مدارس التعليم الأساسي الذين يمتلكون الكفايات اللازمة لهم تتوفر لديهم فرصة القيام ببناء نظام تعليمي جيد على أسس قوية مما يحقق أهداف التعليم الأساسي ، وتم إثبات

هذه الفرضية من خلال درجات الموافقة المرتفعة في استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي تشير إلى هذا المعنى والعبارات هي:

١- العبارة رقم (٢) من المحور رقم (١) ونشير إليها بـ (١-٢) وتنص على: وضع مدير المدرسة للمعلم من أولويات إهتماماته والسعي لحل مشكلاته يسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية، حيث كانت إستجابات أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة بالأوزان النسبية كما يلي:

٩٣.٦% لصالح موافق، ٤% لصالح محايد، ٢.٤% لصالح لأوافق، وبلغ المتوسط للاستجابات (٢.٩١) وهي درجة مرتفعة لصالح الموافقة التي تحقق إثبات الصياغ المذكور في الفرضية (٣).

٢- العبارة رقم (١) من المحور رقم (٢) ونشير إليها بـ (٢-١) وتنص على : التخطيط الإستراتيجي السليم يعطي مدير المدرسة صورة واضحة لبرنامج عمله مما يمكنه من إستغلال وقته في خطوات تحقيق أهدافه، حيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة بالأوزان النسبية كما يلي: ٩٢.٨% لصالح أوافق، ٧.٢% لصالح محايد، ٠% لصالح لأوافق، وبلغ المتوسط للاستجابات (٢.٩٣) وهي درجة مرتفعة لصالح الموافقة التي تحقق إثبات الصياغ المذكور في الفرضية (٣).

٣- العبارة رقم (٤) من المحور رقم (٦) ونشير إليها بـ (٦-٤) والتي تنص على : استخدام مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية في أجمل صورها تكون له أداة لقيادة المدرسة نحو تحقيق الأهداف ، حيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة بالأوزان النسبية كما يلي : ٨٩.٦% لصالح أوافق ، ٨.٨% لصالح محايد ، ١.٦% لصالح لأوافق ، وبلغ المتوسط للإستجابات (٢.٨٨) وهي درجة مرتفعة لصالح الموافقة التي تحقق إثبات الصياغ المذكور في الفرضية (٣).

٤- العبارة رقم (٣) من المحور رقم (٧) ونشير إليها بـ (٧-٣) وتنص على :شعور المعلمين بدورهم في صنع القرار يجعلهم يتحملون مسئولية ما أتفق عليه ويلتزمون بتنفيذه، حيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة بالأوزان النسبية كما يلي: ٩٥.٢% لصالح أوافق، ٤.٢% لصالح محايد، ٠.٨% لصالح لأوافق، بلغ متوسط الاستجابات (٢.٩٤) وهي درجة مرتفعة لصالح الموافقة التي تحقق إثبات الصياغ المذكور في الفرضية (٣).

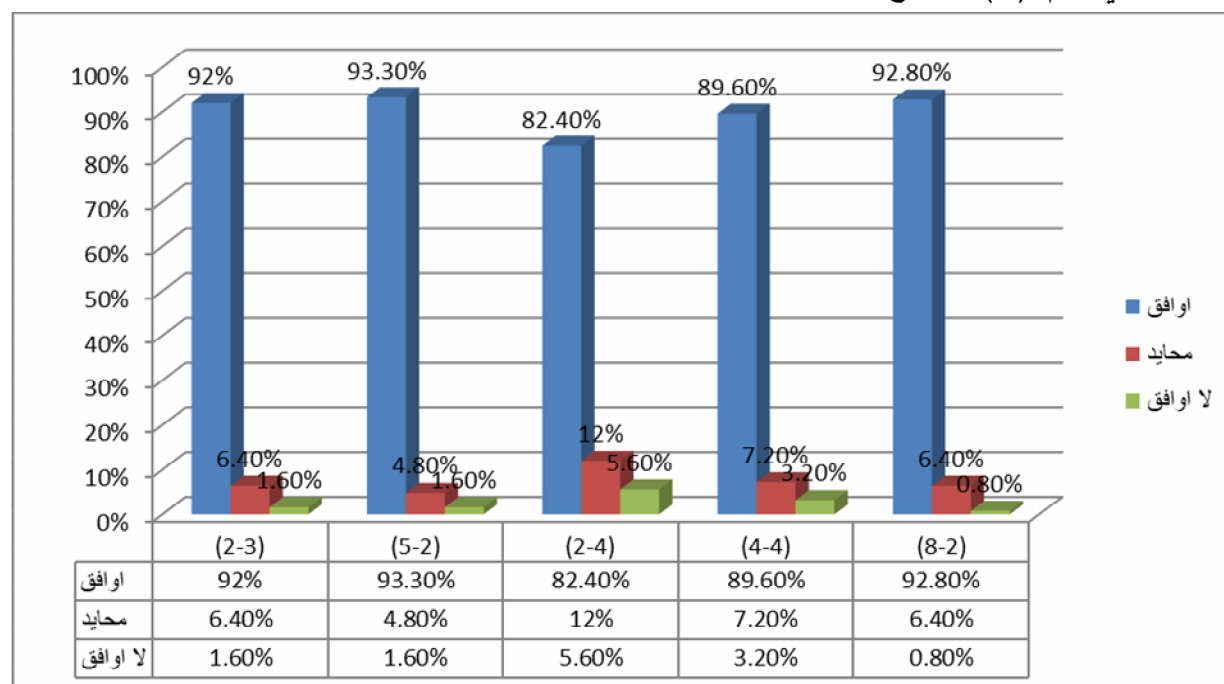
٥. العبارة رقم (٣) من المحور رقم (١٠) ونشير إليها بـ (١٠.٣) وتنص على : امتلاك مدير لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من معرفة سير العمل بالمدرسة وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة، حيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة بالأوزان النسبية كما يلي: (٩٣.٦%) لصالح أوافق، (٥.٦%) لصالح محايد، (٠.٨%) لصالح لأوافق، وبلغ متوسط الاستجابات (٢.٩٣) وهي درجة مرتفعة لصالح الموافقة التي تحقق إثبات الصياغ المذكور في الفرضية (٣).

٤ . أثبتت الدراسة صحة الفرضية الثالثة التي تنص على : مديري مدارس التعليم الأساسي الذين يمتلكون الكفايات اللازمة لهم تتوفر لديهم فرصة القيام ببناء نظام تعليمي جيد على أسس قوية مما يحقق أهداف التعليم الأساسي. حيث تراوحت متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي تحمل هذا المحتوى بين (٢.٩٤ - ٢.٨٨). أعلى درجة استجابة لأفراد عينة البحث كانت من نصيب العبارة: (شعور المعلمون بدورهم في صنع القرار يجعلهم يتحملون مسؤولية ما أتفق عليه ويلتزمون بتنفيذه) بمتوسط بلغ (٢.٩٤).

جدول رقم (٥/٢٤) يوضح استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الفرضية الرابعة: مديرو مدارس التعليم الأساسي الذين يمتلكون الكفايات اللازمة تتاح لهم فرصة الابتكار والإبداع في مجال عملهم للحصول على مخرجات تعليم متميزة.

	العبارة	الوزن النسبي		
		اوافق	محايد	لا اوافق
٢-٣	التخطيط الاستراتيجي يمكن مدير المدرسة من استغلال الزمن والامكانيات المادية والبشرية بصورة مثلى تساعد على الابتكار والابداع	٩٢%	٦.٤%	١.٦%
٢-٥	التخطيط الاستراتيجي يبين لمدير المدرسة المشكلات التي تواجه العمل فيسعى لازالتها ممايساعده على ضبط وجودة الاداء للحصول على نظام تعليمي جيد	٩٣.٦%	٤.٨%	١.٦%
٤-٢	حتى يوفر مدير المدرسة وقتا للابداع والابتكار عليه ان يقوم بتفويض بعض الاعمال لمنسوبيه	٨٢.٤%	١٢%	٥.٦%
٤-٤	لكي يبدع مدير المدرسة في القيام بدوره عليه القيام بكل مهامه بأكبر كفاءة ممكنة	٨٩.٦%	٧.٢%	٣.٢%
٨-٢	التزام مدير المدرسة بالجد والاجتهاد والمثابره والاخلاص في العمل تكسبه صفات قياديه تساعد على مزيد من الانجاز	٩٢.٨%	٦.٤%	٠.٨%

شكل بياني رقم (٩) يوضح إستجابات أفراد عينة البحث لعبارات الفرضية الرابعة.



نتيجة الفرضية (٤):

(٥) - مديرين مدارس التعليم الأساسي الذين يمتلكون الكفايات اللازمة لهم تتاح لهم فرصة الابتكار والإبداع في مجال جودة مخرجات التعليم الأساسي . تم إثبات هذه الفرضية من خلال العبارات التي تشير إلى هذا الصياغ عن طريق تحقيقها لدرجات موافقة مرتفعة بمتوسطات عالية، والعبارات هي:

١- العبارة رقم (٣) من المحور رقم (٢) ونشير إليها بـ (٢-٣) وتنص على: التخطيط الإستراتيجي يمكن مدير المدرسة من إستغلال الزمن والإمكانات المادية والبشرية بصورة مثلي تساعد على الابتكار والإبداع، حيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة بالأوزان النسبية كما يلي: (٩٢%) لصالح أوافق، (٦.٤%) لصالح محايد، (١.٦%) لصالح لأوافق ، وبلغ متوسط الاستجابات (٢.٩٢) وهي درجة مرتفعة لصالح الموافقة التي تحقق إثبات الصياغ المذكور في الفرضية (٤).

٢- العبارة رقم (٥) من المحور رقم (٢) ونشير إليها بـ (٢-٥) وتنص على : التخطيط الإستراتيجي يبين لمدير المدرسة المشكلات التي تواجه العمل فيسعى لإزالتها مما يساعده على ضبط وجودة الأداء للحصول على نظام تعليمي جيد، حيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة بالأوزان النسبية كما يلي: (٩٣.٦%) لصالح موافق، (٤.٨%) لصالح محايد ، (١.٦%) لصالح لا أوافق، وبلغ متوسط الاستجابات (٢.٩٢) وهي درجة مرتفعة لصالح الموافقة التي تحقق إثبات الصياغ المذكور في الفرضية (٤).

٣- العبارة رقم (٢) من المحور رقم (٤) ونشير إليها بـ (٤-٢) وتنص على: حتى يوفر مدير المدرسة وقتاً للإبداع والابتكار عليه أن يقوم بتفويض بعض الأعمال لمنسوبيه ، حيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة بالأوزان النسبية كما يلي : (٨٢.٤%) لصالح أوافق ، (١٢%) لصالح محايد ، (٥.٦%) لصالح لأوافق ، وبلغ متوسط الاستجابات (٢.٧٧) وهي درجة مرتفعة لصالح الموافقة التي تحقق إثبات الصياغ المذكور في الفرضية (٤).

٤- العبارة رقم (٤) من المحور رقم (٤) ونشير إليها بـ (٤-٤) وتنص على : لكي يبدع مدير المدرسة في القيام بدوره عليه القيام بكل مهامه بأكبر كفاءة ممكنة، حيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة بالأوزان النسبية كما يلي: (٨٩.٦%) لصالح أوافق، (٧.٢%) لصالح محايد ،

(٣.٢%) لصالح لأوافق ، وبلغ متوسط الاستجابات (٢.٨٤%) وهي درجة مرتفعة لصالح الموافقة التي تحقق إثبات الصياغ المذكور في الفرضية (٤).

٥. العبارة رقم (٢) من المحور رقم (٨) ونشير إليها بـ (٨.٢) وتنص على : إلتزام مدير المدرسة بالجد والإجتهاد والمثابرة والإخلاص في العمل تكسبه صفات قيادية تساعد على مزيد من الإجاز ، حيث كانت استجابات أفراد عينة الدراسة بالأوزان النسبية كما يلي : (٩٢.٨%) لصالح أوافق ، (٦.٤%) لصالح محايد ، (٠.٨%) لصالح لأوافق ، وبلغ متوسط الاستجابات (٢.٩٢) وهي درجة مرتفعة لصالح الموافقة التي تحقق إثبات الصياغ المذكور في الفرضية (٤) .

. أثبتت الدراسة صحة الفرضية الرابعة التي تنص على : مديري مدارس التعليم الأساسي الذين يمتلكون الكفايات اللازمة لهم تتاح فرصة الابتكار والإبداع في مجال عملهم للحصول على مخرجات تعليم مميزة. حيث تراوحت متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة التي تحمل هذا المحتوى بين (٢.٩٢ - ٢.٧٤) وأعلى درجة استجابة لأفراد عينة البحث كانت من نصيب العبارة : (التخطيط الإستراتيجي يبين لمدير المدرسة المشكلات التي تواجه العمل فيسعى لإزالتها مما يساعده على ضبط جودة الأداء للحصول على نظام تعليمي جيد) ، و إلتزام مدير المدرسة بالجد والإجتهاد والمثابرة والإخلاص في العمل تكسبه صفات قيادية تساعد على مزيد من الإنجاز) بمتوسط بلغ (٢.٩٢).

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغيرات البحث المتمثلة في: (النوع، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخبرة).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغير النوع.

جدول (٦/١): نتائج اختبار (T-Test) لبيان الفروق بين المتوسطات وفق متغير النوع

المحور	المتغير	النوع	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
كفاية حل المشكلات	النوع	ذكر	٩٦	٢.٩١	٠.١٦	٠.٣٥	غير دالة
		انثى	٢٩	٢.٩٤	٠.١٢		
كفاية التخطيط	النوع	ذكر	٩٦	٢.٩١	٠.١٨	٠.٩٤	غير دالة
		انثى	٢٩	٢.٩٢	٠.١٥		
كفاية الاتصالات والعلاقات العامة	النوع	ذكر	٩٦	٢.٨٧	٠.٢٢	٠.٢٨	غير دالة
		انثى	٢٩	٢.٩٢	٠.١٨		
كفاية إدارة الوقت	النوع	ذكر	٩٦	٢.٨٣	٠.٣١	٠.٣٣	غير دالة
		انثى	٢٩	٢.٨٨	٠.١٩		
كفاية التنظيم	النوع	ذكر	٩٦	٢.٨٩	٠.٢٠	٠.١١	غير دالة
		انثى	٢٩	٢.٩٤	٠.١٢		
كفاية العلاقات الانسانية	النوع	ذكر	٩٦	٢.٩٠	٠.٢٢	٠.٢٩	غير دالة
		انثى	٢٩	٢.٩٤	٠.١٤		
كفاية إدارة الاجتماعيات	النوع	ذكر	٩٦	٢.٩٥	٠.١٥	٠.٨١	غير دالة
		انثى	٢٩	٢.٩٤	٠.١٩		
كفاية القيادة	النوع	ذكر	٩٦	٢.٩٠	٠.٢١	٠.٦٠	غير دالة
		انثى	٢٩	٢.٩٢	٠.١٥		
كفاية القياس والتقييم	النوع	ذكر	٩٦	٢.٩٠	٠.٢٣	٠.٧٤	غير دالة
		انثى	٢٩	٢.٩١	٠.١٦		
كفاية الرقابة والتوجيه	النوع	ذكر	٩٦	٢.٨٦	٠.٢٨	٠.٧٩	غير دالة
		انثى	٢٩	٢.٨٩	٠.٢١		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

يوضح الجدول (٦/١) نتائج تحليل الفروقات بين المتوسطات ومنه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغير النوع وذلك لان كل القيم الاحتمالية كانت اكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥).

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغير النوع.

. أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغير النوع ، حيث تراوحت متوسطات الدراسة للنوع ذكر بين (٢.٩٥ - ٢.٨٣) ، بينما تراوحت متوسطات الدراسة للنوع أنثى بين (٢.٩٤ - ٢.٨٨)

جدول (٦/٢) : نتائج اختبار (T-Test) لبيان الفروق بين المتوسطات وفق متغير المؤهل التربوي

المحور	المؤهل التربوي	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
كفاية حل المشكلات	إعداد معلمين	٦٥	2.93	0.16	٠.٥٣	غير دالة
	تأهيل تربوي	٥٩	2.91	0.15		
كفاية التخطيط	إعداد معلمين	٦٥	2.91	0.18	٠.٩٦	غير دالة
	تأهيل تربوي	٥٩	2.92	0.16		
كفاية الاتصالات والعلاقات العامة	إعداد معلمين	٦٥	2.90	0.19	٠.٢٨	غير دالة
	تأهيل تربوي	٥٩	2.86	0.24		
كفاية إدارة الوقت	إعداد معلمين	٦٥	2.84	0.29	٠.٩٩	غير دالة
	تأهيل تربوي	٥٩	2.84	0.28		
كفاية التنظيم	إعداد معلمين	٦٥	2.92	0.19	٠.٣٠	غير دالة
	تأهيل تربوي	٥٩	2.88	0.19		
كفاية العلاقات الانسانية	إعداد معلمين	٦٥	2.95	0.14	٠.٠٣	دالة
	تأهيل تربوي	٥٩	2.87	0.25		
كفاية إدارة الاجتماع	إعداد معلمين	٦٥	2.97	0.09	٠.٠٨	غير دالة
	تأهيل تربوي	٥٩	2.93	0.19		
كفاية القيادة	إعداد معلمين	٦٥	2.91	0.18	٠.٤٠	غير دالة
	تأهيل تربوي	٥٩	2.88	0.21		

كفاية القياس والتقييم	إعداد معلمين	٦٥	2.94	0.15	٠.٠٤ دالة
		٥٩	2.86	0.26	
كفاية الرقابة والتوجيه	إعداد معلمين	٦٥	2.91	0.21	٠.١٨ غير دالة
		٥٩	2.84	0.32	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

يوضح الجدول (١٧/٤) نتائج تحليل الفروقات بين المتوسطات ومنه نستنتج ان معظم الفروق بين المتوسطات ليست فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغير المؤهل التربوي وذلك لان كل القيم الاحتمالية كانت اكبر من مستوي الدلالة (٠.٠٥) عدا محاور العمليات الإدارية لكفاية العلاقات الانسانية وكفاية القياس والتقييم كانت ذات دلالة احصائية ولصالح التأهيل التربوي.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري التعليم مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغير المؤهل التربوي.

- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة في دراسات الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغير المؤهل التربوي ، حيث تراوحت متوسطات الدراسة للمؤهل التربوي (معهد إعداد معلمين) بين (٢.٩٧ - ٢.٨٤) ، ومتوسطات المؤهل التربوي (معهد تأهيل تربوي) تراوحت بين (٢.٩٣ - ٢.٨٤).

جدول (٦/٣) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبيان الفروق بين المتوسطات وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
كفاية حل المشكلات	ثانوي	٢٧	2.95	0.11	٠.٥٦	٠.٥٧	غير دالة
	جامعي	٨٦	2.92	0.17			
	فوق جامعي	١٢	2.90	0.16			
كفاية التخطيط	ثانوي	٢٧	2.96	0.11	٢.٥٦	٠.٠٨	غير دالة
	جامعي	٨٦	2.91	0.16			
	فوق جامعي	١٢	2.83	0.28			
كفاية الاتصالات والعلاقات العامة	ثانوي	٢٧	2.96	0.12	٢.٥١	٠.٠٨	غير دالة
	جامعي	٨٦	2.87	0.21			
	فوق جامعي	١٢	2.82	0.32			

دالة	٠.٠٢	٣.٩٢	0.10	2.96	٢٧	ثانوي	كفاية إدارة الوقت
			0.28	2.81	٨٦	جامعي	
			0.48	2.73	١٢	فوق جامعي	
غير دالة	٠.٥١	٠.٦٦	0.15	2.93	٢٧	ثانوي	كفاية التنظيم
			0.19	2.90	٨٦	جامعي	
			0.27	2.85	١٢	فوق جامعي	
غير دالة	٠.١٠	٢.٣١	0.16	2.95	٢٧	ثانوي	كفاية العلاقات الانسانية
			0.19	2.91	٨٦	جامعي	
			0.34	2.80	١٢	فوق جامعي	
غير دالة	٠.٦٩	٠.٣٦	0.09	2.97	٢٧	ثانوي	كفاية إدارة الاجتماع
			0.15	2.95	٨٦	جامعي	
			0.23	2.93	١٢	فوق جامعي	
دالة	٠.٠٣	٣.٥٥	0.08	2.98	٢٧	ثانوي	كفاية القيادة
			0.19	2.89	٨٦	جامعي	
			0.35	2.82	١٢	فوق جامعي	
غير دالة	٠.٠٩	٢.٣٧	0.12	2.94	٢٧	ثانوي	كفاية القياس والتفويم
			0.21	2.90	٨٦	جامعي	
			0.36	2.78	١٢	فوق جامعي	
غير دالة	٠.١٥	١.٨٨	0.10	2.96	٢٧	ثانوي	كفاية الرقابة والتوجيه
			0.29	2.86	٨٦	جامعي	
			0.31	2.82	١٢	فوق جامعي	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

يوضح الجدول (٦/٣) نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه ومنه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لان القيمة الاحتمالية لها كانت اكبر من مستوي الدلالة (٠.٠٥) عدا العمليات الإدارية على كفاية ادارة الوقت ،حيث كانت الفروق بين المتوسطات لصالح أصحاب المؤهل العلمي فوق الجامعي ثم الجامعي ثم الثانوي وكذلك العمليات الإدارية على كفاية القيادة حيث كانت لصالح اصحاب المؤهل العلمي الثانوي ثم الجامعي ثم فوق الجامعي. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

. اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية التي تنص على: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تراوحت متوسطات الدراسة للمؤهل العلمي (ثانوي) بين (٢٠٩٨ - ٢٠٩٣) ، والمؤهل العلمي (جامعي) بين (٢٠٩٥ - ٢٠٨١) ، والمؤهل العلمي (فوق الجامعي) بين (٢٠٩٣ - ٢٠٧٣) . رغم عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات في الدراسة ككل حيث تقع جميع نتائجها في درجة الإستجابة المرتفعة، فقط ظهرت فروق طفيفة في محورين من جملة الدراسة هما، إدارة الوقت، والقيادة، ويلاحظ في هذه النتائج أن متغير (ثانوي) حاز على أعلى درجة في جميع المحاور العشرة، ثم تلاه المتغير (جامعي)، أخيراً المتغير (فوق الجامعي) هذا التصنيف لجميع محاور الدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين الذين مؤهلهم ثانوي أمضوا سنوات خبرة طويلة في العمل بمهنة التعليم وفي بداية التحاقهم بالعمل عملوا مع قدامى المعلمين الذين عاصروا العهد الزاهر للتعليم الذي امتاز بالإنضباط والحزم والتميز وجودة المخرجات، واحتكوا بكفاءات ذلك العهد، ونهلوا من خبراتهم ومهاراتهم، والجدير بالذكر أن أصحاب المؤهل ثانوي كان يتم تعيينهم في الخدمة بالدرجة (١٤)، وكانوا يظلون بالخدمة مايقارب عشر سنوات حتى تتم ترقيتهم للدرجة (الثامنة) وفي هذه الفترة يتم تدريبهم بالتحاقهم بمعاهد التأهيل التربوي أو إعداد المعلمين، أما خريجي الجامعات فكانوا يُمنحون الدرجة (الثامنة) فور إلتحاقهم بالعمل بالتعليم، أما نتائج المؤهل (جامعي)، والمؤهل فوق الجامعي كذلك متوسط درجة استجابتهم مرتفعة لكنها لم تبلغ مكانه المؤهل (ثانوي) لعل ذلك يعود لقصر فترة ممارستهم للعمل مقارنة بأصحاب المؤهل (ثانوي)، كما أن منهجهم العلمي يتصف بتقصي الحقائق حتى تثبت صحتها ما لم يمارسوها

جدول (٦/٤) : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لبيان الفروق بين المتوسطات وفق متغير سنوات الخبرة

المحور	المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
كفاية حل المشكلات	(١ الى ٤) سنة	٤١	0.19	2.90	٠.٦٧	٠.٥٦	غير دالة
	(٥ الى ٩) سنوات	٢٧	0.12	2.95			
	(١٠ الى ١٤) سنة	٢١	0.15	2.91			
	١٥ سنة فأكثر	٣٦	0.14	2.93			
كفاية التخطيط	(١ الى ٤) سنة	٤١	0.20	2.90	٠.٤٥	٠.٧١	غير دالة
	(٥ الى ٩) سنوات	٢٧	0.12	2.94			
	(١٠ الى ١٤) سنة	٢١	0.12	2.93			
	١٥ سنة فأكثر	٣٦	0.19	2.90			
كفاية الاتصالات والعلاقات العامة	(١ الى ٤) سنة	٤١	0.24	2.84	٠.٧٥	٠.٥٢	غير دالة
	(٥ الى ٩) سنوات	٢٧	0.17	2.90			
	(١٠ الى ١٤) سنة	٢١	0.22	2.90			
	١٥ سنة فأكثر	٣٦	0.21	2.90			
كفاية إدارة الوقت	(١ الى ٤) سنة	٤١	0.24	2.86	١.٩٦	٠.١٢	غير دالة
	(٥ الى ٩) سنوات	٢٧	0.24	2.90			
	(١٠ الى ١٤) سنة	٢١	0.17	2.88			
	١٥ سنة فأكثر	٣٦	0.38	2.74			
كفاية التنظيم	(١ الى ٤) سنة	٤١	0.21	2.90	٠.٥٨	٠.٦٢	غير دالة
	(٥ الى ٩) سنوات	٢٧	0.13	2.94			
	(١٠ الى ١٤) سنة	٢١	0.16	2.90			
	١٥ سنة فأكثر	٣٦	0.22	2.88			
كفاية العلاقات الانسانية	(١ الى ٤) سنة	٤١	0.23	2.88	٠.٥٥	٠.٦٤	غير دالة
	(٥ الى ٩) سنوات	٢٧	0.18	2.91			
	(١٠ الى ١٤) سنة	٢١	0.11	2.95			
	١٥ سنة فأكثر	٣٦	0.23	2.92			
كفاية إدارة الاجتماع	(١ الى ٤) سنة	٤١	0.09	2.96	٠.٦٣	٠.٥٩	غير دالة
	(٥ الى ٩) سنوات	٢٧	0.11	2.96			
	(١٠ الى ١٤) سنة	٢١	0.08	2.96			
	١٥ سنة فأكثر	٣٦	0.23	2.92			

كفاية القيادة	(١ الى ٤) سنة	٤١	0.23	2.88	٠.٢٧	٠.٨٤	غير دالة
	(٥ الى ٩) سنوات	٢٧	0.20	2.91			
	(١٠ الى ١٤) سنة	٢١	0.15	2.91			
	١٥ سنة فأكثر	٣٦	0.18	2.91			
كفاية القياس والتقويم	(١ الى ٤) سنة	٤١	0.23	2.86	١.٥٠	٠.٢١	غير دالة
	(٥ الى ٩) سنوات	٢٧	0.07	2.97			
	(١٠ الى ١٤) سنة	٢١	0.20	2.88			
	١٥ سنة فأكثر	٣٦	0.25	2.90			
كفاية الرقابة والتوجيه	(١ الى ٤) سنة	٤١	0.38	2.80	١.٩٠	٠.١٣	غير دالة
	(٥ الى ٩) سنوات	٢٧	0.12	2.94			
	(١٠ الى ١٤) سنة	٢١	0.17	2.91			
	١٥ سنة فأكثر	٣٦	0.21	2.90			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

يوضح الجدول (٦/٤) نتائج تحليل التباين احادي الاتجاه ومنه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لان القيمة الاحتمالية كانت اكبر من مستوي الدلالة (٠.٠٥).

. أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية لمتغير الخبرة التي تنص على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ، حيث تراوحت متوسطات الدراسة لسنوات الخبرة (١ - ٤) سنة بين (٢.٩٦ - ٢.٨٤) ، وسنوات الخبرة (٥ - ٩) سنة بين المتوسطات (٢.٩٧ - ٢.٩٠) ، وسنوات الخبرة (١٠ - ١٤) سنة بين المتوسطات (٢.٩٦ - ٢.٨٨) ، وسنوات الخبرة (١٥ سنة فأكثر) بين المتوسطات (٢.٩٣ - ٢.٧٤).

يلاحظ كل استجابات الدراسة متوسط مستوى درجاتها مرتفعة فهي تعتبر واقعية ومنطقية متوافقة مع طرح الباحث من فرضيات، وهي تمثل الواقع الذي يعيشه المشرفين التربويين في مجال عملهم وهم يمثلون الفئة الأكثر خبرة في مجال الإدارة التربوية للتعليم الأساسي، والموجهون والمرشدون للمعلمين وإدارات المدارس، والمرجعية الأخيرة التي يسير عليها نظام التعليم.

من نتائج الدراسة أعلاه تم إثبات صحة فرضية الدراسة الخامسة التي تنص على:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري
مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: (النوع، المؤهل العلمي، المؤهل
التربوي، سنوات الخبرة)

جدول رقم (٦/٥) يوضح نتائج تحقق وقبول الفرضية الخامسة، متغيرت البحث

نتيجة العلاقة	الفرضيات
قبول	لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير النوع
قبول	لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل التربوي.
قبول	لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
قبول	لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في دراسة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٣م

الفصل الخامس

النتائج

التوصيات

المقترحات

رؤية للباحث لتطوير الدور الإداري

المصادر والمراجع

الملحقات

الفصل الخامس

- النتائج:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجالات البحث وبين الكفايات اللازمة لهم في كل مجال. وكل متوسطات استجابات هذه المجالات درجتها (مرتفعة)، أعلى درجة استجابة للمحاور كانت في مجال (إدارة الاجتماع) بمتوسط بلغ (٢.٩٥)، وأدنى درجة استجابة للمحاور كانت في مجال (إدارة الوقت) بمتوسط بلغ (٢.٨٣).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي وبين إمتلاكهم للكفايات اللازمة حيث بلغ متوسط استجابات عينة الدراسة لمجالات الدراسة ككل (٢.٨٩) بمستوى درجة استجابة (مرتفعة).

- مديري مدارس التعليم الأساسي الذين يمتلكون الكفايات اللازمة تتوفر لديهم فرصة القيام ببناء نظام تعليمي جيد على أسس قوية مما يحقق أهداف التعليم الأساسي.

- مديري مدارس التعليم الأساسي الذين يمتلكون الكفايات لهم تتاح لهم فرصة الابتكار والإبداع في مجال عملهم للحصول على مخرجات تعليم مميزة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي تُعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، سنوات الخبرة).

التوصيات

- إقامة دورات تدريبية لمديري مدارس التعليم الأساسي خاصة بالكفايات اللازمة لهم ليقوموا بدورهم على الوجه المطلوب .
- وضع شرط أساسي لمن يتولى إدارة مدرسة تعليم أساسي أن يكون حائز على شهادة دورة تدريبية في الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي .
- تصميم كتيبات تحوي الكفايات اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي توزع على إدارات المدارس
- تحديد اجتماعات دورية شهرية لمدير المدرسة بالمعلمين للوقوف على موقف المقررات المدرسية ، وسير كافة الأعمال والمناشط المدرسية حسب الخطة السنوية للمدرسة .
- زيادة علاوة العناء الإداري للمدير بقدر معقول يصل به حد الكفاف على الأقل حتى يتفرغ لمسئوليته ومهامه.
- إلزام إدارة التعليم لإدارات المدارس بوضع خطة متكاملة لسير العام الدراسي والوقوف على هذه الخطط ومناقشتها
- عمل ورش عمل ودورات تدريبية لمديري المدارس والمعلمين بكيفية القيام بعملية القياس والتقييم بأساليبها وخطواتها الصحيحة وذلك لأهميتها في تحديد مدى تحقيق أهداف التعليم الأساسي .
- إشراك مدير المدرسة للمعلمين في وضع الخطط المدرسية وصنع القرارات التي تسير أعمال المدرسة.
- إهتمام إدارات المدارس بتشجيع وتحفيز التلاميذ والإهتمام بهم والإستماع لآرائهم وتقدير ذواتهم والعمل على إيجاد بيئة جاذبة لهم .
- إعطاء إدارات المدارس إهتمام خاص للمعلمين بحل مشكلاتهم ، وتقدير مجهوداتهم ، والعدل والمساواة بينهم ، والعمل على ترابطهم إجتماعياً.
- قيام إدارات المدارس بإنشاء علاقات راسخة بينها وبين المجتمع الخارجي من حولها المتمثل في المجالس التربوية، وأولياء أمور التلاميذ، والمنظمات الخدمية، والمؤسسات الحكومية من حولها.

. أن يتم إختيار مديرين المدارس وفقاً لكفاءتهم وفاعليتهم، وليس حسب أقدميتهم في العمل.
. أن تقوم إدارات المدارس بتفويض المهام التي يجب تفويضها للمعلمين الذين يتقون فيهم بالقيام بها بطريقتها الصحيحة، حتى يتفرغون للمهام الأهم منها، وتوفير مزيداً من الوقت لتجويد العمل والإبداع والإبتكار.

المقترحات

البحث في:

- . الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في ظل التحديات المعاصرة.
- . دور العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين في جودة مخرجات التعليم الأساسي.
- . دور الإدارة المدرسية في محاربة تسرب التلاميذ من المدرسة.
- . أسباب الأمية بعد إكمال مرحلة التعليم الأساسي.
- . المشكلات المتسببة في ضعف أداء المعلمين بالمدارس وكيفية علاجها.
- دراسة أسباب جودة وإزدهار التعليم العام في السودان في الفترة ما بين عام (١٩٦٠ - ١٩٨٠م).

رؤية للباحث لتطوير دور المديرين بالكفايات

معظم مديري المدارس إن لم يكن جميعهم لا يملكون الكفايات اللازمة لهم لتسيير عملهم كما ينبغي في هذه الولاية، فالأمور لديهم تسير حسب الإجهادات المتواضعة والأعمال الظاهرية الروتينية التي إكتسبها ممن سبقهم من الإدارات المدرسية.

فالكفايات اللازمة لمديري المدارس تحدد لهم كل ما يهم عملهم الإداري من لوائح ونظم وقوانين وخبرات وأساليب ووسائل لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومعرفة كاملة بهذه الأهداف التي يراد تحقيقها، ومعرفة كل الخطوات الإدارية التي يجب أن تمارس بصورتها الصحيحة في تطبيق المناهج الدراسية لكل صف دراسي، وفي سلوكيات وأعمال المعلمين التي يقومون بها، والإرشادات والتوجيهات التي تقدم للتلاميذ لتقويم سلوكياتهم ، وحثهم على الإهتمام والإنتظام والجد والإجتهاد في دراستهم، وإلى غير ذلك من الأعمال المدرسية التي يجب تنفيذها عن طريق مكونات مجتمع المدرسة.

لكي يحدث التطوير والتحديث والإبتكار والإبداع في مجال أي عمل من الأعمال لابد من الكفاية اللازمة لهذا العمل أولاً بمعنى الإلمام بكل قواعد وخطوات وقوانين هذا العمل، وأن يقوم بتأديته بصورة صحيحة تحقق الهدف من القيام به.

فالإنسان بطبيعته عندما يصل لمرحلة الكفاية في عمل ما ويستمر فيه لفترة، فبكثر الممارسة لهذا العمل يكتسب مهارة فيه، والمهارة في العمل تقلل الجهد والوقت والتكاليف، والمهارة بدورها تقود إلى الإتقان وسرعة الإنجاز، ثم تقود إلى الإبتكار والإبداع.

وحتى مرحلة الكفاية نفسها بالنسبة لمديري المدارس الذين لا يمتلكونها ، تعتبر لهم درجة كبيرة من التطور عندما يقومون بإمتلاكها، بحيث يتغير دورهم إلى الأفضل مقارنة بفترة ما قبل إمتلاكهم لها، وهذا في حد ذاته تطور لاشك فيه، إذن لكي يطور مدير المدرسة دوره في إدارة المدرسة عليه إمتلاك الكفاية التي تخص كل أعماله التي يجب أن يقوم بها، عن طريق الإحاطة بكل جوانب هذه الأعمال، ومعرفة كل تفاصيلها، وما يختص بها، وبناءً على ذلك تتم عملية الأداء بصورة صحيحة ومن ثم تتم عملية التحسين والتطوير.

فالعلماء الذين طوروا العالم وأوجدوا فيه وسائل سهلة ومريحة وسريعة وغير مكلفة لخدمة الإنسان في كل مناحي الحياة من مواصلات واتصالات وفي مجال الزراعة والصناعة والبناء

والتعمير ، والتعليم والتعلم، وغيرها، لم تبدأ إنجازاتهم هذه من الصفر، أي لم تكن بدايتهم من لا شيء، وإنما كانت بدايتهم حيث إنتهى الآخرون ، ونهاية الآخرون هذه مهما بلغت من التطوير والتحديث فإنها في نهاية وقتها تمثل برنامج العمل المعتاد، و عندما يمر عليها زمن معين تعتبر كفاية في مجال هذا العمل ويجب على من يمتهن هذا العمل أن يمتلك هذه الكفاية ليقوم بأداء عمله بالطريقة الصحيحة التي تبلغه الهدف الذي يبتغيه، ويعتبر ذلك تطور في مجال عمله، ولبلوغ مزيداً من التطوير والتحديث فالكفاية تمثل القاعدة التي يجب أن يتم الإنطلاق منها، إذن كل تطوير وتحديث ظهر للعيان تمت فيه الإستفادة من خبرات الآخرين حيث تم البناء عليها للوصول إلى ما هو عليه ، فالنهضة الأوروبية الحالية التي نشهدها استفادت من أسس وخبرات الحضارة الإسلامية حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن ، وعليه لإصلاح أنظمتنا التعليمية الحالية علينا أن نسعى جاهدين بتسخير ما نملك من إمكانيات في تدريب الإدارات المدرسية عن طريق إكسابهم لهذه الكفايات حتى يصلوا فيها حد الإتقان بتصميم برامج تدريبية محكمة، ثم بعدها بالإمكان بالجد والإجتهاد والمثابرة وقوة العزيمة الوصول إلى ما هو أفضل منها.

إدارات المدارس ليتم تطوير دورها الإداري لقناعاتي الكاملة أن سر التقدم والإزدهار والإنجاز والتميز في هذه الحياة هو جودة الإدارات، فهي مفتاح الفلاح والنجاح في كل شيء إذا كانت ذات كفاءة ومؤهلة، فكلما تميزت القيادات وأخلصت كان النمو والتطور والإبداع والإبتكار، نظرت في كل إنجاز عظيم في هذه الحياة وجدت وراءه إدارة ناجحة، إداري واحد مميز ومؤهل يستطيع أن يقوم بإنجازات عظيمة لم تخطر على بال، فرد واحد استطاع أن يخرج ماليزيا من الفقر المدقع والفساد إلى مصاف الدول الأكثر نمواً وانتعاشاً في الإقتصاد وأن يعيش أهلها حياة الرفاهية، فرد واحد في راوندا استطاع أن يخرجها من مستنقع الحروب والصراعات والتفرقة العنصرية والفقر والمرض إلى أكثر إقتصادات الدول الأفريقية نمواً وأن تعيش مكونات مجتمعاتها في تأخي وسلام، رجل واحد في الهند يدعى "بغاليا" لديه فكرة ورؤية وهو دكتور مهندس إلكترونيات كان رئيس لمؤسسة تطوير إلكترونيات حكومية بعد أن تم منحه الصلاحيات استطاع إنقاذ مئات الملايين من الفقر والجهل والمرض بعمل مدينة إلكترونية لصناعة تقنية المعلومات، ثم تطور العمل لإقامة عدد من المدن الإلكترونية واستيعاب ملايين

الطلاب في هذا المجال، وإنشاء ١٥٠٠ شركة هندية لبرامج الكمبيوتر، واليوم صادرات الهند من برامج الكمبيوتر فاقت ١٥٦ مليار دولار، فالإدارة التعليمية هي سبب هذا التقدم، والأمثلة كثيرة، فكل الدول التي نهضت وازدهرت كانت بدايتها من التعليم . لتطوير التعليم علينا اللجوء أولاً لتطوير إدارتنا التعليمية، فالقيادات الناجحة صاحبة الطموح الكبير لاتقف في طريقها تعدد العقبات وقلة الإمكانيات، فقط ساعدوا في صناعتها وتأهيلها ثم اتركوا لها المجال وامنحوها الصلاحيات ،وذللوا لها سبل عيشها. في مدارسنا الآن رغم إزدياد نسب الفقر، والحالة الإقتصادية التي لاتخفى على أحد، نجد بعض إدارات المدارس في ظل هذه الظروف القاسية إستطاعت أن تقيم بيئة مدرسية جيدة مليئة بالمنشط الثقافية والرياضية، وجمعيات التلاميذ المنشطية والأكاديمية، وان تخلق مجتمع معلمين مترابط ومتعاون، مفعم بالنشاط والحيوية والروح المعنوية العالية، انجازاته عظيمة متمثلة في تفوق وتميز التلاميذ بالمدرسة، وانضباطهم وحسن سلوكياتهم، فهذه الإدارات المدرسية لم يقف في طريقها شح الموارد، ولا العقبات الكوؤد، بل تمكنت من النهوض رغم الصعوبات واستطاعت أن تسخر المجتمع من حولها للوقوف معها ودعمها مادياً ومعنوياً، نتيجة لإقناعهم بجدوى رؤيتها، وحسن تخطيطها، وجديتها وفاعليتها، مثل هذه الإدارات هي التي يجب أن نصنعها بالتدريب والتأهيل، وقبل ذلك يجب أن نحسن. إختيارها من خلال صفاتها القيادية الفطرية.

العالم المتقدم الحالي أدرك أهمية الموارد البشرية في بناء الدول وتطورها أكثر من الموارد المادية، فأصبح يتكالب على اكتشاف العقول والكفاءات واستمالتها وإغراءها حتى يستفيد منها في مشواره للبناء والنمو .

لجعل المدير يخلص وينجز ويبدع، ويبذل قصارى جهده، ويخرج عصارة خبراته ومهاراته، لابد من منحه كافة الصلاحيات في إدارته، ومنحه أجر يكفي كامل احتياجاته، وتحفيزه، حتى يتفرغ لهذا العمل بالكامل، لأن مخرجات تعليمنا هي التي تحدد رقيينا وتحضرنا، ومدى تمسكنا بقيمنا وأخلاقنا، ومدى تطور ونهضة بلادنا. (الباحث).

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع العربية:

- ١- أبانمي، عبدالمحسن عبدالعزيز (١٤١٥هـ): الوسائل التعليمية مفهومها وأسس إستخدامها ومكانتها في العملية التعليمية، كلية العلوم الإجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية . مكتبة الملك فهد الوطنية. المملكة العربية السعودية.
- ٢- أبوسن، أحمد إبراهيم (٢٠٠٦م): الإدارة في الإسلام ، دار الخرجي للنشر، ط ١٠، الرياض، السعودية.
- ٣- أبوعال، محمد مهدي (٢٠١٣م): محاضرات كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، على الرابط: <https://www.uobabylon.edu.iq/uobcolges//ecture>
- ٤- أبوعلام، رجاء محمود (١٩٨٨م) : مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة . مصر .
- ٥- أحمد، حافظ فرج؛ وحافظ، محمد صبري (٢٠٠٣م) : إدارة المؤسسات التربوية، دار عالم الكتب، (د . ط)، القاهرة مصر .
- ٦- إسماعيل، أحمد جلال حسن (٢٠٠٨م) : الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة، ط ١، العلم الإيمان للطباعة والنشر والتوزيع، كفر الشيخ . مصر .
- ٧- إسماعيل، خميس السيد (١٩٨١م): السلوك الإداري، ط ١، القاهرة . مصر .
- ٨- آل بخات ،مساعد بن سعيد (٢٠١٥م) : التأخر الصباحي عند الطلاب والطالبات (أسباب وطرق علاج) .. <https://www.al.jazirh.com/2015/2/7/rj4.htm>
- ٩- ألفن توفلر (١٩٩٥م): تحول السلطة، المعرفة والثورة العنف على أعتاب القرن الحادي والعشرين، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة . مصر . ترجمة: لبنى الزيدي.
- ١٠- آل ناجي، محمد عبدالله (٢٠١١م): الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة، دار السروات، ط ٤ ، الرياض ،المملكة العربية السعودية.
- ١١- الإمام، محمد صالح؛ والجوالدة، فؤاد عيد (٢٠١٠م): السلوكات الدالة على نظرية العقل، ط ١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان . الأردن .
- ١٢- البجري،وليد شوقي، (٢٠٢١)، دليل التعليم الذاتي .

١٣-بدوي، أحمد (١٩٨٤م) معجم مصطلحات العلوم التربوية ، دار الكتاب المصري ، القاهرة . مصر .

١٤-بديرة بكريمات (٢٠٠٨م):التعليم النشط؛ط١؛دار المسيرة للنشر والتوزيع -عمان-الأردن
١٥. البرادعي، عرفات (١٩٨٨م): مدير المدرسة الثانوية ومهامه، أساليب إختيار إعدادة، دار الفكر، دمشق . سوريا

١٦- البسيوني، رضا إسماعيل (٢٠٠٩م): التخطيط الإداري، ط ١ ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع . شارع علام حسين، القاهرة . مصر .

١٧. بشير، الخضراء (١٩٩٥م): السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان . الأردن .

18. التقرير الوطني الثاني عن التنمية البشرية في سوريا (٢٠٠٤م) ، ص١80

١٩- الجابر، جابر عبدالحميد (٢٠٠٠م) :مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال المهارات والتنمية المهنية، ط ١، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس، الكتاب الرابع عشر، دار الفكر العربي، القاهرة . مصر .

٢٠. جآي، روبرت ؛و ووتر تيموثي؛ و إي ماكنلتي، بريان (٢٠١٦م): القيادة المدرسية الناجحة من البحوث إلى النتائج - رابطة الإشراف على المناهج وتطويرها، فيرجينيا - الإسكندرية، مركز بحوث وسط القاهرة للتعليم والتعلم.

أورورا . كولورادو . الولايات المتحدة الأمريكية . نقلته للعربية :هلا الخطيب.

٢١- الحريري، رافدة (٢٠٠٧م): سيكولوجيا الإتصال التربوي، دار التربية الحديثة، عمان - الأردن .

٢٢. حسان ، حسن محمد (١٩٩٣م) : التعليم الأساسي بين النظرية والتطبيق، (د . ط) ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة.

٢٣. الحقييل، سليمان عبدالرحمن (١٤٠٦هـ) :الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب ، ط٢ ، الرياض . السعودية .

٢٤- الحمادي، علي (١٤٢١هـ) : ٦٦ وصية ومهارة لإدارة إجتماع ناجح ، إصدار مركز التفكير الإبداعي (٦٣) ، سلسلة مهارات إبداعية ، مكتبة مؤمن قريش ، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع . بيروت . لبنان .

٢٥. حمدان، حمد زياد (٢٠٠٠م) : سيكولوجيا الإتصال التربوي، دار التربية الحديثة، عمان - الأردن.
٢٦. خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩م): الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة . مصر .
٢٧. دروزة ، افنان نظيرة (٢٠٠٥م) : الأسئلة التعليمية والتقييم المدرسي، ط١، دار الشروق - المنارة . رام الله . فلسطين.
٢٨. درويش، إبراهيم (١٩٨٨م) : التحليل الإداري، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة مصر .
- ٢٩- الدجيلج، إبراهيم عبدالعزيز (٢٠٠٩م): الإدارة العامة والإدارة التربوية، ط١، دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان . الأردن .
٣٠. دياب، محمد أحمد محمد (١٤٣٢هـ): القياس والتقويم في الطفولة - دار الزهراء للنشر والتوزيع، (رقم الإيداع ١٠٥٤٢/١٣٣٢هـ)، الرياض . السعودية.
- ٣١- الديلمي، عبدالرازق محمد (٢٠١١م): مدخل إلى وسائل الإعلام الجيد ، ط١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان . الأردن.
٣٢. راشوان ،حسين عبدالحميد أحمد (٢٠٠٤م): علم إجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية . مصر .
- ٣٣- رسمي، محمد حسن (٢٠٠٤م) : السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط١، فكتوريا . الإسكندرية . مصر .
٣٤. رمضان، السيد (١٩٩٤م) : مدخل في رعاية الأسرة والطفولة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية . مصر .
٣٥. الزامل، محمد عبدالله (٢٠٠٨م) : تطور صيغة التعليم الأساسي، جامعة الملك سعود . المملكة العربية السعودية.
٣٦. زكي، محمود هاشم (١٩٨٠م) :الإدارة العلمية، ط٣، الناشر: وكالة المطبوعات . الكويت .
- ٣٧- زوليف، مهدي حسن؛ والعضايلة، علي (١٩٩٦م): إدارة المنظمة ، دار مجدي لاوي للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن

٣٨- الساعي؛ احمد قاسم ؛والنعيمي؛نجاح محمد؛(٢٠٠١م) تطوير برامج التعليم الذاتي باستخدام بعض انماط الاختبارات الموضوعية؛ رسالة الخليج العربي.

٣٩- سالم، فؤاد الشيخ (١٩٩٤م): المفاهيم الإدارية الحديثة، ط ٤، مركز الكتاب الأردني ، الأردن.

٤٠ - السالمي، علاء عبدالرازق (٢٠٠٦م) : الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر . عمان . الأردن.

٤١السبيل، مضاي علي محمد (٢٠١٣م) : الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ، ط١، فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيزة، السعودية.

٤٢- السعود، خالد بن محمد (٢٠٠٨م): تكنولوجيا وسائل التعليم وفعاليتها، ط١، مكتبة المجتمع العربي، عمان . الأردن.

٤٣- السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩م): المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

٤٤- السكافي، فاتن أحمد (٢٠١٧م): مرجعك في التربية والتعليم . مرحلة التعليم الأساسي خاصة. <https://www.noor.book.com>

مأخوذ من موقع : Arechive.org

٤٥- السلمي ، علي (١٩٨٨م): السلوك التنظيمي، دارغريب للنشر والتوزيع . القاهرة . مصر
٤٦- سليمان، عرفات عبدالعزيز (١٩٧٨م) : إستراتيجية الإدارة في التعليم ، دراسة مقارنة ، ط١ ، مكتبة الأنجلو . القاهرة.

٤٧. سليمان ، نجدة إبراهيم (٢٠٠٠م) : تطوير الإدارة التعليمية : رؤية مستقبلية ، دار الشمس للطباعة ، القاهرة . مصر.

٤٨- السويدان، طارق؛ و العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٤م) : فن إدارة الوقت ، قرطبة للنشر والتوزيع . الرياض . السعودية.

٤٩- السويلم، عبدالعزيز إبراهيم (٢٠٠٢م): التوجيه والإرشاد الطلابي، دار طريق للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

٥٠- السيد ،إسماعيل (١٩٩٧م) : تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، تدريبات وأنشطة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة . مصر .

٥١- الشهري، خالد بن محمد (٢٠١٢م) : المدير المتميز : خطوات عملية لمدير المدرسة ، إدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية ، مكتبة الكتب ، المكتبة الإلكترونية . مشرف علم النفس والإجتماع.

Kmys99@yahoo.com -0591276606

٥٢- الشهري، زاهر بن محمد (١٤٣٣هـ) ظاهرة التأخر الصباحي في المدارس، دار الشروق للنشر، المملكة العربية السعودية.

٥٣- الصحفي ، خالد محمد (١٤٤٢هـ) :العلاقات الإنسانية في الحقل التربوي ، القيادة المدرسية نموذجاً، الثقافة التربوية (١٧) قسم الثقافة الإدارية .

WWW.MANHAL.NET -manhal.net

٥٤- طوقان، عبدالمعزم (١٩٩٣م) : أثر تدريب المديرين أثناء الخدمة . رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية . الأردن.

٥٥- الطويل ، هانيء عبدالرحمن (١٩٩٩م) : الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان . الأردن.

٥٦- الطويل، هانيء عبدالرحمن (١٩٩٩م) : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان . الأردن .

٥٧- عابدين، محمد عبدالقادر (٢٠٠٥م) : الإدارة المدرسية الحديثة ، ط ٢ ، دار الشروق ، عمان - الأردن.

٥٨- عبدالباري ، ماهر (٢٠١٠م) : قوائم التقدير وفنون اللغة مفاهيم وتطبيقات ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع . عمان . الأردن .

٥٩- عبدالرازق ، محمد نورالدين (١٩٠٠م) : مبادئ علم الإدارة ، دار العلم ، مكتبة الخدمات الحديثة ، جدة . السعودية .

٦٠- عبدالعزيز ، عرفات (١٩٧٧م) : الإتجاهات التربوية المعاصرة ، مكتبة الأنجلو المصرية . مصر .

- ٦١- عزيز حنا داؤود (١٩٧٦) الأسس العلمية للتعليم الذاتي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ندوة محو الأمية والتعلم الذاتي، سرس الليان.
٦٢. العربي ، محمد كامل (١٩٨٨م) : مبادئ ومفاهيم ووظائف الإدارة ، مطابع لنا ، الرياض . السعودية .
- ٦٣- العرفي ، عبدالله بالقاسم (١٩٩٣م) : الإدارة المدرسية أصولها وتطبيقاتها ، ط ١ ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي . ليبيا .
٦٤. العسكر، عبدالعزيز عبدالرحمن؛ وفراج ، فؤاد أحمد علي ؛ والمنصور ، عبدالله بن محمد ؛ والجنوبي، منصور بن عبدالرحمن ؛ والأختر ، محمد بن عبدالحليم (١٤٣١هـ) : التخطيط الإستراتيجي علي مستوي المدرسة، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات . وزارة التربية والتعليم، وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير ، المملكة العربية السعودية.
٦٥. عطوي، جودت عزت (٢٠١٤م) : الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية، وتطبيقاتها العملية ، ط ٨ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان . الأردن.
٦٦. عليان، ربحي مصطفى؛ والدبس، محمد عبد (١٩٩٩م): وسائل الإتصال والتكنولوجيا في التعليم، ط ١، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان . الأردن.
٦٧. عمر، سيف الإسلام سعد (٢٠٠٥م) : الإدارة التربوية والتخطيط التربوي ، ط ١ ، جامعة السودان المفتوحة ، برنامج التربية . السودان.
- ٦٨- العناتي، ختام ؛ والعياصرة علي (٢٠٠٧م): الإتصال المؤسس في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، ط ١، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان . الأردن.
- ٦٩- غباين؛عمر محمود (٢٠٠١م) التعليم الذاتي بالحقائب التعليمية ؛دار المسيرة للنشر والتوزيع؛عمان؛الأردن.
- ٧٠- الغفيلي، إبراهيم فهد (٢٠٠١م): العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي (دار النشر غير معروفة)، الرياض . السعودية .
- ٧١- غنائم ، عمرو؛ والشرقاوي ،علي (١٩٨٧م): تنظيم إدارة الأعمال، ط ٢، دار النهضة العربية، بيروت . لبنان.

- ٧٢- فرحان ، إسحاف أحمد (٢٠٠٤م) :أزمة التربية في الوطن العربي ، ط ٢ ، دار الفرقان ، عمان .الأردن.
٧٣. الفقي، إبراهيم (٢٠٠٩م): إدارة الوقت، إبداع للنشر والإعلان، المنوفية، شارع محمد فريد البحري، جامع الأزهر . مصر.
٧٤. القاضي، عبدالله سالم (١٤١٣هـ): دليل الإدارة المدرسية المهام والمسئوليات، ط ٢ ، مطابع الحارثي، الطائف . السعودية.
٧٥. القذافي ، محمد رمضان (١٩٩٧م) : التوجيه والإرشاد النفسي، دار الجيل، بيروت . لبنان.
- ٧٦- القذافي، رمضان محمد (١٩٩٧م): العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
٧٧. القريوني ، محمد قاسم (١٩٨٥م) : الإدارة المعاصرة ، ط ٢ ، عمان .الأردن .
٧٨. قطامي ، يوسف ؛ وقطامي ، نايفة (٢٠٠١م) : سيكولوجية التدريب ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .الأردن.
٧٩. القطامين ، أحمد (٢٠٠٠م) : الإدارة الإستراتيجية (حالات ونماذج تطبيقية) ، ط ١ ، دار مجدي لاوي للنشر والتوزيع ، عمان .الأردن .
٨٠. كنعان ، نواف سالم (٢٠٠٧م) : القيادة الإدارية، (د . ط)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
٨١. كينان ، كيت (١٩٩٦م) : قواعد إدارة الاجتماعات ، ترجمة : مركز التعريب والبرمجة ، ط ١ ، الدار العربية للعلوم . لبنان .
- ٨٢- لجنة المختصين (د . ت) : الوسائل التعليمية ، مكتبة الرياض الحديثة ، الرياض . السعودية .
- ٨٣- ماريون هاينز (١٩٨٨م) : إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال ، ترجمة : محمد مرسي وزهير الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض . السعودية .
٨٤. ماكلوم بيل (٢٠١٤م): الاجتماعات كيف نجعلها ناجحة ، منتدى سور الأزيكية ، مكتبة التنمية البشرية ، مطبعة أوفست . الرياض ، ترجمة : مشيرة محمد عبدالرحمن ، مراجعة : يوسف محمد القبلان. www.Books4ALL.NET

- ٨٥- مالانج؛ مالك ابراهيم؛ استراتيجية التعليم الذاتي لطلبة مرحلة الجامعة
- ٨٦-متولي؛ هناء عبد العظيم؛ وقنصوة؛ فاتن طلعت؛ والبحيري؛ وليد شوقي (٢٠٢١م) دليل التعليم الذاتي ؛برنامج علم النفس؛كلية الاداب ؛جامعةكفر الشيخ. مصر.
٨٧. محضرة، حسين عبدالله (١٩٧٥م): الجديد في الإدارة المدرسية، ط١، دار الشروق ن جدة، السعودية.
٨٨. محمد علي ، حسن صالح (٢٠١١م) : التعليم الأساسي في السودان وآفاق المستقبل ، ورقة بحثية . سودارس.
- Sudanes...<<https://www.sudaress.com> السودان أونلاين ٢٠١١/٦/١٣ م
٨٩. مخائيل ، أمطانيوس (٢٠١٦م) : القياس والتقويم في التربية الحديثة ، (د . ط) ،جامعة دمشق، دمشق - سوريا.
٩٠. مرسي، محمد منير (١٩٧٧م) : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب- القاهرة . مصر .
٩١. مرسي، محمد منير (١٩٩٨م) : الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة. مصر .
- ٩٢- مرعي، توفيق (١٩٨٣م): الكفايات التعليمية في ضوء النظم، الفرقان للنشر والتوزيع، عمان . الأردن.
- ٩٣- المطري، أحمد سيف (١٤٣٦هـ)، دور المدرسة في إدارة التطوير في عصر العولمة. (١٧) قسم الثقافة الإدارية، منهل للثقافة التربوية. <<https://www.manhal.net> Art
- ٩٤- منسي، محمود عبدالحليم (٢٠٠٣م): التقويم التربوي، ط ٢ ، دار المعرفة الجامعية - مصر.
- ٩٥ . منصور، محمد جميل محمد يوسف (١٩٨١م):قراءات في مشكلات الطفولة، ط١، دار تهامة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- ٩٦- المهاجر، أحمد د خليل الله (٢٠٢٠م) :تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية ، الناشر : جامعة القاهرة . كلية الدراسات العليا للتربية ، يناير ٢٠٢٠ م.

٩٧- ناشد ، محمد (١٩٩٠م) : إدارة الأفراد ، (د . ط) ، دار القلم ، دبي . الإمارات العربية المتحدة .

٩٨- النعيمي، صلاح عبدالقادر (٢٠٠٨م) : الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان . الأردن .

٩٩- النمر، سعود بن محمد (٢٠٠٦م) : الإدارة العامة ، الأسس والوظائف ، (د . ط) ، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض . السعودية .

١٠٠ . الهمشري، محمد قطب، وعبدالجواد، وفاء محمد (٢٠٠٠م)، سلسلة المشكلات السلوكية للأطفال، عدوان الأطفال، ط٢، الناشر: مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.

١٠١- الهواسي ، محمد حسن ؛ والبرزنجي ، حيدر شاكر (٢٠١٤م) : مبادئ علم الإدارة الحديثة ، وظائف الإدارة . دار الكتب والوثائق . سوريا .
الرسائل الجامعية:

١- إبراهيم، سمير (٢٠٠٧م): واقع ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية مع المعلمين كما يراها معلمو محافظة العلا في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية . الأردن .

٢ . أبو عريبان، أروى سلامة (٢٠١٨م) : دور الإدارة المدرسية في تطوير مهارات إستخدامات التقنيات التعليمية لدى معلمي العلوم الحياتية في المدارس الحكومية وسبل تفعيله، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .

٣. أبوندى ، ليمياء رمضان (٢٠١٨م): مهارات التواصل لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية، رسالة ماجستير في أصول التربية، إدارة تربية . كلية التربية، الجامعة الإسلامية . غزة . فلسطين .

٤ . إجراوي، أمل وبخدوة، خديجة (٢٠١٦م): دور مديري المدارس الإبتدائية في تحقيق الجودة التعليمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل . الجزائر .

٥. الأمين، عمر خليفة خلف الله (٢٠١٤م): تحليل وتقييم بعض المشكلات التي تواجه مدير المدارس الثانوية بالولاية الشمالية. دراسة دكتوراة في الفلسفة في الإدارة التربوية - جامعة ام درمان الإسلامية. كلية الدراسات العليا. قسم الإدارة والتخطيط التربوي
٦. بحماوي، خديجة ؛ ولمير، نعيمة (٢٠١٤م): أثر أساليب التقييم التربوي في إطار بيداغوجية المقاربة بالكفاءات على نمط تحصيل التعليم . رسالة ماجستير في علم الاجتماع . جامعة أدرار . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ، قسم العلوم الاجتماعية . الجزائر .
٧. بنونة علي (٢٠١٦م): العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجفلة، رسالة دكتوراة في علم الاجتماع . جامعة محمد خيضر . بسكرة . الجزائر .
٨. الحارثي ، وصل الله (٢٠١٢م) : مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون و المعلمون بمحافظة الطائف . رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى . مكة المكرمة.
٩. الحربي، خالد بن حمدي الحميدي (٢٠٠٣م) : أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض . السعودية .
١٠. الدوسري، محمد (٢٠٠٥م): العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض . السعودية .
١١. الزبون، سليم محمد (٢٠١٩م) : درجة إستخدام مدير المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم، رسالة دكتوراة . جامعة دمشق . سوريا .
١٢. سامح، محمد (٢٠٠٨م) : إدارة الاجتماعات ، رسالة ماجستير . إدارة أعمال . تم النشر في: <https://samehar-wordpress.com>
- ١٣- السفياني، حكيم بن علي بن سليمان (١٤٢٦هـ): التخطيط في الادارة المدرسية بين الواقع والمأمول من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بالتعليم الحكومي بالعاصمة المقدسة ،رسالة ماجستير في الادارة والتخطيط التربوي .الجمهورية اليمنية _ تعز _ الجامعة الوطنية

- ١٤ . سلامة، نسرین محمد عبدالفتاح (٢٠١٤م): درجة الممارسات الإيجابية لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية بالمعلمين في شمال الضفة . كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ١٥ . شعبان، لبنى يونس علي (٢٠١٧م):عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان . رسالة ماجستير في الإدارة والتربية، كلية العلوم ، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن.
- ١٦ . شقورة، منير حسن أحمد (٢٠١٦م): إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة . كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ١٧- الشهري، عجلان بن محمد (١٩٩٩م): تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية ، دراسة إستطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين ،مجلة الإدارة العامة، المجلد (٢٩)، العدد (٢)، الرياض . السعودية.
- ١٨ . الضو، محمد علي محمد علي وعباس، محمد علي (٢٠٢٠م): دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى تلاميذ المرحلة الأساسية بوحدة أبوقوة الإدارية . بحث منشور. كلية التربية، جامعة بخت الرضا، السودان.
- ١٩ . العجمي، كروز تراحيب (٢٠١٧م): تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. كلية التربية، جامعة جنوب الوادي، قنا، مصر.
- ٢٠ . العواد، ياسين أحمد (٢٠١٥م): تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراة في التربية المقارنة والإدارة التربوية . جامعة دمشق . كلية التربية . قسم التربية المقارنة، دمشق . سوريا.
- ٢١ . عودة، هديل محمد (٢٠١٠م): الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين . كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- ٢٢ - الغشيان، نادية فهد (٢٠١٣م): تلخيص كتاب الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية للدكتور محمد طافش الشقيرات . جامعة الملك سعود . كلية التربية . رسالة ماجستير، الإتاحة: مايو ٢٠١٣م.

٢٣- قطيشات ، ليلي عبدالحليم (٢٠٠٦م) : الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين . اطروحة دكتوراة . جامعة عمان العربية للدراسات العليا . عمان . الأردن .

٢٤ . الكومي، صابرين عمر عطية (٢٠١٩م): دور مديري المدارس الحكومية الأساسية في تطبيق الأنشطة المدرسية من وجهة نظر المعلمات . كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٢٥. اللحياتي ، معتوق بن معتوق (٢٠١٣م) : العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المسلم في القرآن الكريم ، رسالة ماجستير ، جامعة المدنية العالمية . كلية العلوم الإسلامية . ماليزيا .

٢٦ . محمد، أماني مختار عوض الله (٢٠١٨م): دور مدير المدرسة في تنمية الكفايات المهنية للمعلمين بمرحلة التعليم الأساسي بمحلية كرري (قطاع شرق النيل)، بحث منشور، الخرطوم، السودان.

٢٧. المناعمة ، عمر أحمد (٢٠٠٥م) : دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية . الخاصة في تحسين العملية التعليمية في غزة . دراسة مقارنة . رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة . فلسطين.

٢٨ . يوسف، احلام الإمام عبدالله (٢٠١٩م): دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية التعليمية، محلية بحري، بحث منشور، جامعة حائل، فرع سميراء .

٢٩ . يوسف، احلام الإمام عبدالله (٢٠٢١م): مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس النموذجية بمحلية بحري، بحث منشور، جامعة حائل، فرع سميراء .

المجلات والدوريات:

١. أبوالعبد ، محمود محمد (٢٠٠٥م): دور القائد في إدارة المعرفة، مجلة رسالة المكتبة، م ١، ع (٤٠) ، ص ٥ - ٢١.
- ٢- أبو سمرة، محمود. وعلاونة، معزوز. و عياد، محمد (٢٠٠٧م) :قياس واقع الإتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالإنتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٨)، العدد (٢)، البحرين .
٣. أوهابيه، فتحية (٢٠١٢م): في مفهوم المشاركة، مجلة فكر ومجتمع، عدد (١٢)، ص ١٧٩

٤- الخطاب، أمينة منصور (٢٠١٩م) : فلسفة العلاقات الإنسانية في الحياة ، صحيفة الرأي ، (مستشارة نفسية وتربوية) أبواب

<article <<https://alrai.com> – Ameeneh @ live.com

تاريخ النشر ١٢.٠٠ الأحد ٣ . ٣ . ٢٠١٩

٥- الدليل؛ سعد بن عبدالرحمن (٢٠٠١م):تقويم مهام مديري المدارس المتوسطة في مجال تقنية التعليم بوزارة المعارف في المملكة العربية السعودية -مجلة كليات المعلمين. المجلد (١). العدد (١).

٦- علوان، يحي (٢٠٠٤م) : التقويم والقياس التربوي ودوره في نجاح العملية التعليمية . مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الحادي عشر . جامعة بن خيضر . بسكرة . الجزائر .

٧- علي ، كريم ناصر؛ والامي ، نشعة كريم (٢٠٠٦م) : خصائص المدير الناجح في المدارس الثانوية . الجامعة المستنصرية . مجلة كلية التربية الأساسية . العدد الثامن والأربعون (٤٨) . العراق

٨ . القاسم، حسام حسني (٢٠١٩م): دور المعلم في تنمية مهارات التعلم الذاتي المستمر لدى الطلبة في المدارس الحكومية بفلسطين . جامعة فلسطين التقنية، خضوري، فلسطين . مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (٩)، العدد (٢٦).

٩- قرقاس، حسين؛ وشحام، عبدالحميد (٢٠٢٢م): دور مفتش الإدارة في تطوير التخطيط والتنظيم المدرسي من وجهة نظر مدير المدارس الابتدائية . مجلة العلوم الإجتماعية ، المجلد (١٦) العدد (١) . جامعة المسيلة . الجزائر

Hocine-guersas@unv-msila.dz

Abdelhamid.checam@univ-msila.dz

١٠. القصي ، راشد (٢٠٠٣م) : إدارة الوقت في التعليم الجامعي . مدخل لدراسة فعالية (دراسة حالة) ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، العدد (١) ، جامعة المنيا . مصر .

١١- قوارية ،أحمد (٢٠٠٦م) : مفهوم القيادة الرياضية وأثرها علي سلوك الرياضيين، الدورات والحوليات ، حوليات جامعة الجزائر ، العدد (١٦) مجلد (٢) . الجزائر .

- ١٢- مجلة كلية التربية (٢٠١٦م) : تطوير التعليم ، جامعة الأزهر ، العدد (١٦٨) ، (الجزء الثالث) ، أبريل ٢٠١٦ م .
- ١٣- محمود ، محمد جابر (٢٠١٦م) : تطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية في مفهوم إدارة المعرفة . كلية التربية النوعية بقنا . جامعة جنوب الوادي . المجلة العلمية لكلية التربية النوعية . العدد السادس ، أبريل ٢٠١٦ م ، جزء أول . مصر .
- ١٤ . المغربي، فائزة محمد (٢٠٠٧): فعالية وحدة تعليمية مقترحة قائمة على اسلوب التعلم الذاتي عن بعد في تنمية المهارات التطبيقية في مقر وسائل التعلم ، لدى طالبات الإنتساب بكلية التربية واتجاههن نحوه، سلسلة دراسات عربية في التربية، مجلة (١) عدد (٤).

المراجع الأجنبية:

1 –Feldman,s(1989) :Adjustments,Alpplyig psychologyAcompex world, international edition, Megraw Hill Bood company, Usa .

2-knowles,M(1975) self directed learning Aguide for learners and teachers .New York ,Association press

3-whelan,E.teigland ,R(2010).manging information overland examining the role of the human filter.social science publishing :available at [http://papers.ssrn.com/2013/paper.cfm](http://papers.ssrn.com/2013/paper.cfm?abstract-id=1718455) abstract-id=1718455(25/12/2015)

مواقع الإنترنت:

1-ar.m. Wikipedia .org

3-https://e3arabi.com

4-https://edu stepup.com –Karwan Akram Ahmad Sun 2022/11/20

5-post <https://m. facebook.com -Future academyge 2020/04

<https://www.edudzens.com

7-module < <https://home.ome.gov.om>

8-sudanes ...<https://www.susaress.com

10-www.ome .gov.om - educational portal

11-www.maaal.com - archives

12-www.uobabylon.edu .iq

13-https;bakkah.com .Bakkahlearning

14-http//meknes1672.maktoobblog.com/417238

15-http;://www.gotevot.edu.sa/reading/selfi.htm

16-http;://slah,jeeran.com/beh.htm

17-https;://uomustansiriyah.edu.iq

18-https://www.researchgate.net/publication/294580173

19-https;://doi.org/10.5281/zenodo.2528740

20- شرقي نادية آمال (٢٠١٨)،تعليم الكبار .

<https://il.io/5Wo94 .www.edutrapedia.com>

21- البوابة التعليمية (٢٠٠٩م): نظام التعليم.

<https://home.ome.gov.om>

التخطيط التربوي (٢٠٢٠م): العلوم. Portal. www.ome.gov.om-educational
التربوية، إي عربي.

<https://e3arabi.com-1.6.2020>

التعليم الأساسي - مراحل التعليم في مصر-23

Post<<https://m.facebook.com-Future academyeg>

الحقائب التدريبية لمؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية (٢٠١٠) : مدير ومديرة -24
Asmaa Alnahraway –Education & Learning .Education is key to success
المدرسة . نشر في ٨ أكتوبر ٢٠١٠م .

الدستور الإنتقالي لجمهورية السودان (٢٠٠٥م) : التعليم في السودان ، ويكيبيديا .-25
ar. m .wikipedia . org .

مدونة التربية والتوظيف (٢٠٢٠م) : التعليم الإبتدائي وأهميته . نشر في ٢٨ ابريل -26
<https://www.edudzens.com><2020/04 ٢٠٢٠م .

منظمة اليونسكو ، المحاضرة الأولى (٢٠١٧م) : مفهوم التعليم الأساسي . -27
DOC ...<<https://uomustansiriyah.edu.iq-22.11.2017>

وزارة التعليم العام . جمهورية السودان (٢٠٠٧م) : التقرير الوطني ، تقييم متوسط الأمد -28
للتعليم للجميع للفترة من (٢٠٠٠م – ٢٠٠٦م)، يوليو ٢٠٠٧م. الخرطوم- السودان.

Email;somahwibisono@gmail.com

الملاحق:

ملحق رقم (١)

الاستبانة:

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة التربوية

الموقر

الأخ / الأخت: المشرف التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبعد

ما يلي لستبانة بحث علمي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بولاية نهر النيل من وجهة نظر المشرفين التربويين.

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة لجمع البيانات بغرض البحث العلمي فقط، نأمل من شخصكم الكريم استقطاع بعض الوقت للإجابة على أسئلة الاستبانة وذلك بوضع علامة (✓) في مكان الخيار الذي تراه مناسباً.
ولكم جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

- النوع:

☐

٢ / أنثى

☐

١ / ذكر

- المؤهل العلمي:

☐☐

فوق الجامعي

☐

جامعي

☐

ثانوي

- المؤهل التربوي:

معهد إعداد معلمين

☐

معهد تأهيل تربوي

- سنوات الخبرة:

☐

(٥ - ٩) سنوات

☐

(١ - ٤) سنوات

☐

١٥ سنة فأكثر

☐

(١٠ - ١٤) سنة

القسم الثاني:

استبانة الكفايات اللازمة لتطوير الدور الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي .
 ضع علامة (√) في مكان الخيار الذي تختاره من الخيارات المتمثلة في (أوافق)، (محايد)، (لا أوافق) أمام كل عبارة.

(١) كفاية حل المشكلات:

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	مشاورة وإشراك مدير المدرسة للمعلمين في صنع القرار تقلل من نسبة الخطأ فيه وتمنعه من التردد في إتخاذ.			
٢	وضع مدير المدرسة للمعلم من أوليات اهتماماته والسعي لحل مشكلاته يسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية.			
٣	حسم وضبط مدير المدرسة لمشكلة غياب وتأخر المعلمين بوعي، يسهم في انتظام سير دولا العمل بالمدرسة.			
٤	معرفة مدير المدرسة لأسباب التأخير الصباحي للتلاميذ والعمل على علاجها تعتبر خطوة متقدمة في أدواره التي يقوم بها.			
٥	معرفة مدير المدرسة لدوافع وأسباب مشكلة السلوك العدواني عند بعض التلاميذ يعد من أنجح الطرق لعلاجها.			

(٢) كفاية التخطيط:

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	التخطيط الإستراتيجي يعطي مدير المدرسة صورة واضحة لبرنامج عمله مما يمكنه من استغلال وقته في خطوات تحقيق أهدافه.			
٢	التخطيط الإستراتيجي يمكن مدير المدرسة من تنفيذ ومتابعة أعماله بسهولة ويسر مما يساعد في إتقان دوره الإداري.			
٣	التخطيط الإستراتيجي يمكن مدير المدرسة من استغلال الزمن والإمكانات المادية والبشرية بصورة مثلى تساعد على الابتكار والإبداع.			
٤	التخطيط الإستراتيجي يطور دور مدير المدرسة بالاستفادة من تجارب الآخرين في الخطط السابقة وجعل المدرسة تسير حسب الإمكانيات المتاحة.			
٥	التخطيط الإستراتيجي يبين لمدير المدرسة المشكلات التي تواجه العمل فيسعى لإزالتها مما يساعده على ضبط وجودة الأداء للحصول على نظام			

			تعليمي جيد
--	--	--	------------

(٣) كفاية الاتصال والعلاقات العامة:

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	إتقان مدير المدرسة لمهارات والإصغاء والتحدث والتفاعل مع المتحدث بتركيز، يطور دوره الإداري في مجال الإتصال والعلاقات العامة.			
٢	إتقان مدير المدرسة لمهارات الاستماع تساعد على فهم الموضوعات بصورتها الصحيحة فيؤدي ذلك إلى إصدار قرارات صائبة.			
٣	إتقان مدير المدرسة لمهارتي القراءة بإهتمام وتركيز والكاتبة بصياغة جيدة تسهمان في نقل وتبادل الأفكار والخبرات بينه وبين الآخرين بصورة جيّدة.			
٤	تمكّن مدير المدرسة من كفاية الاتصال والعلاقات العامة تفيده في ربط المدرسة بالمجتمع الخارجي ليتفاعل إيجابياً مع قضايا المدرسة.			
٥	إمتلاك مدير المدرسة لكفاية الاتصال والعلاقات العامة تجعله يستخدمها للتعريف الصحيح بالمدرسة ودورها وإبراز مجهوداتها لكسب الرأي العام لدعمها.			

(٤) كفاية إدارة الوقت:

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	من فوائد تنظيم مدير المدرسة لوقته كسب مزيداً من الوقت لتطوير نفسه وتطوير عمله.			
٢	حتى يوفر مدير المدرسة وقتاً للإبداع والابتكار عليه أن يقوم بتفويض بعض الأعمال لمنسوبيه.			
٣	حتى ينفق مدير المدرسة وقته بصورة مثلى عليه التخطيط لأي عمل مبكراً قبل بدايته ويحدد موعداً لنهايته			
٤	لكي يبدع مدير المدرسة في القيام بدوره عليه القيام بكل مهامه بأكبر كفاءة ممكنة.			
٥	تخطيط مدير المدرسة لعمله بوضع خطة أسبوعية يحدد فيها برنامج كل يوم يساعده بقدر كبير على حل مشكلة تضيق وقته.			

(٥) كفاية التنظيم:

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	تنظيم مدير المدرسة للعمل المدرسي يساعد على إنجاز مهامه			
٢	قيام مدير المدرسة بترتيب الملفات والدفاتر حسب أهميتها وفهرستها بطريقة يسهل التعرف عليها يساعد في أداء دوره بسلاسة وإتقان			
٣	تنظيم مدير المدرسة لمكتبه يساعده على القيام بدوره بكل سهولة ويسر			
٤	قيام مدير المدرسة بإنشاء جهاز إداري فعال، يقلل من أعبائه الإدارية مما يتيح له مساحة للتطوير والتحسين لدوره الإداري.			
٥	تحديد مدير المدرسة مهام وواجبات وكيل المدرسة بتكليف كتابي يسهم في تفعيل دور الوكيل وتحمله لمسئوليّاته.			

(٦) كفاية العلاقات الإنسانية:

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية بصورتها الصحيحة يتيح للمعلمين النمو مهنيّاً ونفسياً وتشبع حاجاتهم مما يجعلهم يقومون بدورهم بكفاءة وإخلاص.			
٢	تطبيق مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية بصورتها الصحيحة تشعر المعلمين بمكانتهم وقيمتهم وتزيد من حماسهم وتولد فيهم روح الإبداع والإنجاز			
٣	تطبيق مدير المدرسة لكفاية العلاقات الإنسانية بصورتها الصحيحة تشجع المعلمين على التعاون والعمل الجماعي للحصول على خلاصة أفكارهم لتطوير وتحسين العمل المدرسي			
٤	استخدام مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية في أجمل صورها تكون له أداة لقيادة المدرسة نحو تحقيق الأهداف			
٥	قيام مدير المدرسة ببناء علاقات طيبة مع التلاميذ والاستماع لآرائهم يزيد من تحصيلهم ويحسن سلوكهم.			

(٧) كفاية إدارة الاجتماع:

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	سماع مدير المدرسة لإعضاء الإجتماع بمناقشة موضوعات الاجتماع من وجهات نظر مختلفة ينتج عنه دراسة مستفيضة للموضوعات تقود إلى قرارات صائبة وناضجة			
٢	إشراك مدير المدرسة للمعلمين في النقاش وإبداء آرائهم بحرية يتيح لهم الفرصة في صنع القرار مما يرفع من معنوياتهم ويطور ذاتهم.			
٣	شعور المعلمين بدورهم في صنع القرار يجعلهم يتحملون مسئولية ما اتفق عليه ويلتزمون بتنفيذه.			
٤	إدارة مدير المدرسة للاجتماع باحترافية وضبط وتوجيه مسار النقاش نحو الهدف يمنع مسار الاجتماع من الانحراف عن هدفه.			
٥	متابعة مدير المدرسة لتنفيذ القرارات الصادرة من الاجتماع باستمرار حسب الجدول الزمني الموضوع لها تسهم في تطوير دوره الإداري.			

(٨) كفاية القيادة:

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	اكتساب مدير المدرسة للصفات القيادية كالطموح وقوة العزيمة والمبادرة ترفع من همته للقيام بمهامه بنشاط وفاعلية.			
٢	التزام مدير المدرسة بالجد والاجتهاد والمثابرة والإخلاص في العمل تكسبه صفات قيادية تساعد على مزيد من الإنجاز			
٣	امتلاك مدير المدرسة للشجاعة والحزم واتخاذ القرارات الصعبة تكسبه صفات قيادية تعينه على حسم المشكلات والأمور المعقدة.			
٤	ثقة مدير المدرسة بنفسه وإيمانه بقيمه صفات قيادية تدفعه للقيام بدوره بصبر وإتقان.			
٥	المهارة وحسن الأداء تمكن مدير المدرسة من القيام بدوره بكفاءة وإبداع.			

(٩) كفاية القياس والتقويم:

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة، وتنفيذها بخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدى فاعلية وإيجابية طريقة التدريس التي يستخدمها المعلم.			
٢	إمام مدير المدرسة بكل جوانب كفاية القياس والتقويم يمكنه من تطبيقها بصورة سهلة واقتصادية مختصراً الوقت والجهد والتكاليف.			
٣	إدراك مدير المدرسة بأن القياس والتقويم وسيلة لعلاج نقاط الضعف، وتدعيم نقاط القوة، والحصول على معلومات لإصدار القرارات، يعتبر ذلك درجة متقدمة في تطور دوره الإداري.			
٤	إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة، وتنفيذها بخطواتها الصحيحة، تعطي نتائج تحدد مدى تقدم التلميذ ومستوى تحصيله الدراسي			
٥	إشراف مدير المدرسة على القيام بعملية القياس والتقويم بشروطها الصحيحة وتنفيذها بخطواتها الصحيحة تعطي نتائج حقيقية تحدد مدى أهلية التلميذ لتحمله المسؤولية.			

(١٠) كفاية الرقابة والتوجيه:

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
١	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من تقييم كفاءة وفاعلية المعلم وجودة أدائه.			
٢	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من كشف مواطن الضعف والخلل في أداء الأعمال الإدارية ومعالجتها.			
٣	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من معرفة سير العمل بالمدرسة وفق الخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة.			
٤	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من معرفة معوقات العمل واكتشاف الخطأ فور وقوعه والعمل على إصلاحه			
٥	امتلاك مدير المدرسة لكفاية الرقابة والتوجيه تمكنه من التعرف على قدرات التلاميذ وفاعليتهم في المواقف التعليمية.			

ملحق رقم (٢) : نموذج دعوة لإجتماع

دعوة إجتماع

التاريخ مدرسة :

السيد / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله

يدعوكم مدير المدرسة لحضور الإجتماع الهام بغرض : معالجة ضعف التحصيل للصف السادس.

_الزمان : ٢١ مارس ٢٠٢٣

_ بداية الإجتماع الساعة ١٢ ظهراً

_نهاية الإجتماع الساعة ٢ ظهراً

_ المكان مكتب مدير المدرسة

_ المشاركون: معلمو الصف السادس، إدارة المدرسة، رئيس المجلس التربوي للمدرسة، مشرف المدرسة.

_ جدول الأعمال يشتمل على:-

١. أسباب ضعف التحصيل لتلاميذ الصف السادس في إمتحانات الفترة الأولى.

٢. دور المعلمين في رفع مستوى تحصيل التلاميذ.

٣. دور التلاميذ وأولياء أمورهم في تحسين مستوى تحصيل التلاميذ .

مدير المدرسة

ملحق رقم (٣)
قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
١	أ.د. الشيخ سالم الشيخ القراري	لغة عربية	بروفيسر	شندي
٢	أ.د. أونسه محمد عبدالله أونسه	أصول تربية	بروفيسر	شندي
٣	د. المعز محمود أحمد ملاح	الإدارة والتخطيط التربوي	دكتور مشارك	شندي
٤	د. محمد الحسن احمد الحفيان	علم نفس تربوي	أستاذ مشارك	شندي
٥	د. فاروق علي صديق	تاريخ اسلامي	أستاذ مشارك	شندي
٦	د. نورالدين محمد أ حمد	علم نفس تربوي	دكتور مشارك	شندي