

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

"تطوير معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية
في فلسطين"

إعداد الطالب:

عبد عطا الله عبد حمائل

إشراف:

الدكتور علي حباب

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية

١٤٢٠ هـ - ٢٠٠٠ م

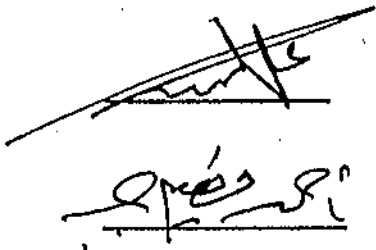
نابلس - فلسطين.

"تطوير معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في
فلسطين"

إعداد
عبد عطا الله عبد حمائل

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ ١٤١١ / ٢٠٠٠ م وأجيزت بتاريخ ١٥ / ٤ / ٢٠٠٠ م

التوقيع



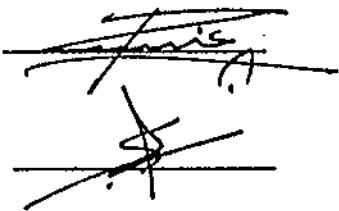
أعضاء اللجنة

١- الدكتور علي حباب (رئيسا)

٢- الدكتور أحمد فهم جبر (ممتحنا خارجيا)

٣- الدكتور غسان الحلو (عضوا)

٤- الدكتور عبد الناصر القدومي (عضوا)



نابلس - فلسطين

نو الحجة ١٤٢٠ هـ - نيسان ٢٠٠٠ م

توطئة

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل رب زدني علما " صدق الله العظيم. الآية (١٤٤ من سورة طه).

يقول العماد الأصفهاني: -

إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه إلا قال في
غده، لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن ،
ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل ، وهذا من
أعظم العبر ، وهو الدليل على استيلاء النقص على جملة
البشر.

الإهداء

إلى أمي وأبي اللذين ربياني صغيرا ورعياني كبيرا وتابعاني
بالدعاء.

إلى زوجتي وابنتي وأولادي الذين شاركوني رحلة الجهد
والمشقة والسهر.

إلى إخواني الذين أمدوني بكل العون والرعاية والتشجيع
والعطاء.

إلى فرسان التربية والتعليم الذين يحملون رايات العلم ومشاعل
النور.

إلى أساتذة جامعة النجاح وطلبتها و حملة الفكر والمعرفة
والإبداع فيها

إلى كل الشرفاء والمخلصين من أبناء هذا الوطن
المعطاء.. فلسطين.

الشكر والتقدير

بعد حمد ي وشكري لله رب العالمين الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة، يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى أستاذي الدكتور علي حباب ، الذي أشرف على هذه الرسالة وزودني بتوجيهاته القيمة وإرشاداته النيرة ، ووهبني من علمه وبصيرته ورعايته ما دلل لي الصعوبات ومهد لي السبيل للخروج بهذه الرسالة إلى عالم النور والواقع.

كما أشكر الأستاذ الدكتور أحمد فهم جبر الذي أشرف على المناقشة وزودني بأفكاره النيرة وخبرته الواسعة مما زادني علما ومعرفة واتقان.

وأوجه شكري العميق وتقديري الصادق إلى الدكتور عبد الناصر القدومي الذي قدم لي كل النصيح والإرشاد والتوجيه فيما يتعلق بالمعالجات الإحصائية.

كما وأوجه الشكر الجزيل والتقدير الحار إلى الدكتور غسان الحلو الذي أجاب على كل الأسئلة والاستفسارات التي عرضت عليه ، وقدم النصيحة في مكانها.

٥٢٥٤٨٨

وأوجه شكري وتقديري أيضا إلى كل العاملين والمنتسبين إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية الذين منحوني جزءا من وقتهم الثمين ، ويسروا لي سبل البحث والدراسة ، وأجابوا على فقرات الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.

وأخيرا مني خالص الشكر والعرفان بالجميل إلى إخواني جميعا، وإلى صديقي العزيز فارع زهور على ما قدموه لي من دعم وتشجيع وتعاون في كافة مراحل الدراسة والبحث والاستقصاء كما وأنني مدين بالشكر والامتنان إلى الأستاذ نواف شاهين وكل الذين ساهموا بجهودهم وآرائهم وتوجيهاتهم لإخراج هذه الرسالة الى حيز التنفيذ. وجزى الله أهل المعروف كل خير وثواب.

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الدراسة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	فهرس الملاحق
ك	ملخص الدراسة
١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها وأهميتها
٢	مقدمة الدراسة
١٥	مشكلة الدراسة
١٦	أهداف الدراسة
١٧	أسئلة الدراسة
١٨	أهمية الدراسة
١٩	حدود الدراسة
٢٠	تعريف مصطلحات الدراسة
٢١	الفصل الثاني: الأدب التربوي والدراسات السابقة
٢٢	الأدب التربوي
٣٥	الدراسات السابقة
٣٥	الدراسات العربية
٤٥	الدراسات الأجنبية
٤٩	ملخص الدراسات السابقة
٥١	الفصل الثالث: الطريقة وإجراءات
٥٢	منهج الدراسة
٥٢	مجتمع الدراسة وعينتها

٥٤	أداة الدراسة
٥٧	صدق الأداة
٥٨	ثبات الأداة
٥٩	متغيرات الدراسة
٦١	إجراءات الدراسة
٦١	المعالجة الإحصائية
٦٣	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
٦٤	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٨٩	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٩١	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
٩٦	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
١٠٧	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
١٠٩	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
١١٣	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
١٤٧	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
١٦٧	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
١٧٢	التوصيات
١٧٣	المراجع
١٧٤	المراجع العربية
١٨١	المراجع الأجنبية
١٨٤	الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)
١٨٧	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١.	توزيع مكاتب مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغيرات المحافظات الفلسطينية.	٥٣
٢.	توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات مكاتب مديريات التربية والتعليم في المحافظات الفلسطينية.	٥٤
٣.	توزيع الفقرات على مجالات الدراسة .	٥٦
٤.	ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.	٥٨
٥.	توصيف مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.	٦٠
٦.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية .	٦٥
٧.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار المؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية .	٦٦
٨.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار الخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية .	٦٧
٩.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية .	٦٨
١٠.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار الإعداد المهني لمدير المدرسة الثانوية قبل الخدمة.	٦٩
١١.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية .	٧٠
١٢.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار ممارسة السلطة عند مدير المدرسة الثانوية .	٧١
١٣.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إدارة مدير المدرسة الثانوية للصراع.	٧٢
١٤.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار استراتيجيات التطوير المدرسية عند مدير المدرسة الثانوية .	٧٣
١٥.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إثارة مدير المدرسة الثانوية للدوافع .	٧٤
١٦.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إدارة التغيير واستراتيجياته عند مدير المدرسة الثانوية .	٧٥
١٧.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إدارة التنمية المهنية للمعلمين.	٧٦
١٨.	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار اتخاذ القرار عند مدير المدرسة الثانوية .	٧٧

١٩. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم .
٢٠. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار توقعات مدير المدرسة الثانوية. عن العمل الإداري .
٢١. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إدارة مدير المدرسة الثانوية للوقت .
٢٢. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إدارة مدير المدرسة الثانوية للاجتماعات .
٢٣. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إدارة مدير المدرسة الثانوية للبيئة (علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي) .
٢٤. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إدارة مدير المدرسة الثانوية للعملية التربوية .
٢٥. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار مدير المدرسة الثانوية والموقع الجغرافي للمدرسة .
٢٦. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار مدير المدرسة الثانوية والتخطيط الاستراتيجي .
٢٧. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار مدير المدرسة الثانوية والتقويم التربوي .
٢٨. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إدارة مدير المدرسة الثانوي. للاتصال .
٢٩. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار أخلاقيات المهنة عند مدير المدرسة الثانوية .
٣٠. ترتيب مجالات الدراسة تنازليا تبعا لدرجة أهميتها .
٣١. تحديد أعلى معيار لكل مجال من مجالات الدراسة.
٣٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على المعايير التربوية المقترح اتباعها لاختيار مدير المدرسة الثانوية . تبعا لمتغير المستوى الإداري.
٣٣. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على المعايير التربوية المقترح اتباعها لاختيار مدير المدرسة الثانوية . تبعا لمتغير المؤهل العلمي .
٣٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على المعايير التربوية المقترح اتباعها لاختيار مدير المدرسة الثانوية . تبعا لمتغير سنوات الخبرة التربوية .

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل البياني	رقم الشكل
٩١	الشكل البياني لترتيب مجالات الدراسة تبعاً لدرجة أهميتها..	١.
٩٩	الشكل البياني للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات تبعاً لمتغير المستوى الإداري.	٢.
١٠٢	الشكل البياني للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٣.
١٠٦	الشكل البياني للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التربوية.	٤.

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
١.	أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولى.	١٨٧
٢.	أسماء أعضاء لجنة التحكيم للحكم على صدق الاستبيان.	٢٠٢
٣.	كتاب الباحث إلى أعضاء لجنة التحكيم للحكم على صدق الاستبانة.	٢٠٣
٤.	استبانة المعايير التربوية المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين بصورتها النهائية .	٢٠٤
٥.	الفقرات المضافة على الاستبانة والفقرات المحذوفة منها بناء على اقتراحات أعضاء لجنة التحكيم.	٢١٧
٦.	كتاب عميد كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتسهيل مهمة الباحث.	٢١٨
٧.	كتاب معالي وزير التربية والتعليم إلى مديري التربية والتعليم في المحافظات الفلسطينية لتسهيل مهمة الباحث .	٢١٩
٨.	كتاب الباحث إلى مديري التربية والتعليم في قطاع غزة لتسهيل مهمة الباحث.	٢٢٠
٩.	ترتيب أعلى معيار لكل مجال من مجالات الدراسة تنازليا تبعا لدرجة أهميته.	٢٢١
١٠.	قائمة بالمعايير التربوية المقترحة لاختبار مديري المدارس الثانوية في فلسطين والعلامة المقترحة لكل معيار.	٢٢٤

ملخص الدراسة

تطوير معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

إعداد

عبد عطاء الله عبد حمائل.

إشراف

الدكتور: علي حباب.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير معايير تربوية مقترحة يمكن الرجوع إليها عند اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين. وقد حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:-

• ما مستوى درجة المعايير التربوية المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم الإداريين والفنيين، ورؤساء أقسام التعليم العام والإشراف التربوي؟

كما حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:-

- هل يوجد اختلاف في مستوى درجة تصورات أفراد مجتمع الدراسة للمعايير التربوية المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين، يعزى للمتغيرات التالية:
- متغير المستوى الإداري . وله مستويان: (مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم الإداريون والفنيون، ورؤساء أقسام التعليم العام والإشراف التربوي).
- متغير المؤهل العلمي. وله مستويان: (بكالوريوس فما دون، دراسات عليا).
- متغير سنوات الخبرة التربوية . ولها ثلاثة مستويات: (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة).

• وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم الإداريين . والفنيين ، ورؤساء أقسام التعليم العام والإشراف التربوي ، في جميع مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المحافظات الفلسطينية خلال شهر تشرين أول من العام الدراسي ١٩٩٩-٢٠٠٠م والبالغ عددهم (٦٩) إداريا موزعين على (١٥) مديرية.

• ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانته طورها بنفسه. معتمدا على الأدب التربوي والدراسات السابقة في الموضوع، اشتملت على (١٤٠) فقرة

(معياري) موزعة على (٢٤) مجالا، وتؤكد من صدقها بالتحكيم، ومن ثباتها الكلي باستخدام معادلة كرومباخ ألفا على عينة تعدادها (٢٠) إداريا من أفراد مجتمع الدراسة، حيث وصل ثباتها الكلي إلى (٠.٩٥) .

- وتكون سلم الاستبانة من خمسة مستويات للإجابة (أوافق بشدة . أوافق . محايد . أعارض . أعارض بشدة). بحيث تم تخصيص (خمس) درجات للمستوى الأول و(أربع) درجات للمستوى الثاني، و(ثلاث) درجات للمستوى الثالث، و(درجتان) للمستوى الرابع. ودرجة (واحدة) للمستوى الخامس.

واستخدم الباحث التحاليل الإحصائية التالية:-

- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال للإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال للإجابة عن السؤال الرابع (متغيرات الدراسة).
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-
- أولا: خمسة عشر مجالا من بين أربعة وعشرين حصلت على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية أكثر من (٨٠%).
- ثانيا: ثمانية مجالات حصلت على درجة موافقة (كبيرة) بنسبة مئوية أكثر من (٧٠%).
- ثالثا: مجالا واحدا حصل على درجة موافقة (قليلة) بنسبة مئوية أكثر من (٥٠%).

وأما فيما يتعلق بنتائج الدراسة تبعا لمتغيراتها. فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- أولا: متغير المستوى الإداري: كانت الفروق لصالح المستوى الإداري الأول (مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم الإداريون والفنيون) بدرجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%).
- ثانيا: متغير المؤهل العلمي: كانت الفروق لصالح المستوى الأول (بكالوريوس فملاذون) بدرجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%).
- ثالثا: متغير سنوات الخبرة التربوية: كانت الفروق لصالح المستوى الثالث (أكثر من

١٥ سنة) بدرجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%).

وخرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

١. أن تأخذ وزارة التربية والتعليم والمديريات بهذه المعايير عند اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين.. واختيار المديرين من بين الحاصلين على مؤهل علمي جامعي و تأهيل مسلكي . وتأهيل المديرين المعيّنين . وتدريبهم على النمط الديمقراطي في القيادة، وتفويض صلاحيات الاختيار والتعيين لمديريات التربية . ومنح المديرين مزيدا من الصلاحيات في مدارسهم وإشراكهم في رسم السياسات التعليمية، وإيجاد مركز للمعلومات الإدارية.

٢. يوصي الباحث بإجراء دراسة مشابهة لاختيار مديري المدارس الأساسية في فلسطين. و دراسة لمعرفة درجة تطبيق هذه المعايير. و دراسة حول الأسباب التي تؤدي إلى نجاح أو فشل مدير المدرسة الثانوية في عمله.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها وأهميتها

*مقدمة الدراسة

*مشكلة الدراسة

*أهداف الدراسة

*أسئلة الدراسة

*أهمية الدراسة

*حدود الدراسة

*تعريف مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها وأهميتها

مقدمة الدراسة:-

تسعى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتحسين العملية التعليمية أفقياً ورأسياً، أفقياً عن طريق زيادة عدد المدارس وفرص الالتحاق بالتعليم الأساسي وعدد المعلمين والمشرفين التربويين والعاملين في هذا المجال. ورأسياً عن طريق رفع كفايات العاملين بالتدريب والتأهيل وإدخال برامج ومشاريع تعليمية تطويرية جديدة لم تعهدها الساحة التربوية من قبل بسبب ظروف الاحتلال وما رافقها من تجاهل للعملية التربوية الفلسطينية خلال عقود مضت. وأصبح الاتجاه منصبا على رفع التحصيل الدراسي للطلبة وإكسابهم اتجاهات ومهارات جديدة تدفع بالمجتمع الفلسطيني نحو الارتقاء وبناء دولته المستقلة.

ولضمان الوصول إلى أفضل النتائج بأقل جهد ووقت تتجه سياسة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نحو اللامركزية لتصبح المدرسة الفلسطينية وحدة تطوير مستقلة في جميع المجالات والجوانب الفنية والإدارية مما يستدعي الارتقاء بكفايات جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم والهيئات التدريسية بصورة عامة ومديري المدارس بصورة خاصة في مراحل تعميم البرنامج.

ومع الإيمان بأن مشروع التطوير التربوي هو مسؤولية مشتركة إلا أن التركيز الأكبر سيكون منصبا على مدير المدرسة بصفته القائد الميداني الأكثر اتصالاً بالمدرسة وبالعملية التعليمية والأقدر على متابعة وتنفيذ المشاريع التطويرية ومساعدة المشرفين التربويين على جمع المعلومات الميدانية أثناء زياراتهم الإشرافية، وهذا يستدعي إكسابه مهارات المتابعة والتقييم اللازمة لبرامج التطوير المدرسية لجعل عملية التقويم ذات منهجية تنمي عند المديرين اتجاهات إيجابية لتصبح فاعلة وداعمة وقادرة على تحقيق الأهداف التربوية التي تلبي طموحات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وخططها الرامية إلى النهوض بالواقع التربوي الفلسطيني ووضعه في مساره الصحيح المنسجم مع الأصالة والمعاصرة.

ويشير الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) أن الإدارة موجودة في المجتمع الإنساني منذ بدأ الإنسان يعيش في جماعات، وتطور مفهومها باطراد عبر العصور المختلفة تبعاً لتطور حياة الناس وتطور نظرتهم للأمور. وما حدث في التاريخ من ثورات وانقلابات كالانقلاب الصناعي وما صاحبه من تقدم تكنولوجي يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة في البلدان التي حدث فيها. وأصبحت العملية الإدارية ضرورة ملحة وأساساً هاماً لا

يمكن الاستغناء عنها أو تحييدها في أي من جوانب الحياة، السياسية والاقتصادية، والاجتماعية والتربوية وغيرها، إذ أنه لا مفر لكل جانب من هذه الجوانب من استخدام عمليات الإدارة مجتمعة كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتنفيذ والمراقبة والتقويم، حتى يتسنى للمجتمعات السير وفق نظام رتيب يحقق لها أهدافها وينظم لها حياتها ويكسبها التقدم والرفاهية والبعد عن المزالق المهلكة والصعوبات المدمرة.

ويضيف الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) أن اعتقاد الناس فيما مضى يقوم على أن الإدارة فن من الفنون، تحتاج الى موهبة شخصية، مثلها في ذلك مثل أي فن آخر، كالرسم والموسيقى والشعر، ويتسم صاحبها بحسن التصرف في حل المشكلات والقدرة على التنظيم، والتنسيق، واستخدام الإمكانيات المتاحة للإسهام في تقدم المجتمع وتطوره، مع قبول التجديد، والعمل على الابتكار. وأن كل ما يحتاجه رجل الإدارة هو صقل الموهبة، وتتميتها عن طريق الخبرة والتجربة، ثم ظهر اتجاه آخر يقول إن الإدارة لا تعتمد على الموهبة والصفات الشخصية فحسب، وإنما هي علم من العلوم، يخضع للتطور والتجديد ليتلاءم مع ظروف المجتمع، ويعايش تقدمه، ويرتكز على مقومات وأسس علمية من شأنها أن تعين رجل الإدارة في ممارسة عمله على الوجه الأكمل، سواء كانت لديه الموهبة الإدارية أم لا. غير أن الاتجاه السائد هو أن الإدارة علم وفن معا، فرجل الإدارة بحاجة إلى موهبة إدارية يصقلها بخبرته وممارسته التي تقوم على أسس علمية تحكم علاقاته مع العاملين معه، وتوجه جهودهم نحو الهدف المشترك.

ويرى أبو فروة (١٩٩٦) أن الفترة الأخيرة من هذا القرن قد شهدت جملة من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتربوية، انعكست على التعليم بزيادة الطلب عليه وتنوع التخصصات فيه، فأثرت على مدخلات العمل المدرسي من حيث أهدافه ومناهجه وأساليب العمل فيه وإمكاناته المادية والبشرية. ونتيجة لكون العنصر البشري هو أهم مخرجات العمل المدرسي الذي يعتبر راس المال الحقيقي لنمو وتطور أية مؤسسة، فإن السياسات التي تنتهجها الدول لمواجهة احتياجاتها من القوى العاملة والتي لها أهمية بالغة في التنمية الشاملة، تتطلب قيادة تربوية فاعلة ومؤثرة ولديها القدرة على رؤية الأبعاد الكلية للعملية التعليمية. وهذا يتطلب أن تكون الإدارة التعليمية متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية والثقافية العامة للدولة والتطورات العالمية، وأن تتسم بالمرونة في الحركة والقدرة على التكيف بحسب متطلبات الموقف ومقتضياته، و تتمايز بالكفاءة والفاعلية، وهذا لا يتحقق إلا بالاستخدام الأمثل لإمكاناتها المادية والبشرية المتاحة لها، والتميز في تحقيق الأهداف المتوخاة منها.

أما بستان، وطفه (١٩٨٣) فيريان أن الإدارة جزء أساسي من عمل أية مؤسسة، وهي ضرورية لتأمين أشكال من الفاعلية بالنسبة إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية، كالمدارس والجامعات، والمعاهد والمؤسسات الحكومية وغيرها. وإن بقاء مثل هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها وتطورها، يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها. والإدارة بذلك تؤثر مباشرة في نتائج عمل هذه المؤسسات والتنظيمات، وفي توجيهها وجهات معينة، وفي تقرير أولوياتها وأهدافها. ويستخدم رجل الإدارة مجموعة من المعارف والأساليب يستند إليها في اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف معينة، كما يهتدي في عمله بمجموعة من المبادئ العامة، تقود تحركه نحو تطبيق النظرية على الواقع في مجال عمله.

ولقد تطور مفهوم الإدارة التربوية شأنها في ذلك شأن أنواع الإدارات الأخرى، متأثرة بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة أولاً، وبما طرأ على مفهوم التربية نفسه وإدارتها ثانياً.

وأصبح المفهوم الحديث للإدارة التربوية كما يقول الدويك وزملائه (١٩٩٨): هو تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد، وبذويه، وببيئته، ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار، وهو عامل ضروري لنجاح أي نوع من أنواع الإدارة. وحتى تتمكن التربية من بلوغ أهدافها فإنها تحتاج إلى جهاز تربوي مقتدر يستخدم الإمكانيات والموارد المتاحة، الاستخدام الأمثل الكفيل بتوفير كل الظروف التي تؤدي إلى بلوغ هذه الأهداف، ويتوقف نجاح أو فشل هذا الجهاز التربوي فيما أوكل إليه على نوعية الإداريين الذين يتولون أمور القيادة والتوجيه. لهذا يمكن القول بأن وظيفة الإدارة وظيفة أساسية هامة وخطيرة، ليس في التربية فحسب وإنما في كل شؤون الحياة. فهي تحدد الأهداف وترسم السياسة الخاصة بالتنفيذ، وتوفر الإمكانيات، وتنظم جهود العاملين ووسائل الاتصال وتنسيقها، ولها القيادة في المراقبة والتوجيه، وتقييم الخطوات بأسلوب تعاوني متكامل. والإدارة التربوية أو التعليمية هي مجموعة عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم وضبط وتنفيذ وتقييم الأعمال والمسائل التي تتعلق بشؤون المؤسسات التعليمية المدرسية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة، باستخدام أحسن الطرق في استغلال القوى البشرية والموارد المتيسرة، وبأقل ما يمكن من الوقت والجهد والمال.

وهنا يشير أبو فروه (١٩٩٦) أنه إذا كان المعلمون يشكلون عنصراً أساسياً في العملية التعليمية، فإن المشرفين على شؤون الإدارة التربوية على اختلاف درجاتهم

ومواقعهم هم الذين يقومون على رعاية أسس النظام التربوي ومبادئه، وهم الذين يتولون حسن تطبيقه. ومن الأمور الواضحة أن أحسن النظم التربوية وأحدثها قد تفشل إذا لم يهيأ لها جهاز إداري يفهمها ويرعاها ويراقب حسن سير عمليات تنفيذها.

وقد رافق تطور مفهوم الإدارة التربوية تطور مماثل في مفهوم الإدارة التعليمية التي عرفها مرسى (١٩٧٥): بقوله "بأنها المجموعة المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية".

في حين عرفها الشيباني (١٩٨٥) : "بأنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام الى توفير المناخ الفكري والجماعي النشط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية".

وأشار الصغير وآخرون (١٩٩٢) : إلى أن الإدارة التعليمية هي العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيدلوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك لتحقيق أهداف المجتمع السلوكية في إطار مناخ تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة وأساليب عصرية في مجال الفكر والتربية للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وأدنى تكلفة.

وإذا كانت الإدارة التعليمية تعني الهيمنة العامة على شؤون التعليم في الدولة بقطاعاته المختلفة، وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه ، فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية ، وصورة مصغرة لتنظيماتها ، واستراتيجية محدودة تتركز فيها فعاليتها. سليمان (١٩٧٨).

وبناء على هذا الأساس قدم الحريري وآخرون (١٩٦٦) تعريفاً للإدارة المدرسية بقولهم: "بأنها مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية ، بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها".

في حين قدم مصطفى وآخرون (١٩٦٥) تعريفاً مشابهاً للتعريف السابق حيث قالوا: أن الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبه أو معاونيه (الوكلاء) والأساتذة الأوائل والأساتذة الرواد والموجهين والإداريين، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية وكل فرد في هذا الجهاز يعمل في حدود إمكانياته على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق الأهداف

الاجتماعية العامة، كما يعمل كل في دائرته بروح من التعاون والتشاور وعلى أساس من العلاقات الإنسانية الصحيحة.

أما الحمصي فعرفتها كما ورد في العجيلي (١٩٨٣) : " بأنها جزء من الإدارة التربوية وهي عملية تنظيم وتوجيه لفعالية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها توجيهها كافيا لتحقيق الأهداف التربوية".

ومن مجموع ما قيل من تعاريف للإدارة ، فقد استنبط جوهر (١٩٧٤) مجموعة عناصر مهمة تتركز عليها عملية الإدارة سواء أكانت إدارة عامة أم إدارة تعليمية أم إدارة مدرسية. ومن هذه العناصر ما يلي:

١. إن الإدارة عملية تتفرع منها مجموعة عمليات متشابكة فيما بينها من ذلك تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والإشراف والتوجيه، وعملية اتخاذ القرارات التي هي أساس الإدارة.
٢. إن الإدارة عملية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة.
٣. إن الإدارة كعملية هادفة تعتمد أساسا على موارد بشرية ومالية ومادية وتسعى إلى استخدام هذه الموارد بدرجة عالية من الكفاءة.
٤. يتطلب تحقيق الأهداف تنظيم جهود القوى البشرية وتوجيهها بواسطة أفراد آخرين.
٥. إن العملية الإدارية لا تتم في فراغ، بل تحدث في بيئة مادية واجتماعية ، وعليه فالإدارة عملية تفاعل بين أفراد المجتمع وثقافته وإمكاناته الاقتصادية وظروفه السياسية والاجتماعية والثقافية.
٦. إن الموارد البشرية والمالية والمادية التي تعتمد عليها الإدارة يمكن استخدامها بطرق مختلفة ، والإدارة تعمل على اختيار أفضل هذه الطرق.

ولما كانت السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية تسعى جادة في الوقت الحاضر إلى تحقيق نقلة نوعية شاملة للعملية التعليمية التعلمية لتعديل وتصحيح الإرث التربوي والتعليمي المليء بالعيوب والنواقص والتناقضات التي خلفها الاحتلال من جهة، وتسعى جادة لتحديث الجهاز التعليمي الفلسطيني بكل مدخلاته ليوكب مسيرة التطور والبناء من جهة ثانية ،وتعمل على وضع الخطط والبرامج لرفع إنتاجيته وكفاياته لتلبية طموحات الشعب الفلسطيني والدولة الفلسطينية المعاصرة من جهة ثالثة ، وتأمل في الوصول إلى مخرجات تعليمية قادرة على مجاراة العصر وثلبية حاجات المجتمع لتساهم في نموه وتقدمه وازدهاره من جهة رابعة ،فإن ذلك يستدعي منها إعادة النظر في مدخلاتها التربوية والتعليمية، ويدعم هذا القول ما قامت وتقوم به وزارة التربية والتعليم من خلال ،تخفيض عدد الحصص الأسبوعية للمعلمين بنسبة ٢٠% وزيادة عدد

المراكز التعليمية لكل شعبة صفية، وتشعيب الصفوف التي يزيد عدد الطلاب فيها عن (٥٠) طالبا ، وتخصيص مركز سكرتير كامل للمدارس التي تضم (٣٠٠) طالب أو (١٠) شعب صفية ، وتفرغ ستة حصص صفية لكل معلم من معلمي النشاطات ، الرياضية والمكتبية ، والمختبرات العلمية والحاسوبية، والكشفية. كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم(وت /٤/١/٢٥١٩، تاريخ ٢٥/٤/١٩٩٩م).

وقامت أيضا ببناء عشرات الغرف الصفية والمدارس ، وحولت الكثير من المدارس الأساسية إلى ثانوية كاملة، وأقامت العديد من الدورات التعليمية والإدارية والورش والمشاغل التربوية منها على سبيل المثال ، دورة الإدارة التنظيمية لسكرتيري المدارس ومديريها في عام (١٩٩٦)، والبرنامج التنفيذي لتدريب مديري المدارس (١٩٩٧) ، ودورات القياس والتقويم لجميع المعلمين ، ودورة لجميع المدارس الثانوية بعنوان :المدرسة وحدة تدريب في العام الدراسي (١٩٩٩-٢٠٠٠) . هذا بالإضافة إلى وضع الخطوط العريضة لمنهاج فلسطيني جديد يبدأ بتطبيق المرحلة الأولى منه في العام الدراسي (٢٠٠٠-٢٠٠١) ، وتنتهي المرحلة الأخيرة منه في عام (٢٠٠٥).

ولعل من أهم هذه المدخلات وأكثرها إلحاحا هو مدير المدرسة الذي يعتبر القائد الميداني لعمليات التربية والتعليم، ومنفذا للسياسات والخطط والبرامج التي ترسمها وزارة التربية والتعليم وفق رؤية واضحة لفلسفة المجتمع وأهدافه الحاضرة والمستقبلية. ويقتضي هذا أن يقوم على إدارة المدرسة رجل إداري واع يصل بفكره وابتكاراته وإبداعاته وكفاياته إلى مرتبة القائد التربوي القادر على امتلاك كل المتطلبات والمهارات القيادية والإدارية الضرورية لنجاح عمله وقيادة مؤسسه ومدرسته وطلابه ومجتمعه ، والتي من أهمها التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والمتابعة ، والرقابة، وفن التوجيه، واتخاذ القرار الحكيم ، والتغذية الراجعة ، والتقويم ، واستخدام المنهج العلمي والأساليب السلوكية الإجرائية ، والإشراف الفني كون مدير المدرسة مشرفا تربويا مقيما، مقدرا دور العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المدرسة الفلسطينية وتطويرها نحو الأفضل.

وفي هذا الصدد أشارت صادق(١٩٩٦): بأن مدير المدرسة هو أحد العناصر الهامة في مدخلات النظام التعليمي، وتعتمد على كفاءته ،جودة ونوعية مخرجات العملية التربوية والتعليمية بالرغم من كثرة الجدل الذي يثار حول محدودية دور مدير المدرسة في مدارس الدول النامية والتي يتميز نظامها التعليمي بالإدارة المركزية. إلا أن هذا الاتجاه لا يلغي الأهمية البالغة لعملية انتقاء واختيار المدير ضمن أسس ومعايير تربوية واضحة ومقننة ليؤدي دوره كقائد تعليمي وفيلسوف وموجه ومقيم ورجل علاقات عامة وإداري

ومشرف تربوي مقيم ومنظم للعملية التربوية والتعليمية داخل مدرسته. ويمكننا التمييز بسهولة بين المديرين أثناء قيامهم بعملهم الميداني من جهة ، وارتفاع إنتاجية بعض المدارس عن الأخرى من جهة ثانية ، لنذكر دور الكفاءة الإدارية والقيادية والعلمية والفنية في تسهيل المهمات والعمل وتحقيق القدر المرضي من الأهداف والمخرجات التعليمية، ومن هنا تأتي أهمية الاختيار والانتقاء للمديرين وفق معايير علمية وموضوعية مستحدثة ومواكبة للتغيرات الحياتية المتسارعة والآمال التربوية التي يتوق المجتمع للوصول إليها وتمثلها واقعا ممارسا على الأرض.

ومن المعروف أن المدرسة ومن فيها من مدير ومعلمين وطلبة وعاملين ، هم محط أنظار رجال التربية وقادة الفكر التربوي ، وميدان عمل الإدارات التربوية والتعليمية العليا والوسطى، والتي تعمل معا من أجل وضع المبادئ والأسس والاستراتيجيات والنظريات لخدمة غايات التطوير التربوي ، والوصول به إلى مرحلة قادرة على الاستجابة لكافة المتغيرات العلمية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية مع الوصل بين الماضي والحاضر والتخطيط للمستقبل. والمدرسة إحدى المؤسسات التعليمية والتربوية والاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ، أي مساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقا لقدراته ، واستعداداته ، وميوله، واتجاهاته، مع توجيهه هذا النمو وجهة اجتماعية.

وفي هذا الصدد أشار الراسبي (١٩٩٨) : " إلى أن المدرسة هي المؤسسة المسؤولة عن تنفيذ السياسات التعليمية وتحقيق الأهداف والآمال الاجتماعية ، و المطلوب منها تنمية جميع جوانب النمو عند المتعلمين وتنمية القدرات الكامنة فيهم".

أما حجي (١٩٩٥) فأشار إلى مجموعة من الكفاءات الواجب توافرها في مدير المدرسة منها: كفاءات التخطيط ، والتنظيم ، والإشراف التربوي، والعلاقات الانسانية، والعمل مع الجماعات ، وربط المدرسة بالبيئة ، وكفاءات النواحي المالية والإدارية، والتفويض.

وأوضح القاسم (١٩٧٥): أن استمرارية التطوير التربوي الذي هو عملية تغيير يقصد بها تحسين الأساليب المتبعة لتحقيق أهداف مرغوب فيها، يتناول تحسين المعايير التربوية القائمة ، والوصول إلى معايير أخرى بالتعاون بين كل المهتمين مباشرة مع البرنامج التربوي، من أجل تخطيط سليم للمستقبل على أن تكون هذه المعايير قابلة للتنفيذ والتطبيق. وهنا تلعب المدرسة الثانوية دورا متميزا في العملية التربوية يتمثل في توجيه سلوك الطلاب واتجاهاتهم لمرحلة التعليم العالي ، أو الالتحاق بمجالات العمل، وتقوم على

تقديم خبرات ثقافية ومهنية وعلمية تلبي حاجات المجتمع. وهذا يفرض الحاجة إلى إعداد مديري المدارس الثانوية وتأهيلهم وتبصيرهم بالتطورات الجديدة بما يعينهم على أداء مسؤولياتهم على أكمل وجه وبأفضل الأساليب.

كل ذلك وغيره أدى إلى تطور النظرة إلى دور مدير المدرسة وكفاياته ومسؤولياته، وأصبح ينظر إليه على أنه قائد تربوي يعنى بالتطوير والتغيير، ومصدر الخبرات للمعلمين والطلاب يساعدهم ويرشدهم ويعمل على حل مشاكلهم ويسهم في إعداد جيل متفاعل مع بيئته، كما أنه رائد اجتماعي يعمل على توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع. وهذا يؤكد أن فاعلية المدرسة في تحقيق أهدافها، يعتمد إلى حد كبير على إدارة المدرسة المتمثلة بمديرها والذي يقع عليه جزء كبير من المسؤولية في تنظيم البرنامج المدرسي والتعاون مع العاملين في المدرسة لتنفيذ الأهداف المرسومة وتحقيقها.

وقد أوضح سلامة (١٩٨٧) أن نجاح المدرسة يتوقف على نجاح الإدارة فيها، وأن نجاح الإدارة المدرسية يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والإدارية التي يؤمن بها المدير ويمارسها في مدرسته تبعاً لدرجة وعيه لحاجات المدرسة والمجتمع، وفي طريقة تدريبه وخبراته السابقة وقدرته على التعامل مع المتغيرات الحالية والمستجدة داخل المدرسة وخارجها.

ونظراً للتطور التربوي والتعليمي والإداري الذي تمر به الدولة الفلسطينية وما يرافق ذلك من تزايد في أعداد السكان، وتوسع في حجم المدارس القائمة، وافتتاح مدارس وشعب صفية إضافية، وحاجة هذا التوسع إلى إدارات مدرسية وهيئات تدريسية إضافية، كل ذلك يؤدي إلى زيادة في درجات الصراع التي تعاني منها جميع المؤسسات التربوية وغير التربوية كحاجة طبيعية بسبب اختلاف الأدوار والتوقعات، وهذا يستدعي كما ذكر الخضور (١٩٩٦) أن تكون الإدارات التربوية قادرة على اختيار القادة التربويين في المدارس ممن تتوفر فيهم القدرة والكفاية والمهارات اللازمة للتعامل مع أنماط الصراع المختلفة واستثمارها لصالح العملية التربوية بشكل عام وتحقيق أهداف المدرسة بشكل خاص، والتغاضي عن هذه القضية، سيكون مكلفاً جداً للعملية التعليمية وعائقاً رئيسياً في طريق تحقيق المدرسة الفلسطينية للأهداف المنتظرة منها، لأن تجاهل الصراع يؤدي إلى تدمير علاقات العمل بين الأفراد مما ينعكس سلباً على فاعلية العاملين والمدرسة على حد سواء، وفي هذا إهدار للوقت وضياح للجهد والمال وتوقف فرص التطوير والتغيير والتقدم والنماء الذي تحتاجه المدارس المختلفة.

وهذا يبرز الأهمية البالغة لأدوار ومهام وكفايات مدير مدرسة القرن الحادي والعشرين القادر على قيادة مدرسته بوعي وإدراك كاملين مستخدماً كل الإمكانيات المادية

والبشرية والعلمية المتاحة في هذا العصر الذي يشهد تغيرات متسارعة في كافة الميادين ومنها ميدان التربية والتعليم وفنون القيادة والإدارة والتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم المبنية على أسس علمية واعية ومدرسة وقابلة للتطبيق وتحقيق رسالة التربية والتعليم كما تريدها فلسفة المجتمع وأهدافه والقائمون على رسم سياساته التربوية والتعليمية الحاضرة والمستقبلية.

وقد حدد كاتز (1975) Katez عددا من المهارات الأساسية الضرورية لنجاح الإداري التربوي وهي:

• المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية.

وتعني المهارة الانسانية كما يقول دسوقي (١٩٧٤) قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم. وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. وهذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية، لأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.

أما الشناوي (١٩٦٧) فيرى أن المهارة الانسانية تتطلب من القائد أن يكون قادرا على:

١. بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه.
٢. الإدراك الواعي لميولهم واتجاهاتهم.
٣. فهمه لمشاعرهم وثقته بهم.
٤. التقبل لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة.
٥. إفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار لديهم.
٦. خلق الاطمئنان لديهم وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

كما حدد ياغي (١٩٩٣) مجموعة من المهارات والمتطلبات اللازمة لمدير المدرسة كقائد تعليمي ليقوم بدوره بكفاءة عالية ومنها:

- المهارات الشخصية: وتتطلب التعليم والتدريب، وإنماء روح الجماعة، وبناء الثقة، وفهم الآخرين، والثقافة والتعليم.
- المهارات الإدارية: وتتطلب التعليم والتدريب، واحترام أهداف ومعتقدات الآخرين، والخبرة، والممارسة، وكفاءة استخدام المعرفة والثقافة.

أما عبود، وحجي (١٩٩٤) فقد أشارا إلى ثلاثة أنماط من المهارات التي يجب أن تتوفر في الإداري ، و أن كل المديرين بحاجة إليها وهي:

١. المهارات الفنية:

ويقصد بها القدرة على القيام بالوظائف المعروفة في مجال الإدارة ، مثل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة ، والاتصال ، واتخاذ القرار، والتقويم. ومهارات التعليم ، وإدارة الفصل، وطرق التدريس، واستخدام الوسائل المعينة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التربية الحديثة قد أكدت على دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم ونادت بإعداد مدير المدرسة ليتمكن من القيام بمتطلبات هذا الدور الهام الذي يعتبر أحد أهم الأدوار الفنية الملقاة على عاتقه. وهذا يعني أن مدير المدرسة مسؤول عن الأعمال الفنية والإشرافية كالمناهج وطرق التدريس والكتاب المدرسي والبيئة الصفية والنمو المهني للمعلمين والتقويم الشامل للعملية التعليمية، بقدر ما هو مسؤول عن الأعمال الإدارية في مدرسته انطلاقاً من المفهوم الشامل لمهام وواجبات مدير المدرسة على الرغم من صعوبة الفصل التام بين الواجبات الإدارية والفنية لأن كلا منهما يكمل الآخر ويتفاعل معه.

وفي هذا الصدد أشار الفواعرة (١٩٩٠) إلى أن جميع الدراسات العربية والأجنبية أظهرت تركيز مديري المدارس على المهام و الأعمال الإدارية الروتينية، على حساب المهام والأعمال الإشرافية حيث تراوحت نسبة الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة في هذه المهام بين (١١% - ١٨%) وهي نسبة قليلة إذا ما نظرنا إلى حجم المتطلبات الإشرافية والفنية التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها وممارستها لتحقيق الغاية منها.

وقد أظهرت الدراسة التي قام بها هارفي (Harve 1986) في جامعة بر يستول أن: (٣١,٢) من وقت المدير يقضيه مع الطلاب ومتابعيهم ، (١١,٨%) يقضيه في مساعدة المعلمين وحل مشاكلهم ، (٧,١٨%) من وقته يقضيه في العمل الإداري والمكتبي ، (٦,١١) من وقته يقضيه مع الزائرين من أولياء الأمور والمشرفين التربويين وغيرهم، (٥,٥) من وقته يقضيه في المهام الأخرى ، و (٢,٢٢%) من وقته ضائع.

٢. المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على العمل مع الناس وحسن قيادتهم ،فمدير المدرسة بحاجة إلى امتلاك المهارات الإنسانية المبنية على الفهم الصحيح لمن يعمل معهم حتى يستطيع أن يقودهم بفاعلية.

- وقد عبر دروكر (Drucker) كما ورد في الطيب (١٩٩٢) عن القدرات الإنسانية التي يجب تأصيلها في القيادات الإدارية في كلمتين (Human Touch) أو اللمسة الإنسانية ، وهذه القدرات الإنسانية التي يجب أن يتمتع بها الإداري هي :
- الإصغاء: ويقصد بذلك الاهتمام بآراء مرؤوسيه ، وتشجيعهم على الإفصاح عما يجول في خاطرهم.
 - تفهم المشاعر: ويقصد بذلك السعي لفهم مشاعر المرؤوس نحو عمله ومناخ العمل بصورة عامة.
 - إشباع الحاجات: أن يحفز القائد الإداري مرؤوسيه ويشجعهم على التجديد والإنجاز ويضع نظاما للحوافز المادية والمعنوية بالقدر الذي يذكي روح المنافسة الموضوعية بينهم.
 - الاعتراف بالجهود: وتعني تقدير الجهود والمبادرات التي يقوم بها كل فرد ، سيما في الحالات التي يقوم فيها الفرد بجهد إبداعي ابتكاري مميز.
 - معرفة أخبار المرؤوسين: والمقصود اعتناء القائد بأخبار مرؤوسيه ومشاركتهم ولو شعوريا بقدر ما يستوجب الحدث والوضع الذي يؤكد روح الأسرة.
 - تدريب المرؤوسين: على القائد العناية بتدريب مرؤوسيه لتنمية معارفهم الوظيفية وإثراء مهاراتهم المهنية والفنية وتأصيل القيم والاتجاهات الإيجابية.
 - اليقظة : على القائد أن ينبه المرؤوس للأخطاء وأن يبين مشاعره نحوها دون إبهام أو مجاملة.
 - التفرد : إشعار المرؤوسين بالتفرد والتميز وفق قدراتهم والمهام المسندة لكل منهم.
 - الاتصال: أن يحرص القائد الإداري على تنمية كل قنوات الاتصال مع مرؤوسيه بهدف تنمية العلاقات الإنسانية التي تعينه في التعرف على اتجاهاتهم وميولهم ومشاعرهم وتصوراتهم لطبيعة العمل.
 - تقدير الأدوار: وذلك بإشعار المرؤوس بأهمية ما يقوم به من عمل وما يحققه من إنجاز.

٣. المهارات المفاهيمية:

ويقصد بذلك انصاف القائد الإداري بالقدرة العقلية على التنسيق والتكامل بين جميع أنشطة المدرسة واهتمامات العاملين ، ويتضمن ذلك قدرة المدير على رؤية المدرسة ككل باعتبارها مؤسسة متكاملة وأن التغير الحادث في أي جزء منها يؤثر على بقية الأجزاء.

ويشير الخليل (١٩٩١) إلى أن اختيار المدير الذي يتمتع بالفاعلية لا بد أن يكون مبنيا على أسس تربوية سليمة ، وهو أمر ضروري لكافة مجالات الحياة وخاصة مجال التربية والتعليم ، لأن النجاح في اختيار الكفاءات العالية في شغل الوظائف القيادية يمكننا من تذليل الصعاب التي تصادفنا ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

أما المسيلم (١٩٨٨) فيرى أن مشكلة الإدارة المدرسية تكمن في عملية اختيار مديري المدارس وإعدادهم ، لأن مدير المدرسة لا يعد لمهنته التي تتطلب الكثير من المهارات، كمهارة استخدام الوقت ، ومهارة إصدار القرارات، ومهارة التخطيط والتنفيذ ، ومهارة التعامل والعلاقات الإنسانية.

وأما تقي (١٩٩٦). فيرى أن المدرسة التي بها إدارة سيئة تنقسم بالمعنويات المنخفضة ويظهر ذلك في عدم الاستقرار ، وزيادة الصراع بين العاملين ، والمشكلات المستديمة ، والمعدلات المنخفضة للأداء مع نتائج العمل غير المستقرة.

ولقد أورد الروسان (١٩٩٤) المهام الوظيفية لمدير المدرسة كما حددتها وزارة التربية والتعليم الأردنية في عام ١٩٨٩ في العديد من المجالات وهي:

الشؤون الإدارية، الشؤون الفنية، الشؤون الطلابية، البناء المدرسي ، المجتمع المحلي ، التخطيط المستقبلي. وحتى يقوم مدير المدرسة الثانوية ، وطبقا لما سبق ذكره من مسؤوليات وظيفية ولتحقيق الغايات المنشودة والمرتبطة بتلك المسؤوليات ، فإنه يجب أن تتوافر فيه مجموعة من الكفايات التي تساعد على إنجاز مهام عمله على أكمل وجه. ولهذا فقد نصت خطة التطوير التربوي للعام ١٩٨٩ على مجموعة من الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة، وهذه الكفايات اعتبرت ضرورية وأساسية لقيام المدير بدوره ، وهي من إنجازات المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي الذي انعقد في عام (١٩٨٧) وقد تمثلت هذه الكفايات في الجوانب التالية:

كفاية التخطيط ، كفاية العلاقات الإنسانية ، كفاية التدريب وتنمية العاملين ، كفاية التوجيه والإرشاد، كفاية اتخاذ القرار، الكفاية الفنية الإشرافية، كفاية التقويم ، الكفاية الإدارية ، الكفاية الشخصية.

وقد جاء في كتاب معالي وزير التربية والتعليم الفلسطينية رقم (وت/٧٠٢/١٢/٦٩٩٦ الصادر بتاريخ ٢٥/١٠/٩٥) مهام الإدارة المدرسية حيث ورد في كتابه عن مهام مدير المدرسة ما يلي:

تكون المهمة الأساسية لمدير المدرسة تنفيذ العملية الإدارية بفاعلية وكفاءة ، من خلال تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتوجيههم وإرشادهم لتمكين المعلم من قيامه بأداء مهمته على أكمل وجه ممكن والقيام بواجباته لتحقيق أهداف العملية التربوية باعتباره مشرفاً مقيماً في المدرسة ، وتشمل واجبات مدير المدرسة الرئيسية النقاط التالية:-

١. العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها.

٢. الإشراف على شؤون الطلبة.

٣. الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية.

٤. الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة.

وحتى تستطيع المدرسة من أداء وظيفتها التربوية على أكمل وجه، فإنها تحتاج إلى إدارة متمكنة وقائد تربوي فعال يتولى القيام بمجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى المادية والبشرية وتنظيمها وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. ويطلق على هذا القائد الإداري المسؤول وهذا القائد التربوي لقب مدير المدرسة. ومفهوم القيادة يبدو في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة وأن السلوك القيادي أوسع واشمل من السلوك الإداري. وكلمة قائد (Leader) كما يقول عودة (١٩٦٣) تعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين. فهي إذن علاقة بين شخص يهدي ويرشد وأشخاص يقبلون هذا التوجيه الذي يستهدف تحقيق أهداف معينة.

وذكر الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) أن قوة القيادة الإدارية وفعاليتها تعتمد على ثلاثة عناصر جوهرية هي:

١. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه ، والوسائل التي يستخدمها في ذلك، كالإثابة ، والإكراه، والأسس المرجعية للمرؤوسين ، والخبرة الشخصية.

٢. توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.

٣. تحقيق الهدف الوظيفي.

ويشير السلمي (١٩٧٠) إلى أن انصاف القائد التربوي بروح المرح والدعابة تجعله بعيداً عن الصرامة والتزمّت وتساعد على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه بحيث تمكنه من التأثير فيهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به ، ويخلق لديهم الإحساس بعدم وجود بعد اجتماعي بينه وبينهم.

مما سبق يستطيع الباحث القول بأن الأدوار المنوطة بمدير المدرسة على درجة عالية من الأهمية لتحقيق أهداف المدرسة بشكل عام والمدرسة الفلسطينية بشكل خاص ، وأن اختيار المدير القادر على لعب هذه الأدوار يستحق البحث والدراسة والتفقيب وبذل الجهود المضنية للوصول إلى معايير تربوية علمية ، وعملية واقعية مدروسة تراعي حاجات العصر، وتشكل منطلقاً أساسياً في تدعيم الموقف التعليمي والقيادي والإداري والنهوض بالعملية التعليمية والإدارية بغية تحقيق أهداف التربية النبيلة، وبالتالي تحقيق فلسفة المجتمع التربوية ، وصولاً إلى خلق المواطن الصالح الذي هو أهم غايات التربية وأهدافها العليا. وهذا ما يستدعي من وجهة نظر الباحث ضرورة توفر معايير تربوية يتم على أساسها اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

• مشكلة الدراسة:-

تعتبر إدارة المدرسة عمل فني هادف يتطلب إعداداً مسبقاً وتدريباً مستمراً، ويحتلج إلى بذل جهود كبيرة، وإعمال فكر، لمواجهة جملة من التحديات والمشاكل التعليمية والاجتماعية والاقتصادية التي من شأنها الحد من مردود العملية التربوية والتعليمية. كما باتت مسؤولية الإدارة المدرسية تتعاظم يوماً بعد يوم ، بسبب التطور الذي يشهده حقل التربية عمقا واتساعا في شتى مجالات العمل التربوي من مناهج دراسية ، ووسائل تعليمية وطرق تدريس ، وإشراف فني ، وأنشطة مدرسية ، وعلاقات مع البيئة المدرسية والمجتمع المحلي، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة مدرسية واعية وفاعلة وقادرة على رؤية العملية التربوية والتعليمية والإدارية والفنية والقيادية بصورة تكاملية توظف لخدمة المدرسة وتحقق أهدافها.

ولما كان القرن الحادي والعشرون للميلاد يحمل في ثناياه الكثير من التغيرات والتطورات على كافة الصعد ومنها الصعيد التربوي والعلمي والتقني والإداري والقيادي ، بالإضافة إلى الحديث المتسارع عن النظام العالمي الجديد وما يترتب عليه من تسابق بين دول العالم المختلفة في وضع الخطط والبرامج وإعادة النظر في سياساتها الاقتصادية والتربوية والاجتماعية والتقنية من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في العالم للمحافظة على مصالحها الحيوية، وأضحت الضرورة ملحة والحاجة ماسة إلى إعادة النظر في مدخلات النظام التربوي الفلسطيني بكافة جوانبه ومنها وضع معايير تربوية مناسبة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين على أسس تامة من الموضوعية العلمية بعيداً عن العشوائية والقرارات غير المدروسة ، حتى يتسنى للمدرسة الثانوية الفلسطينية النهوض بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها وتحقيق أهدافها بما ينسجم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين للميلاد

أسوة بغيرها من المؤسسات والقطاعات المختلفة، والمدير الناجح هو اللبنة الأساسية والأهم في هذا التحديث والتطوير والتغيير المدرسي المتوقع حدوثه في البنية التربوية المحلية والإقليمية والدولية.

استنادا على ما سبق ومن خلال مراجعة الباحث للأدب السابق بموضوع الدراسة تبين عدم وجود أسس ومعايير تربوية واضحة ومستخدمة في اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وقد جاءت هذه الدراسة بهدف تطوير معايير تربوية مناسبة، يمكن استخدامها عند اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

• أهداف الدراسة:-

• أولا: هدفت هذه الدراسة إلى وضع معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين، أملا بالمساهمة في النهوض بالعملية التربوية الفلسطينية من مختلف جوانبها، وهذه المعايير هي:

١. طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.
٢. المؤهلات العلمية والتربوية.
٣. الخبرة العملية الناجحة.
٤. السمات الشخصية.
٥. الإعداد المهني للمدير قبل الخدمة.
٦. النمط القيادي.
٧. ممارسة السلطة.
٨. إدارة الصراع.
٩. استراتيجيات التطوير المدرسية.
١٠. إثارة الدوافع.
١١. إدارة التغيير واستراتيجياته.
١٢. إدارة التنمية المهنية للمعلمين.
١٣. اتخاذ القرار.
١٤. مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.
١٥. توقعات المدير عن العمل الإداري.
١٦. إدارة الوقت.
١٧. إدارة الاجتماعات.
١٨. إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي).

١٩. إدارة العملية التربوية.
 ٢٠. المدير والموقع الجغرافي للمدرسة.
 ٢١. مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي.
 ٢٢. مدير المدرسة و التقويم التربوي.
 ٢٣. إدارة الاتصال.
 ٢٤. أخلاقيات المهنة.
- ثانيا: التعرف على مستوى درجة المجالات وترتيبها تنازليا تبعا لأهميتها.
 - ثالثا: التعرف على أعلى معيار فرعي لكل مجال من مجالات الدراسة.
 - رابعا: التعرف على دور متغيرات، المستوى الإداري، والمؤهل العلمي ، والخبرة التربوية ، في معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين.
 - خامسا : المساهمة في التقييم الموضوعي لعمل مديري ومديرات المدارس الثانوية في فلسطين في ضوء معايير تتصل بجميع مجالات العمل.
 - سادسا : التوصل الى مقترحات وتوصيات يمكن أن تفيد في تطوير معايير إضافية مستحدثة تخدم الإدارة التعليمية الفلسطينية، ومديري المدارس الثانوية، وانعكاس ذلك على المدارس الثانوية الفلسطينية بشكل عام.

• أسئلة الدراسة :-

- حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:-
١. ما مستوى درجة المعايير التربوية المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعا للمجالات التالية؟

طريقة الاختيار. المؤهلات العلمية والتربوية. الخبرة العملية الناجحة. السمات الشخصية. الإعداد المهني للمدير قبل الخدمة. النمط القيادي. ممارسة السلطة . إدارة الصراع. استراتيجيات التطوير المدرسية. إثارة الدوافع. إدارة التغيير واستراتيجياته. إدارة التنمية المهنية للمعلمين. اتخاذ القرار. مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم. توقعات المدير عن العمل الإداري. إدارة الوقت. إدارة الاجتماعات. إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي). إدارة العملية التربوية. المدير والموقع الجغرافي للمدرسة. مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي. مدير المدرسة و التقويم التربوي. إدارة الاتصال. أخلاقيات المهنة.
 ٢. ما ترتيب مجالات الدراسة تبعا لدرجة أهميتها؟

٣. ما أعلى معيار فرعي لكل مجال من مجالات الدراسة؟.
٤. هل يوجد اختلاف في مستوى درجة تصورات أفراد مجتمع الدراسة للمعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين يعزى للمتغيرات التالية :-؟
 - أ : متغير المستوى الإداري (مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم الإداريون والفنيون ، رؤساء أقسام التعليم العام و الإشراف التربوي) .
 - ب : متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون ، دراسات عليا) .
 - ج :متغير سنوات الخبرة التربوية (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة ، أكثر من ١٥ سنة).

• أهمية الدراسة:-

- تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:
١. أهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة كقائد تربوي وإداري ومنظم ومنفذ للسياسة التعليمية والتربوية بالإضافة إلى دوره الهام في التغيير والتطوير والإبداع والفاعلية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية طبقاً لفلسفة المجتمع وأهدافه المرسومة.
 ٢. ضرورة إيجاد معايير تربوية تتصف بالموضوعية والشمولية يمكن الرجوع إليها عند اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.
 ٣. تحديد الكفايات والقدرات الإدارية والقيادية والمهارات السلوكية والعلمية والعملية التي تمكن مدير المدرسة من مواجهة تحديات وصعوبات استمرارية التغيير والتطوير.
 ٤. المساعدة في تعيين مديرين يتوقع لهم النجاح في إدارة مدارسهم ، والتقليل من فرص تعيين مديرين غير أكفاء.
 ٥. المنفعة المتوقعة والتي تعود من هذه الدراسة على كل من الطالب ،المعلم ، والمدير ، والمشرف ، والإدارة التعليمية (الوسطى والعليا)، والبيئة المدرسية والصفية، والمجتمع المحلي.(أي العملية التربوية بشكل عام) .
 ٦. المساهمة في تطوير برامج الإدارة المدرسية في فلسطين لتحقيق أهدافها.
 ٧. المساعدة في تحسين ممارسات وأداء مديري المدارس الثانوية في فلسطين وذلك عن طريق التوصل إلى قائمة معايير تربوية مقترحة يمكن استخدامها من قبل الإدارات التربوية عند اختيار مديري المدارس الثانوية الفلسطينية.

٨. توفر الدراسة معلومات تصلح للتدريب قبل الخدمة وأثنائها على عمليات التخطيط و الإشراف المدرسي، والقيادة، والإدارة المدرسية، لدخول القرن الحادي والعشرين بآمال وطموحات جديدة.
٩. ضرورة تناول هذا الموضوع الهام بالدراسة والتحليل من أجل الحصول على معايير متطورة وحديثة تزيد من وضوح الرؤيا للقائمين على وضع خطط وبرامج وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

• حدود الدراسة:-

١. اقتصرت هذه الدراسة على جميع أفراد المجتمع المكون من مديري التربية والتعليم في المحافظات الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة) ومساعدتهم الإداريين و الفنيين ، ورؤساء أقسام التعليم العام و الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم المتواجدة في تلك المحافظات خلال الفصل الأول من العام الدراسي: ١٩٩٩/٢٠٠٠م.
٢. أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين ١٩٩٩/١٠/١ و ١٩٩٩/١٠/٣٠ م .

• مصطلحات الدراسة:

١. التطوير: عملية تحسين المعايير القائمة والتوصل إلى معايير أخرى قابلة للتطبيق ، لزيادة قدرة النظام على التجدد الذاتي ، وهدفها تحسين فاعلية النظام ثم تحسين رضا العاملين. (الروسان (١٩٩٤).
٢. المعايير التربوية: هي مستويات معيارية تربوية تستخدم كمقياس للحكم على أهمية أو قيمة جانب تربوي ما، له علاقة بالموضوع التي تستخدم به المعايير ونستطيع بواسطتها مقارنة وقياس وتفسير وتحليل السلوك الإنساني. عبد السلام (١٩٨١).
٣. أساليب اختيار مديري المدارس: ويقصد بها الإجراءات أو الطرق المستخدمة فسي اختيار مديري المدارس. كالاختبارات. والمقابلات الشخصية. والاستبيانات. وملاحظة السلوك وغيرها. صادق (١٩٩٦).
٤. الإدارة المدرسية: هي مجموعة من العمليات، والأنشطة الموجهة لتنظيم شؤون المدرسة، وإدارتها، والتي تتكامل فيما بينها لبلوغ الأهداف التربوية المدرسية المحددة، والتي تتفق مع أهداف التربية والمجتمع بطريقة تقوم على مبدأ التعاون والمشاركة الإيجابية. مصطفى وآخرون (١٩٦٥).

٥. مدير المدرسة: هو ذلك الشخص المعد إعدادا أكاديميا ومسلكيا ، ويتصف بصفات شخصية معينة تؤهله للقيام بتنظيم شؤون المدرسة و إدارتها. سليمان (١٩٧٨).
٦. الدور: مجموعة من الأنشطة المرتبطة، أو الأوامر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة من أولئك الذين يشغلون مراكز معينة. الرمحي (١٩٨٧).

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

*الأدب التربوي.

*الدراسات السابقة:—

أولاً: الدراسات العربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

*خلاصة الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

الأدب التربوي:-

المدرسة هي وحدة الإدارة المدرسية وعلى رأسها المدير ، بما فيها من هيئة تدريسية وطلبة وموظفين وعاملين، وما تضمه من أبنية ومرافق وما يحيط بها من بيئة تربوية، وطبيعية واجتماعية.

وقد كان هدف المدرسة في الماضي كما ذكر أبو فروة (١٩٩٦) تزويد الطالب بقسط وافر من المعلومات والمعارف دون النظر إلى أي اعتبار آخر. وكانت وظيفة مدير المدرسة في السابق تقوم على تنفيذ الأوامر الصادرة إليه من الرؤساء، وتتنحصر مهمته في القيام بالأمور الإدارية فقط وبمعزل عن المجتمع والبيئة التي من حوله. ومع تطور مفهوم التربية ، ومفهوم الإدارة التربوية، والإدارة التعليمية ، تطورت وظيفة المدرسة و وظيفة الإدارة المدرسية. وأصبحت وظيفة المدرسة في العصر الحديث أكبر وأوسع وأشمل مما كانت عليه في الماضي ، فمحور عملها امتد إلى الاهتمام بالتلاميذ والعمل على تربيتهم تربية شاملة في ضوء تفاعلهم مع البيئة لتكوين شخصياتهم المتكاملة عقليا وجسميا وانفعاليا واجتماعيا من خلال تهيئة البيئة المناسبة لهم، وتوفير الخدمات التي تساعدهم على النمو الشامل والمتكامل ، كما أنها تتعهد مواهبهم وتعمل على رعايتها ليصبحوا أشخاصا أسوياء لكل منهم شخصيته المستقلة القادرة على إفادة صاحبها أولا، والمجتمع المحلي ثانيا ، والوطن الكبير ثالثا. كما تهدف المدرسة العصرية أيضا إلى تنمية خبرات العاملين فيها بشكل دائم، وإلى تنسيق جهودهم لتتضافر هذه الجهود معا لبلوغ الأهداف المدرسية المرسومة بأفضل الوسائل الممكنة ، ولأقصى مدى ممكن. ونتيجة لتغير أهداف المدرسة وأنوارها ، فقد تغير تبعاً لذلك المفهوم القديم للإدارة المدرسية ولوظائف وأدوار مدير المدرسة، وامتد دوره ليشترك في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يسعى لها المجتمع ، باعتبار أن مفهوم العملية التربوية أصبح يعني قيام المدرسة بتلبية احتياجات المجتمع ، بعد معرفة هذه الاحتياجات ودراستها، كما لم يعد الجهاز الإداري في المدرسة يقوم على شخص المدير فحسب ، وإنما تعداه ليشمل جميع العاملين في المدرسة ، وأصبحت التربية الحديثة تطالب بانضمام أولياء الأمور ومجالس الآباء والمعلمين ليكونوا جزءا مهما في هذا الجهاز الإداري.

وقد ذكر الدويك، وزملاؤه (١٩٩٨) مجموعة من الاتجاهات الجديدة التي برزت في الآونة الأخيرة في مجال الإدارة المدرسية وهي:

١. اعتبار المدير قائداً تربوياً يعمل على تنمية المنهاج التعليمي، بعد دراسته بوعي وتقدير وتحسس ما فيه من ثغرات للعمل على تلافيها.
 ٢. استخدام جميع الطاقات المتوفرة لديه ، البشرية منها والمادية في خدمة العملية التربوية التي تهدف بالأساس إلى بناء المواطن الصالح.
 ٣. إشراك العاملين في صنع القرارات ، ومتابعة تنفيذها لتمكينهم من العمل بجدية وإخلاص وبروح معنوية عالية.
 ٤. ممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين ، وبناء علاقات إنسانية مع الجميع تقوم على المحبة والألفة ، وحرية التعبير .
 ٥. إيجاد نظام اتصال جيد ومنفتح على المجتمع المحلي ، لتحديد المسؤوليات ، وتنسيق الجهود ضمن خطة موحدة تهدف إلى دعم المدرسة لتحقيق أهدافها التربوية.
 ٦. وضع الخطط التعليمية والتربوية ومتابعة تنفيذها وتقويمها لتحسين الأداء في المدرسة ، ورفع كفاءة العاملين لخلق الاستقرار النفسي لديهم ، والذي من شأنه حفزهم إلى العمل المنتج بعيداً عن الخوف والقلق والتردد.
 ٧. تعميق روح الانتماء للمدرسة ، عن طريق خلق الظروف التي يشعر العاملون فيها بكيانهم واحترامهم ، وأثرهم في تقدم المدرسة ورفعتها وازدهارها .
- كما أشار الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) إلى أن نجاح مدير المدرسة في مهمته يعتمد على عدة عوامل من أهمها :
- النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته للمدرسة.
 - نموه المهني المستمر.
 - وعيه بخطورة المهمة الملقاة على عاتقه.
 - ميله للتجديد والتطوير والإبداع في مجال العمل.
 - قدرته على العمل الجماعي التعاوني التشاركي.
 - قدرته على تنفيذ المهمات والقرارات ومتابعتها وتقويمها ، بالمثابرة ووضع الحلول والبدائل.
 - قدرته على جذب العاملين معه ، وزيادة ولائهم وانتمائهم للعمل والمدرسة.
 - توفير الظروف المناسبة التي تفتح المجال للعاملين والطلاب للعمل والإبداع وإطلاق الطاقات الخلاقة.
 - القدرة على معرفة العاملين وميولهم واستعداداتهم ومواهبهم ، ووضع كل منهم في الموضع الذي يحسنه ويؤدي فيه عمله بسهولة ويسر.

- أن يعامل الجميع بروح الإخاء والمودة والمساواة والعدل والموضوعية، وأن يتحسس مشاكلهم ويساعدهم في حلها ، وأن يستغل هذه العلاقات الإنسانية الطيبة معهم في إثارة دوافعهم نحو العمل المثمر البناء ، الذي يعود بالفائدة على الجميع.
 - ونظرا لشمولية المفهوم الحديث للإدارة ، أصبح لزاما على المدير أن يتعرف على النظام التعليمي في بلده وفي غيره من البلدان ، وأن يدرك الأهداف التربوية لمختلف المراحل التعليمية ، ولمختلف المواد والمناهج الدراسية، ثم ليقف على الصعوبات التي تواجه المدرسة ويعمل على حلها بمشاركة العاملين والمجتمع المحلي.
- وقد صدر عن المديرية العامة للتعليم والتدريب والإشراف التربوي (١٩٩٠-١٩٩١) التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية (خطة تدريب وتنمية مديري المدارس في الأردن أثناء الخدمة) التي انبثقت من الحاجات الفعلية للمديرين وتلاءمت مع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، ونحت منحى علميا تطبيقيا متعدد الوسائط يأخذ بعين الاعتبار الدور المتغير لمدير المدرسة، والاتجاهات التربوية الحديثة والأبحاث والدراسات المحلية والعالمية في هذا المجال. وقد تناول البرنامج التدريبي المشترك لجميع فئات المديرين الأربعة ، حيث تتكون الفئة الأولى من حملة الدبلوم وكلليات المجتمع ، والثانية من حملة الشهادة الجامعية الأولى فقط ، والثالثة من حملة دبلوم كلليات المجتمع + تأهيل مديرين ، والرابعة من حملة الشهادة الجامعية الأولى + دبلوم تربوية فما فوق + الأعداد المتبقية من الفئات الأخرى. وتناول البرنامج التدريبي الموضوعات التالية:-
١. فلسفة التربية في الأردن والتشريعات المتصلة بها.
 ٢. التطوير التربوي.
 ٣. الإدارة التربوية والإدارة المدرسية.
 ٤. القيادة التربوية
 ٥. التفكير والإبداع.
 ٦. الخصائص النمائية للصغار والكبار.
 ٧. المدرسة والمجتمع المحلي.
 ٨. أدوار مدير المدرسة ومهامه وكفاياته.
 ٩. مدير المدرسة مشرف مقيم.
 ١٠. مدير المدرسة والتخطيط.
 ١١. حل المشكلات واتخاذ القرارات.
 ١٢. الاتصال.
 ١٣. مدير المدرسة وإغناء المنهاج.

١٤. استراتيجيات التعليم والتعلم الفعالين.
 ١٥. إدارة الصفوف.
 ١٦. رعاية شؤون الطلبة.
 ١٧. الإرشاد التربوي والتوجيه المهني
 ١٨. مهام مدير المدرسة المالية والإدارية والتنظيمية.
 ١٩. المدير وتكنولوجيا التعليم.
 ٢٠. البحوث الإجرائية.
 ٢١. دور مدير المدرسة في التقويم التربوي.
- أما الفئة الرابعة من المديرين وهم مديرو المدارس الأساسية والثانوية الذين يحملون الشهادة الأولى أو الثانية بالإضافة إلى مؤهل مسلكي (دبلوم أو ماجستير في التربية)، فقد شمل برنامجهم التدريبي الموضوعات التالية:
- إدارة المعلومات واستخدام الحاسب الإلكتروني.
 - الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.
 - إدارة الصراع.
 - إدارة التغيير.
 - مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي.
 - مدير المدرسة والتربية الخاصة ورعاية الموهوبين
- ووجود مثل هذه البرامج يدل على أهمية إعداد وتدريب مدير المدرسة ، وضرورة امتلاكه للكثير من المهارات والقدرات و السمات والكفايات العلمية والفنية ،بالإضافة إلى حصوله على كثير من المهارات العملية والتطبيقية التي تمكنه من قيادة مدرسته بنجاح ، وتجعله قادرا على تحقيق أهداف المدرسة والمجتمع المحلي وتنفيذ السياسات التعليمية المنبثقة من فلسفة الدولة وأهدافها.
- كما أورد سليمان (١٩٧٨) النقاط التي طورها جون ريد (Jon Red) في مجال الإدارة في كلية (باسا دينا) والتي اعتبرها تصورات منطقية،يصبح الفرد بموجبها قادرا على القيام بدور إداري مدرسي،وهذه النقاط هي:
١. توقع من البعض أن يسيء فهمك وتقديرك ،ولذا حاول أن تتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك.
 ٢. توقع أن تقضي في عملك وقتا أطول عما لو كنت معلما.
 ٣. توقع أن تكون المشاكل التي تصادفها أكبر وأكثر مما يصادفه المعلم.
 ٤. حاول أن تتحسس سبل الاتصال المفيدة والمتنوعة مع غيرك لتسهيل عملك.

٥. تسلح بالصبر والتسامح، ولتكن لديك الرغبة في توضيح الأمور.
٦. أعط كل ذي حق حقه من العاملين معك، وقدم المدح والتشجيع لمن يستحق.
٧. لا تتخذ سبيل القسر والإكراه سبيلا لتحقيق خطتك وبرنامجك.
٨. كن أمينا مع نفسك، ومع الآخرين، حتى تكسب ثقتهم.
٩. كن موضوعيا في اتخاذ أي قرار، بعيدا عن الانفعال والارتجال.
١٠. كن بعيد النظر في أي قرار تتخذه بحيث لا يكون نجاحه وسلامته معتمدا على النتائج الآنية فحسب، وإنما بنتائجه الإيجابية على المدى البعيد.
١١. كن مخلصا لمن هو أعلى منك في السلطة، وإذا خالفته في قراراته فلا تتخذ منه موقف المندد به وبقراراته.
١٢. تذكر دائما أن الإدارة تكليف وليست تشريفا هدفها تسهيل عمليتي التعلم والتعليم.
١٣. تذكر أن التعاون وبناء الاتفاق، والتشاور هي عناصر تقدم الإدارة.
١٤. كن مثيرا وخلاقا، ولا تفقد حماسك لعمالك.

كما لخص حمدان (١٩٨٩) الموصفات العلمية والسلوكية التطبيقية التي يتوجب

على مدير المدرسة امتلاكها وهي:

١. المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بمبادئ وطرق التدريس.
٢. المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بملاحظة وقياس وتقييم التدريس.
٣. المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بمواد ووسائل وتكنولوجيا التعليم.
٤. المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بفلسفة وأصول وكيفية بناء المناهج الدراسية.
٥. المعرفة الأكاديمية والعلمية بعلم النفس وعلم النفس التربوي وبمبادئ الاتصال الإنساني.
٦. المعرفة الأكاديمية والتطبيقية في تقييم التحصيل المدرسي.
٧. المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بأنواع النشاط اللاصفي.
٨. المعرفة الأكاديمية والوظيفية بأنواع التسهيلات والتجهيزات المدرسية.
٩. معرفة النظم والأحكام المدرسية وأسس تطبيقها.
١٠. التفريغ للمدرسة والعمل المدرسي زمنا وسلوكا ووجدانا.

و ذكر مرعي وبلقيس (١٩٨٢)، مجموعة من الصفات اللازمة لمدير المدرسة

ليكون قائدا تربويا ناجحا وهي:-

١. يتخذ موقفا ديمقراطيا واعيا.
٢. يعرف بدقة أفراد المجموعة التي يعمل معها من حيث القدرات والميول.
٣. يعزز أعمال العاملين، ويرفع روحهم المعنوية.
٤. يتقن مهارات تقويم العمل الجماعي.

٥. يلتزم الموضوعية في الحكم على إنجاز الأعمال.

كما ذكر رو، وتلبرت (1974) Roe & Telbert مجموعة من صفات مدير المدرسة الثانوية في بريطانيا منها:-

- إعداد مسلكي بعد المؤهل العلمي.
- معرفة جيدة بأساليب الإشراف التربوي.
- معرفة جيدة بأساليب رفع معنويات المعلمين.
- فهم لفلسفة التربية في بلده.

أما عبود وحجي (١٩٩٤). فقد أشارا إلى أن القرار الخاص باختيار مدير المدرسة من أهم القرارات التي تؤثر على تحقيق الإدارة لفاعليتها ، فمدير المدرسة يقوم بدور هام لنجاح المدرسة أو فشلها في تحقيق أهدافها ، كما تعد عملية الاختيار من العمليات التي تتصف بالصعوبة وذلك لتعدد العوامل التي يمكن عن طريقها إصدار الحكم على شخص ما بأنه صالح لهذه الوظيفة المدرسية، والذي تتوافر فيه قدرات ومهارات خاصة.

ومن الجدير ذكره في هذا الصدد النظريات التي فسرت عملية اختيار القائد الإداري ومنها:-

١- نظرية الخصائص العامة:

تقوم هذه النظرية على أساس وجود خصائص أو سمات معينة يجب توافرها في القائد الإداري، وفي إطار تفسير أو تحديد هذه الخصائص يرى أحد رواد هذه النظرية شيستر (Chester) بأن القائد الإداري يجب أن يتصف بالحيوية وقوة التحمل، وأن تكون له القدرة على تحمل المسؤولية والإقناع، وأن يتصف بالجد والحزم ، والقدرة على اتخاذ القرار دون تردد أو رهبة، والقدرة على الفهم العميق للعلاقات الإنسانية. عبود وحجي (١٩٩٤).

٢- النظرية الموقفية:-

ويطلق عليها نظرية الخصائص المتفاوتة، وتنطلق هذه النظرية من رفضها لوجود خصائص عامة أو موحدة يجب توافرها في من يتولى القيادة ، وإنما توجد خصائص متباينة أو متفاوتة تختلف تبعاً للموقع الذي يحتله القائد أو الموقف الذي يواجهه في المنظمة الإدارية. أبو يونس (١٩٩٥).

إلا أن الاختيار وفقا للنظرية الموقفية يجب أن يأخذ في الاعتبار قوى ذات تأثير

في السلوك القيادي ذكرها تانبايوم ومسريك (1971) Tannebaum and Massrik وهي:

- قوى المدير الداخلية : ومن بين هذه القوى تقييمه الشخصي للظروف، وثقته بمعاونيه من حيث المعلومات والخبرات والقدرات التي يمتلكونها، واتجاهاته القيادية.
 - قوى المرووسين : حيث أن كل مرؤوس يتأثر بجوانب شخصيته وفي نفس الوقت لديه توقعات عن كيفية تصرف المدير حياله.
 - قوى الموقف : وأهمها القوى النابعة من المؤسسة باعتبار المؤسسات شأنها شأن الأفراد لديها قيم وتقاليد تؤثر على سلوك الأفراد العاملين بها.
- ولنا أن نتساءل أين هذا القائد الذي يملك من الصفات ما يؤهله لتطويع قيادته تبعاً للمواقف التي يواجهها في مؤسسته ، وما تلك القدرات الذاتية أو المهارات الخاصة التي ينبغي أن تتوفر فيه لكي يكون قائدا قادرا على تطويع أسلوب قيادته للمواقف المختلفة.
- لذا حدد ليلي كوست (1986) Lily quist في دراسته تسع خصائص للمديرين الجيدين وهي:

- الالتزام بالأهداف الأكاديمية.
- خلق جو من الآمال السامية.
- العمل كقائد بناء.
- قائد قوي وحيوي.
- التشاور مع الذين من حوله.
- فرض النظام والقوانين وتطويرها.
- الإرشاد إلى المصادر وترتيبها.
- إجادة الاستفادة من الزمن.
- تقييم النتائج.

٣: - نظريات الشخصية الديناميكية:

تقوم هذه النظريات على دراسة تكوين الشخصية الإنسانية التي هي تنظيم ديناميكي فريد في كل شخص لا يتيسر كشفه إلا من خلال دراسة الشخص ذاته كنموذج منفصل عن غيره من الأشخاص. فالشخصية الإنسانية ديناميكية متطورة بصفة مستمرة.

وفي رأي بعض أصحاب هذه النظريات أن هناك عددا من مكونات الشخصية تتفاعل مع بعضها مولدة السلوك البشري المميز للفرد. والتنبؤ بالسلوك البشري وفهمه في

مواقف مختلفة ومتعددة لا يكفي منه الوصف ، وإنما يقتضي دراسة الشخصية الإنسانية ككل دراسة ديناميكية تنظم المكونات المختلفة المتداخلة في تكوين الشخصية وهي المكونات التالية كما أشار إليها محمود (١٩٧٨) : المكونات الجسمية والبيولوجية، المكونات العقلية ، المكونات الوجدانية ، والمكونات الاجتماعية .

مما سبق يتضح لنا أن الشخصية الإنسانية هي محصلة تفاعل مكونات الفرد الجسمية والعقلية ودوافعه وانفعالاته وحاجاته واتجاهاته النفسية مع البيئة الاجتماعية التي يتواجد فيها بما تتضمنه من علاقات التأثير والتأثير فيها ، وبالملاحظة الدقيقة نستطيع التعرف على الشخصية القيادية.

٤ - النظرية الوظيفية :-

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريات السابقة وخاصة (السمات ، والمواقف) ، وتعتبر أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها . وبهذا تهتم النظرية الوظيفية بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة التي تتعامل معها ، والتفاعل بين القيادة من خلال الوظائف التي تقوم بها في تفاعلها مع الظروف البيئية ، وهكذا تأخذ هذه النظرية في اعتبارها كل المتغيرات الضرورية في القيادة من حيث شخصية القائد وبناء الجماعة وخصائصها والمواقف بما تتضمنه من ظروف بيئية وطبيعية وغيرها . مرسى (١٩٨٦).

ولقد تعددت الطرق التي يتم بها اختيار مديري المدارس في دول العالم، كما وتختلف شروط الاختيار من دولة إلى أخرى وذلك تبعاً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في تلك الدول ، وفيما يلي هذه الطرق كما أوردها مرسى (١٩٨٦) :

- ١ . طريقة الاختيار العادية: وتقوم على دراسة الملف الشخصي للمرشح من جميع الجوانب ، وتستخدم هذه الطريقة المقابلة للشخصية لأخذ الانطباع العام عن المرشح .
- ٢ . طريقة سلام التقدير : وتقوم هذه الطريقة على استخدام أسلوبين هما :

* تقديرات الرفاق والمرؤوسين وهي نادرة الاستخدام.

* استخدام اختبارات الإجراء الموقفي وهي خمسة أنماط من الاختبارات الموقفية:

(المقابلات الحية المتفاعلة، والمقابلات الجماعية ، والسيكو دراما، وعينة القيادة ، والموقف الجماعي بلا قائد) وفيها يقوم مجموعة من الملاحظين المهرة بملاحظة تصرف وسلوك المرشح في مواقف عملية .

٣ - طريقة الاختبارات التحريرية: وتقوم على إجراء اختبار تحريري للمتقدمين ، يشتمل على أمور مهمة للمدير وهي الناحية الفنية، والناحية الإدارية .

٤- الاختيار وفق مطالب التأهيل: والمقصود به شغل الوظيفة طبقا للمواصفات الإدارية والتربوية والقيادية والشخصية الموضوعة لها، واختيار أفضل العناصر من بين المتقدمين للوظيفة. الفقي (١٩٩٤).

٥- طريقة اختبار المجموعات: وتتلخص هذه الطريقة في تكليف المرشحين بمهارات مماثلة من واقع العمل الفعلي والتي تدخل في مواقف اجتماعية مختلفة. وتعتمد أيضا على النقاش الجماعي تحت مراقبة عدد من الحكام لحصر القدرات القيادية والخصائص الأخرى للأفراد المشاركين.

٦- الاختبارات النفسية والاستبانات: وتكون هذه الاختبارات مكملة لوسائل أخرى من وسائل اختيار الأفراد، ويشترط فيها أن تعطى تحت ظروف معيارية أو موحدة تكفل تكافؤ الفرص للجميع.

٧- الإعداد في معاهد متخصصة: يوجد في بعض دول العالم معاهد وأقسام في كليات التربية للإدارة التعليمية تقدم لطلبتها دروسا نظرية وعملية تؤهلهم مهنيا وعلميا لشغل وظيفة إدارة مدرسية. أبو فروة (١٩٩٦ ص ٦٣).

ومن المراكز المهمة التي تقوم بتقييم المرشحين لوظيفة مديري المدارس ، المركز المعروف اختصارا باسم (NASSP) (National Association For Secondary School Principals) (المنظمة القومية لمديري المدارس الثانوية) في الولايات المتحدة الأمريكية في عام (١٩٧٥)، وقد قام هذا المركز بتقييم الآلاف من المتقدمين لوظائف مديري المدارس في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، والهدف الرئيسي لهذا المركز هو تقديم بيانات موضوعية لإدارات المناطق التعليمية عن المتقدمين لوظائف مديري مدارس ، ويتم التقييم عن طريق:

١. الفحص ويتم من خلال:

- امتحان كتابي.
- امتحان شفوي.
- نشاطات جماعية.
- حلقات عن الإدارة.

٢. تقييم مسبق ويكون كتابيا ومن خلال مقابلات شفوية.

وبعد اختيار مديري المستقبل يتم تعيينهم ويلتحقون ببرنامج تطوير في مجال الاتصال (الشفوي والكتابي) والأنماط القيادية (Flannigan and Richardson, 1989, p.13) ويركز هذا المركز (NASSP) في مرحلة الاختيار ومرحلة التطوير على مهارات مثل حل المشكلات ، وصنع القرارات ، والتخطيط ، والعلاقات العامة، والاتصال الكتابي

والشفوي، وعند تطبيق هذا الأسلوب لوحظ تطور سريع في اقتباس المهارات وتحول فعال في نقل المهارات في الأداء الوظيفي عند المديرين. (الراسبي (١٩٩٨، ص ٢١).

ولهذا يجب أن تستند عملية اختيار المديرين في المدارس الثانوية على أسس موضوعية تراعي المصلحة العامة وتكفل لمديري المدارس ما يلي :

١. فهم طبيعة العمل المدرسي.
٢. القدرة على التخطيط والمتابعة.
٣. السرعة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
٤. القدرة على توزيع المسؤوليات والاختصاصات.
٥. حسن تصريف الأمور بذكاء وفطنة.
٦. القدرة على الالتزام بما تتطلبه الإدارة من أمانة.
٧. حسن التعامل مع الآخرين.
٨. تفهم ظروف العاملين ومساعدتهم على حل مشاكلهم.
٩. القدرة على التجرد عند تقويم الأداء.
١٠. التشاور مع الرؤوسين قبل البت في الأمور المرتبطة بالعمل. المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي (١٩٨١، ص ٦٠).

نماذج من الأسس المستخدمة في اختيار مديري المدارس الثانوية في بعض الدول العربية والأجنبية .

لقد اهتم الفكر التربوي بعملية اختيار مديري المدارس ،بالإضافة إلى استخدام بعض الأساليب والأدوات لجمع المعلومات الإضافية عن المرشحين والتي تدعم الأسس المعمول بها في تلك الدول، وهذا مؤشر منطقي على أهمية هذا الموضوع .

ففي المملكة العربية السعودية :أصدرت وزارة المعارف السعودية تعميماً حول أسس اختيار مديري المدارس الثانوية تحت رقم (٤٢/٥/١٧/٦٧٥ بتاريخ ١٠/٢٨/١٤٠٠ هجرية) يشير إلى ما يلي:

١. أن لا يقل المؤهل العلمي عن الشهادة الجامعية الأولى بالنسبة لمديري ما فوق المرحلة الابتدائية الأولى.
٢. قوة الشخصية والقدرة على الإشراف.
٣. حسن السيرة والتعاون مع الآخرين.

فإن توافرت هذه الشروط في أكثر من مرشح فإن طول الخدمة، ووجود مؤهل أعلى أو دراسات تربوية لها اعتبار عند المفاضلة في الاختيار .

أما في الأردن: فيخضع اختيار مدير المدرسة لعدة اعتبارات منها:

- ١- المؤهل العلمي والمسلكي حيث يفضل الشخص الذي يحمل المؤهل الأعلى.
- ٢- تقارير الرؤساء ويفضل من يحصل على تقارير أعلى من الرؤساء .
- ٣- عدد سنوات الخدمة في مجال التربية والتعليم.
- ٤- المقابلة الشخصية للمرشحين للعمل كمديرين. الدويك، وآخرون (١٩٩٨ص ٢٠٢).

و في فلسطين: فإن الباحث يرى من خلال عمله في سلك التربية والتعليم أن

اختيار مدير المدرسة يتم على ضوء الاعتبارات والآليات التالية :

١. يتم التعميم على المدارس بالكتب الرسمية الواردة من مديرية التربية والتعليم في المحافظة عند وجود وظيفة شاغرة لمدير أو مديرة (في مدرسة محددة مدير لمدارس الذكور ، ومديرة لمدارس الإناث .
٢. تحدد الكتب الواردة الشروط الواجب توافرها للراغبين في التقدم بطلبات لشغل الوظيفة وهي كما يلي:

 - يشترط في المتقدم أن يكون من حملة الشهادة الجامعية الأولى على الأقل وخبرة لا تقل عن خمس سنوات لشغل وظيفة مدير في مدرسة ثانوية.
 - أن يكون المتقدم من حملة الشهادة الجامعية الأولى وخبرة لا تقل عن خمس سنوات ، أو شهادة الدبلوم وخبرة لا تقل عن عشر سنوات لشغل وظيفة مدير مدرسة أساسية (١-١).

٣. يتقدم الراغبون والراغبات ممن تنطبق عليهم الشروط بكتب خطية رسمية بوساطة مديري مدارسهم، وتتضمن رغبتهم ومعلومات شخصية عنهم.
٤. يتم تحديد يوم محدد وساعة محددة في كتاب المديرية للمقابلة الشخصية لجميع المتقدمين ممن تنطبق عليهم الشروط السالفة الذكر مع لجنة تحددتها المديرية من بين موظفيها.
٥. يتم ترشيح ثلاثة من بين المتقدمين ممن حصلوا على أعلى الدرجات بالترتيب ، وترفع أسماء المرشحين إلى وزارة التربية والتعليم لاختيار أحدهم ممن تراه اللجنة المختصة في وزارة التربية والتعليم مناسباً، وهذا في حالة كون عدد المتقدمين لشغل الوظيفة أكثر من ثلاثة أشخاص ، أما إذا كان عدد المتقدمين ثلاثة أو أقل فيرشح من بينهم من تراه لجنة المقابلات مناسباً وفق ترتيب درجاتهم في المقابلة الشخصية.

٦.يراعى عند الاختيار في المقابلة الاعتبارات التالية:

- المؤهل العلمي والمسلكي والمعدل التراكمي للشهادة العلمية.
- تقارير الرؤساء والمشرفين التربويين.
- عدد سنوات الخدمة في مجال التربية والتعليم.
- نوع الوظيفة السابقة والخبرات الإدارية إن وجدت.
- المقابلة الشخصية للمتقدمين للعمل كمديرين.
- السمات الشخصية للمتقدم.

وفي الجمهورية العربية السورية: فقد تبنت وزارة التربية والتعليم ما جاء في الرسالة رقم (٧٨٩٩ لسنة ٨٣) الصادرة عن الرفيق الأمين القطري المساعد والموجهة الى وزارة التربية والتعليم ، والتي أشارت إلى أن أسس اختيار مديري المدارس الإعدادية والثانوية هي:

- أن يكون المدير من حملة الإجازة الجامعية التعليمية ويفضل من يحمل الدبلوم بالإضافة إليها.
- يفضل من يعمل معاوناً لمدير مدرسة ثانوية أو إعدادية ، وأن يكون ناجحاً في عملة الإداري وأمضى في التعليم مدة لا تقل عن خمس سنوات تعليمية.
- في حالة تعيين مدير لمدرسة إعدادية أو ثانوية من غير العاملين بوكالة الإدارة سابقاً فيجب أن يلحق بدورة لإدارة تدريبية مسبقة.البرادعي(١٩٨٨،ص١٣٣).
- أما في الولايات المتحدة الأمريكية: فتفيد البحوث أن قرابة ٧٥% ممن شاغلي إدارات المدارس الثانوية يحملون درجة الماجستير وبعضهم من حملة الدكتوراه. أما من حيث الإعداد لإدارة المدرسة ، فالعديد من إدارات المدارس يتولاها أفراد تخصصوا سنة في الإدارة المدرسية بعد حصولهم على درجة الماجستير.

وبصفة عامة يشتمل الإعداد المهني لوظيفة إدارة مدرسة على ما يأتي:

- فلسفة التربية.
- فهم حاجات وطبيعة الشباب.
- التعرف على حياة المجتمع وحاجاته التربوية.
- معرفة الإرشاد والتوجيه النفسي.
- التطور التاريخي للتربية الأمريكية.
- التنظيم الحالي للتعليم الأمريكي.
- التربية المقارنة.
- مبادئ الإدارة المدرسية.

- النواحي القانونية والمالية في المدارس الأمريكية.
- العلاقات العامة والعلاقة بالمجتمع.
- دور المدرسة في النظام الاجتماعي.
- الإشراف وتحسين مستوى هيئة التدريس.
- تقييم المدرسة الثانوية وتقييم نمو التلميذ أثناء وجوده فيها. سمعان ، ومرسي (١٩٧٥، ص٢٣٧).

وعلى الرغم من اختلاف شروط التعيين لوظيفة إدارة مدرسية ثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية من ولاية إلى أخرى ، إلا أنه في ذات الوقت يوجد تشابه كبير في بعض هذه الشروط، من ذلك الحد الأدنى لسنوات التدريس التي ينبغي أن يقضيها المرشح للإدارة، والدرجة العلمية والمواد الدراسية ، فأغلبية الإدارات تشترط ممارسة التدريس لمدة ثلاث سنوات فاكتر، والحصول على درجة الماجستير ، ودراسة مواد في الإدارة والإشراف بمتوسط ١٥ ساعة فصلية. (Lester & Lauren, 1972, p12).

وفي بريطانيا: فإن عملية اختيار مديري المدارس الثانوية تعتمد على مقابلة يقوم بها فريق من أعضاء السلطة التعليمية المحلية والمسؤولين في المدرسة ، حيث يقوم مدير التربية والتعليم بتقديم المشورة والنصح لهم في عملية الاختيار ، وتعيين الناجحين في الوظيفة. وفي عام (١٩٨٤) افترضت الحكومة فترة انتقالية لتعيين المديرين الجدد ، ويمكن لمدير المدرسة أن يبقى في مدرسته حتى نهاية حياته العملية ما لم ينتقل طواعية إلى مدرسة أخرى أو يعزل في حالات نادرة. (الراسبي (١٩٩٨، ص٢٨).

وفي يوغسلافيا السابقة: يختار لشغل وظيفة إدارة المدرسة معلمون من القسم الإعدادي ممن ثبت ولاؤهم للنظام السياسي ، واجتازوا دورة خاصة بعد مضي عشر سنوات على عملهم التعليمي ، وتنقسم هذه الدورة إلى ثلاث مراحل ، مدة المرحلة الأولى ثلاث سنوات (نظرية أساسية) ، والثانية ثلاث سنوات (عملية نظرية) ، والثالثة غير محدودة المدة وتتميز بمتابعة بحث المشاكل وطرق العمل والبرمجة السياسية. أبو فروة (١٩٩٦، ص٦٨).

الدراسات السابقة

بعد مراجعة الأدب التربوي تبين للباحث وجود دراسات كثيرة عربية وأجنبية في مجال الإدارة المدرسية بشكل عام ومدير المدرسة الثانوية بشكل خاص ، ومن هذه الدراسات :-

• أولاً: الدراسات العربية:

اهتمت الكثير من الدراسات العربية بالعملية الإدارية بشكل عام والإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية بشكل خاص بالإضافة إلى اهتمامها بكفايات وأدوار مديري المدارس الثانوية والأساسية والمهارات الواجب توفرها فيمن يشغل هذه الوظيفة ، ومن هذه الدراسات ما يلي:

• دراسة تيم (١٩٨٤):

هدفت الدراسة إلى وصف سمات مدير المدرسة الناجح في مدارس وكالة الغوث في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين، وحددت الدراسة عشرة مجالات رئيسية هي:

التخطيط، مصادر التعلم، حاجات الطلبة التربوية ، الأنشطة والتغذية الراجعة، الصفات الشخصية، علاقة المدير بالمجتمع المحلي، علاقة المدير مع المسؤولين، النمو المهني للمعلمين ، المدير منظم للعملية التربوية، التقويم، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١. لا يمارس المدير دوره في تبصير المعلم بمهامه وواجباته.
٢. يقضي المدير جزءاً كبيراً من وقته في إنجاز المعاملات الإدارية الروتينية.
٣. لا يمارس المدير التقويم على أسس تربوية سليمة.
٤. اهتمام المدير بطلابه لا يرقى إلى المستوى المطلوب.
٥. علاقة المدير بالمجتمع المحلي ضعيفة ، وتتم بصورة روتينية شكلية عند ظهور مشكلة مدرسية.
٦. المدير الناجح يحتاج الى صفات قيادية تربوية ناجحة ، كمهارة التفكير العلمي، والقدرة على التأثير في نفوس المعلمين لإحداث تغيرات سلوكية مرغوبة.
٧. مصادر التعليم من مجالات العمل الأساسية لمدير المدرسة .

• دراسة الحجى (١٩٨٦):

قام الباحث بإجراء هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية حول طرق اختيار مديري المدارس .

وأشارت الدراسة في نتائجها إلى أن اختيار المديرين يتم دون مراعاة للصفات التي وضعها المعلمون وأولياء الأمور، وأهمها الصفات الخلقية والشخصية والاجتماعية والذكاء والشعور بالمسؤولية والقدرة على القيادة والإلمام بالعلوم التربوية، كما بينت الدراسة أن الأسس المستخدمة في الاختيار هي الأقدمية والخبرة في التدريس، مما يجعل المدارس متعثرة ومتخبطة، لأن من ينجح في التدريس لا ينجح بالضرورة في الإدارة المدرسية.

• دراسة أبو كف (١٩٩٠):

قام الباحث بإجراء دراسة تناولت السمات الشخصية لمدير المدرسة في الأردن من خلال استجابات المديرين والمديرات على فقرات مقياس الشخصية لجوردن . وكشفت الدراسة أن هناك أربع سمات شخصية يتصف بها المديرون والمديرات بشكل متفاوت وهي : سمة السيطرة، والمسؤولية ، والاتزان الانفعالي ، والسمة الاجتماعية.

وقد اعتبر الباحث السمات الأربع سالفة الذكر ذات فعالية عالية بالنسبة إلى مجالات الممارسات الإدارية ، وأن وجود فروق بين الإداريين في هذه السمات يؤثر على سلوكهم الإداري وفي أدائهم لمختلف جوانب العملية الإدارية . وهذا يدل على أن السمات الشخصية لمدير المدرسة من الأسس التي يجب أن يؤخذ بها في عملية اختيار مديري المدارس الثانوية.

• دراسة الفواعرة (١٩٩٠):

جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة مدى توفر الخدمات الإشرافية التي يقدمها مدير المدرسة الثانوية لمعلميه في مدارس لواء عجلون باعتبار أن مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. هل يوفر مدير المدرسة الثانوية في لواء عجلون الخدمات الإشرافية لمعلميه ، من وجهة نظر هؤلاء المعلمين ؟
٢. هل يوفر مدير المدرسة الثانوية في لواء عجلون الخدمات الإشرافية لمعلميه ، من وجهة المديرين أنفسهم ؟

٣. هل يوجد فرق بين وجهتي نظر كل من المعلمين والمديرين في توفير هذه الخدمات الإشرافية؟

٤. ما المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في لواء عجلون عند ممارسته لدوره كمشرف تربوي مقيم ، في رأي المعلمين والمديرين؟
تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء عجلون حيث بلغ عدد المديرين والمديرات (٢٠) والمعلمين والمعلمات (٣٨٤) وشملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة.

واستخدم الباحث قائمة الخدمات الإشرافية التي طورها واستخدمها الباحث (عبدالله، ١٩٨٢) بعد أن أعاد صياغة الفقرات وعدلها بما يتناسب مع موضوع الدراسة ووضعها في استبانتيين، إحداهما للمعلمين والأخرى للمديرين ، وضمت كل استبانة مجالين رئيسيين هما :

المجال الأول: الخدمات الإشرافية في مجال النمو المهني للمعلم ويندرج تحته ثمانية مجالات فرعية.

المجال الثاني : الخدمات الإشرافية في مجال النمو الشخصي للمعلم ويندرج تحته ثلاثة مجالات فرعية.

وتوصلت الدراسة إلى أن العمل الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة هو بدرجة متوسطة ومنخفضة على مستوى المجالات الفرعية ، وبدرجة منخفضة على مستوى المجالين الرئيسيين في رأي المعلمين. بينما يرى المديرون أنهم يقدمون خدمة إشرافية بدرجة عالية على مستوى المجالات الرئيسية والفرعية. كما توصلت الدراسة إلى تحديد عدد من الصعوبات والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة عند ممارسته لدوره الإشرافي ، منها كثرة المهام والأعمال المناطة بمدير المدرسة ، وعدم تأهيله للقيام بدوره الإشرافي ، وكثرة عدد المعلمين في المدرسة الواحدة ، وتخوف المعلمين من عملية الإشراف ، وعدم التنسيق بين القائمين على العملية الإشرافية .

وأوصت الدراسة بتأهيل مديري المدارس ورفع كفاياتهم الإشرافية. ووصف وتحديد مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة بصورة أفضل مما هي عليه الآن. ومتابعة نشاطات مدير المدرسة الإشرافية وتقويمها بناء على أسس محددة. وفتح باب الحوار البناء والموجه بين أطراف العملية الإشرافية ووضع إطار للعمل الموجه الهادف. وإجراء دراسات لمعرفة درجة توفر الخدمات الإشرافية ونسبة الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة بالمهام والأعمال الإشرافية.

• دراسة العمايري (١٩٩٠):

هدفت هذه الدراسة التي أجرتها العمايري في الأردن إلى تقييم عملية اختيار مديري المدارس وطرق نموهم. وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٨) مديراً ومديرة اختيروا من مديري الحكومة و وكالة الغوث في محافظتي اربد والمفرق والألوية الشمالية من المملكة الأردنية ، وكشفت الدراسة عن قائمة بالأسس التي يجب أن تستخدم لاختيار مديري المدارس، وهذه الأسس هي:

١. التزام المديرين بأخلاقيات المهنة في عملهم عندما كانوا معلمين.
٢. الأمانة في القول والعمل.
٣. الحرص على مصلحة الطلاب.
٤. الحرص على احترام المعلمين وتقبل اقتراحاتهم.
٥. حصولهم على تقدير جيد جداً فأكثر في آخر ثلاثة تقارير سنوية في عملهم كمعلمين.
٦. حرصهم على تقبل آراء رؤسائهم واقتراحاتهم.
٧. قدرتهم على التعامل مع الآخرين بلباقة وحكمة.
٨. أن يكونوا من فئة المعلمين الناجحين والمتميزين بأداء جيد في العمل.
٩. قدرتهم على الاستماع والإصغاء والتحدث مع الآخرين بطلاقة.

• دراسة العزام (١٩٩١):

قام الباحث بدراسة حول أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن حسب تصورات المعلمين والمعلمات. واستخدم الباحث استبانة تضمنت (٥٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات إدارية، فنية، إنسانية، اجتماعية. ودلت نتائج الدراسة على أن مديري المدارس الحكومية يركزون في أعمالهم على المجالات الإدارية والإنسانية أكثر من تركيزهم على المجالات الفنية والاجتماعية وأشارت إلى أن التزام مديري المدارس الحكومية بأعمالهم ذات الصلة بالمجتمع المحلي كانت قليلة بالنسبة للمجالات الأخرى في العملية الإدارية، كما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لأثر عاملي المؤهل العلمي والموقع حول أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري ، بينما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لأثر عاملي الخبرة والجنس حول أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري.

• دراسة الهد هود (١٩٩١):

أجريت هذه الدراسة بهدف تحديد الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوفر في مديري مدارس التعليم العام في الكويت لمساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

١. تم الاتفاق بين فئات الدراسة على ترتيب أربعة مجالات هي : العلاقات الإنسانية ، وتدريب العاملين ، والتفويض ، والتنظيم .
٢. أما مجالات التنفيذ والمتابعة وتنفيذ المنهج، والعلاقات مع المسؤولين والتخطيط، فقد حدث حولها اختلاف في تقدير أهميتها.
٣. تصدرت العلاقات الإنسانية قائمة الكفايات لجميع العاملين ، مما يدل على وعي العاملين في الحقل التربوي بأهمية الجانب الإنساني في الإدارة المدرسية وأثاره الإيجابية على المردود التربوي.

• دراسة الخليل (١٩٩١):

أجريت هذه الدراسة في الأردن لمعرفة آراء مديري المدارس ومعلمي المرحلة الثانوية حول الأسس المتبعة في اختيار مديري المدارس الثانوية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود سبعة أسس لاختيار مدير المدرسة في الأردن والتي تعتبر أسسا مهمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين أفراد عينة الدراسة، وهي:

(العوامل الشخصية والفسولوجية، وطبيعة الوظيفة ومهامها، والعوامل المؤسسية ، والميول والاتجاهات والعوامل الاجتماعية ، والعمر الزمني ، والعوامل البيئية، والعوامل الاقتصادية).

• دراسة السعود وبطاح (١٩٩٣):

أجريت هذه الدراسة في الأردن بعنوان (اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن، أسس مقترحة). وتوصلت الدراسة إلى تصنيف عشرة أسس لاختيار مدير المدرسة في الأردن وهذه الأسس هي:

الالتزام بأخلاقيات المهنة، والمظهر الخارجي ، وتقارير المشرفين التربويين ، والمقابلة الشخصية ، وترشيح الهيئة التدريسية ، وترشيح المدير الحالي ، وإجراء اختبار كتابي ، وترشيح المشرفين التربويين ، والخبرة الإدارية ، والمؤهل العلمي).

وبينت الدراسة أن هناك أثرا للجنس ، والخبرة التعليمية في تحديد أسس الاختيار ، في حين لم يتبين أي أثر للخبرة الإدارية ، أو المركز الوظيفي.

• دراسة الروسان (١٩٩٤):

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير معايير تربوية مناسبة لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن ،

واختار الباحث أفراد عينة الدراسة من فئات مكونة من مديري التربية والتعليم في المحافظات والألوية في الأردن بلغ عددهم (١٥) مديرا ، والمديرين الفنيين وعددهم (٢١) ، والمديرين الإداريين وعددهم (١٤) مديرا ، ورؤساء أقسام الإشراف الفني وعددهم (١٣) ، وعينات مختارة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعددهم ((٣٦) مديرا و(٢٣) مديرة ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى ، ولا تقل خبرتهم في مجال الإدارة عن ثلاث سنوات.

واشتملت استبانة الباحث على (٩١) فقرة موزعة على (٧) مجالات هي:

١- طرق اختيار مديري المدارس الثانوية.

٢- المؤهلات العلمية والتربوية.

٣- الخبرة العملية .

٤- السمات الشخصية.

٥- الإعداد المهني المناسب.

٦- قدرات التخطيط .

٧- تقويم مدير المدرسة لعمله.

و توصل الباحث في دراسته الى أن معيار السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية قد حاز على الترتيب الأول من وجهة نظر عينة الدراسة، وحاز معيار طرق اختيار مدير المدرسة على الترتيب السابع والأخير . ولم تظهر نتائج الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية لمعايير الدراسة تعزى لمتغيرات الوظيفة ، والمؤهل ، والخبرة والجنس .

• دراسة ضحاوي (١٩٩٥):

قدم الباحث دراسة تحليلية تناولت مديري المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج من الفكر الإداري المعاصر . وأشارت النتائج إلى أن اختيار مديري المدارس لم يسر وفق قواعد ثابتة، وإلى ضرورة تطبيق البحوث المتعلقة بنظم اختيار شاغلي الوظائف الإدارية، وأوصت الدراسة بأن يكون اختيار المديرين ممن تتوفر لديهم الرغبة في العمل الإداري التربوي. وضرورة وضع توصيف للمهام الإدارية والفنية للوظائف الإدارية. واعتماد أسس عملية دقيقة لاختيار مديري المدارس وإعدادهم.

• دراسة صادق (١٩٩٦):

أجرت الباحثة دراسة بعنوان "معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية: نموذج مقترح".

واقترحت الباحثة في دراستها الخطوات التي يمكن استخدامها في اختيار مديري المدارس القطرية وهي:

١. الاستمرار في استخدام الأسس التي وردت في القرارات الوزارية، (٢٥) و (٦٣) لسنة (٩٢) وهي:

• تقويم كفايات العاملين في حقل التربية والتعليم وفق نظام يأخذ بعين الاعتبار المؤهل، والخبرة، والتقارير، والأداء، والشخصية، والفاعلية في العمل.

• تقويم مؤهلات العاملين في التربية تبعاً لدرجات معتمدة لكل مؤهل.

• أن لا تقل خبرة المرشح عن خمس سنوات في العمل داخل المدارس لمنصب مساعد مدير، أما المدير فيتم اختياره من بين المساعدين بأولوية مجموع الدرجات.

٢. أن يتم اتباع الخطوات التالية عند الاختيار:

• تنظيم مقابلة شخصية للمرشحين تجربياً لجنة تضم مدير التربية أو أحد مساعديه، وخبير تربوي، وموجه إداري.

• اجراء اختبار للناجحين في المقابلة لقياس كفاءاتهم الإدارية، وبعض المواقف التي تصادفهم أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية.

• يعمل المرشح لمدة عام تحت التجربة، ويقوم أداءه من قبل لجنة، ثم يثبت في وظيفته إذا ثبتت صلاحيته للعمل المناط به.

٣. أعدت الباحثة استبانة كأدوات يمكن استخدامها لاختيار المرشحين لوظيفة مساعد مدير أو مدير وهي:

• استبانة الكفاءة الإدارية، واستبانة الاتجاه نحو العمل الإداري التربوي.

• أسئلة المقابلة الشخصية.

• دراسة مياس (١٩٩٦):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم الكفايات القيادية التي يمتلكها مديرو ومديرات

المدارس الثانوية في محافظة المفرق، حسب تصورات ثلاث فئات قيادية، أولها جهاز

دائرة التربية والتعليم العامة في المحافظة وثانيها القادة التربويون في مديريات التربية

والتعليم الأولى والثانية وثالثها مديرو ومديرات المدارس الثانوية أنفسهم.

وسعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الكفايات القيادية التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية القائد التربوي ، كما يتصورها أفراد عينة الدراسة (الفئات القيادية الثلاث)؟

٢- هل تختلف تصورات أفراد عينة الدراسة للكفايات القيادية التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية باختلاف المؤهل العلمي، والخبرة القيادية، والموقع القيادي، والجنس ؟
وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية التابعة لدائرة التربية والتعليم في محافظة المفرق خلال العام الدراسي ١٩٩٥/١٩٩٦م حيث بلغ عددهم (٢٤٠) قائداً تربوياً .

واستخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة طورها بنفسه ، وتأكد من صدقها وثباتها وضمت (٨٠) فقرة موزعة على ثمانية مجالات قيادية ، هي:
التخطيط، إدارة شؤون المعلمين ، إدارة شؤون الطلاب ، العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي ، كفايات إدارة الموارد المالية والمادية ، إدارة الوقت ، صناعة القرار ، والتقويم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمتلك المديرون والمديرات الكفايات القيادية اللازمة لعملهم ، ولكنهم يركزون على الكفايات الإدارية الضابطة للعاملين وسير العمل، أكثر من تركيزهم على الكفايات الفنية والاجتماعية.
- كشفت النتائج أن الكفايات القيادية للمديرين والمديرات ذات الصلة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي كانت أقل الكفايات امتلاكاً نسبة لبقية الكفايات القيادية.
- دلت النتائج على أن كفايات إدارة شؤون الطلاب والتخطيط قد جاءت في مرتبة متوسطة من حيث درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الثانوية لها.

• دراسة عامر (١٩٩٦):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يراها المديرون والمديرات، وحاولت الدراسة الإجابة على السؤال التالي:-

ما واقع الممارسات الإدارية الفضلى لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية؟
وأخذت الدراسة المتغيرات التالية:-

مستوى المؤهل الأكاديمي والتربوي، مستوى سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، الجنس ، البيئة ، والتدريب. وتم توزيع الاستبانة المكونة من (٥٨) فقرة على عينة عشوائية مكونة من (٤٠) مديراً ومديرة ، بنسبة ١٨% من المجتمع الأصلي البالغ ٢٢٦ فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على جميع المتغيرات وأوصت الرسالة بضرورة إجراء دراسة حول معايير اختيار المديرين والمديرات للمدارس الثانوية في فلسطين.

• دراسة الخضور (١٩٩٦):

أجريت هذه الدراسة من أجل تحديد أنماط إدارة الصراع المنظمي التي يتبعها مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة المفرق الأولى والثانية وكذلك معرفة أثر متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي على هذه الأنماط المستخدمة من قبلهم.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق وتشكلت عينة الدراسة من (١٧٨) مديراً ومديرة ، وأجابت الدراسة على الأسئلة التالية:

- ما أنماط إدارة الصراع المنظمي التي يتبعها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق وذلك من وجهة نظرهم ؟
- هل تختلف أنماط إدارة الصراع التي يتبعها المديرون والمديرات باختلاف الخبرة الإدارية؟
- هل تختلف أنماط إدارة الصراع التي يتبعها المديرون والمديرات باختلاف الجنس؟
- هل تختلف أنماط إدارة الصراع التي يتبعها المديرون والمديرات باختلاف المؤهل العلمي؟
- استخدم الباحث استبانة تكونت من (٣٠) فقرة لكل فقرة استجابتان وكل استجابة تمثل أحد أنماط الصراع المنظمي الخمسة وهي : المنافسة ، التعاون ، التسوية ، التجنب ، والمجاملة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت أن ترتيب الأنماط المستخدمة (من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً) كانت كما يلي : التسوية ، التعاون ، التجنب ، المجاملة ، المنافسة.
- أشارت إلى وجود أثر لمتغير الجنس على نمط المنافسة لصالح الإناث ، وعلى نمط المجاملة لصالح الذكور.
- كشفت أن نمط التسوية كان الأكثر تفضيلاً عند جميع المتغيرات .

• دراسة الراسبي (١٩٩٨):

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لأسس مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان.

ولتبين اختلاف هذه الأسس باختلاف المستوى الإداري ، والمؤهل العلمي ، والخبرة التعليمية، لأفراد عينة الدراسة.

وتألفت العينة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية من (١٨٩) من مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم ومن موجهي المواد والمشرفين التربويين ومن مديري الدوائر ومديري عموم المناطق التعليمية. وقد أشارت الدراسة إلى مجموعة من الأسس التي يمكن اتباعها لاختيار مديري المدارس الثانوية بالسلطنة ، وهذه الأسس هي:

- ضرورة حصول المرشح على مؤهل بكالوريوس + دبلوم في التربية ، أو بكالوريوس في التربية مع دبلوم في الإدارة المدرسية.
- أن يكون لديه خبرة تعليمية من (٥-٧) سنوات.
- أن يقوم بوظيفة مساعد مدير مدرسة ثانوية بالوكالة لمدة سنتين على الأقل لتحديد قدرته على القيادة، ومن ثم يتم اختيار المدير ممن يظهرون كفاءة من المساعدين.
- أن لا يقل عمر المرشح عن (٣١-٣٩) سنة.
- أن يكون لديه تقدير ممتاز لمتوسط تقدير الكفاءة العلمية والعملية ، وأيضاً تقدير ممتاز لمتوسط تقدير سنتين لكل من موجه المادة ومدير المدرسة ومدير المنطقة التعليمية.
- الالتزام بأخلاقيات مهنة التربية والتعليم.
- أن تتوفر لديه المهارات الإنسانية والفكرية والفنية.
- أن يجتاز المرشح مقابلة شخصية ، واختباراً تحريرياً.
- اقترح بعض أفراد العينة ضرورة قيام المرشح بأدوار اجتماعية لخدمة المجتمع المحلي، والرغبة الشخصية في العمل الإداري ، وتوافر المهارات الإدارية لدى المدير كأسس إضافية لاختيار مدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان.

• دراسة الوادي (١٩٩٨):

قام الباحث بدراسة هدفت إلى تطوير معايير تربوية يمكن الرجوع إليها عند اختيار المشرفين التربويين، وتألف مجتمع الدراسة من (٢٠٢) مشرفاً ومشرفة تربوية ، وعينة الدراسة من (٨٥) ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

١. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار المشرف التربوي تعزى لمتغير الجنس عدا معيار الإعداد المهني حيث كان الفرق لصالح الإناث.

٢. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار المشرف التربوي تعزى لمتغير الخبرة، لصالح صاحب الخبرة الطويلة.
٣. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار المشرف التربوي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.
٤. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار المشرف التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهي معايير الخبرة، والسمات الشخصية، والإعداد المهني.

• ثانياً: الدراسات الأجنبية

يوجد العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت صفات مدير المدرسة الفعال وأدوار مدير المدرسة في العملية التربوية والتعليمية، والكفايات المهنية والعلمية، التي ينبغي على مدير المدرسة امتلاكها حتى يتسنى له القيام بواجباته ومسؤولياته على الوجه الأكمل، ومن هذه الدراسات ما يلي:

• دراسة بروكوفر (Brookover, 1979):

أجرى الباحث هذه الدراسة على (١٥٩) مدرسة ابتدائية في ولاية متشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد كشفت هذه الدراسة أن ممارسة المدير لدوره المتوقع منه في المدارس الناجحة يختلف عنه في المدارس غير الناجحة، ويعود السبب إلى تميز مديري المدارس الناجحة بحزم إداري، وإشراف فني، بينما افتقر مديرو المدارس غير الناجحة إلى مثل هذه المهارات الإدارية.

• دراسة فان دو ووتر (Van de water, 1980):

أجرى الباحث دراسته بعنوان (اختبار معايير الاختيار وعملية المقابلة لتوظيف مديري المدارس العامة في ولاية نيويورك الأمريكية). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المدير الفعال يعتبر قائداً تعليمياً ومختصاً بالعلاقات الإنسانية، وأن المقابلة هي أكثر الوسائل فاعلية في اختيار مديري المدارس.

• دراسة هاول (Howell, 1980):

قام الباحث بإجراء عملية مسح على المستوى القومي للولايات المتحدة الأمريكية شملت، (٨٢) مدرسة ابتدائية ، و (٥٤) مدرسة متوسطة، و (٣١) مدرسة ثانوية، و توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١. يمارس مديرو المدارس دورهم الإداري أكثر من دورهم الفني.
٢. سجل المديرون في المدارس الابتدائية أنهم يخصصون ٤٠% من وقتهم لأعمال مكتبية إدارية، ١٠% في القيادة التعليمية، ١٠% في تقويم المعلمين ، ١٠% في التخطيط ، و ٣٠% في الأعمال التالية: - العلاقة مع المجتمع والتلاميذ والمعلمين ، الإشراف المنهجي ، التطوير المهني الذاتي.
٣. لم يخصص المديرون أي وقت لتحسين أعمال الهيئة التدريسية ، والبرمجة ، واختيار المواد، والاختبارات التقويمية.

• دراسة سويني (Sweeny, 1982):

بينت هذه الدراسة أن المسؤولية المباشرة في تحسين عمليتي التعلم والتعليم تقع على عاتق مدير المدرسة، وتوصل الباحث إلى ستة مسلكيات قيادية ترتبط بالمدارس الناجحة بشكل ثابت وهي :

١. يوفر المديرون الناجحون دعماً للمعلمين من خلال دورهم الإداري.
٢. يوفرون جواً من النظام في مدارسهم.
٣. يضعون استراتيجيات تعليمية من خلال دورهم الفني.
٤. ينسقون بين البرامج التعليمية.
٥. يؤكدون على الإنجاز والتحصيل.
٦. يقومون بتقديم التلاميذ بشكل مستمر.

• دراسة بيرري (Berry, 1984) :

هذه الدراسة بعنوان "المعايير التقييمية لإعادة تعيين الإداريين في المدارس التي تشهد تدنياً في الالتحاق" . أجريت الدراسة في ولاية تنسي (Tennessee) الأمريكية وبالتحديد في عاصمة الولاية (Nashville) . وقد تناولت معايير تم وضعها من قبل المشرفين وأعضاء الهيئة العامة للمدارس ، وكشفت نتائجها عن المعايير المهمة التالية:

١. قدرة الحكم على الأمور.

٢. القدرة على التعامل مع الناس بإيجابية .
 ٣. مستوى عال من الحياد.
 ٤. نضوج عاطفي.
 ٥. كفاءة في حل المشكلات.
 ٦. القدرة على حفز الآخرين.
 ٧. القدرة على أداء عدة مهمات.
- كما أظهرت نتائجها المعايير الأقل أهمية وهي:
- عدد المؤهلات العلمية.
 - القدرة على التأليف والنشر.
 - مكان الإقامة والحالة الاجتماعية.

• دراسة كيث رايموند (Kenneth Raymond, 1988):

أجرى الباحث دراسته في مقاطعة بيرمنغهام البريطانية. بعنوان "الأسس والمعايير لاختيار أعضاء الهيئة التدريسية مع إيلاء الأهمية لمنصب رئيس الدائرة فسي المدارس الثانوية". وأفرد فصلاً فيها حول أسس اختيار مدير المدرسة الثانوية . وقد أظهرت نتائج الدراسة المعايير التالية المتعلقة باختيار مديري المدارس الثانوية:-

- الخبرة والمعرفة بالعمل.
- سجل الأداء الوظيفي.
- التعليم والتدريب.
- السمات الشخصية.
- الأداء أثناء المقابلة.
- الرغبة في العمل مع إعطاء أهمية للصفات الشخصية.

وتضمنت الدراسة السابقة مجالات الخبرة، والمؤهل ، والسمات الشخصية ، وطرق اختيار المرشح لمنصب مدير ، والمقابلة، وهي مجالات تناولها الباحث في هذه الدراسة.

• دراسة ليلي كويست (Lily quist, 1989):

هدفت الدراسة إلى معرفة المعايير المستخدمة في تقييم مديري المدارس الثانوية من قبل مجالس التعليم، ودلت نتائج الدراسة على الحاجة للمعرفة عن ظاهرة تقييم مديري

المدارس الثانوية، كما أشارت إلى أن المعايير المستخدمة في تقييم مديري المدارس هي ، مدى انضباط الطلبة داخل المدارس ،وقدرة المديرين على حل المشاكل والصراعات ،ومساعدة المعلمين على أداء واجباتهم، وثقة مجلس التربية بالمدير ،والمقدرة على التفاعل مع المجتمع، والتعرف على المشاكل ، والمقدرة على تحسين المنهاج، وإذكاء روح التعاون في المدرسة ، وتحسين المجتمع، وعدد الساعات التي يستطيع أن يخدم بها في اليوم ، ودرجة الثناء أو الذم من قبل الآباء أو أفراد المجتمع والمعلمين، ومعرفة طرق التدريس والأخلاق ، والتحصيل الدراسي للطلاب ، والحياة الأسرية للمدير .

• دراسة جرين وبنيتلي (Green & Bentely, 1989):

أجريت الدراسة حول قرارات الترقية والتعيين للإدارة المدرسية، وهدفت إلى التعرف على القرارات المتعلقة باختيار المتقدمين لوظيفة مديري مدارس، وأظهرت الدراسة أن المرشحين يتم اختيارهم إذا كانوا:

١. قد عملوا في المدارس وحظوا بتقدير ممتاز واحترام مميز.
٢. لديهم شخصية قوية أو إحساس مرهف أو مركز اجتماعي.
٣. لديهم خبرة بأنظمة المدارس وبالعمليات الإدارية.
٤. لديهم خلفية عن المناهج المدرسية .
٥. لديهم مهارات عملية ممتازة.
٦. لديهم خبرة متنوعة في القيادة.

• دراسة الجامعة المفتوحة في بريطانيا كما ورد في حجي (١٩٩٥):

تناولت هذه الدراسة اختيار مديري المدارس الثانوية وأهمية مدير المدرسة في نجاح التعليم وكفاءته ، كما تبنت أسلوب تحليل الوظيفة ، وكان من أبرز نتائجها ما يلي:

١. القائمون بالاختيار لوظيفة مدير مدرسة ثانوية لديهم معرفة ضحلة بالوظيفة.
٢. أدوار الجماعات المختلفة القائمة بالاختيار كانت غامضة.
٣. استخدام القائمين بالاختيار لتقنيات جامدة.
٤. سيادة عوامل لا صلة لها بالوظيفة في قرارات الاختيار.

• دراسة مويا (Moya,1996):-

هذه الدراسة بعنوان "التعرف على مستويات مثاليه لفعالية القيادة لسدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها الفعلية بالمدارس"، وحاولت الإجابة عن السؤال التالي:-
هل هناك علاقة مهمة بين درجة مثالية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية والممارسات الفعلية للمدارس التي يراها المعلمون في مدارسهم؟
وللبحث عن الإجابة تعرفت الدراسة على مثالية القيادة ومستوياتها لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية الاباما لتحديد وجود علاقة بين هذه المستويات وإدراكات المعلمين للممارسات الفعلية في مدارسهم . كما فحصت الرسالة مميزات المديرين من النواحي التالية :-

السن، سنوات الخبرة، الجنس ، مستوى التعليم ، ومدة تولي المنصب في تلك المدرسة، وذلك لتحديد تأثير هذه المتغيرات على هذه العلاقة.
وكشفت الدراسة عن وجود علاقة مهمة بين متغيرات ميزات المديرين مع مستوى القيادة، كما تبين وجود علاقة مهمة بين مدة تولي المدير لعمله في المدرسة الثانوية وبين مستوى مثالية القيادة.

ملخص الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة يمكنه القول بأن هناك اتفاقا عاما بينها حول أهمية وجود أسس ومعايير لاختيار مديري المدارس، كما أشارت معظم الدراسات إلى ضرورة الأخذ بأسس ومعايير علمية تحكم القرارات المتعلقة بعملية اختيار مديري المدارس، لما لها من فاعلية في تحقيق أهداف المدرسة .ومن الأسس التي أجمعت عليها الدراسات السابقة ، الخبرة العملية والعلمية في مجال التدريس والإدارة، والمؤهل الأكاديمي التربوي الذي يؤهل المدير للقيام بالعمل المدرسي وتقييمه ،والعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وضرورة توافر السمات القيادية في المرشح لأنها العامل الأساسي الذي يساعد على توظيف وتكييف الإمكانيات والقدرات العلمية والعملية لخدمة العمل المدرسي.وأشارت الدراسات السابقة أيضا إلى ضرورة الأخذ بتقارير كل من مدير المدرسة والمشرفين التربويين وتوصيات الإدارة الوسطى(مديريات التربية والتعليم) ،وكذلك ضرورة إدخال المرشحين في برنامج تدريبي للتدريب على معرفة القوانين والتشريعات التربوية المعمول بها ، وعلى كيفية حل المشاكل التربوية المتوقعة ، وصنع

القرارات المدرسية ، وسبل الاتصال ، إضافة إلى توفر المهارات الإنسانية والفنية والفكرية .

كما تبين من الدراسات السابقة وجود ارتباط قوي بين درجة امتلاك مدير المدرسة بشكل عام للكفايات والمهارات القيادية والإدارية والمهارات العلمية والخبرات العملية والتدريبية وبين فعالية أدائه في العمل وقدرته على الإنجاز بمستوى مرتفع . كما أنها توحي بأن نظام القيادة الذي يتبعه مدير المدرسة وما يمتلكه من صفات وخصائص شخصية وعلمية وفنية يدل بوضوح على ما سيكون عليه المناخ التنظيمي للمؤسسة التعليمية ومدى فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها.

وتظهر الدراسات السابقة العلاقة القوية بين الخصائص الشخصية ، والمهنية ، والأساليب القيادية والإدارية التربوية للمديرين ، وبين أدائهم الإداري العام وقدرتهم على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والإشراف واتخاذ القرارات وحل الصراعات وترتيب الأدوار وتحسين المخرجات التعليمية ، وتمتين العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ، وتحسين المدخلات التعليمية ، وخلق مناخ مدرسي صحي يحفز العاملين والطلاب ، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على العملية التربوية والتعليمية في المدرسة ، ويعمل على مساعدتها لبلوغ أهدافها بسهولة ويسر. وكل ما سبق يشير بوضوح تام إلى الدور المتميز الذي يلعبه مدير المدرسة في تحسين المخرجات التعليمية ، وتحقيق أهداف المدرسة والمجتمع ، وبالتالي المساهمة الفعالة في ترسيخ فلسفة التربية العامة للدولة وبناء الإنسان الصالح.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

* منهج الدراسة.

* مجتمع الدراسة وعينتها.

* أداة الدراسة.

* صدق الأداة.

* ثبات الأداة.

* متغيرات الدراسة.

* إجراءات الدراسة.

* المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة ، ومجتمعها ، وأداة الدراسة وخطوات التحقق من دلالات الصدق والثبات، والمتغيرات ، وإجراءات التطبيق، كما يحتوي هذا الفصل على عرض التحاليل الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها لتحليل البيانات واستخلاص النتائج لمناقشتها وتفسيرها.

• منهج الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي نظرا لملاءمته لأغراض الدراسة.

• مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعديهم الإداريين والفنيين ، ورؤساء أقسام التعليم العام والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم المنتشرة في مختلف المحافظات الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة) كما وردت في سجلات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في شهر تشرين الأول من العام الدراسي (١٩٩٩ م) والبالغ عددهم (٦٩) إداريا موزعين على (١٥) مديرية تربية وتعليم. منهم (١٥) مديرا للتربية والتعليم و (١٣) مساعدا إداريا و (١٣) مساعدا فنياسا، بمجموع (٤١) إداريا يمثلون ما نسبته (٥٩,٤) من مجتمع الدراسة الكلي ، و (١٤) رئيسا لأقسام التعليم العام و (١٤) رئيسا لأقسام الإشراف التربوي، بمجموع (٢٨) إداريا يمثلون ما نسبته (٤٠,٦) من مجتمع الدراسة الكلي. ٥٢٥٤٨٨

ويعود السبب في اختيار الباحث للمجتمع المذكور في دراسته لكون هذه المستويات الإدارية هي الجهة الإدارية الرسمية المخولة بمقابلة وترشيح مديري المدارس في المحافظات الفلسطينية المختلفة بحكم الصلاحيات الممنوحة لها من جهة ، ومن جهة أخرى فهي التي تتولى الإشراف الميداني المباشر على المدارس ومديريها ومعلميها والعاملين فيها. ويبين الجدول (١) توزيع مكاتب مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغيرات المحافظات الفلسطينية.

الجدول (١)

توزيع مكاتب مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغيرات المحافظات الفلسطينية

الرقم	المحافظات	العدد
١.	جنين	١
٢.	طولكرم	١
٣.	نابلس	١
٤.	قلقيلية	١
٥.	سلفيت	١
٦.	رام الله	١
٧.	ضواحي القدس/الرام	١
٨.	القدس	١
٩.	أريحا	١
١٠.	بيت لحم	١
١١.	الخليل	١
١٢.	جنوب الخليل	١
١٣.	شمال غزة	١
١٤.	غزة	١
١٥.	خان يونس	١
	المجموع الكلي	١٥

كما يوضح الجدول (٢) توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيريات التربية والتعليم في المحافظات الفلسطينية كما وردت في سجلات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية خلال العام الدراسي ١٩٩٩ م. في الفترة الواقعة ما بين ١٠/١/١٩٩٩ م و ٣٠/١٠/١٩٩٩ م

الجدول (٢)

توزيع مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيريات مكاتب مديريات التربية والتعليم في المحافظات الفلسطينية

الرقم	مديريات التربية والتعليم	مدير تربية وتعليم	مساعد إداري	مساعد فني	رئيس قسم إشراف	رئيس قسم تعليم	المجموع
١.	مديرية التربية والتعليم / جنين	١	١	١	١	١	٥
٢.	مديرية التربية والتعليم / طولكرم	١	١	١	١	١	٥
٣.	مديرية التربية والتعليم / نابلس	١	١	١	١	-	٤
٤.	مديرية التربية والتعليم / قلقيلية	١	١	١	١	١	٥
٥.	مديرية التربية والتعليم / سلفيت	١	١	١	١	١	٥
٦.	مديرية التربية والتعليم / رام الله	١	١	١	١	١	٥
٧.	مديرية تربية وتعليم ضواحي القدس / الرام	١	١	-	١	١	٤
٨.	مديرية التربية والتعليم / القدس	١	-	١	١	١	٤
٩.	مديرية التربية والتعليم / أريحا	١	-	-	-	١	٢
١٠.	مديرية التربية والتعليم / بيت لحم	١	١	١	١	١	٥
١١.	مديرية التربية والتعليم / الخليل	١	١	١	١	١	٥
١٢.	مديرية التربية والتعليم / جنوب الخليل	١	١	١	١	١	٥
١٣.	مديرية التربية والتعليم / شمال غزة	١	١	١	١	١	٥
١٤.	مديرية التربية والتعليم / غزة	١	١	١	١	١	٥
١٥.	مديرية التربية والتعليم / خان يونس	١	١	١	١	١	٥
	المجموع الكلي	١٥	١٣	١٣	١٤	١٤	٦٩

• أداة الدراسة

قام الباحث باستخدام استبانة صممها وطورها بنفسه ،مستعينا بالأدب التربوي والإداري والدراسات السابقة في مجال الإدارة التربوية والمدرسية، كدراسة الروسان (١٩٩٤) ودراسة صادق (١٩٩٦) ودراسة الراسبي (١٩٩٨) ،ومعايير اختيار مديري المدارس الثانوية في بعض الدول العربية ، كالأردن وسوريا والسعودية وقطر وسلطنة عمان ، وبعض الدول الأجنبية كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ويوغسلافيا السابقة، وتكونت الاستبانة من (١٥٣) فقرة موزعة على (٢٤) مجالا ، قبل الحكم على صدق الأداة. الملحق (١).

وأعطى الباحث كل فقرة من فقرات الاستبانة خمسة تقديرات لسلم الإجابة وفق سلم ليكرت الخماسي، (أوافق بشدة ،أوافق ، محايد ، أعارض ، أعارض بشدة) وأعطى (خمس) درجات للمستوى الأول ، و(أربع) درجات للمستوى الثاني، و(ثلاث) درجات للمستوى الثالث، و(درجتان) للمستوى الرابع و(درجة) واحدة للمستوى الخامس ، وذلك لإبراز أهمية كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال بعد استخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية لها. واعتمد الباحث النسب المئوية التالية في تفسير النتائج معتمدا على الدراسات السابقة كما يلي:

- (٨٠%) فأكثر درجة موافقة كبيرة جدا
- (٧٠ إلى ٧٩,٩%) درجة موافقة كبيرة
- (٦٠ إلى ٦٩,٩%) درجة موافقة متوسطة
- (٥٠ إلى ٥٩,٩%) درجة موافقة قليلة
- (أقل من ٥٠%) درجة موافقة قليلة جدا. وادي (١٩٩٨).

و تكونت الاستبانة من جزأين في شكلها النهائي:

- الجزء الأول: اشتمل على معلومات شخصية عن المستجيب كونها ضرورية لأغراض الدراسة.
- الجزء الثاني: اشتمل على (١٤٠) فقرة موزعة على (٢٤) مجالا، بعد أن تمت صياغتها وتعديلها بناء على اقتراحات لجنة التحكيم، لتحديد معايير يمكن الرجوع إليها عند اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين .

والجدول (٣) يوضح ذلك:-

الجدول (٣)

توزيع الفقرات على مجالات الدراسة

الرقم	المجال	الفقرات	المجموع
١	طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.	٣، ٢، ١	٣
٢	المؤهلات العلمية والتربوية .	٧، ٦، ٥، ٤	٤
٣	الخبرة العملية الناجحة.	١٠، ٩، ٨	٣
٤	السمات الشخصية .	١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢	١٢
٥	الإعداد المهني قبل الخدمة	٢٣، ٢٤، ٢٥	٣
٦	النمط القيادي .	٢٦، ٢٧، ٢٨، ٢٩	٤
٧	ممارسة السلطة	٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣	٤
٨	إدارة الصراع	٣٤، ٣٥، ٣٦، ٣٧	٤
٩	استراتيجيات التطوير المدرسية	٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١، ٤٢، ٤٣	٦
١٠	إثارة الدوافع	٤٤، ٤٥، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩	٦
١١	إدارة التغيير واستراتيجياته	٥٠، ٥١، ٥٢، ٥٣	٤
١٢	إدارة التنمية المهنية للمعلمين	٥٤، ٥٥، ٥٦، ٥٧، ٥٨	٥
١٣	اتخاذ القرار	٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٢	٤
١٤	مدير المدرسة كمشرف مقيم.	٦٣، ٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٨، ٦٩	٧
١٥	توقعات المدير عن العمل الإداري	٧٠، ٧١، ٧٢، ٧٣، ٧٤	٥
١٦	إدارة الوقت.	٧٥، ٧٦، ٧٧، ٧٨، ٧٩، ٨٠، ٨١، ٨٢	٨
١٧	إدارة الاجتماعات.	٨٣، ٨٤، ٨٥، ٨٦، ٨٧، ٨٨، ٨٩	٧
١٨	إدارة البيئة.	٩٠، ٩١، ٩٢، ٩٣، ٩٤، ٩٥، ٩٦، ٩٧، ٩٨	٩
١٩	إدارة العملية التربوية.	٩٩، ١٠٠، ١٠١، ١٠٢، ١٠٣، ١٠٤، ١٠٥، ١٠٦، ١٠٧	٩
٢٠	المدير والموقع الجغرافي للمدرسة	١٠٨، ١٠٩، ١١٠، ١١١، ١١٢، ١١٣، ١١٤، ١١٥	٨

٢١	مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي	١١٦، ١١٧، ١١٨، ١١٩، ١٢٠، ١٢١	٦
٢٢	مدير المدرسة والتقويم التربوي	١٢٢، ١٢٣، ١٢٤، ١٢٥، ١٢٦، ١٢٧	٦
٢٣	إدارة الاتصال	١٢٨، ١٢٩، ١٣٠، ١٣١	٤
٢٤	أخلاقيات مهنة مدير المدرسة الثانوية	١٣٢، ١٣٣، ١٣٤، ١٣٥، ١٣٦، ١٣٧، ١٣٨، ١٣٩، ١٤٠	٩
١٤٠	المجموع الكلي		

• صدق الأداة:-

للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٤) عضو هيئة تدريس من حملة شهادة الدكتوراه في كلية العلوم التربوية في جامعة النجاح الوطنية، ودائرة التربية في جامعة بيرزيت وجامعة القدس، وأساتذة وإداريين من حملة الدكتوراه في جامعة القدس المفتوحة. الملحق (٢).

وأرفق الباحث مع الاستبانة كتاباً موجهاً إلى كل فرد من أفراد لجنة التحكيم يحثهم فيه على تدوين ملاحظاتهم ، وحذف وإضافة وتعديل ما يرونه مناسباً ليكون الحكم على صدق الاستبانة صائباً بدرجة عالية، كما تضمن الكتاب المذكور الطلب من كل محكم تدوين بعض المعلومات الشخصية المتعلقة به لتوثيق حكمه الصادر على أداة الدراسة. الملحق (٣) .

ثم قام الباحث باسترجاع الاستبانات بعد أن بقيت في حوزة المحكمين مدة (١٠) أيام ، حيث استفاد الباحث من ملاحظاتهم المدونة، وكان لأرائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم دور بارز في تعديل الاستبانة ، وأعاد صياغتها في شكلها النهائي بناء على تلك المقترحات والملاحظات. حيث تم حذف (١٦) فقرة وإضافة (٣) فقرات وتعديل بعض الفقرات ، مما أدى إلى استقرار عدد فقرات الاستبانة في النهاية على (١٤٠) فقرة موزعة على (٢٤) مجالا ، واعتمدت الفقرات التي أجمع عليها أكثر من (١٠) محكمين ، ، وبذلك تحقق صدق الاستبانة لدى الباحث من حيث قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه ، وأن الأسئلة التي تضمنتها ممثلة تمثيلاً صادقاً لمختلف المجالات والمعايير والمتغيرات التي تناولها في هذه الدراسة . الملحق (٤).

وكمثال على ما سبق ذكره فقد تم إضافة الفقرة (٦٩) إلى المجال (١٤) مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم، والتي تنص على "المعرفة الأكاديمية والعلمية بأساليب الإشراف التربوي الحديث" كما تم حذف الفقرة (١٦) من المجال (٤) السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية، والتي تنص على "أن يتصف بقدرة الحكم الصائب على الأمور". وتعديل الفقرة (٤٣) من المجال (٩) استراتيجيات التطوير المدرسية، والتي تنص على "يعتمد استراتيجية تقسيم العمل والمهام بين العاملين". لتصبح بعد التعديل "يعتمد استراتيجية تحديد المهام للعاملين". الملحق (٥).

• ثبات الأداة:-

من أجل تحديد ثبات الأداة تم اختيار عينة قوامها (٢٠) إداريا من أفراد مجتمع الدراسة نفسه، وجرى تطبيق الأداة عليهم لمرة واحدة، وتم تضمين نتائجهم مع النتائج النهائية، ومن ثم تم حساب واستخراج الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) عن طريق حساب معامل الاتساق الداخلي للأداة (Internal Consistency)، والجدول (٤) يوضح معاملات الثبات المحسوبة لكل مجال من مجالات الأداة، ومعامل الثبات الكلي لها.

الجدول (٤)

ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

(ن = ٢٠)

الرقم	المجال	الثبات
١-	طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين	٠,٦١
٢-	المؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية	٠,٨٧
٣-	الخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية	٠,٦٦
٤-	السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية	٠,٨٩
٥-	الإعداد المهني لمدير المدرسة الثانوية قبل الخدمة	٠,٨٥
٦-	النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية	٠,٦٦
٧-	ممارسة السلطة	٠,٧٤
٨-	إدارة الصراع	٠,٨٦
٩-	استراتيجيات التطوير المدرسية	٠,٨٢
١٠-	إثارة الدوافع	٠,٧١

١١-	إدارة التغيير واستراتيجياته	٧٥,٠
١٢-	إدارة التنمية المهنية للمعلمين	٧٦,٠
١٣-	اتخاذ القرار	٨١,٠
١٤-	مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم	٨٤,٠
١٥-	توقعات المدير عن العمل الإداري	٦٦,٠
١٦-	إدارة الوقت	٨٣,٠
١٧-	إدارة الاجتماعات	٨٩,٠
١٨-	إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي)	٨٨,٠
١٩-	إدارة العملية التربوية	٨٠,٠
٢٠-	المدير والموقع الجغرافي للمدرسة	٩١,٠
٢١-	مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي	٨٣,٠
٢٢-	مدير المدرسة والتقويم التربوي	٧٣,٠
٢٣-	إدارة الاتصال	٦٥,٠
٢٤-	أخلاقيات مهنة مدير المدرسة الثانوية	٨٥,٠
	الثبات الكلي للأداة	٩٥,٠

يتضح من الجدول (٤) أن معاملات الثبات لجميع مجالات أداة الدراسة تراوحت ما بين (٠,٦١ - ٠,٩١). في حين وصل الثبات الكلي للأداة إلى (٠,٩٥) ، وجميعها عالية وتفي بأغراض الدراسة، وبذلك كانت الأداة جاهزة للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة .

• متغيرات الدراسة:-

تضمنت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:-

• متغير المستوى الإداري: وله مستويان:

١- : مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم الإداريون والفنيون.

٢- : رؤساء أقسام التعليم العام والإشراف التربوي .

• متغير المؤهل العلمي وله مستويان : -

١- : بكالوريوس فما دون.

٢- : دراسات عليا.

• متغير سنوات الخبرة التربوية ولها ثلاثة مستويات :-

١ . أقل من ١٠ سنوات.

٢ . من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة .

٣ . أكثر من ١٥ سنة.

ثانيا: المتغير التابع:

تضمنت هذه الدراسة متغيرا تابعا واحدا هو:

• مستوى درجة معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين؟
ويوضح الجدول (٥) توصيف مجتمع الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

الجدول (٥)

توصيف مجتمع الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية

سنوات الخبرة التربوية			المؤهل العلمي		المستوى الإداري	
أكثر من ١٥ سنة	من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة	أقل من ١٠ سنوات	دراسات عليا	بكالوريوس فما دون	رئيس قسم تعليم عام و إشراف تربوي	مدير تربية وتعليم ومساعد إداري أو فني
٤٩	٨	١٢	٢٢	٤٧	٢٨	٤١
المجموع الكلي: ٦٩			المجموع الكلي: ٦٩		المجموع الكلي: ٦٩	

• إجراءات الدراسة:-

قام الباحث بإجراءات الدراسة على النحو التالي:

١. تأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثباتها.
٢. حصل على كتاب تسهيل مهمة موجه من عميد كلية الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية . الملحق(٦).
٣. حصل على كتاب موافقة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية رداً على كتاب عميد كلية الدراسات العليا يتضمن السماح للباحث بإجراء الدراسة على مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية.و تم تعميم الموافقة على جميع مديريات التربية والتعليم المنتشرة في كل المحافظات الفلسطينية. الملحق(٧).
٤. قام بتوزيع الاستبانات على مديريات التربية والتعليم الفلسطينية داخل الضفة الغربية بصفة شخصية وطلب الباحث من مدير التربية والتعليم في كل مديرية بصورة شفوية عدم التعجل في الاستجابة على الاستبانة ومنح المستجيبين الفرصة الكافية للاستجابة عليها بسبب عدم حاجة الباحث للرد السريع وأن لديه المزيد من الوقت لانتظار استرجاع الاستبانات ،كما تم توزيع الاستبانات بواسطة شخص آخر على مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة، بسبب صعوبة الوصول إليها، وأرفق الباحث مع حامل الاستبانات كتاباً موجهاً إلى مديري التربية والتعليم في تلك المديريات ،يرجو فيه التعاون مع حامل الاستبانات والتأني في الاستجابة عليها وتحديد فترة زمنية مدتها ثلاثة أسابيع ليقوم بنفس الشخص المرسل باسترجاعها . الملحق(٨).
٥. تم استرجاع الاستبانات بعد ثلاثة أسابيع من تسليمها إلى مديريات التربية والتعليم على أمل أن يتاح لأفراد مجتمع الدراسة الوقت الكافي للاستجابة على فقرات الاستبانة بصدق و موضوعية ونزاهة.
٦. قام الباحث بجمع البيانات و ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج.

• المعالجة الإحصائية:-

بعد تفريغ البيانات المسترجعة بالحاسب الآلي ،تمت معالجتها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Science) . والمعروف اختصاراً باسم (SPSS) وفيما يلي عرض للمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها:

١. استخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية الكلية لكل مجال من مجالاتها للإجابة عن الأسئلة الأولى، والثاني، والثالث .

٢. استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن أثر كل من متغير المستوى الإداري، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة التربوية . للإجابة عن السؤال الرابع.

٣. معادلة (كرونباخ ألفا) لتحديد ثبات الاستبانة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

- * عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- * عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- * عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
- * عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

١ - معيار طريقة اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على

فقرات معيار طريقة اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية	درجة الموافقة
١.	اختبار تحريري و مقابلة شخصية وفق معايير تربوية مطورة خصيصا لهذا الغرض.	٤,٢٢	٨٤,٤%	كبيرة جدا
٢.	إعداده مسبقا في كليات متخصصة يتأهل فيها نظريا وعمليا ومهنيا.	٣,٨٦	٧٧,٢	كبيرة
٣.	اختبار تحريري ومقابلة شفوية تجربها لجان متخصصة .	٣,٧٧	٧٥,٤	كبيرة
	الدرجة الكلية للمعيار	٣,٩٤	٧٨,٩٣%	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٦) أن درجة الموافقة على معيار طريقة اختيار مدير المدرسة

الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة جدا) على الفقرة (١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) .بينما كانت (كبيرة) على الفقرات (٣,٢) أكثر من (٧٠%) .

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال طريقة اختيار مديري المدارس الثانوية في

فلسطين فكانت درجة الموافقة عليها (كبيرة) ،حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٨,٩٣%).

٢- معيار المؤهلات العلمية والتربوية التي ينبغي توافرها عند مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار المؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية	درجة الموافقة
٤	ماجستير فأعلى في تخصص الإدارة التربوية .	٣,٦٨	٧٣,٦%	كبيرة
٥	الدرجة الجامعية الأولى بتقدير لا يقل عن جيد جدا مع دبلوم عال في التربية.	٣,٨٦	٧٧,٢%	كبيرة
٦	الدرجة الجامعية الأولى بتقدير لا يقل عن جيد جدا مع دبلوم في الإدارة المدرسية .	٤,١٩	٨٣,٨%	كبيرة جدا
٧	الدرجة الجامعية الأولى بتقدير لا يقل عن جيد جدا في إحدى حقول التخصص المختلفة.	٣,٢٨	٦٥,٦%	متوسطة
	الدرجة الكلية للمعيار	٣,٧٥	٧٥%	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٧) أن درجة الموافقة على معيار المؤهلات العلمية والتربوية كانت (كبيرة جدا) على الفقرة (٦) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%)، بينما كانت (كبيرة) على الفقرات (٥،٤) أكثر من (٧٠%)، وكانت (متوسطة) على الفقرة (٧) أكثر من (٦٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال المؤهلات العلمية والتربوية لمديري المدارس الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٥%).

٣- معيار الخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار الخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية	درجة الموافقة
٨	خمس سنوات في التدريس كحد أدنى منها سنتان على الأقل نائبا لمدير مدرسة ثانوية.	٤,٢٦	٨٥,٢%	كبيرة جدا
٩	خمس سنوات في التدريس كحد أدنى منها سنتان على الأقل سكرتيرا لمدرسة ثانوية .	٣,٧٠	٧٤%	كبيرة
١٠	خمس سنوات في التدريس كحد أدنى منها سنتان على الأقل في تدريس المرحلة الثانوية.	٣,٧١	٧٤,٢%	كبيرة
	الدرجة الكلية للمعيار	٣,٨٨	٧٧,٧٧%	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٨) أن درجة الموافقة على معيار الخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة جدا) على الفقرة (٨) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) .بينما كانت (كبيرة) على الفقرات (٩، ١٠) أكثر من (٧٠%) . وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال الخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٧,٧٧%).

٤- معيار السمات الشخصية التي ينبغي توافرها عند مدير المدرسة الثانوية.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسب المئوية	درجة الموافقة
١١.	التمتع بالصحة البدنية الجيدة.	٤,٣٢	٨٦,٤%	كبيرة جدا
١٢.	القدرة على الابتكار .	٤,٦٥	٩٣%	كبيرة جدا
١٣.	القدرة على ضبط النفس.	٤,٧١	٩٤,٢%	كبيرة جدا
١٤.	التمتع بالنشاط والحيوية.	٤,٦٥	٩٣%	كبيرة جدا
١٥.	القدرة على تحمل المسؤولية	٤,٦٨	٩٣,٦%	كبيرة جدا
١٦.	الإيمان بالهدف والدفاع عنه .	٤,٦٨	٩٣,٦%	كبيرة جدا
١٧.	القدرة على ترتيب المهمات حسب أولوياتها.	٤,٧٤	٩٤,٨%	كبيرة جدا
١٨.	القدرة على بناء علاقات طيبة مع العاملين معه.	٤,٧٨	٩٥,٦%	كبيرة جدا
١٩.	القدرة على تقبل اقتراحات الآخرين وانتقاداتهم البناءة.	٤,٧١	٩٤,٢%	كبيرة جدا
٢٠.	القدرة على تحقيق الاطمئنان للعاملين معه وتلبية مطالبهم المشروعة.	٤,٦٥	٩٣%	كبيرة جدا
٢١.	تشجيع العاملين معه على إظهار روح الابتكار لديهم.	٤,٦٤	٩٢,٨%	كبيرة جدا
٢٢.	القدرة على تنسيق العلاقة بين المدرسة ككل والمجتمع المحلي الذي تتواجد فيه.	٤,٦٧	٩٣,٤%	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للمعيار	٤,٦٥	٩٣,١٤%	كبيرة جدا

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الموافقة على معيار السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة جدا) على جميع الفقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٩٣,١٤%).

٥- معيار الإعداد المهني لمدير المدرسة الثانوية قبل الخدمة.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على

فقرات معيار الإعداد المهني لمدير المدرسة الثانوية قبل الخدمة.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسب المئوية	درجة الموافقة
٢٣.	التحاقه ببرامج دراسية تقدمها الجامعات تؤهله للعمل الإداري والفني.	٤,٤٣	٨٨,٦%	كبيرة جدا
٢٤.	التحاقه بدورات تنظمها وزارة التربية والتعليم في الإدارة المدرسية لرفع مستوى أدائه في العمل.	٤,٣٩	٨٧,٨%	كبيرة جدا
٢٥.	التحاقه بدورات تدريبية خارجية للاستفادة من الخبرات الإدارية في مجال الإدارة المدرسية.	٣,٩٩	٧٩,٨%	كبيرة
	درجة الموافقة الكلية	٤,٢٧	٨٥,٤١%	كبيرة جدا

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة الموافقة على معيار الإعداد المهني لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين قبل الخدمة كانت (كبيرة جدا) على الفقرات (٢٤,٢٣) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) بينما كانت (كبيرة) على الفقرة (٢٥) أكثر من (٧٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال الإعداد المهني لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين قبل الخدمة فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٥,٤١%).

٦- معيار النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية.

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية	درجة الموافقة
٢٦.	النمط الديمقراطي القائم على إشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات	٤,٣٥	%٨٧	كبيرة جدا
٢٧.	النمط البيروقراطي القائم على المركزية وعدم التفويض .	٢,٧١	%٥٤,٢	قليلة
٢٨.	النمط الترسلّي القائم على المغالاة في إعطاء الحرية للعاملين والطلاب.	٢,٠٩	%٤١,٨	قليلة جدا
٢٩.	النمط الأوتوقراطي القائم على الإملاء والافتراء في اتخاذ القرارات .	٢,٠٧	%٤٠,٤	قليلة جدا
	الدرجة الكلية للمعيار	٢,٨٠	%٥٦,٠٨	قليلة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١١) أن درجة الموافقة على معيار النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة جدا) على الفقرة (٢٦) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%)، بينما كانت (قليلة) على الفقرة (٢٧) أكثر من (٥٠%)، وكانت (قليلة جدا) على الفقرات (٢٩، ٢٨) أقل من (٥٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (قليلة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٥٦,٠٨%).

٧- معيار ممارسة السلطة.

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار ممارسة السلطة.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية	درجة الموافقة
٣٠.	استخدام أسلوب الإثابة والمكافأة .	٣,٦٥	%٧٣	كبيرة
٣١.	استخدام أسلوب الأسس المرجعية القائم على دراسة شخصيات ونفسيات العاملين .	٣,٦٤	%٧٢,٨	كبيرة
٣٢.	استخدام أسلوب المعرفة والخبرة الشخصية القائم على تنمية خبراته ومعارفه بالنواحي الخاصة في المجال الذي يعمل فيه.	٣,٨١	%٧٦,٢	كبيرة
٣٣.	استخدام أسلوب الشرعية القانونية انطلاقاً من الصلاحيات التي سيمتلکها بحكم اشتغاله لوظيفة مدير مدرسة ثانوية.	٣,٥٩	%٧١,٢	كبيرة
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٣,٦٧	%٧٣,٤٧	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة الموافقة على معيار أساليب ممارسة السلطة من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة) على جميع الفقرات، حيث كسّانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٧٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال أساليب ممارسة السلطة من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٣,٤٧%).

٨- معيار إدارة الصراع.

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إدارة الصراع.

(ن=٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية	درجة الموافقة
٣٤	استخدام أسلوب التشخيص الدقيق للموقف بهدف الوقوف على أنسب بديل للتعامل معه ضمن معطيات وظروف الموقف.	٤,٢	%٨٤	كبيرة جدا
٣٥	الاتفاق من أهداف لها مكانتها عند طرفي الصراع وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة (أسلوب التشاور والتعاون).	٤,٠٧	%٨١,٤	كبيرة جدا
٣٦	استخدام أسلوب الإقناع (التسوية).	٣,٨٨	%٧٧,٦	كبيرة
٣٧	استخدام أسلوب تجنب الصراع وعدم الالتفات إليه.	٣,٤٥	%٦٩	متوسطة
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٣,٩٠	%٧٨,٠٤	كبيرة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة الموافقة على معيار أساليب إدارة الصراع من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة جدا) على الفقرات (٣٥، ٣٤) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%). بينما كانت (كبيرة) على الفقرة (٣٦) أكثر من (٧٠%). و (متوسطة) على الفقرة (٣٧) أكثر من (٦٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال أساليب إدارة الصراع من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٨,٠٤%).

٩- معيار استراتيجيات التطوير المدرسية.

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار استراتيجيات التطوير المدرسية.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسب المئوية	درجة الموافقة
٣٨	اعتماد استراتيجية تطوير مهارات وإجراءات اتصال واضحة .	٣,٧٨	٧٥,٦%	كبيرة
٣٩	اعتماد استراتيجية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وتمثل كل فرد لمسؤوليات دوره.	٤,٢	٨٤%	كبيرة جدا
٤٠	اعتماد استراتيجية كشف الصراع داخل المدرسة ومعالجته.	٣,٩٧	٧٩,٤%	كبيرة
٤١	اعتماد استراتيجية التركيز على العمليات الإنسانية لتحسين الإنتاج.	٤,٠٦	٨١,٢%	كبيرة جدا
٤٢	اعتماد استراتيجية حل المشكلات وفق منهجية علمية سليمة.	٤,١٦	٨٣,٢%	كبيرة جدا
٤٣	اعتماد استراتيجية تحديد المهام للعاملين.	٤,٢٥	٨٥%	كبيرة جدا
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٤,٠٧	٨١,٤٠%	كبيرة جدا

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة الموافقة على معيار استراتيجيات التطوير المدرسية التي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين اعتمادها كانت (كبيرة جدا) على الفقرات (٣٩، ٤١، ٤٢، ٤٣) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) بينما كانت (كبيرة) على الفقرات (٣٨، ٤٠) أكثر من (٧٠%) .

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال استراتيجيات التطوير المدرسية التي يتم اعتمادها من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨١,٤٠%).

١٠- معيار إثارة الدوافع.

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إثارة الدوافع.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية	درجة الموافقة
٤٤.	التعرف على حاجات العاملين والطلبة النفسية والاجتماعية وإشباعها قدر الإمكان ضمن حدود القانون المدرسي .	٤,٢٢	%٨٤,٤	كبيرة جدا
٤٥.	إقناع العاملين والطلاب بإمكانية تحقيق أهدافهم في حالة قيامهم بالأداء المطلوب.	٤,٢٦	%٨٥,٢	كبيرة جدا
٤٦.	توزيع السلطات على العاملين والطلاب والتأكيد على بعد التشاركية.	٤,٠٤	%٨٠,٨	كبيرة جدا
٤٧.	خلق التناغم والانسجام الذي يشعر العاملون معه بالرغبة في العمل واستمرارية المشاركة في النشاطات .	٤,٢٥	%٨٥	كبيرة جدا
٤٨.	مساعدة العاملين والطلبة على التكيف مع البيئة المدرسية والمحلية.	٤,٢٢	%٨٤,٤	كبيرة جدا
٤٩.	رفع الروح المعنوية للعاملين والطلاب من خلال الحرص على تحقيق رضاهم وقناعتهم .	٤,٣٥	%٨٧	كبيرة جدا
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٤,٢٢	%٨٤,٤٤	كبيرة جدا

أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة الموافقة على معيار طرق إثارة الدوافع من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة جدا) على جميع الفقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) .

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال إثارة الدوافع من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٤.٤٤%).

١١- معيار إدارة التغيير واستراتيجياته.

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إدارة التغيير واستراتيجياته.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية	درجة الموافقة
٥٠	يعتمد استراتيجية الزمالة التي تقوم على التفاعل الاجتماعي المستند الى روح الزمالة والألفة.	٤.٠٧	%٨١,٤	كبيرة جدا
٥١	يعتمد الاستراتيجية الأكاديمية التي تقوم على التناول العقلاني للأمور .	٤,١٤	%٨٢,٨	كبيرة جدا
٥٢	يعتمد الاستراتيجية الهندسية التي تركز على البيئة المدرسية وهندستها.	٣,٧٨	%٧٥,٦	كبيرة
٥٣	يعتمد استراتيجية مواجهة الواقع التي تقوم على إحداث درجة عالية من الصراع ومن ثم إحداث التغيير.	٣,٦٧	%٧٣,٤	كبيرة
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٣,٩١	%٧٨,٣٣	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٦) أن درجة الموافقة على معيار إدارة التغيير واستراتيجياته التي

ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين اعتمادها كانت (كبيرة جدا) على الفقرات (٥١,٥٠) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%). بينما كانت (كبيرة) على الفقرات (٥٣,٥٢) أكثر من (٧٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال استراتيجيات إدارة التغيير التي ينبغي اعتمادها من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٨,٣٣%).

١٢- معيار إدارة التنمية المهنية للمعلمين.

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على

فقرات معيار إدارة التنمية المهنية للمعلمين.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسب المئوية	درجة الموافقة
٥٤	يعتمد أسلوب تدريب الفريق القائم على اللقاء بين المدير والعاملين لتدارس قضايا تم جمع المعلومات عنها مسبقا	٤,٠٧	%٨١,٤	كبيرة جدا
٥٥	يعتمد أسلوب ورشة الدور القائم على تطوير نوع من المواءمة بين الفرد ودوره من خلال لقاءات يعقدها المدير مع العاملين لتدارس دور كل واحد منهم.	٣,٧٢	%٧٤,٤	كبيرة
٥٦	يعتمد أسلوب اللقاءات المقصودة مع العاملين بهدف مناقشة طبيعة عمل كل منهم وتطوير علاقات عمل إيجابية بينهم.	٤,٠	%٨٠	كبيرة جدا
٥٧	يعتمد أسلوب اللقاءات التشخيصية مع العاملين لتحديد المشكلات التي تواجههم وطرق التعامل معها بتطوير بدائل مناسبة.	٣,٨٧	%٧٧,٤	كبيرة
٥٨	يعتمد أسلوب مجموعات الأتراب التي تناقش قضايا محددة لفئة من العاملين الذين تجمعهم قضايا مشتركة.	٣,٩٦	%٧٩,٢	كبيرة
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٣,٩٢	%٧٨,٤٩	كبيرة

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٧) أن درجة الموافقة على معيار أساليب إدارة التنمية المهنية للمعلمين من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة جدا) على الفقرات (٥٦,٥٤) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%). بينما كانت (كبيرة) على الفقرات (٥٨,٥٧,٥٥) أكثر من (٧٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال أساليب إدارة التنمية المهنية للمعلمين التي ينبغي اعتمادها من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٨,٤٩%).

١٣- معيار اتخاذ القرار.

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار طريقة اتخاذ القرار.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسب المئوية	درجة الموافقة
٥٩	اتخاذ القرار بعد القيام بتطوير بدائل مناسبة.	٣,٩٠	%٧٨	كبيرة
٦٠	اتخاذ القرار بعد الرجوع إلى رأي الأغلبية المنسجم مع القانون.	٤,٠٩	%٨١,٨	كبيرة جدا
٦١	اتخاذ القرار بناء على ما يراه مناسباً من وجهة نظره.	٣,٧٧	%٧٥,٤	كبيرة
٦٢	اتخاذ القرار بعد دراسة الموقف والظروف الداخلية والخارجية.	٣,٨٧	%٧٧,٤	كبيرة
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٣,٩٠	%٧٨,١٣	كبيرة

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٨) أن درجة الموافقة على معيار طريقة اتخاذ القرار من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة جدا) على الفقرة (٦٠) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٨١,٨%). بينما كانت (كبيرة) على الفقرات (٦٢, ٦١, ٥٩) أكثر من (٧٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال طريقة اتخاذ القرار من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧٨,١٣%).

١٤. معيار مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.

الجدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على

فقرات معيار مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية	درجة الموافقة
٦٣.	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بمبادئ وطرق وأساليب التدريس.	٣,٩١	%٧٨,٢	كبيرة
٦٤.	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بطرق القياس والتقويم .	٤,١٤	%٨٢,٨	كبيرة جدا
٦٥.	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بمواد ووسائل وتكنولوجيا التعليم.	٤,٣٠	%٨٦	كبيرة جدا
٦٦.	المعرفة الأكاديمية والعلمية بعلم النفس وعلم النفس التربوي .	٤,٠٧	%٨١,٤	كبيرة جدا
٦٧.	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بأنواع النشاطات اللاصفية.	٤,١٩	%٨٣,٨	كبيرة جدا
٦٨.	المعرفة الأكاديمية والوظيفية لأنواع التسهيلات المدرسية الميسرة لعملية التعليم.	٤,١٧	%٨٣,٤	كبيرة جدا
٦٩.	المعرفة الأكاديمية والعملية بأساليب الإشراف التربوي الحديثة.	٤,١	%٨٢	كبيرة جدا
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٤,١٢	%٨٢,٥٦	كبيرة جدا

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (١٩) أن درجة الموافقة على معيار الموصفات العلمية والسلوكية التي ينبغي توافرها عند مدير المدرسة الثانوية في فلسطين كمشرف تربوي مقيم كانت (كبيرة جدا) على الفقرات (٦٤، ٦٥، ٦٦، ٦٧، ٦٨، ٦٩) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%)، بينما كانت (كبيرة) على الفقرة (٦٣) أكثر من (٧٠%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال الموصفات العلمية والسلوكية لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين كمشرف تربوي مقيم فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢,٥٦%).

١٥ - معيار توقعات المدير عن العمل الإداري.

الجدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على

فقرات معيار توقعات المدير عن العمل الإداري.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية	درجة الموافقة
٧٠.	يتوقع قضاء وقت أطول في عمله أكثر من كونه معلماً.	٤,٠٤	٨٠,٨%	كبيرة جداً
٧١.	يتوقع مواجهه مشكلات وصعوبات أكثر من كونه معلماً.	٤,١٩	٨٣,٣%	كبيرة جداً
٧٢.	يهتم بوظيفة المركز لا بمركز الوظيفة.	٤,١٦	٨٣,٢%	كبيرة جداً
٧٣.	يؤمن بالطاعة الإدارية لمن هو أعلى منه في المستوى الإداري .	٤,٠٣	٨٠,٦%	كبيرة جداً
٧٤.	ينظر نظرة احترام وتقدير إلى مروضيه.	٤,١٢	٨٢,٤%	كبيرة جداً
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٤,١٠	٨٢,١٤%	كبيرة جداً

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٠) أن درجة الموافقة على معيار توقعات مدير المدرسة الثانوية

في فلسطين عن العمل الإداري كانت (كبيرة جداً) على جميع الفقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال توقعات مدير المدرسة الثانوية في فلسطين عن

العمل الإداري فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جداً) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢,١٤%).

١٦- معيار إدارة الوقت.

الجدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على

فقرات معيار إدارة الوقت.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسب المئوية	درجة الموافقة
٧٥	ينفذ المهمات بعد التفكير والتخطيط المسبقين.	٤,١٤	%٨٢,٨	كبيرة جدا
٧٦	يقوض الصلاحيات والسلطات اللازمة لها.	٤,٠٦	%٨١,٢	كبيرة جدا
٧٧	يوضح آلية التعامل بينه وبين العاملين.	٤,١٩	%٨٣,٨	كبيرة جدا
٧٨	ينظم الملفات بطريقة تمكنه من استرجاع المعلومات المطلوبة ببسر.	٤,١٩	%٨٣,٨	كبيرة جدا
٧٩	يؤدي المهام التي تتطلب طاقة تفكير عالية عندما يكون في قمة نشاطه.	٤,٢٣	%٨٤,٦	كبيرة جدا
٨٠	يدون سجلات دقيقة لتنظيم الوقت والعمل أسبوعيا ويحللها.	٤,٤٢	%٨٨,٤	كبيرة جدا
٨١	يستخدم الحاسب الآلي كعامل مساعد في العملية الإدارية وتوفير الوقت.	٤,٢٣	%٨٤,٦	كبيرة جدا
٨٢	يعرف مسببات الإجهاد ووسائل مقاومتها للمحافظة على فعاليته وفعالية العاملين.	٤,٣٥	%٨٧	كبيرة جدا
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٤,٢٢	%٨٤,٥٢	كبيرة جدا

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢١) أن درجة الموافقة على معيار مهارات إدارة الوقت التي ينبغي ممارستها من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة جدا) على جميع الفقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال مهارات إدارة الوقت التي ينبغي ممارستها من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٤,٥٢%).

١٧- معيار إدارة الاجتماعات.

الجدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على

فقرات معيار إدارة الاجتماعات.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسب المئوية	درجة الموافقة
٨٣	القدرة على عرض أفكاره بوضوح تام.	٤,٤٥	%٨٩	كبيرة جدا
٨٤	القدرة على تلخيص الآراء التي تثار في الاجتماع ووضعها في صيغ بسيطة تساعد المستمعين على سهولة فهمها .	٤,٣٣	%٨٦,٦	كبيرة جدا
٨٥	الاتصاف بالموضوعية العلمية وعدم التحيز لرأي معين.	٤,٣٢	%٨٦,٤	كبيرة جدا
٨٦	القدرة على إقناع بقية العاملين بأهمية الالتزام بالقرار الذي توصلت إليه الأغلبية.	٤,٣٦	%٨٧,٢	كبيرة جدا
٨٧	القدرة على مساعدة المجتمعين بعدم تجاوز حدود الصلاحيات القانونية الممنوحة له عند اتخاذ القرار .	٤,٣٠	%٨٦	كبيرة جدا
٨٨	القدرة على إدارة النقاش والحوار في حدود جدول الاجتماع.	٤,٣٠	%٨٦	كبيرة جدا
٨٩	يدرك أن الغرض من عقد الاجتماعات مع العاملين هو الوصول إلى قرارات موضوعية وصائبة تخدم الصالح العام للمدرسة.	٤,٢٣	%٨٤,٦	كبيرة جدا
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٤,٣٢	%٨٦,٥٨	كبيرة جدا

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٢) أن درجة الموافقة على معيار مهارات إدارة الاجتماعات الواجب توافرها عند مدير المدرسة الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة جدا) على جميع الفقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).
وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال مهارات إدارة الاجتماعات التي ينبغي ممارستها من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٦,٥٨%).

١٨ - معيار إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي).

الجدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على

فقرات معيار إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي).

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسب المئوية	درجة الموافقة
٩٠	الدعاية للأحداث والمواقف المهمة في المدرسة والأنشطة الرياضية فيها.	٤,٤٥	%٨٩	كبيرة جدا
٩١	التعاون مع الجهات الرسمية لتلبية حاجات مدرسته.	٤,٣٣	%٨٦,٦	كبيرة جدا
٩٢	تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.	٤,٣٨	%٨٧,٦	كبيرة جدا
٩٣	إشراك العاملين والطلبة في القيام بأعمال تطوعية داخل المجتمع المحلي.	٤,٣٢	%٨٦,٤	كبيرة جدا
٩٤	عقد لقاءات دورية مع أولياء أمور الطلبة لتوثيق الصلة بينهم وبين المدرسة والعاملين فيها.	٤,٣٢	%٨٦,٤	كبيرة جدا
٩٥	تفعيل نشاطات مجلس الآباء والمعلمين وإشراكهم في تحقيق أهداف العملية التربوية.	٤,٣٥	%٨٧	كبيرة جدا
٩٦	استغلال إمكانات المجتمع المحلي البشرية والمادية لتوفير التسهيلات والوسائل المساندة للمدرسة.	٤,٣٢	%٨٦,٤	كبيرة جدا
٩٧	تعزيز انتماء العاملين والطلبة لوطنهم وتراثهم وثقافتهم	٤,٣٩	%٨٧,٨	كبيرة جدا
٩٨	مشاركة المجتمع المحلي في مناسباته الاجتماعية المختلفة .	٤,٣٦	%٨٧,٢	كبيرة جدا
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٤,٣٥	%٨٧,١٥	كبيرة جدا

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٣) أن درجة الموافقة على معيار (إدارة البيئة) الأدوار والمهارات التي ينبغي أن يقوم بها مدير المدرسة الثانوية في فلسطين لربط العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي كانت (كبيرة جدا) على جميع الفقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال إدارة البيئة فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٧,١٥%).

١٩ - معيار إدارة العملية التربوية.

الجدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إدارة العملية التربوية.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية	درجة الموافقة
٩٩.	التعامل بفهم مع أبعاد النمو المتكامل للمتعلمين.	٤,٣٠	%٨٦	كبيرة جدا
١٠٠.	تفعيل دور المرشد التربوي في المدرسة.	٤,٢٥	%٨٥	كبيرة جدا
١٠١.	تفعيل برامج الصحة المدرسية .	٤,٢٦	%٨٥,٢	كبيرة جدا
١٠٢.	تطبيق قواعد النظام وقوانين الانضباط المدرسي نصا وروحا .	٤,٤١	%٨٨,٢	كبيرة جدا
١٠٣.	توفير التسهيلات لذوي الحاجات الخاصة والموهوبين.	٤,٣٩	%٨٧,٨	كبيرة جدا
١٠٤.	التفعيل المستمر للتسهيلات المدرسية والتقنية مثل (المكتبة, المختبرات العلمية, مختبر الحاسب الآلي, والوسائل التعليمية) .	٤,٣٨	%٨٧,٦	كبيرة جدا
١٠٥.	متابعة تنفيذ الخطط و البرامج التعليمية المختلفة .	٤,٢٣	%٨٤,٦	كبيرة جدا
١٠٦.	تفعيل النشاطات المدرسية اللامنهجية.	٤,٢٩	%٨٥,٨	كبيرة جدا
١٠٧.	متابعة قضايا العاملين لدى الجهات التربوية المختصة.	٤,٢٨	%٨٥,٦	كبيرة جدا
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٤,٣٠	%٨٦,١٨	كبيرة جدا

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٤) أن درجة الموافقة على معيار أدوار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين في إدارة العملية التربوية كانت (كبيرة جدا) على جميع الفقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) .

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال أدوار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين في إدارة العملية التربوية فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٦,١٨%) .

٢٠- معيار المدير والموقع الجغرافي للمدرسة.

الجدول (٢٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار مزايا اختيار المدير من نفس الموقع الجغرافي للمدرسة.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية	درجة الموافقة
١٠٨.	يتيح للمدير المزيد من التفاعل مع المجتمع بسبب إدراكه لقيمه وتقاليده وعاداته واتجاهاته .	٤,٣٠	%٨٦	كبيرة جدا
١٠٩.	يساعد المدير على معرفة الظروف الاجتماعية والأسرية لطلابه.	٤,٣٥	%٨٧	كبيرة جدا
١١٠.	يعطي المدير مجالا أوسع للاتصال والتنسيق مع أولياء أمور الطلبة.	٤,٠٤	%٨٠,٨	كبيرة جدا
١١١.	يسهل على المدير ربط الأنشطة المدرسية بحاجات المجتمع المحلي.	٤,٢٩	%٨٥,٨	كبيرة جدا
١١٢.	يسهل على الطلاب وأولياء أمورهم سرعة الاتصال بالمدير عند الحاجة وفي كل الأوقات .	٤,٠٧	%٨١,٤	كبيرة جدا
١١٣.	يمكن المدير من الإسهام في النشاطات الاجتماعية للمجتمع المحلي مما يعزز من أهمية المدرسة ودورها الاجتماعي.	٤,٠٧	%٨١,٤	كبيرة جدا
١١٤.	يعطي المدير الفرصة والوقت الكافيين لتقديم نشاطات وبرامج خارج الدوام المدرسي كعلاج ضعف التحصيل وتعليم الكبار والنشاطات الرياضية.	٤,١٢	%٨٢,٤	كبيرة جدا
١١٥.	يمكن المدير من تقديم التسهيلات للخريجين والمراجعين خلال الدوام المدرسي وبعده.	٤,١٩	%٨٣,٨	كبيرة جدا
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٤,١٧	%٨٣,٥٨	كبيرة جدا

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٥) أن درجة الموافقة على معيار مزايا اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين من نفس الموقع الجغرافي للمدرسة كانت (كبيرة جدا) على جميع الفقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية

لمعايير مجال مزايا اختيار مدير المدرسة من نفس المنطقة الجغرافية للمدرسة فكانت (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٣,٥٨%).

٢١- معيار مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي.

الجدول (٢٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على

فقرات معيار منطلقات مدير المدرسة للتخطيط الاستراتيجي.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية	درجة الموافقة
١١٦.	ينطلق من رؤية واضحة لأهداف فلسفة التربية والتعليم الفلسطينية .	٤,١٧	٨٣,٤%	كبيرة جدا
١١٧.	ينطلق من رؤية واضحة لدور المدرسة وأهدافها.	٤,٠٤	٨٠,٨%	كبيرة جدا
١١٨.	ينطلق من رؤية واضحة لأهداف المجتمع المحلي.	٤,٢٥	٨٥%	كبيرة جدا
١١٩.	ينطلق من دراسة واضحة للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.	٤,٢٢	٨٤,٤%	كبيرة جدا
١٢٠.	ينطلق من استشراف المستقبل والتنبؤ بمتغيراته .	٣,٩٩	٧٩,٨%	كبيرة
١٢١.	ينطلق من تحليله لنقاط القوة ونقاط الضعف في مدرسته	٤,٠١	٨٠,٢%	كبيرة جدا
	درجة الموافقة الكلية للمعايير	٤,١١	٨٢,٢٧%	كبيرة جدا

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٦) أن درجة الموافقة على معيار منطلقات مدير المدرسة الثانوية في فلسطين للتخطيط الاستراتيجي كانت (كبيرة جدا) على الفقرات (١١٦، ١١٧، ١١٨، ١١٩، ١٢١) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%)، بينما كانت (كبيرة) على الفقرة (١٢٠) أكثر من (٧٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال منطلقات مدير المدرسة الثانوية في فلسطين للتخطيط الاستراتيجي فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢,٢٧%).

٢٢- معيار مدير المدرسة والتقويم التربوي.

الجدول (٢٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار أساليب التقويم التربوي التي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين استخدامها.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسب المئوية	درجة الموافقة
١٢٢	استخدام الأسلوب الكمي (العلامات) لتقويم كفاية العاملين .	٣,٨٤	%٧٦,٨	كبيرة
١٢٣	استخدام معايير تربوية مطورة ومعدة يستند إليها في عملية التقويم.	٤,٠٩	%٨١,٨	كبيرة جدا
١٢٤	استمرارية التقويم للبرامج المدرسية المختلفة .	٤,٠٣	%٨٠,٦	كبيرة جدا
١٢٥	استخدام أسلوب التقويم الذاتي لعمله.	٤,٠٦	%٨١,٢	كبيرة جدا
١٢٦	مساعدة العاملين على تطوير الاختبارات المدرسية.	٤,١٢	%٨٢,٤	كبيرة جدا
١٢٧	التقويم المستمر للمدخلات والمخرجات التعليمية لمعرفة حسن الإنجاز و معوقاته وتقديم التغذية الراجعة للعاملين.	٤,١٠	%٨٠,٢	كبيرة جدا
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٤,٠٢	%٨٠,٤٨	كبيرة جدا

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٧) أن درجة الموافقة على معيار أساليب وقدرات التقويم التربوي التي ينبغي استخدامها من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة جدا) على الفقرات (١٢٣، ١٢٤، ١٢٥، ١٢٦، ١٢٧) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) بينما كانت (كبيرة) على الفقرة (١٢٢) أكثر من (٧٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال أساليب التقويم التربوي التي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين استخدامها فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٠,٤٨%).

٢٣- معيار إدارة الاتصال.

الجدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات معيار إدارة الاتصال.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسب المئوية	درجة الموافقة
١٢٨.	استخدام قنوات الاتصال الرسمية مع العاملين والمستويات الإدارية المختلفة.	٤,٠١	%٨٠,٢	كبيرة جدا
١٢٩.	استخدام قنوات الاتصال غير الرسمية للحصول على معلومات وأفكار مهمة قد لا يتم ذكرها بصورة رسمية.	٤,٠٤	%٨٠,٨	كبيرة جدا
١٣٠.	استخدام وسائط اتصال متعددة مثل (اللجان التربوية و الطلابية والتقارير والمقابلات مع العاملين وأولياء الأمور ومجلس الآباء والمعلمين وغيرها).	٤,١٣	%٨٢,٦	كبيرة جدا
١٣١.	استخدام الوضوح التام خلال اتصالاته مع الآخرين للتقليل من عوامل التشويش .	٤,٠١	%٨٠,٢	كبيرة جدا
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٤,٠٩	%٨١,٩٧	كبيرة جدا

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٨) أن درجة الموافقة على معيار قنوات الاتصال التي ينبغي استخدامها من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة جدا) على جميع الفقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%) . وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال قنوات الاتصال التي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية استخدامها في إدارة اتصالاته فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨١,٩٧%).

٢٤- معيار أخلاقيات مهنة مدير المدرسة الثانوية.

الجدول (٢٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على

فقرات معيار

أخلاقيات مهنة مدير المدرسة الثانوية.

(ن = ٦٩)

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسب المئوية	درجة الموافقة
١٣٢	القدوة لغيره من العاملين والطلاب والمجتمع.	٤,٢٩	%٨٥,٨	كبيرة جدا
١٣٣	الأمانة مع نفسه ومع الآخرين.	٤,٢٨	%٨٥,٦	كبيرة جدا
١٣٤	الصراحة والصدق في القول والعمل.	٤,٤٢	%٨٨,٤	كبيرة جدا
١٣٥	العدالة و الموضوعية والواقعية.	٤,٢٦	%٨٥,٢	كبيرة جدا
١٣٦	الصبر والصفح والتسامح .	٤,٣٣	%٨٦,٦	كبيرة جدا
١٣٧	الحزم وعدم التردد.	٤,٢٩	%٨٥,٨	كبيرة جدا
١٣٨	البشاشة وجمال الهيئة.	٤,٣٨	%٨٧,٦	كبيرة جدا
١٣٩	الدقة في الوقت والمواعيد .	٤,٢٨	%٨٥,٦	كبيرة جدا
١٤٠	الدفاع عن مهنته والعاملين فيها.	٤,٢٠	%٨٤	كبيرة جدا
	درجة الموافقة الكلية للمعيار	٤,٣٠	%٨٦,١٢	كبيرة جدا

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٢٩) أن درجة الموافقة على معيار أخلاقيات المهنة التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة الثانوية في فلسطين كانت (كبيرة جدا) على جميع الفقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (٨٠%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمعايير مجال أخلاقيات المهنة التي ينبغي التحلي بها من جانب مدير المدرسة الثانوية في فلسطين فقد كانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٦,١٢%).

• ثانيا : عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:-

ما ترتيب مجالات اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعا لدرجة أهميتها؟
للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع المجالات والجدول (٣٠) يوضح ذلك.

الجدول (٣٠)

ترتيب مجالات معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين تنازليا تبعا لأهميتها.

(ن = ٦٩)

الترتيب	المجال	متوسط الاستجابة الكلية*	النسبة المئوية % الكلية	درجة الموافقة الكلية
الأول	السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية	٤,٦٥	%٩٣,١٤	كبيرة جدا
الثاني	إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي)	٤,٣٥	%٨٧,١٥	كبيرة جدا
الثالث	إدارة الاجتماعات	٤,٣٢	%٨٦,٥٨	كبيرة جدا
الرابع	إدارة العملية التربوية	٤,٣٠٩	%٨٦,١٨	كبيرة جدا
الخامس	أخلاقيات مهنة مدير المدرسة الثانوية	٤,٣٠٦	%٨٦,١٢	كبيرة جدا
السادس	الإعداد المهني لمدير المدرسة الثانوية قبل الخدمة	٤,٢٧	%٨٥,٤١	كبيرة جدا
السابع	إدارة الوقت	٤,٢٢٦	%٨٤,٥٢	كبيرة جدا
الثامن	إثارة الدوافع	٤,٢٢٢	%٨٤,٤٤	كبيرة جدا
التاسع	المدير والموقع الجغرافي للمدرسة	٤,١٧	%٨٣,٥٨	كبيرة جدا
العاشر	مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم	٤,١٢	%٨٢,٥٦	كبيرة جدا
الحادي عشر	مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي	٤,١١	%٨٢,٢٧	كبيرة جدا
الثاني عشر	توقعات المدير عن العمل الإداري	٤,١٠	%٨٢,١٤	كبيرة جدا
الثالث عشر	إدارة الاتصال	٤,٠٩	%٨١,٩٧	كبيرة جدا
الرابع عشر	استراتيجيات التطوير المدرسية	٤,٠٧	%٨١,٤٠	كبيرة جدا
الخامس عشر	مدير المدرسة والتقويم التربوي	٤,٠٢	%٨٠,٤٨	كبيرة جدا
السادس عشر	طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين	٣,٩٤	%٧٨,٩٣	كبيرة
السابع عشر	إدارة التنمية المهنية للمعلمين	٣,٩٢	%٧٨,٤٩	كبيرة

الثامن عشر	إدارة التغيير واستراتيجياته	٣,٩١	٧٨,٣٣%	كبيرة
التاسع عشر	اتخاذ القرار	٣,٩٠٦	٧٨,١٣%	كبيرة
العشرون	إدارة الصراع	٣,٩٠٢	٧٨,٠٤%	كبيرة
الحادي والعشرون	الخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية	٣,٨٨	٧٧,٧٧%	كبيرة
الثاني والعشرون	المؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية	٣,٧٥	٧٥%	كبيرة
الثالث والعشرون	ممارسة السلطة	٣,٦٧	٧٣,٤٧%	كبيرة
الرابع والعشرون	النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية	٢,٨٠	٥٦,٠٨%	قليلة
	درجة الموافقة الكلية على جميع المعايير	٤,٠٤	٨٠,٩٣%	كبيرة جدا

*أقصى درجة للاستجابة ٥ درجات

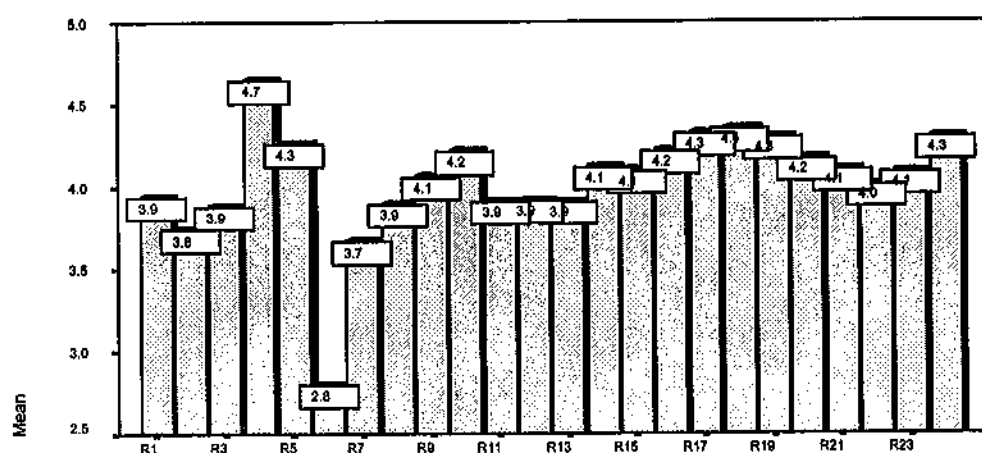
يتضح من الجدول (٣٠) أن درجة الموافقة على ترتيب المجالات عند أفراد مجتمع الدراسة حسب أهميتها تتأزليا كانت (كبيرة جدا) على (١٥) مجالا (١-١٥) من مجالات الدراسة البالغ عددها الكلي (٢٤) مجالا . حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (٩٣,١٤%) للمجال الذي حاز على المرتبة الأولى والمتضمن (للسمات الشخصية التي ينبغي توافرها عند مدير المدرسة الثانوية). و (٨٠,٤٨%) للمجال الذي حاز على المرتبة الخامسة عشرة والمتضمن (للمواصفات العلمية والسلوكية التي ينبغي توافرها لدى مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم) . بينما كانت درجة الموافقة (كبيرة) على (٨) مجالات ,من (١٦-٢٣) . حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (٧٨,٩٣%) للمجال (١٦) المتضمن (لطريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين) ,وحتى (٧٣,٤٧%) للمجال (٢٣) المتضمن (لأساليب السلطة التي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين ممارستها) . بينما كانت درجة الموافقة (قليلة) على مجال واحد هو المجال (٢٤) والمتضمن (لنمط القيادي المفضل لمدير المدرسة الثانوية) حيث جاء في المرتبة الأخيرة و بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليه (٥٦,٠٨ %) .

كما يتضح من الجدول أيضا أن أعلى خمسة مجالات على الترتيب كما وردت في أداة الدراسة هي التي تحمل الأرقام (٤,١٧, ١٨, ١٩, ٢٤) . بينما كانت أدنى خمسة مجالات من حيث الترتيب هي ذات الأرقام (٨, ٣, ٢, ٧, ٦) .

أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية لترتيب المجالات حسب درجة أهميتها فكانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا) ,حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٠,٩٣ %) بمتوسط كلي مقداره (٤,٠٤) درجة. وتبدو النتيجة بوضوح في الشكل البياني (١) :-

الشكل (١)

الشكل البياني لترتيب المجالات تبعا لدرجة أهميتها من (١-٢٤)



• ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:-

ما أعلى معيار لكل مجال من مجالات المعايير التربوية المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين؟.

للإجابة عن السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل معيار من معايير المجالات لتحديد أعلى معيار لكل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية لأعلى معيار لكل المجالات والجدول (٣١) يوضح ذلك.

الجدول (٣١)

• تحديد أعلى معيار لكل مجال من المجالات التربوية المقترحة لاختيار

مديري المدارس الثانوية في فلسطين

(ن = ٦٩)

المجال	المعيار	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين	اختبار تحريري ومقابلة شخصية وفق معايير تربوية مطورة خصيصا لهذا الغرض.	٤,٢٢	%٨٤,٤	كبيرة جدا
المؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية	الدرجة الجامعية الأولى بتقدير لا يقل عن جيد جدا مع دبلوم عال في التربية.	٤,١٩	%٨٣,٨	كبيرة جدا

الخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية	خمس سنوات في التدريس كحد أدنى منها سنتان على الأقل نائب لمدير مدرسة ثانوية.	٤,٢٦	%٨٥,٢	كبيرة جدا
السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية	القدرة على بناء علاقات طيبة مع العاملين معه.	٤,٧٨	%٩٥,٦	كبيرة جدا
الإعداد المهني لمدير المدرسة الثانوية قبل الخدمة	التحاقه ببرامج دراسية تقدمها الجامعات تؤهله للعمل الإداري والفني.	٤,٤٣	%٨٨,٦	كبيرة جدا
النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية	النمط الديمقراطي القائم عل إشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات.	٤,٣٥	%٨٧	كبيرة جدا
ممارسة السلطة	استخدام أسلوب المعرفة والخبرة الشخصية القائم على تنمية خبراته ومعارفه بالنواحي الخاصة بالمجال الذي يعمل فيه.	٣,٨١	%٧٦,٢	كبيرة
إدارة الصراع	استخدام أسلوب التشخيص الدقيق للموقف بهدف الوقوف على أنسب بديل للتعامل معه ضمن معطيات وظروف الموقف.	٤,٢٠	%٨	كبيرة جدا
استراتيجيات التطوير المدرسية	اعتماد استراتيجية تحديد المهام للعاملين.	٤,٢٥	%٨٥	كبيرة جدا
إثارة الدوافع	رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الحرص على تحقيق رضاهم وقناعتهم.	٤,٣٥	%٨٧	كبيرة جدا
إدارة التغيير واستراتيجياته	يعتمد الاستراتيجية الأكاديمية التي تقوم على التناول العقلاني للأمور.	٤,١٤	%٨٢,٨	كبيرة جدا
إدارة التنمية المهنية للمعلمين	يعتمد أسلوب تدريب الفريق القائم على اللقاء بين المدير والعاملين لتدارس قضايا تم جمع المعلومات عنها مسبقا.	٤,٠٧	%٨١,٤	كبيرة جدا
اتخاذ القرار	اتخاذ القرار بعد الرجوع إلى رأي الأغلبية المنسجم مع القانون.	٤,٠٩	%٨١,٨	كبيرة جدا
مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بأنواع النشاطات اللاصفية.	٤,١٩	%٨٣,٨	كبيرة جدا

توقعات المدير عن العمل الإداري	يتوقع مواجهة مشكلات وصعوبات أكثر من كونه معلما.	٤,١٩	٨٣,٨%	كبيرة جدا
إدارة الوقت	يدون سجلات دقيقة لتنظيم الوقت والعمل أسبوعيا ويحللها	٤,٤٢	٨٨,٤%	كبيرة جدا
إدارة الاجتماعات	القدرة على عرض أفكاره بوضوح تام.	٤,٤٥	٨٩%	كبيرة جدا
إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي)	الدعاية للأحداث والمواقف المهمة في المدرسة والأنشطة الريادية فيها.	٤,٤٥	٨٩%	كبيرة جدا
إدارة العملية التربوية	تطبيق قواعد النظام وقوانين الانضباط المدرسي نصا وروحا.	٤,٤١	٨٨,٢%	كبيرة جدا
المدير والموقع الجغرافي للمدرسة	يساعد المدير على معرفة الظروف الاجتماعية والأسرية لطلابه.	٤,٣٥	٨٧%	كبيرة جدا
مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي	ينطلق من دراسة واضحة للإمكانات المادية والبشرية .	٤,٢٢	٨٤,٤%	كبيرة جدا
إدارة الاتصال	استخدام وسائل اتصال متعددة مثل (اللجان التربوية والطلابية والتقارير والمقابلات مع العاملين وأولياء الأمر ومجلس الآباء والمعلمين)	٤,١٣	٨٢,٦%	كبيرة جدا
أخلاقيات مهنة مدير المدرسة الثانوية	الصراحة والصدق في القول والعمل.	٤,٤٢	٨٨,٤%	كبيرة جدا
درجة الموافقة الكلية على أعلى المعايير لكل المجالات		٤,٢٧	٨٥,٤%	كبيرة جدا

*أقصى درجة للاستجابة ٥ درجات

يتضح من الجدول (٣١) النتائج التالية:-

- أعلى معيار للمجال الأول هو المعيار (١) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٤,٤%).
- أعلى معيار للمجال الثاني هو المعيار (٦) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٣,٨%).
- أعلى معيار للمجال الثالث هو المعيار (٨) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٥,٢%).

- أعلى معيار للمجال الرابع هو المعيار (١٨) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٩٥,٦ %).
- أعلى معيار للمجال الخامس هو المعيار (٢٣) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٨,٦ %).
- أعلى معيار للمجال السادس هو المعيار (٢٦) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٧ %).
- أعلى معيار للمجال السابع هو المعيار (٣٢) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة) بنسبة مئوية (٧٦,٢ %).
- أعلى معيار للمجال الثامن هو المعيار (٣٤) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٤ %).
- أعلى معيار للمجال التاسع هو المعيار (٤٣) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٥ %).
- أعلى معيار للمجال العاشر هو المعيار (٤٩) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٧ %).
- أعلى معيار للمجال الحادي عشر هو المعيار (٥١) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٢,٨ %).
- أعلى معيار للمجال الثاني عشر هو المعيار (٥٤) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨١,٤ %).
- أعلى معيار للمجال الثالث عشر هو المعيار (٦٠) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨١,٨ %).
- أعلى معيار للمجال الرابع عشر هو المعيار (٦٧) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٣,٨ %).
- أعلى معيار للمجال الخامس عشر هو المعيار (٧١) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٣,٨ %).
- أعلى معيار للمجال السادس عشر هو المعيار (٨٠) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٨,٤ %).
- أعلى معيار للمجال السابع عشر هو المعيار (٨٣) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٩ %).
- أعلى معيار للمجال الثامن عشر هو المعيار (٩٠) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٩ %).

- أعلى معيار للمجال التاسع عشر هو المعيار (١٠٢) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٨,٢ %).
 - أعلى معيار للمجال العشرين الأول هو المعيار (١٠٩) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٧ %).
 - أعلى معيار للمجال الحادي والعشرين هو المعيار (١١٩) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٤,٤ %).
 - أعلى معيار للمجال الثاني والعشرين هو المعيار (١٢٦) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٢,٤ %).
 - أعلى معيار للمجال الثالث والعشرين هو المعيار (١٣٠) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٢,٦ %).
 - أعلى معيار للمجال الرابع والعشرين هو المعيار (١٣٤) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية (٨٨,٤ %).
- ويتضح من الجدول أيضا أن درجة الموافقة على أعلى معيار لكل مجال فكانت (كبيرة جدا) على جميع المعايير إلا معيارا واحدا ، وكان أعلى المعايير هو المعيار (١٨) من المجال (٤) (السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية والذي ينص على قدرة مدير المدرسة الثانوية على بناء علاقات طيبة مع العاملين معه) حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية مقدارها (٩٥,٦ %).
- أما أدنى المعايير فهو المعيار (٣٢) من المجال (٧) (أساليب ممارسة السلطة ,الذي ينص على استخدام المدير لأسلوب المعرفة والخبرة الشخصية القائم على تنمية خبراته ومعارفه بالنواحي الخاصة في المجال الذي يعمل فيه للتأثير على فعالية العاملين). حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة) بنسبة مئوية مقدارها (٧٦,٢ %) .
- وأما فيما يتعلق بدرجة الموافقة الكلية على تحديد أعلى معيار لكل مجال من مجالات الدراسة ,فقد حصلت على درجة موافقة (كبيرة جدا) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٨٥,٤ %) وبمتوسط كلي مقداره (٤,٢٧) درجة.
- وقد تم ترتيب أعلى المعايير لكل المجالات تنازليا حسب درجة أهميتها. الملحق (٩٠).

- رابعا : عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:-
- أ:-هل يوجد اختلاف في مستوى درجة تصورات أفراد مجتمع الدراسة للمعايير التربوية المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين، يعزى لمتغير المستوى الإداري (مديرو التربية والتعليم ومساعدهم الإداريون والفنيون ، ورؤساء أقسام التعليم العام والإشراف التربوي)؟.

للإجابة عن السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة و الجدول (٣٢) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة تبعا لمتغير المستوى الإداري.

الجدول (٣٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير المستوى الإداري.

الرقم	المعايير	مدير تربية وتعليم ومساعد إداري أو فني (ن = ٤١)		رئيس قسم تعليم عام أو إشراف تربوي (ن = ٢٨)	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
١-	طريقة اختيار مدير المدرسة في فلسطين	٣,٩٦	٠,٥٢	٣,٩١	٠,٧٢
٢-	المؤهلات العلمية والتربوية	٣,٧٨	٠,٥٧	٣,٦٩	٠,٧٩
٣-	الخبرة العملية الناجحة	٣,٨٢	٠,٦٢	٣,٩٨	٠,٦١
٤-	السمات الشخصية	٤,٦٣	٠,٣٨	٤,٦٨	٠,٥١
٥-	الإعداد المهني قبل الخدمة	٤,٣٢	٠,٤١	٤,١٩	٠,٩١
٦-	النمط القيادي	٢,٨٧	٠,٨٣	٢,٧٠	٠,٥٦
٧-	ممارسة السلطة	٣,٦٠	٠,٦٥	٣,٧٦	٠,٦٨
٨-	إدارة الصراع	٣,٩٣	٠,٥٦	٣,٨٤	٠,٦٩
٩-	استراتيجيات التطوير المدرسية	٤,٠٥	٠,٥١	٤,٠٩	٠,٥١
١٠-	إثارة الدوافع	٤,٢٥	٠,٤٦	٤,١٧	٠,٦٩
١١-	إدارة التغيير واستراتيجياته	٣,٩٩	٠,٥٢	٣,٨٠	٠,٧٧
١٢-	إدارة التنمية المهنية للمعلمين	٣,٩٩٠	٠,٧٣	٣,٨٢	٠,٨٣
١٣-	اتخاذ القرار	٣,٨٩	٠,٦٤	٣,٩٤	٠,٦٣
١٤-	مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم	٤,٢٣	٠,٥١	٣,٩٧	٠,٨٧
١٥-	توقعات المدير عن العمل الإداري	٤,٢٣	٠,٦٦	٣,٩٢	٠,٨٤
١٦-	إدارة الوقت	٤,٣٦	٠,٥٠	٤,٢٢	٠,٨٥

١٧-	إدارة الاجتماعات	٤,٣٨	٠,٥٣	٤,٢٥	٠,٥١
١٨-	إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي)	٤,٤٠	٠,٥٢	٤,٢٨	٠,٥٣
١٩-	إدارة العملية التربوية	٤,٣٨	٠,٤٨	٤,٢٠	٠,٧٨
٢٠-	المدير والموقع الجغرافي للمدرسة	٤,٢٧	٠,٦٦	٤,٠٣	٠,٧٠
٢١-	مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي	٤,١٧	٠,٧٧	٤,٢٩	٠,٧٦
٢٢-	مدير المدرسة والتفوييم التربوي	٤,١٤	٠,٦٧	٣,٨٥	٠,٩٤
٢٣-	إدارة الاتصال	٤,١٣	٠,٦٨	٤,٠٤	٠,٧٧
٢٤-	أخلاقيات مهنة مدير المدرسة الثانوية	٤,٣٩	٠,٦٨	٤,١٦	٠,٧٩
	المتوسط الكلي للاستجابة	٤,٠٩	٠,٣٠	٣,٩٧	٠,٣٦

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٣٢) ما يلي :

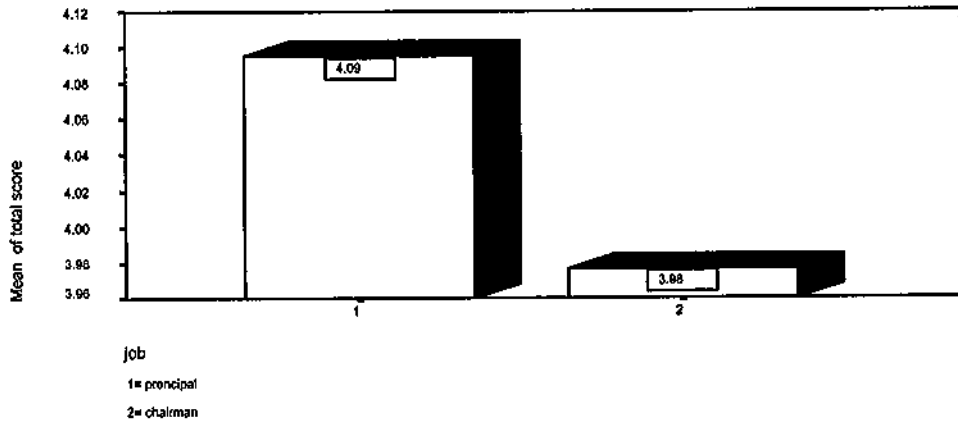
١- المستوى الإداري الأول (مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم الإداريون والفنيون):
 * حصل عند هذا المستوى درجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%) على (١٥) مجالا والتي تحمل الأرقام (٤, ٥, ٩, ١٠, ١٤, ١٥, ١٦, ١٧, ١٨, ١٩, ٢٠, ٢١, ٢٢, ٢٣, ٢٤) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,٦٣) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (٠,٣٨) للمجال (٤) المتضمن السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية . ومتوسط أدنى (٤,٠٥) وانحراف مقداره (٠,٥١) للمجال (٩) والمتضمن لاستراتيجيات التطوير المدرسية.

* كما حصلت درجة موافقة (كبيرة) أكثر من (٧٠%) على (٨) مجالات والتي تحمل الأرقام (١, ٢, ٣, ٧, ٨, ١١, ١٢, ١٣) . حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٩٩) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (٠,٥٢) للمجال (١١) المتضمن لإدارة التغيير واستراتيجياته . ومتوسط أدنى (٣,٦٠) وانحراف مقدار (٠,٦٥) للمجال (٧) المتضمن لأساليب ممارسة السلطة.
 • بينما حصل المجال (٦) فقط المتضمن للنمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين على درجة موافقة (قليلة) أكثر من (٥٠%) بمتوسط (٢,٨٧) وانحراف مقداره (٠,٨٣) .

- ٢- المستوى الإداري الثاني (رؤساء أقسام التعليم العام والإشراف التربوي):
- حصل عند هذا المستوى درجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%) على (١٢) مجالا والتي تحمل الأرقام (٤، ٥، ٩، ١٠، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٣، ٢٤). حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤.٦٨) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (٠.٥١) للمجال (٤) المتضمن للسمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية. ومتوسط أدنى (٤.٠٢٩) وانحراف مقداره (٠.٧٦) للمجال (٢١) والمتضمن لأساليب التقويم التربوي.
 - كما حصلت درجة موافقة (كبيرة) أكثر من (٧٠%) على (١٢) مجالا والتي تحمل الأرقام (١، ٢، ٣، ٧، ٨، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ٢٢). حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣.٩٨) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (٠.٦١) للمجال (٣) المتضمن للخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين. ومتوسط أدنى (٣.٦٩) وانحراف مقدار (٠.٧٩) للمجال (٢) المتضمن للمؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين.
 - بينما حصل المجال (٦) فقط المتضمن للنمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين على درجة موافقة (قليلة) أكثر من (٥٠%) بمتوسط (٢.٧٠) وانحراف مقداره (٠.٥٦).
 - وفيما يتعلق بالمتوسط الحسابي الكلي لاستجابة المستوى الأول تبعا لمتغير المستوى الإداري فقد حصل على متوسط عال ودرجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٩) بانحراف معياري مقداره (٠.٣٠).
 - أما فيما يتعلق بالمتوسط الكلي لاستجابة المستوى الثاني تبعا لمتغير المستوى الإداري فقد حصل على متوسط عال ودرجة موافقة (كبيرة) أكثر من (٧٠%) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٧) بانحراف معياري مقداره (٠.٣٠).
 - كما يتضح من الجدول أيضا أن الفروق تبعا لمتغير المستوى الإداري ، كانت لصالح المستوى الإداري الأول (مديري التربية والتعليم ومساعدتهم) . وتبدو النتيجة بوضوح في الشكل البياني (٢):-

الشكل (٢)

الشكل البياني للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية تبعا لمتغير المستوى الإداري.



١- مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم الإداريون والفنيون ٢- رؤساء أقسام التعليم العام والإشراف التربوي.

• - هل يوجد اختلاف في مستوى درجة تصورات أفراد مجتمع الدراسة للمعايير التربوية المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين، يعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون ، دراسات عليا)؟.

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة و الجدول (٣٣) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول (٣٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع معايير اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

الرقم	المعايير	بكالوريوس فما دون (ن = ٤٧)		دراسات عليا (ن = ٢٢)	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
١-	طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية	٣,٩٢	٠,٦٤	٤,٠٠	٠,٥١
٢-	المؤهلات العلمية والتربوية	٣,٦٨	٠,٧٥	٣,٨٨	٠,٤٢
٣-	الخبرة العملية الناجحة	٣,٨٢	٠,٦٣	٤,٠٣	٠,٥٩
٤-	السمات الشخصية	٤,٦٢	٠,٤٨	٤,٧٢	٠,٣٣
٥-	الإعداد المهني لمدير المدرسة قبل الخدمة	٤,٢٠	٠,٧٤	٤,٤٠	٠,٣٩
٦-	النمط القيادي	٢,٦١	٠,٧٧	٢,٥٦	٠,٦١
٧-	ممارسة السلطة	٣,٨٢	٠,٦٣	٣,٣٤	٠,٦٣
٨-	إدارة الصراع	٣,٨٧	٠,٦٢	٣,٩٥	٠,٦٠
٩-	استراتيجيات التطوير المدرسية	٤,٠٧	٠,٤٩	٤,٠٦	٠,٥٤
١٠-	إثارة الدوافع	٤,٢٤	٠,٥٢	٤,١٦	٠,٦٥
١١-	إدارة التغيير واستراتيجياته	٣,٨٩	٠,٥٩	٣,٩٦	٠,٧٤
١٢-	إدارة التنمية المهنية للمعلمين	٣,٩٣	٠,٨٠	٣,٩٠	٠,٧٢
١٣-	اتخاذ القرار	٣,٩٣	٠,٦٥	٣,٨٨	٠,٦١
١٤-	مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم	٤,١١	٠,٦٦	٤,١٤	٠,٧٦
١٥-	توقعات المدير عن العمل الإداري	٤,٠٧	٠,٧٠	٤,١٧	٠,٨٤
١٦-	إدارة الوقت	٤,٢٢	٠,٦٥	٤,٢٣	٠,٧٥
١٧-	إدارة الاجتماعات	٤,٣٠	٠,٥١	٤,٣٨	٠,٥٦
١٨-	إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع)	٤,٣٤	٠,٥٤	٤,٣٨	٠,٤٩
١٩-	إدارة العملية التربوية	٤,٣٥	٠,٥٤	٤,٢٠	٠,٧٧
٢٠-	المدير والموقع الجغرافي للمدرسة	٤,٣٠	٠,٥٧	٣,٩١	٠,٨٣
٢١-	مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي	٤,١٣	٠,٨٠	٤,٠٦	٠,٦٨
٢٢-	مدير المدرسة والتقويم التربوي	٤,١٥	٠,٦٠	٣,٧٤	١,٠٧
٢٣-	إدارة الاتصال	٤,٠٩	٠,٧١	٤,١٠	٠,٧٣
٢٤-	أخلاقيات مهنة مدير المدرسة	٤,٤٢	٠,٧٩	٤,٤٣	٠,٥٧
	المتوسط الكلي	٤,٠٥	٠,٣٢	٤,٠٢	٠,٣٥

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

يتضح من الجدول (٣٣) ما يلي :

١. مستوى المؤهل العلمي الأول (بكالوريوس فما دون) .

* حصل عند هذا المستوى درجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%) على (١٥) مجالا والتي تحمل الأرقام (٤، ٥، ٩، ١٠، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤). حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,٦٢) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (٠,٤٨) للمجال (٤) المتضمن للسمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية . ومتوسط أدنى (٤,٠٧٦) وانحراف مقداره (٠,٧٠) للمجال (٥) عشر المتضمن لتوقعات المدير عن العمل الإداري .

* كما حصلت درجة موافقة (كبيرة) أكثر من (٧٠%) على (٨) مجالات والتي تحمل الأرقام (١، ٢، ٣، ٧، ٨، ١١، ١٢، ١٣) . حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٩٣) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (٠,٨٠) للمجال (١٢) المتضمن لإدارة التنمية المهنية للمعلمين . ومتوسط أدنى (٣,٦٨) وانحراف مقدار (٠,٧٥) للمجال (٢) المتضمن للمؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين .

• بينما حصل المجال (٦) فقط المتضمن للنمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين على درجة موافقة (قليلة) أكثر من (٥٠%) بمتوسط (٢,٦١) وانحراف مقداره (٠,٧٧) .

٢- مستوى المؤهل العلمي الثاني (دراسات عليا):

* حصل عند هذا المستوى درجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%) على (١٥) مجالا والتي تحمل الأرقام (١، ٣، ٤، ٥، ٩، ١٠، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢١، ٢٣، ٢٤). حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,٧٢) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (٠,٣٣) للمجال (٤) المتضمن للسمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية . ومتوسط أدنى (٤,٠٠) وانحراف مقداره (٠,٥١) للمجال (١) المتضمن لطريقة اختيار مديرو المدرسة الثانوية .

* كما حصلت درجة موافقة (كبيرة) أكثر من (٧٠%) على (٨) مجالات والتي تحمل الأرقام (٢، ٧، ٨، ١١، ١٢، ١٣، ٢٠، ٢٢) . حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٩٦) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (٠,٨٠) للمجال (١١) المتضمن لإدارة التغيير واستراتيجياته . ومتوسط أدنى (٣,٣٤) وانحراف مقدار (٠,٦٣) للمجال (٧) المتضمن لأساليب ممارسة السلطة.

• بينما حصل المجال (٦) فقط و المتضمن للنمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين على درجة موافقة (قليلة) أكثر من (٥٠%) بمتوسط (٢.٥٦) وانحراف مقداره (٠.٦١) .

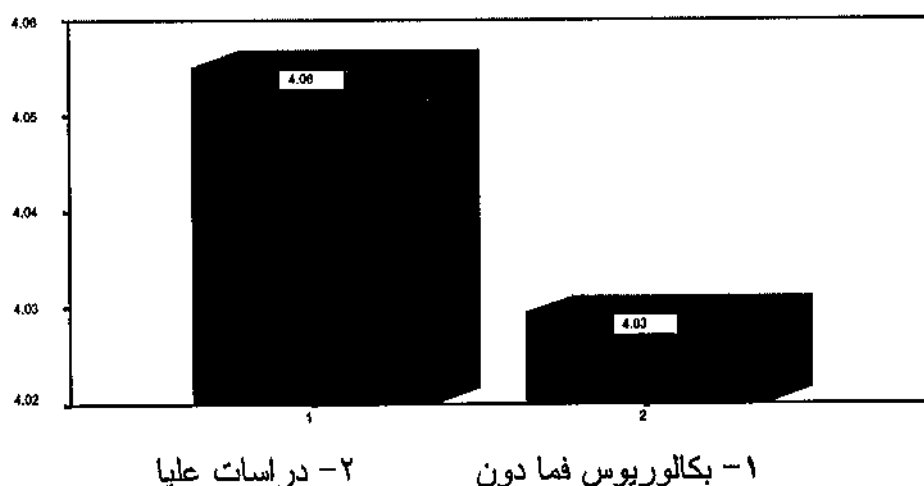
• وفيما يتعلق بالمتوسط الحسابي الكلي لاستجابة المستوى الأول تبعا لمتغير المؤهل العلمي فقد حصل على متوسط عال ودرجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٥) بانحراف معياري مقداره (٠,٣٢) .

• أما فيما يتعلق بالمتوسط الكلي لاستجابة المستوى الثاني تبعا لمتغير المؤهل العلمي فقد حصل على متوسط عال ودرجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٢) بانحراف معياري مقداره (٠,٣٥) .

• و يتضح من الجدول أيضا أن الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، كانت فروقا بسيطة ر لصالح المستوى الأول (بكالوريوس فما دون) . وتظهر النتيجة بوضوح في الشكل البياني (٣):-

الشكل (٣)

الشكل البياني للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.



• ج:- هل يوجد اختلاف في مستوى درجة تصورات أفراد مجتمع الدراسة للمعايير التربوية المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين ، يعزى لمتغير الخبرة التربوية (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة) ؟
للإجابة على السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع المجالات و الجدول (٣٤) يبين ذلك :-

الجدول (٣٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع معايير اختيار مديري

المدارس الثانوية في فلسطين تبعا لمتغير سنوات الخبرة التربوية.

الرقم	المعايير	أقل من ١٠ سنوات (ن = ١٢)		من ١٠ إلى ١٥ سنة (ن = ٨)		أكثر من ١٥ سنة (ن = ٤٩)	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
١-	طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين	٣,٨٨	٠,٥١	٤,١٢	٠,٤٣	٣,٩٣	٠,٦٥
٢-	المؤهلات العلمية والتربوية	٣,٥٦	٠,٩١	٣,٨١	٠,٢٩	٣,٧٨	٠,٦٤
٣-	الخبرة العملية الناجحة	٤,٠٨	٠,٢٨	٣,٦٦	٠,٨٣	٣,٨٧	٠,٦٣
٤-	السمات الشخصية	٤,٧٢	٠,٣٣	٤,٧٨	٠,٢٠	٤,٦١	٠,٤٨
٥-	الإعداد المهني لمدير المدرسة قبل الخدمة	٤,٤٤	٠,٤٥	٤,٢٩	٠,٤٨	٤,٢٢	٠,٧٢
٦-	النمط القيادي	٢,٨١	٠,٦٦	٢,٦٥	٠,٣٩	٢,٨٢	٠,٨٠
٧-	ممارسة السلطة	٣,٩١	٠,٨٧	٣,٧٥	٠,٤٦	٣,٦٠	٠,٦٣
٨-	إدارة الصراع	٣,٨٣	٠,٨٨	٣,٩٠	٠,٦٤	٣,٩١	٠,٥٤
٩-	استراتيجيات التطوير المدرسية	٣,٩٥	٠,٦٧	٤,١٨	٠,٦٦	٤,٠٧	٠,٤٣
١٠-	إثارة الدوافع	٣,٨٧	٠,٩٥	٤,٢٥	٠,٥٠	٤,٣٠	٠,٤١
١١-	إدارة التغيير واستراتيجياته	٣,٧٢	٠,٨٧	٤,٤٠	٠,٣٢	٣,٨٨	٠,٥٧
١٢-	إدارة التنمية المهنية للمعلمين	٣,٨٣	٠,٨٦	٤,٠٧	٠,٥١	٣,٩٢	٠,٧٩
١٣-	اتخاذ القرار	٣,٨٥	٠,٧٦	٤,٣١	٠,٥٩	٣,٨٦	٠,٦٠
١٤-	مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم	٣,٨٤	٠,٨٣	٤,٠١	١,٠٨	٤,٢١	٠,٥٥
١٥-	توقعات المدير عن العمل الإداري	٣,٩١	٠,٨٤	٣,٩٠	٠,٩٧	٤,١٨	٠,٦٨
١٦-	إدارة الوقت	٣,٩٧	٠,٧٩	٣,٩٦	١,١٥	٤,٣٢	٠,٥٣
١٧-	إدارة الاجتماعات	٤,٠٧	٠,٥٥	٤,١٩	٠,٧٥	٤,٤١	٠,٤٦

١٨-	إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي)	٤,١٧	٠,٥٥	٤,٣٣	٠,٦١	٤,٤٠	٠,٥٠
١٩-	إدارة العملية التربوية	٤,٣٧	٠,٤٥	٣,٨١	١,٢٦	٤,٣٧	٠,٤٧
٢٠-	المدير والموقع الجغرافي للمدرسة	٣,٩٣	٠,٦٤	٣,٨١	١,٠٥	٤,٢٩	٠,٥٩
٢١-	مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي	٤,٠٩	٠,٥٠	٣,٧٠	٠,٨٧	٤,١٨	٠,٧٩
٢٢-	مدير المدرسة والتقييم التربوي	٣,٩٤	٠,٧٢	٤,٠٢	٠,٧٥	٤,٠٤	٠,٨٣
٢٣-	إدارة الاتصال	٤,١٣	٠,٥٤	٤,١٠	٠,٥٢	٤,٠٨	٠,٧٨
٢٤-	أخلاقيات المهنة	٤,١٢	٠,٦٨	٤,٤٢	٠,٦٧	٤,٣٣	٠,٧٥
	متوسط الاستجابة الكلية	٣,٩٦	٠,٣٣	٤,٠٢	٠,٣٧	٤,٠٧	٠,٣٢

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات

• يتضح من الجدول (٣٤) النتائج التالية:

١- مستوى الخبرة التربوية الأول (أقل من ١٠ سنوات):-

حصل عند هذا المستوى درجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%) على (٩) مجالات والتي تحمل الأرقام (٣، ٤، ٥، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢٣، ٢٤) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,٧٢) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (٠,٣٣) للمجال (٤) المتضمن للسمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية. ومتوسط أدنى (٤,٠٧) وانحراف مقداره (٠,٥٥) للمجال (١٨) المتضمن لإدارة البيئة (علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي). كما حصلت درجة موافقة (كبيرة) أكثر من (٧٠%) على (١٤) مجالا والتي تحمل الأرقام (١، ٢، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ٢٠، ٢٢) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٩٧) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (٠,٧٩) للمجال (١٦) المتضمن لأساليب ومهارات إدارة الوقت. ومتوسط أدنى (٣,٥٦) وانحراف مقداره (٠,٩١) للمجال (٢) المتضمن للمؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية.

• بينما حصل المجال (٦) فقط و المتضمن للنمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين على درجة موافقة (قليلة) أكثر من (٥٠%) بمتوسط (٢,٨١) وانحراف مقداره (٠,٦٦).

• وأما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على فقرات المجالات تبعا لمتغير سنوات الخبرة التربوية (أقل من ١٠ سنوات) فقد حصلت على متوسط عال بلغ (٣,٩٦)

بانحراف معياري مقداره (٠,٣٣) ، ودرجة موافقة (كبيرة) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٧٩,٢%).

٢_ مستوى الخبرة التربوية الثاني (من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة):-

• حصل عند هذا المستوى درجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%) على (١٤) مجالا والتي تحمل الأرقام (١, ٤, ٥, ٩, ١٠, ١١, ١٢, ١٣, ١٤, ١٧, ١٨, ٢٢, ٢٣, ٢٤) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,٧٨) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (٠,٢٠) للمجال (٤) المتضمن للسمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية . ومتوسط أدنى (٤,٠١) وانحراف مقداره (١,٠٨) للمجال (١٤) المتضمن لدور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم .

• كما حصلت درجة موافقة (كبيرة) أكثر من (٧٠%) على (٩) مجالات والتي تحمل الأرقام (٢, ٣, ٧, ٨, ١٥, ١٦, ١٩, ٢٠, ٢١) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٩٦) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (١,١٥) للمجال (١٦) المتضمن لأساليب ومهارات إدارة الوقت . ومتوسط أدنى (٣,٦٦) وانحراف مقداره (٠,٨٣) للمجال (٣) المتضمن للخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية .

• بينما حصل المجال (٦) فقط و المتضمن للنمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين على درجة موافقة (قليلة) أكثر من (٥٠%) بمتوسط (٢,٦٥) وانحراف مقداره (٠,٣٩).

وأما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على فقرات المجالات تبعا لمتغير سنوات الخبرة التربوية (من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة) فقد حصلت على متوسط عال بلغ (٤,٠٢) بانحراف معياري مقداره (٠,٣٧) ، ودرجة موافقة (كبيرة جدا) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٨٠,٤%).

٣_ مستوى الخبرة التربوية الثالث (أكثر من ١٥ سنة):-

• حصل عند هذا المستوى درجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%) على (١٥) مجالا والتي تحمل الأرقام (٤, ٥, ٩, ١٠, ١٤, ١٥, ١٦, ١٧, ١٨, ١٩, ٢٠, ٢١, ٢٢, ٢٣, ٢٤) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤,٦١) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (٠,٤٨) للمجال (٤) المتضمن للسمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية . ومتوسط أدنى (٤,٠٤) وانحراف مقداره (٠,٨٣) للمجال (٢٢) المتضمن لأساليب مدير المدرسة في التقويم التربوي .

• كما حصلت درجة موافقة (كبيرة) أكثر من (٧٠%) على (٨) مجالات والتي تحمل الأرقام (١، ٢، ٣، ٧، ٨، ١١، ١٢، ١٣) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣،٩٣) كمتوسط أعلى وانحراف معياري مقداره (٠،٦٥) للمجال (١) المتضمن طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين . ومتوسط أدنى (٣،٦٠) وانحراف مقداره (٠،٦٣) للمجال (٧) المتضمن لأساليب ممارسة السلطة .

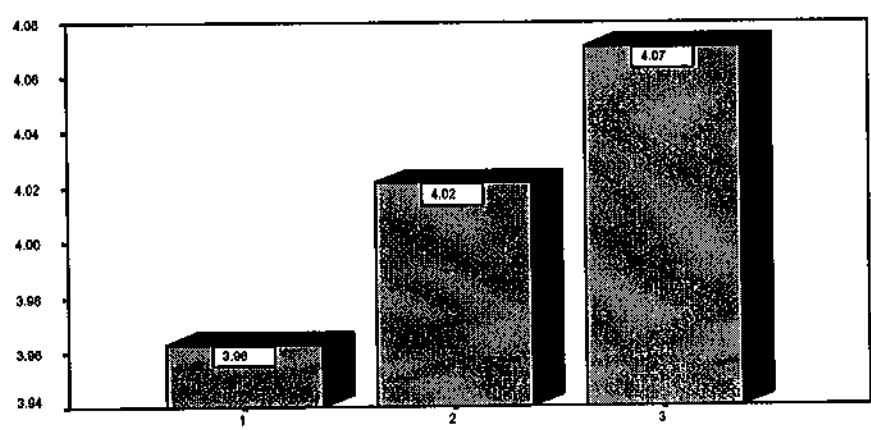
• بينما حصل المجال (٦) فقط و المتضمن للنمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين على درجة موافقة (قليلة) أكثر من (٥٠%) بمتوسط (٢،٨٢) وانحراف مقداره (٠،٨٠) .

وأما فيما يتعلق بالدرجة الكلية للاستجابة على فقرات المجالات تبعا لمتغير سنوات الخبرة التربوية (أكثر من ١٥ سنة) فقد حصلت على متوسط عال بلغ (٤،٠٧) بانحراف معياري مقداره (٠،٣٢) ، ودرجة موافقة (كبيرة جدا) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (٨١،٤%) .

و يتضح من الجدول (٣٤) أيضا أن الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة التربوية ، كانت فروقا بسيطة لصالح المستوى الثالث (أكثر من ١٥ سنة) على حساب المستويين الأول والثاني. ولصالح المستوى الثاني على حساب المستوى الأول. وتبدو النتيجة بوضوح في الشكل البياني (٤) :-

الشكل (٤)

الشكل البياني للمتوسط الحسابي للدرجة الكلية تبعا لمتغير سنوات الخبرة التربوية



١- أقل من ١٠ سنوات ٢- من ١٠ إلى ١٥ سنة ٣- أكثر من ١٥ سنة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

*مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

*مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

*مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

*مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

*التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة إلى تطوير معايير تربوية مناسبة محددة وواضحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين ، وأجابت عن الأسئلة التالية:

١. ما مستوى درجة المعايير التربوية المقترح مراعاتها عند اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين كما يراها أفراد مجتمع الدراسة؟

٢. ما ترتيب مجالات الدراسة تبعا لدرجة أهميتها؟

٣. ما أعلى معيار فرعي لكل مجال من مجالاتها؟

٤. هل يوجد اختلاف في درجة تصورات أفراد مجتمع الدراسة للمعايير التربوية المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين يعزى للمتغيرات التالية؟

أ- متغير المستوى الإداري (مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم الإداريون والفنيون ، رؤساء أقسام التعليم العام والإشراف التربوي) .

ب- متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون ، دراسات عليا) .

ج- متغير الخبرة التربوية (أقل من ١٠ سنوات ، من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة ، أكثر من ١٥ سنة) .

لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (٦٩) إداريا ، هم جميع أفراد مجتمع الدراسة في مديريات التربية والتعليم المنتشرة في كافة المحافظات الفلسطينية ، وتمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وفيما يلي عرض بمناقشة النتائج:-

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

ما هو مستوى درجة المعايير التربوية المقترح مراعاتها عند اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين كما يراها أفراد مجتمع الدراسة؟.

للإجابة على السؤال ، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة، والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة. واعتمد الباحث النسب المئوية التالية في تفسير النتائج مستندا إلى الدراسات السابقة:

- (٨٠%) فأكثر درجة موافقة كبيرة جدا.
- (٧٠ - ٧٩,٩%) درجة موافقة كبيرة.
- (٦٠ - ٦٩,٩%) درجة موافقة متوسطة.
- (٥٠ - ٥٩,٩%) درجة موافقة قليلة.
- (أقل من ٥٠%) درجة موافقة قليلة جدا.

وتوصل الباحث إلى أن مستوى الإجابة على المعايير المقترح مراعاتها لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين كما يراها أفراد مجتمع الدراسة كانت كما يلي:-

- (١٥) مجالا من بين (٢٤) مجالا حصلت على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية أكثر من (٨٠%).
- (٨) مجالات حصلت على درجة موافقة (كبيرة) بنسبة مئوية أكثر من (٧٠%).
- مجال واحد حصل على درجة موافقة (قليلة) بنسبة مئوية أكثر من (٥٠%).

و هذه النتائج تدل على أهمية هذه المعايير لدى أفراد مجتمع الدراسة ، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى ما يلي:-

١. اعتماد الباحث في تطوير المعايير على الأدب التربوي والدراسات السابقة والكتب التي بحثت في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص ومن هذه الدراسات والكتب :-

- دراسة السعود وبطاح (١٩٩٣). ودراسة الروسان (١٩٩٤). ودراسة صادق (١٩٩٦) . ودراسة الراسبي (١٩٩٨) .
- كتاب أبو فروة (١٩٩٦) . وكتاب الطويل (١٩٩٧). كتاب الدويك وزملاؤه (١٩٩٨).

١. خطط تدريب وتنمية مديري المدارس في الأردن (١٩٩٠-١٩٩١). والتي أشرفت على تنفيذها المديرية العامة للتعليم والتدريب والإشراف التربوي. وغيرها مسن الكتب والدراسات التي تناولت موضوع الإدارة المدرسية.

٢. لكون أفراد مجتمع الدراسة مواطنين ينتمون إلى مجتمعهم العربي الفلسطيني والمجتمع العالمي ولديهم الكفاية للإسهام بكامل طاقاتهم الفكرية والشخصية من أجل مواجهة التحديات والتقلبات الناشئة عن التغيرات المتسارعة في نهاية الألفية الثانية من هذا القرن.

٣. لكون أفراد مجتمع الدراسة في غالبيتهم من التربويين الذين مارسوا العمل التربوي والإداري لسنوات طويلة اطلعوا خلالها على كثير من المعلومات والأفكار في مجالات الإدارة الحديثة ، وحضروا الكثير من الدورات والندوات وشاركوا في العديد من المقابلات كأعضاء لجان لاختيار مديري المدارس الثانوية والأساسية في فلسطين ، كما أن بعضاً منهم قد عمل في السابق مديراً لمدرسة أساسية أو ثانوية ، وقسماً آخر حصل على شهادة جامعية في الدراسات العليا أثناء الخدمة . مما زاده معرفة وخبرة بالأسس والمعايير والأفكار والمتطلبات والكفايات الإدارية لمديري المدارس العصرية في نهاية الألفية الثانية.

٤. لكون المجالات والمعايير التي تضمنتها الاستبانة متطلبات أساسية وحيوية لنجاح مدير المدرسة والعملية التربوية لاتصالها الوثيق بهما. حيث يؤكد سلامه (١٩٨٧) أن وظيفة الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر تتضمن الحفاظ على نظام المدرسة ، وحصر غياب التلاميذ ، وصيانة الأبنية المدرسية ، وتنظيم العلاقات الإنسانية بين المدرسة والمجتمع ، وتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية. وهذا ما أشار إليه مصطفى كما ورد في عامر (٩٩٦) من أن المسؤوليات التي تقع على عاتق مدير المدرسة هي: توجيه العمل فيها ، ومراقبة السلوك العام للطلبة والمدرسين ، وتوجيه المدرسة إدارياً وفنياً ، ومراقبة سير الدراسة ، وإعداد التقارير الدورية عن سير الدراسة فيها ومتابعة تحضير المعلمين وإعداد الجداول المدرسية وتنظيم السجلات.

٥. النقلة النوعية التي شهدتها العملية التربوية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص في ظل إشراف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على التعليم في فلسطين بعد زوال

الاحتلال وقيامها بوضع خطط ومعايير إدارية جديدة للتطوير الإداري واستحدثت لها دائرة عامة في وزارة التربية والتعليم أطلق عليها الإدارة العامة للتطوير ومتابعة الميدان ، بالإضافة إلى المديرية العامة للتطوير والتأهيل والإشراف التربوي ، حيث يقوم جوهر عملهما على التطوير الإداري والتنمية المهنية للإداريين من مختلف المستويات الإدارية ، الوسطى والتنفيذية ، من خلال تنظيم الدورات ، وإقامة الندوات ، وعقد الاجتماعات ، وورش العمل ، وإرسال البعثات إلى الخارج للاطلاع على المستجدات واكتساب الخبرات من الدول ذات الخبرة الطويلة في هذا الميدان.

٦. التجانس البيئي والثقافي والعلمي والتطبيقي والاجتماعي والاقتصادي والمستوى الإداري ، بالإضافة إلى الظروف السياسية المتشابهة إلى حد بعيد بين أفراد مجتمع الدراسة من جهة ، وخضوعهم جميعاً لأنظمة وقوانين وتعليمات وفلسفة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من جهة أخرى.

٧. لكون مدير المدرسة شخصية مؤثرة فهو يرأس فريق المعلمين الذي هو على تماس مباشر مع المادة الخام للمجتمع (الطلاب) ، وله تعامل مستمر مع المؤسسات الاجتماعية الأساسية للعائلة والمجتمع المحلي.

٨. الحس الوطني والاجتماعي الذي يمتلك الكثير من التربويين والإداريين بضرورة النهوض بالعملية التربوية في فلسطين بعد عقود من سياسات التجهيل والتخلف والأذى الذي ألحقه الاحتلال بالتربية والمدرسة الفلسطينية . والرغبة في إثبات ذاتيتهم الفلسطينية وتراثهم الثقافي ، وشعورهم بالمسؤولية نحو تحسين نوعية الحياة الفلسطينية على المستويين الفردي والمجتمعي.

٩. اتجاه سياسة وزارة التربية والتعليم نحو اللامركزية الإدارية بالتدرج مما يعطي مدير المدرسة دوراً أكبر في رسم السياسات التعليمية وتنفيذها.

١٠. إدراك التربويين أن كل تطوير للتعليم قوامه تطوير في إدارته ، والاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هي التي تأخذ في صلب حساباتها تطوير إدارات التعليم وتجديدها.

• تلقت هذه النتائج مع ما أشار إليه الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) من أن الإدارة علم وفن ، فرجل الإدارة بحاجة إلى موهبة إدارية يصقلها بخبرته وممارسته التي تقوم على أسس علمية تحكم علاقاته مع العاملين معه وتوجه جهودهم نحو الهدف المشترك ، وهذا يستدعي معرفة المدير بطرق ووسائل تنمية العاملين وتنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف بأفضل الوسائل ولأقصى مدى ممكن.

• كما وتلقت النتائج مع ما ذكره مصطفى وآخرون (١٩٦٥) عن ظهور اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية منها: اعتبار المدير قائدا تربويا ، ومعرفة باستخدام جميع الطاقات المتوفرة لديه لخدمة العملية التربوية ، وديمقراطية القيادة وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، والعلاقات الإنسانية مع العاملين ، وإيجاد نظام اتصال جيد مع المجتمع المحلي ، ومتابعة تنفيذ خطة العمل وتقويمها ، والعمل على تعميق روح الانتماء للمدرسة والولاء لها ، والمهام الإدارية والفنية المتعلقة بطبيعة العمل المدرسي .

• وتلقت أيضا مع خطط تدريب وتنمية مديري المدارس في الأردن (١٩٩٠-١٩٩١) والتي ركزت على تدريب المدير أثناء الخدمة على كثير من المتطلبات الإدارية . كإدارة الوقت وإدارة الصراع ، والتخطيط ، والنقويم ، علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي ، وإدارة الاجتماعات وغيرها .

• كما وتتفق مع دراسات الروسان (١٩٩٤) وصادق (١٩٩٦) والراسبي (١٩٩٨) التي دلت على ضرورة وجود معايير تربوية مطورة يتم اختيار مديري المدارس على أساسها بعيدا عن التحيز والمحسوبية لاختيار الأقدر والأكفأ والأصلح.

• وتتفق أيضا مع المهارات التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة الناجح كما يحددها مركز (NASSP) الذي أنشأته الرابطة القومية لمديري المدارس الأمريكية كما ورد في صادق (١٩٩٦) وهذه المهارات هي: تحليل المشكلة ، الحكم أو القرار ، القدرة التنظيمية ، الفصل أو البت ، القيادة ، الحساسية ، تحمل الضغوط ، نطاق الاهتمامات ، الدافعية الذاتية ، القيم التربوية ، مهارات الاتصال الشفوي و الكتابي .

• ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

ما ترتيب مجالات الدراسة تبعا لدرجة أهميتها؟

للإجابة عن السؤال ، استخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الدراسة. وتبين من النتائج أن ترتيب المجالات تنازليا تبعا لدرجة أهميتها كانت كما يلي.

• المجال الأول: معيار السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الأولى) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بمتوسط كلي مقداره (٤,٦٥) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٩٣,١٤ %) .

وتتفق النتيجة مع نتائج دراسة روسك (Roesch 1986) والتي أجريت حول وصف تصورات مديري التربية والتعليم في ولاية كاليفورنيا الأمريكية . و دلت نتائج دراسته على أن أهم معايير الاختيار هو معيار السمات الشخصية .

واتفقت أيضا مع نتائج دراسة بيرري (Berry 1984) بعنوان "المعايير التقييمية لإعادة تعيين الإداريين في المدارس التي تشهد تنديا في الالتحاق" ، ودلت نتائجها على أن أهم معيار هو معيار الصفات الشخصية .

كما اتفقت مع نتائج دراسة رو ندون (Rondon 1988) بعنوان "وضع معايير لتقويم المديرين الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في جمهورية فنزويلا " و دلت نتائجها على أن أهم المعايير كانت السمات الشخصية والتخطيط والتقويم .

واتفقت نتائج الدراسة أيضا مع نتائج دراسة الوادي (١٩٩٨) بعنوان "المعايير المقترحة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين" كون المشرف التربوي ومدير المدرسة من القادة التربويين وباعتبار مدير المدرسة مشرفا تربويا مقيما، حيث حصل معيار السمات الشخصية للمشرف التربوي على المرتبة الأولى .

كما واتفقت نتائجها مع نتائج دراسة كولفارد (Colvard 1986) لتحديد أكثر المعايير أهمية في اختيار مشرف المدرسة الحكومية كما لاحظها رؤساء المجالس الحكومية في ست من الولايات الشمالية والوسطى في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث توصلت إلى أن أكثر المعايير أهمية كانت الخصائص الشخصية لقابلية القيادة.

وتنسجم مع ما أشار إليه سمعان ومرسي (١٩٨٤) من أن أهم الصفات الشخصية اللازمة والمهمة لنجاح مدير المدرسة وقيامه بالدور كما هو مطلوب منه ، توفر الصحة النفسية والجسدية ، لان هناك ارتباطا وثيقا بينهما ويؤثران على بعضهما البعض.

وتنسجم مع ما جاء في عبود وحجي (١٩٩٤) نقلا عن أحد رواد نظرية الخصائص العامة شيلستر (Chester) بأن القائد الإداري يجب أن يتصف بالحيوية وقوة التحمل ، وأن تكون له القدرة على تحمل المسؤولية والإقناع ، وأن يتصف بالجد والحزم ، والقدرة على اتخاذ القرار دون تردد ، والقدرة على الفهم العميق للعلاقات الإنسانية.

كما تنسجم مع ما أشار إليه أبو فروة (١٩٩٦) من أن المهارات اللازم توافرها في مدير المدرسة هي المهارات الذاتية ، والفنية ، والإنسانية ، والادراكية.

وتتفق مع دراسة الخليل (١٩٩١) حيث دلت على أن العوامل الشخصية تعتبر أساسا مهما من أسس اختيار مديري المدارس في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

وتنسجم مع نظرية السمات التي أشارت إليها صادق (١٩٩٦) والتي تهتم بدراسة الإداري الناجح لمعرفة السمات والخصائص التي يتميز بها عن سائر أقرانه.

ويرى الباحث أن توفر مثل هذه السمات الشخصية في مدير المدرسة من الأهمية بمكان لما لها من دور فاعل في منحه القدرة على قيادة فريق العاملين معه وزيادة قدرته على متابعة الأنشطة المختلفة والتصدي لحل المشكلات التي تعترض مسيرة العمل ووضع الخطط الطموحة للعملية التربوية في مدرسته فيما يتعلق بالعملية التعليمية التعلمية وتحسين البيئة المدرسية وتفعيل التنسيق بين مختلف العاملين بالإضافة إلى بث الحماسة وخلق الدافعية في نفوسهم مع القدرة على الإحاطة بكل ما هو مطلوب منه والقيام بتنفيذ السياسات التعليمية وتقويمها وتقديم التغذية الراجعة لمن يحتاج إليها.

• المجال الثاني: معيار إدارة البيئة (علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي).

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الثانية) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جداً) بمتوسط كلي مقداره (٤,٣٥) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٧,١٥ %).

وتتفق النتيجة مع الآية (٢ من سورة المدثر) "قم فأندر".

وتتسجم هذه النتيجة مع ما جاء في توصيف مهام الإدارة المدرسية الفلسطينية الصادرة عن معالي وزير التربية والتعليم (١٩٩٥) والتي تنص على اهتمام المدير بالمجتمع المحلي للمدرسة.

كما وتتسجم مع ما أشار إليه المسيلم (١٩٨٨) من أن مدير المدرسة يحتاج لكثير من المهارات منها مهارة التعامل والعلاقات الإنسانية .

وتتسجم النتيجة أيضاً مع ما ذكره الدويك وزملاؤه (١٩٩٨). من أن قيام التعاون بين المدرسة والمجتمع ضرورة ملحة تقع على عاتق مدير المدرسة نفسه بحكم مركزه وعمله ، ويتوقف الكثير من نجاح المدرسة أو فشلها على مدى الصلة التي تقيمها مع المجتمع المحلي وعلى عمق هذه الصلة كما أن توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع من شأنه أن يقوي التفاعل بينهما ، ويعمل على أن يدرك كل منهما أهمية الآخر بالنسبة إليه .

كما تتفق مع ما أورده الروسان (١٩٩٤) عن مهام مدير المدرسة كما حدده وزارة التربية والتعليم الأردنية في عام ١٩٨٩ ومنها الاهتمام بالمجتمع المحلي.

كما وأنها تتسجم مع البرنامج التنفيذي لتدريب مديري المدارس في فلسطين (١٩٩٧) والذي نفذته الإدارة العامة للتدريب والتأهيل والإشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، حيث تضمن البرنامج التدريبي المذكور عقد دورات لمديري المدارس في موضوعات مختلفة أحدها إدارة البيئة وعلاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحلي .

كما وتلتقي النتيجة مع خطة تدريب وتنمية مديري المدارس في الأردن أثناء الخدمة (١٩٩٠-١٩٩١) حيث تضمنت الخطة مجموعة كبيرة من الموضوعات أحدها العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والمتضمنة للأفكار التالية.

العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وعوامل الاهتمام بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتحديد احتياجات المجتمع المحلي، والاتصال بالمجتمع المحلي: أسسه ومقوماته، واستراتيجيات تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع، ودور الإدارة المدرسية في تحسين العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

وانتقلت إجابات مجتمع الدراسة مع نتائج دراسة الفواعلة (١٩٩٠) التي دلت على أن أكثر الأعمال التي تحظى باهتمامات مديري المدارس هي توثيق صلات المدرسة بالمجتمع المحلي، ومع توصيات دراسة مياس (١٩٩٦) التي أشارت إلى ضرورة العمل على تدعيم دور المدرسة الثانوية في تنمية الموارد البشرية عن طريق إيجاد نظام فاعل للاتصال مع المجتمع المحلي يتيح للمدرسة أن تتفهم مشكلاته واحتياجاته الضرورية، يشترك في وضعه مدير المدرسة وأولياء الأمور والمجالس القروية والبلدية لصياغة برنامج تعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

ويرى الباحث أن هذا يشير بوضوح إلى الأهمية التي توليها وزارات التربية والتعليم لتنمية العلاقة وتطويرها بين المدرسة والمجتمع المحلي لما لهذه العلاقة من فوائد ومزايا كثيرة منها، إشراك المجتمع بصورة مباشرة وغير مباشرة بالتطوير المدرسي المتمثل بالأبنية المدرسية، وشراء الوسائل التعليمية، وتحسين البيئة الصفية والخارجية، والبحث عن حلول لكثير من المشاكل التي تعيق التحصيل وتؤدي للتسرب الطلابي من المدرسة.

كما يرى الباحث أن هناك بعض التنظيمات الاجتماعية التي يمكن لها أن تؤدي بعض الأدوار الإيجابية فيما لو أعطيت الفرصة للمساهمة مثل النوادي والجمعيات الخيرية، والنقابات المهنية، ولجان الزكاة، والاتحادات التجارية وغيرها. ولن تتحقق الآمال بضرورة هذا التعاون إلا من خلال اختيار مدير المدرسة الكفاء وصاحب المؤهلات العلمية والخبرات التربوية والاجتماعية المتميزة، والمدرّب على مثل هذه المهارات والحاصل على التأهيل التربوي كالدبلوم العالي والماجستير.

• المجال الثالث: معيار إدارة الاجتماعات.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الثالثة) وحصل على درجة موافقة (كبير جدا) بمتوسط كلي مقداره (٤,٣٢) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٦,٥٨ %).

وتتفق النتيجة مع الآية (٥٩ من سورة طه) "قال موعدكم يوم الزينة وأن يخرج الناس ضحى"

وتتسجم كذلك مع البرنامج التنفيذي لتدريب مديري المدارس (١٩٩٧) حيث تضمن البرنامج التدريبي المذكور عقد دورات لمديري المدارس في موضوعات مختلفة أحدها إدارة الاجتماعات .

وتتسجم أيضا مع ما أشار إليه الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) من أن الهدف من عقد الاجتماعات بين المدير والهيئة التدريسية هو ، بحث المشكلات التي تواجه المدرسة وتعيق سير العملية التربوية ومناقشة الاقتراحات التي تؤدي إلى ترقية المدرسة والنهوض بها ، والتكامل والتنسيق بين مختلف العاملين ، ورفع الروح المعنوية للعاملين ، وتبني المبادئ التربوية ، والتخطيط للتطبيق ، وعلاقة ودور المدرسة بالمجتمع ، والأخذ بالجديد ، واحترام القديم ، وتقدير المبدعين ، وإذكاء الحماسة ، وإدراك التقدم ، وتبادل الآراء ، وتفهم التلاميذ ، والتنبؤ بالصعوبات ، والنمو المهني . ولا تحقق الاجتماعات أهدافها إلا بتوفر جدول مدروس وهدف محدد وجو ديمقراطي ، مع تحديد دقيق لزمان ومكان الاجتماع وتسجيل الوقائع والقرارات لتنفيذها والرجوع إليها وقت الحاجة .

ويرى الباحث أن للاجتماعات أهمية بالغة في تنسيق الجهد وإحداث التغيير وتيسير عملية التواصل بين العاملين. وأن لقدرة مدير المدرسة على إدارة الاجتماعات دورا بالغسا الأهمية في التقليل من الوقت والجهد والوصول إلى نتائج محددة وتحقيق الأهداف المنشودة من وراء عقدها ، إذا ما قام بتخطيط جيد له وحدد زمانه ، ومكانه ، وجدول أعماله ، والأهداف المرسومة له .

• المجال الرابع: معيار إدارة العملية التربوية.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الرابعة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جداً) بمتوسط كلي مقداره (٤,٣٠) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٦,١٨ %).

وتتفق النتيجة مع (الآية: ٦٧ من سورة المائدة) "يا أيها الرسول بلغ ما أنزل إليك من ربك وإن لم تفعل فما بلغت رسالته"

وتتسجم أيضاً مع ما ذكره الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) عن دور مدير المدرسة بالعملية التربوية والمتمثلة بتحقيق النمو الشامل للفرد، والإرشاد النفسي والاجتماعي للمتعلم، والإرشاد المهني للطلبة والصحة المدرسية وبرامج التغذية، والقيام على النظام والانضباط المدرسي.

كما وتتفق مع ما أشار إليه العجيلي (١٩٨٢) من أن إدارة العملية التربوية تعني التنظيم والتوجيه لفعالية المعلمين ورفع كفاياتهم الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيههم توجيهها كافياً لتحقيق الأهداف التربوية.

وتتفق أيضاً مع ما أشار إليه أبو فروة (١٩٩٦) من أن هناك العديد من الميادين الرئيسية لنشاط مدير المدرسة منها مسؤوليات إدارية تتعلق بتسيير العمل الإداري، ومسؤوليات تربوية تتعلق بتسيير الأجهزة الفنية في المدرسة وتوجيه القائمين عليها، ومسؤوليات اجتماعية تختص بتوجيه الحياة الاجتماعية وتحسين المناخ النفسي والاجتماعي في المدرسة، والسعي إلى توثيق الصلة وتقوية الروابط بين المدرسة وأولياء أمور التلاميذ والمجتمع المحلي.

كما وتتسجم مع ما أشار إليه الشيباني (١٩٨٥) من أن هناك اثني عشر صنفاً من الواجبات المطلوبة من مدير المدرسة منها واجبات تتعلق بقيادة وتوجيه النشاط المدرسي، قيادة وتوجيه الخدمات الصحية والغذائية والنفسية، وتوجيه التلاميذ وإرشادهم تربوياً ونفسياً واجتماعياً ومهنياً، وواجبات تتعلق باختبارات التلاميذ، وأخرى تتعلق بتحسين وتوسيع وصيانة وتوجيه العمل في شتى مرافق المدرسة من مكتبة وحجرات ومساح وصالات وملاعب، وواجبات تتعلق بالاتصال بالجماهير المحلية المحيطة بالمدرسة، والجهات والسلطات الإدارية التي هي أعلى منه.

• المجال الخامس: معيار أخلاقيات المهنة.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الخامسة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جداً) بمتوسط كلي مقداره (٤,٣٠) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٦,١٢ %).

وتتفق النتيجة مع الآية (٣٤ من سورة فصلت) "ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم". والآية (١٣٤ من سورة آل عمران) "والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين". والآية (١٠٠ من سورة المائدة) "قل لا يستوي الخبيث والطيب ولو أعجبك كثرة الخبيث فاتقوا الله يا أولي الأبواب لعلكم ترحمون".

وتتفق أيضاً مع دراسة العمايري (١٩٩٠) حيث تصدر هذا الأساس الأسس الأخرى من حيث الأهمية في عملية اختيار مديري المدارس.

كما انسجمت النتائج مع دراسة الراسبي (١٩٩٨) التي أشارت إلى أهمية التزام المرشح بأخلاقيات المهنة وأهمية توافر العلاقات الإنسانية والمهارات الفنية والمهارات الفكرية والمظهر الخارجي اللائق عند المرشح كأسس للاختيار.

وانسجمت أيضاً مع ما أشار إليه الطويل (١٩٩٧) من أن النظام التربوي نظام إنساني في معظم مكوناته ، لذا فإن للبعد الأخلاقي للقائمين عليه والعامين به أهمية خاصة ، وكلما ارتفعت مكانة الإداري في السلم الهرمي للنظام ازدادت حساسية مزاياه وخصاله الخلقية وأهمية الإداري التربوي مطالب ببذل جهد واع ومسؤول لتمحيص معتقداته وتركيبته القيمية للوصول إلى نوع من الاستقرار والتناغم الذاتي وأن العديد من المشاكل التربوية تنتج عن ازدواج مفاهيمي أحد وجوهه معتقداتهم ، والآخر بالمعرفة والمفاهيم الإدارية. وفيما يخص العالم العربي يشكل الإسلام المنطلق الأيدلوجي لأية قواعد أو أطوار أخلاقية في جميع المهن.

والتقت مع ما أشارت إليه دراسة الخليل (١٩٩١) ودراسة الهد هود (١٩٩١) ودراسة العمايري (١٩٩٠) عن أهمية توافر المهارات الإنسانية عند مديري المدارس ، وما أشارت إليه أيضاً دراسة جرين وبننتلي (Green & Bentely, 1989) من أهمية توافر المهارات العملية ، وما أشارت إليه دراسة بانثلور (Bachelor, 1987) من أهمية توافر المهارات الفكرية ، بالإضافة إلى ما أشارت إليه دراسة السعود وبطاح (١٩٩٣) من أهمية تميز المرشح بالمظهر الخارجي اللائق والهيئة الجسمية الحسنة.

كما وتتسجم النتيجة مع صفات مدير المدرسة التي ذكرها الشيباني (١٩٨٥) وهي اللياقة الصحية ، السلامة النفسية ، الاتزان الانفعالي ، الذكاء ، الثقة بالنفس ، المرونة ، الجد ، المثابرة ، الصدق والإخلاص ، تحمل المسؤولية ، الرغبة في الإنجاز ، الصبر ، قوة الاحتمال ، والميل إلى التعاون مع الآخرين ، والقدرة على بناء علاقات إنسانية سليمة مع الأفراد في داخل المدرسة وخارجها ، الحسم والبت في الأمور واتخاذ القرارات ، والإيمان بالديمقراطية فكرا وممارسة ، والمعرفة العميقة بأسس الإدارة الحديثة وأسس التدريس والتوجيه التربوي.

وتتسجم أيضا مع ما أشارت إليه صادق (١٩٩٦) من أن هناك بعض القواعد التي ينبغي مراعاتها عند اختيار مديري المدارس و الوكلاء في المملكة العربية السعودية ومنها أن يكون حسن السيرة والسلوك.

ويرى الباحث أن التزام مدير المدرسة بأخلاقيات المهنة يعكس الدور التربوي الذي تمثله الإدارة المدرسية في تشكيل الجوانب السلوكية والأخلاقية وإنماء الدور الاجتماعي عند الطالب من أجل إمداده بالتنشئة الاجتماعية السليمة ، كما أن التزام المدير بهذه الأخلاقيات ينعكس إيجابيا على أداء العاملين وعلى المردود التربوي والتعليمي ، بالإضافة إلى ما يمكن أن يقدمه أسلوب القدوة الذي ينتهجه المدير ، من تمثيل العاملين والطلبة والمجتمع له وتنمية القيم والاتجاهات الإيجابية عندهم.

• المجال السادس: معيار الإعداد المهني لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين قبل الخدمة.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (السادسة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بمتوسط كلي مقداره (٤,٢٧) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٥,٤١) % .

وتتسجم النتيجة مع الآية (٩ من سورة الزمر) " قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب".

ويرى الباحث أن النتيجة تلتقي مع برامج وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتي تقضي بتكليف مشرف تربوي ليقوم بالإشراف على تقويم أداء مدير المدرسة عدة مرات في العام الدراسي الواحد ، وكذلك تدريب مديري المدارس الذين على رأس عملهم

من خلال تنظيم دورات لهم يؤهلون فيها لزيادة مهاراتهم الإدارية والفنية والعلمية واطلاعهم على المستجدات الحديثة في الإدارة المدرسية وأساليب الإشراف التربوي والتطوير وكيفية ربط العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وتلتقي أيضا مع برامج وزارة التربية والتعليم الأردنية كما وردت في خطة التطوير التربوي للوزارة (١٩٨٩) والتي تقضي بتكليف مشرف تربوي يسمى مشرفا تعاونا يقوم بالإشراف على تقييم مدير المدرسة كل عام دراسي ، وكذلك تدريب مديري المدارس الذين على رأس عملهم ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى أثناء الخدمة عن طريق إلحاقهم في الجامعات لتأهيلهم للحصول على مؤهل في الإدارة والإشراف التربوي.

وتتفق مع دراسة الفرخ التي أشار إليها عامر (١٩٩٦) حيث ألفت الضوء على أهمية التدريب للمديرين قبل الخدمة وأثناءها ، مما يرفع من درجة الأداء عندهم.

وافقت نتيجة الدراسة مع ما ذكره رو وتلبرت (Roe & Telbert 1974) حول مجموعة من الصفات التي يجب توافرها عند مدير المدرسة الثانوية في بريطانيا منها إعداد مسلكي بعد المؤهل العلمي.

كما وتنسجم مع ما أشار إليه سمعان ومرسي (١٩٧٥) من أن العديد من إدارات المدارس في الولايات المتحدة قد تولوا أفراد تخصصوا في الإدارة المدرسية بعد حصولهم على درجة الماجستير وأن الإعداد لوظيفة إدارة مدرسة يشتمل على الإعداد المهني التالي: فلسفة التربية ، حياة المجتمع وحاجاته التربوية ، التوجيه والإرشاد النفسي ، التربية المقارنة ، مبادئ الإدارة المدرسية ، النواحي القانونية والمالية في المدارس ، العلاقات العامة والعلاقة بالمجتمع ، دور المدرسة في النظام الاجتماعي ، الإشراف الفني ، وطرق تقييم المدرسة الثانوية والتلاميذ.

ويرى الباحث أن التحاق المديرين في الدورات الإدارية والتأهيلات المسلكية التي تطرحها الجامعات قبل و أثناء الخدمة أضحت ضرورة تربوية وعصرية ملحة بسبب التقدم الهائل في العلوم المعرفية والتكنولوجية ليظل مدير المدرسة على صلة مع الواقع الثقافي والعلمي وليكون على علم ودراية بالمستجدات الإدارية ، ويستطيع اكتساب المهارات اللازمة للعمل الإداري والفني المدرسي بجوانبها المختلفة.

المجال السابع: معيار إدارة الوقت.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (السابعة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جداً) بمتوسط كلي مقداره (٤,٢٢) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٤,٥٢ %).

وتنسجم النتيجة مع الآية (١٢ من سورة الإسراء) " وجعلنا الليل والنهار آيتين فمحونا آية الليل وجعلنا آية النهار مبصرة لتبتغوا فضلاً من ربكم ولتعلموا عدد السنين والحساب وكل شيء فصلناه تفصيلاً".

وتنسجم أيضاً مع البرنامج التنفيذي لتدريب مديري المدارس في فلسطين (١٩٩٧) حيث تضمن البرنامج التدريبي المذكور عقد دورات لمديري المدارس في موضوعات مختلفة أحدها إدارة الوقت ، وركز البرنامج على تحقيق مجموعة من الأهداف منها: استيعاب مفهوم الوقت ومعرفة النظريات المختلفة التي تحدثت عن الوقت ، بالإضافة إلى التعرف على الكيفية التي يمكن بها المحافظة على الوقت والسيطرة عليه وعدم إضاعته وكيفية إدارة المدير لوقته .

وانسجمت نتائج الدراسة أيضاً مع عدد من الدراسات مثل دراسة تيم (١٩٨٤) ودراسة العزام (١٩٩١) حيث أشارت إلى أسس قوة المدير في ضبط إدارة المدرسة الثانوية . ودراسة مياس (١٩٩٦) التي أكدت على امتلاك مديري المدارس في الأردن على كفاية إدارة الوقت وحصولها على أعلى المتوسطات الحسابية .

كما تنسجم مع دراسة هاول (Howell 1980) حيث توصلت إلى أن المديرين يمارسون دورهم الإداري أكثر من دورهم الفني ، وأنهم يقضون ٤٠% من وقتهم في ساعات مكتبية إدارية ، و ١٠% في القيادة التعليمية ، و ١٠% في تقويم المعلمين ، و ١٠% في التخطيط ، و ٣٠% في أعمال مختلفة ، في حين لم يخصصوا أي وقت لتحسين أعمال الهيئة التدريسية والبرمجة واختيار المواد والاختبارات التقويمية.

ويرى الباحث أن اهتمام المدير بإدارة الوقت تعني اهتمامه بالزمن واستغلاله لمصلحة المدرسة وطلابها ، مما يتمخض عنه من نتائج إيجابية للعملية التربوية في المدرسة برمتها ، ويبرز أيضاً قدرة القائد التربوي على تطبيق الأنظمة و القوانين والتعليمات التربوية والانضباط المدرسي والقيام بالأعمال والأدوار المطلوبة منه في الزمن المحدد ، كما يبعد عنه التشتت والنسيان وضغوط العمل.

• المجال الثامن : معيار إثارة الدوافع.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الثامنة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جداً) بمتوسط كلي مقداره (٤,٢٢) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٤,٤٤ %).

وتتسجم النتيجة مع الآية (١٠٥ من سورة التوبة) "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون".

وتتسجم أيضاً مع ما ذكره الدويك وزملاءه (١٩٩٨) من بروز اتجاهات جديدة في مجال الإدارة المدرسية منها : تعميق روح الولاء والانتماء للمدرسة عن طريق خلق الظروف التي يشعر العاملون فيها بكيانهم واحترامهم وأثرهم في تقدم المدرسة ورفعتهما وازدهارهما.

كما نلتقي مع نتائج دراسة مياس (١٩٩٦) التي أشارت إلى أن من كفايات مدير المدرسة الثانوية، قدرته على توفير مناخ للمعلمين يتابع فيه حاجاتهم التدريبية ويعمل على إشباعها لتحفيزهم على الإبداع والتميز.

وتتسجم أيضاً مع عوامل النجاح اللازمة لنجاح المدير، التي ذكرها الدويك وزملاءه (١٩٩٨) ومنها:

قدرة المدير على اجتذاب العاملين معه وزيادة ولائهم وانتمائهم للمدرسة. وتوفيره الظروف المناسبة التي تفتح المجال للعاملين للعمل وإطلاق الطاقات الخلاقة. وقدرته على معرفة ميول العاملين ومواهبهم واستعداداتهم ، ووضع كل منهم الموضع الذي يحسنه ويؤدي فيه عمله بسهولة ويسر. وأن يستغل علاقاته الإنسانية مع العاملين في إثارة دافعهم نحو العمل المثمر البناء الذي يعود بالفائدة على الجميع.

وتلتقي أيضاً مع ما أشار إليه روبنز (Robbins) كما ورد في الطويل (١٩٩٧) من أن حاجات الفرد ومصالحته تشكل منطلق دافعية ، فالأفراد يتصرفون لزيادة إشباع حاجاتهم ومصالحهم الذاتية دون إهمال لمصالح الآخرين.

وتتفق كذلك مع دراسة بيري (Berry 1982) التي دلت نتائجها على أن المدير الناجح هو الذي يمتلك القدرة على حفز الآخرين.

كما أشار الطويل (١٩٩٨) أن الدافعية كامنة في الإنسان وأن كل فرد لديه مجموعة من الحاجات غير المشبعة وعلى المدير أن ينشئ ظروفاً يمكن للإنسان أن يرى

فيها فرصا لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ، وأن الفرق بين مستوى طموحات الفرد ومستوى إنجازاته تمثل الإمكانية الكامنة لحفزه ودفعه للعمل.

وتتفق أيضا مع نظرية الدلفر (AldeLfer) التي أشار إليها الطويل (١٩٩٨) والتي تنص على وجود ثلاث مجموعات محورية من الحاجات، وهي:-

- حاجات كينونة: وتهتم بتوافر متطلبات الحاجات الأساسية للكائن الحي.
- حاجات انتماء: تشتمل على رغبة الفرد في وجود اتصال ، وإقامة علاقات وطيدة مع الآخرين .
- حاجات نماء: وهي رغبة جوهرية عند الكائن الحي للتطور الذاتي.

ويرى الباحث أنه بمقدار معرفة مدير المدرسة بترتيب العاملين لحاجاتهم ، والطريقة التي يفكرون بها ، والمنهج الاجتماعي لحياتهم والمشاكل التي تواجههم ، ومشاركته لهم في حلها ، كلما كان أقدر على إثارة دافعيتهم وحفزهم لممارسة العمل الجاد المثمر والمؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقل جهد وتكلفة .

• المجال التاسع: معيار المدير والموقع الجغرافي للمدرسة.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (التاسعة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بمتوسط كلي مقداره (٤,١٧) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٣,٥٨ %) .

وتنسجم النتيجة مع الآية (٤ من سورة إبراهيم) "وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم فيضل من يشاء ويهدي من يشاء والله عزيز حكيم". والآية (٢ من سورة نوح) " إنا أرسلنا نوحا إلى قومه".

وتنسجم أيضا مع سياسات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومديريات التربية والتعليم المعمول بها في المحافظات الفلسطينية ، والتي تقوم على محاولة تقريب أماكن عمل المعلمين والمديرين من أماكن سكنهم قدر الإمكان ، بالإضافة إلى تعيين المشرفين التربويين ورؤساء الأقسام في كل مديرية من أبناء المحافظة تسهيلا لهم للوصول إلى أماكن عملهم من جهة ، ولكونهم أكثر معرفة بواقع العمل في محافظتهم من جهة أخرى

ويرى الباحث أن اختيار المدير من نفس المنطقة الجغرافية التي تقع فيها المدرسة يعكس إيجابيات كثيرة تساهم بشكل فعال في مساعدته على النجاح ولعب دور متميز مع

البيئة المحيطة بالمدرسة من خلال معرفته للنمط الاجتماعي السائد والوضع الاقتصادي لأولياء الأمور والطلبة وطريقة التفكير التي يؤمنون بها ، بالإضافة إلى معرفته لميول المجتمع المحلي وتطلعاته وأهدافه ، مما يزيد من التقارب الاجتماعي والفكري بين المدرسة والبيئة المحيطة بها ، ويزيد بالتالي من قدرة المدير على التعامل مع واقع يعرف أصوله وفروعه وتشعباته المختلفة .

• المجال العاشر: معيار مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (العاشر) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بمتوسط كلي مقداره (٤,١٢) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٢,٥٦ %).

وتتسجم هذه النتيجة مع خطة تدريب وتنمية مديري المدارس في الأردن أثناء الخدمة (١٩٩٠-١٩٩١) حيث تضمنت الخطة مجموعة كبيرة من الموضوعات في مجال الإشراف التربوي ومنها مفهوم الإشراف التربوي ومرتكزاته ، ومهام وكفايات المشرف التربوي وأساليب الإشراف التربوي وأنماط حديثة في الإشراف كالتعليم المصغر والإشراف العيادي والجمعي.

وتتفق مع دراسة سويني (Sweeny 1982) التي دلت على أن المديرين يضعون من خلال دورهم الفني إستراتيجيات تعليمية ، وينسقون بين البرامج التعليمية ، ويؤكدون على الإنجاز والتحصيل ، ويقومون بتقديم التلاميذ بشكل مستمر.

وتتفق كذلك مع دراسة بروكوفر (Brookover 1979) التي دلت نتائجها على أن السبب في تميز المدارس الناجحة عن غير الناجحة هو اتصاف مديري المدارس الناجحة بحزم إداري وإشراف فني وافتقار مديري المدارس غير الناجحة إلى مثل هذه المهارات.

كما وتتفق النتيجة مع ما ذكره حمدان (١٩٨٩) حول الصفات العلمية والسلوكية التي يتوجب على مدير المدرسة امتلاكها وهي: -

المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بمبادئ وطرق التدريس ، ومواد وتكنولوجيا التعليم ، وتقييم التحصيل المدرسي ، وأنواع النشاط اللاصفي ، وقياس وتقييم التدريس ، بالإضافة إلى المعرفة الأكاديمية والعلمية بعلم النفس التربوي ومبادئ الاتصال الإنساني ، وأنواع التسهيلات والتجهيزات المدرسية ، والتفرغ للمدرسة زمنا وسلوكا ووجدانا.

والتفت النتائج أيضا مع توصيات دراسة الفواعلة (١٩٩٠) حيث أوصت الدراسة بتأهيل مديري المدارس وتدريبهم من أجل رفع كفاياتهم الإشرافية.

وتلقت هذه النتيجة مع الكفايات المهنية لمدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم التي أشار إليها الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) وهي: الاطلاع على أحدث المعلومات والأساليب التربوية، والقدرة على توصيل المعلومات إلى المعلمين بأساليب الإشراف المختلفة، وتشجيع تبادل الدروس التوضيحية لتبادل الخبرات بين المعلمين، ومساعدة المعلمين الجدد ومن هم بحاجة إلى المساعدة .

وتلقت النتيجة أيضا مع ما أشار إليه منقريوس (١٩٧٠) من أن الإشراف الفني بالمفهوم التربوي الحديث عبارة عن جهود مبدولة لمساعدة المعلمين على النمو مهنيًا وعلميًا وفهم وظيفتهم ، واستيعاب الأهداف التربوية واختيار المادة التعليمية والأدوات المناسبة وأساليب وطرق التدريس والتقييم التي تكفل تعلم التلاميذ بفاعلية ، وتضمن نموهم نمواً مطرداً وفق أهداف المجتمع التربوية ، والعمل باستمرار لتحسين العملية التربوية بتوفير المستلزمات وتذليل الصعوبات التي تقف حائلاً دون تحقيق الأهداف المنشودة بالكيفية والنوعية المطلوبة.

كما تنسجم مع ما أشار إليه هاشم (١٩٨١) من أن النظم التعليمية على اختلاف أشكالها تؤمن بضرورة توفير إشراف فني للمعلم . كما يرغب المعلمون أنفسهم في الحصول على إشراف فني حيث كشفت الدراسة المسحية التي قام بها بيل (Bell) على المدارس الثانوية عن وجود خمسة أنواع من المساعدات الإشرافية أو التوجيهية التي يرغبها المعلمون أكثر من غيرها وهي على الترتيب : النقد البناء ، اقتراح أساليب وطرق جديدة ، دروس عملية ، اقتراح مواد وأدوات تعليمية ، اقتراح كتب ومقالات مهنية.

ويرى الباحث أن لمدير المدرسة دوراً كبيراً في نجاح العملية التربوية في مدرسته إذا استطاع أن يؤدي دوره كمشرف تربوي مقيم ، شريطة امتلاكه المعرفة العلمية والفنية ، والصفات والخصائص الشخصية ، والكفايات الإشرافية اللازمة والمواكبة لتقنية العصر ، وإيمانه بأن الدور الإشرافي لم يعد تفتيشياً يقوم على تصيد أخطاء المعلمين ورصدها ، وإنما هو عملية موجهة نحو تمثيتهم مهنيًا وزيادة قدرتهم على التفاعل مع مختلف جوانب البيئة الصفية ، والبحث عن أفضل الطرق والأساليب القادرة على رفع مستوى التحصيل عند التلاميذ ومعرفة نواحي الضعف والقوة لديهم ووضع الخطط العلاجية لتحسن مستوياتهم ، وتمثيتهم جسمياً وعقلياً وانفعالياً وروحياً ومهارياً ، وصقل

مواهبهم وشخصياتهم ، وإخراجهم مواطنين صالحين تمشيا مع فلسفة التربية والتعليم العامة في وطنهم فلسطين.

• المجال الحادي عشر: معيار مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الحادية عشرة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بمتوسط كلي مقداره (٤,١١) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٢,٢٧%).

وتتسجم هذه النتيجة مع تعليمات وصف المهام الوظيفية التي حددتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (١٩٩٥) والتي تنص على ما يلي:-

دراسة خطط المواد الدراسية التي يعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها وإعداد خطة للتشكيلات المدرسية السنوية، ووضع الخطط التعليمية وخطط التوسع والاستيعاب للمستقبل. وتوزيع المباحث على المعلمين وإعداد جدول الدروس الأسبوعي، ووضع الخطط السنوية للمدرسة وضع الخطط التطويرية للمباني المدرسية والوسائل التعليمية والخطط العلاجية بالتعاون مع المعلمين لمعالجة ضعف التحصيل عند الطلبة ذوي التحصيل المنخفض.

وتلتقي مع ما أشار إليه الطويل (١٩٩٧) من أن مفهوم التخطيط يتضمن تحديدا مسبقا لأهداف يراد تحقيقها ووسائل إنجازها وتحصيلها ، والتخطيط يردم الهوة الواقعة بين ما نحن عليه وما نريد أن نكون .

وتتسجم أيضا مع خطة تدريب وتنمية مديري المدارس في الأردن أثناء الخدمة (١٩٩٠-١٩٩١) حيث تضمنت الخطة مجموعة كبيرة من الموضوعات في مجال التخطيط منها ، مفهوم التخطيط وأهميته ، ومقوماته ، وإجراءاته ، وكيفية بناء الخطة المدرسية ، ودور المدير في تحسين تخطيط المعلمين لعملهم.

وتلتقي أيضا مع ما ذكره جوهري (١٩٧٤) من أن التخطيط عملية واعية منظمة يتم خلالها تكوين صورة ذهنية عن سير العمل في المستقبل ، عن طريق رسم خطوط عريضة لما يجب على الإدارة المدرسية القيام به من أجل تحقيق الأهداف المرسومة أي أنه مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي باتخاذ قرارات فيما يتعلق بما يجب عمله ، وكيف يتم ، ومتى يتم ، وبمن يتم.

وتلتقي كذلك مع ما أشارا إليه درويش وتكلا (١٩٧٦) من أن التخطيط يحقق مجموعة من المزايا للعمل المدرسي منها: تحديد الأهداف، الخطوات ومراحل العمل وتوفير الإمكانيات، إعمال الفكر والطريقة العلمية لاكتشاف المشكلات، الرقابة على التنفيذ، اقتصاد الوقت والجهد والنفقات، تحقيق الأمن النفسي للعاملين وتحقيق رضاهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

وتتفق مع دراسة صلاح (١٩٨٥) ودراسة الحتامه (١٩٨٩) ودراسة (مياس ١٩٩٦)، حيث أشارت جميعها على ضرورة امتلاك مديري المدارس الثانوية لكفايات التخطيط بشكل جيد. وهذا يدل على اهتمام القائد التربوي بالتخطيط الذي يتطلبه العمل الإداري في المدرسة على كافة المستويات وأنه الخطوة الأولى في طريق تحقيق أهداف المدرسة والعملية التعليمية التعلمية فيها.

ويرى الباحث أن عملية التخطيط للعمل المدرسي من قبل مدير المدرسة لا غنى عنها ولا تتم في فراغ، بل هي عملية مستمرة تحتاج إلى دراسة وتفكير ومشاركة العاملين على ضوء رؤية واضحة ومنسجمة مع أهداف المدرسة وفلسفة التربية والتعليم العامة للدولة، ولا نجاح لأي عمل إداري ما لم يخطط له ببصيرة ومعرفة عميقة بالواقع والأولويات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، ودراسة للظروف الداخلية والخارجية، واختيار البدائل المناسبة والمنسجمة مع الواقع المدرسي والمحلي والإمكانات المادية والبشرية المتاحة. وبناء عليه فالتخطيط هو جوهر العمل الإداري واتخاذ القرار هو أساس العملية الإدارية.

• المجال الثاني عشر : معيار توقعات مدير المدرسة عن العمل الإداري.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الثانية عشرة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جداً) بمتوسط كلي مقداره (٤,١٠) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٢,١٤ %).

وتتفق النتيجة مع الآية (٢٨٣ من سورة البقرة) " فإن أمن بعضكم بعضاً فليؤد الذي أؤتمن أمانته وليتق الله ربه".

وتتفق أيضا مع دراسة العدوان (١٩٩٢) ودراسة مونتغمري Montgomery (1991) كما وردتا في عامر (١٩٩٦) حيث دلت الأولى أن المديرين الذين يمارسون أعمالا ومهام إدارية وإشرافية متميزة يشعرون بضغط العمل المتعلقة بالوقت ، وأن أكبر مصدر للضغط الذي يصيب المديرين ينجم عن طبيعة سلوكهم القيادي في العمل ونجاحه باتجاه السلوك القيادي الذي يعنى بروح الفريق. وكشفت الثانية عن وجود ارتباط عال بين الأساليب الإدارية والممارسات التي تمارسها مديرات المدارس ودرجة الاحتراق النفسي لصالح المديرات الأكثر سعيا للإنجاز في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

كما وتتفق أيضا مع ما ورد في سليمان (١٩٧٨) من أن جون ريد (Jon Red) طور نقاطا يصبح الفرد بموجبها قادرا على القيام بدور إداري مدرسي وهي :-

- توقع من البعض أن يسيء فهمك وتقديرك ، ولذا حاول أن تتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك.
- توقع أن تقضي في عملك وقتا أطول عما لو كنت معلما.
- توقع أن تكون المشاكل التي تصادفها أكبر وأكثر مما يصادفه المعلم.
- كن مخلصا لمن هو أعلى منك في السلطة وإذا خالفته في قراراته فلا تتخذ منه موقف المندد به وبقراراته.
- تذكر دائما أن الإدارة تكليف وليست تشريفا وهدفها تسهيل عمليتي التعليم والتعلم.
- أعط كل ذي حق حقه من العاملين معك وقدم المدح والتشجيع لمن يستحق.

وتلنقي أيضا مع ما أشار إليه الطويل (١٩٩٧) من أن فلسفة الإدارة في الإسلام تعتبر المسؤولية محنة يبتلى بها القائد لجسامة حملها وفداحة أعبائها وأنها مسؤولية خدمة وتربية وليست سلطة أو كرسيا.

وتتفق مع دراسة ليلي كوست (1989) Lily quist التي دلت على أن من المعايير المستخدمة في تقييم مديري المدارس الثانوية من قبل مجالس التعليم هي عدد الساعات التي يستطيع أن يخدم بها مدير المدرسة في اليوم.

ويرى الباحث من خلال التجربة أن العمل الإداري عمل شاق ومجهد فكريا وعصبيا ونفسيا وأنه يحتاج للكثير من القدرات والمهارات الفنية والإدارية والعملية والاجتماعية. ولا يدرك المجهود المطلوب من العمل الإداري إلا من جربه ومارسه ، مع

العلم أن الكثير من المعلمين يطمحون للعمل الإداري بحجة أنه أكثر راحة وأقل مسؤولية من وجهة نظرهم وفي هذا مخالفة للحقيقة والخبرة والتجربة والواقع ، مع العلم أن الطموح أمر لابد أن يكون عند كل من يريد الحركة ويأفف السكون لما في السكون من سلبيات على النفس الإنسانية ، ومعارضة لسنة الحياة القائمة على التغير المستمر .

• المجال الثالث عشر: معيار إدارة الاتصال.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الثالثة عشرة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بمتوسط كلي مقداره (٤,٠٩) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨١,٩٧ %).

وتتسجم النتيجة مع الآية (٥١ من سورة القصص) " ولقد وصلنا لهم القول لعلهم يتذكرون".

وتتسجم أيضا مع خطة تدريب وتنمية مديري المدارس في الأردن أثناء الخدمة (١٩٩٠ - ١٩٩١) حيث تضمنت الخطة مجموعة كبيرة من الموضوعات في مجال الاتصالات منها ، مفهوم الاتصال وأهميته وأنماطه المختلفة من حيث التنظيم والشكل والأداة ، بالإضافة إلى معيقات الاتصال والوسائل التي تجعل منه فعالا في المدرسة.

كما تلتقي هذه النتيجة مع ما أشار إليه الطويل (١٩٩٧) من أن الاتصال هو الإجراء الذي يتم عبره تبادل الفهم بين الكائنات البشرية ، والوسيلة التي تنتقل عن طريقها المعاني والأفكار والحقائق والآراء والمشاعر والأحاسيس من إنسان لآخر أو من جماعة لأخرى ، عبر رموز متفق عليها ، والاتصال عملية تفاعلية يتم فيها تأثير متبادل بين طرفين في إطار نظام اجتماعي معين يترافق مع أنظمة اجتماعية أخرى ضمن نظام اجتماعي أكبر .

كما تتسجم مع ما ذكره أبو فروة (١٩٩٦) من أن توفر قنوات اتصال جيدة بين المدرسة وبقية الأجهزة والإدارات التعليمية سواء على المستوى الرأسي أو الأفقي تجعل عملية انسياب المعلومات والتوجيهات والقرارات والملاحظات متيسرة بصورة دقيقة وواضحة وسريعة من وإلى المدرسة . وتهدف عملية الاتصال إلى : ربط أفراد المجتمع المدرسي ببعضهم البعض من جهة وربطهم بالبيئة الخارجية التي يتعاملون معها من جهة أخرى ، والإخبار أو الإعلام ، والإعداد لتقبل المتغيرات ، وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء .

كما تتسجم مع ما أشارا إليه درويش وتكلا (١٩٧٦) من أن الوصول إلى قرار رشيد يتوقف على نوع المعلومات التي تصل إلى صانع القرار ، وعلى مدى دقة المعلومات وكميتها ، كما أن مجرد اتخاذ القرار لا يعني الكثير بالنسبة لعمل المؤسسة ، إذ يبقى القرار حبرا على ورق حتى تتم عملية نقله وتوصيله إلى الأشخاص الذين يعنيهم الأمر وعندها يحدث رد الفعل وينتج عنه توقعات وتصرفات وإجراءات وقرارات أخرى.

ويرى الباحث أن اتخاذ القرارات وتنسيق العمل وتنفيذ الخطط وتنظيم البرامج المدرسية لن يتم إلا في حالة انسياب المعلومات بصورة بسيطة بين كل العاملين في المدرسة والحد من الحلقات الوسيطة قدر الإمكان ، وأن معرفة مدير المدرسة وقدرته على ممارسة الأنواع والأشكال المختلفة للاتصالات سواء منها الصاعدة والهابطة والأفقية والقطرية والدائرية ، بالإضافة إلى إدراكه لعوامل التشويش التي تنشأ نتيجة الاتصال بينه وبين العاملين في مدرسته والمجتمع المحلي والطلبة والمستويات الإدارية العليا ، كل ذلك يؤدي في النهاية إلى تحسين سبل التواصل بين كافة الجهات ، ويعمل على تنظيم العمل وتحقيق الأهداف بسهولة ويسر ، وبأقل وقت وجهد ، مما ينعكس إيجابيا على سير العملية التعليمية في المدرسة .

• المجال الرابع عشر: معيار استراتيجيات التطوير المدرسية.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الرابعة عشرة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بمتوسط كلي مقداره (٤,٠٧) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨١,٤٠%).

وتتسجم هذه النتيجة مع خطة تدريب وتنمية مديري المدارس في الأردن أثناء الخدمة (١٩٩٠-١٩٩١) حيث تضمنت الخطة مجموعة كبيرة من الموضوعات في مجال التطوير التربوي، منها مفهوم التطوير وأهم مداخله وقرارات وتوصيات مؤتمر التطوير التربوي في الأردن عام (١٩٨٧).

وتتسجم النتيجة أيضا مع ذكره شمك (Schmuck) كما ورد في الطويل (١٩٩٧) من أن هناك ست غايات محددة لمفهوم تطوير المنظمة وهي:-

تطوير نظام تواصل واضح من خلال تطوير مهارات وإجراءات منفتحة، وبناء جسور من الثقة والتفهم تمكن العاملين من مناقشة أفكارهم ومشاعرهم وزيادة مشاركة العاملين في صنع القرار وتمثل كل فرد لمسؤوليات دوره. وإيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات عن طريق تطوير تفهم واضح لها وتطوير خطط عملية تشاركية لحلها، وزيادة فاعلية الجماعة

عن طريق تحليل وتحسين إجراءات العمل التعاوني، وكشف الصراع داخل النظام ومعالجته.

كما تنسجم النتيجة مع ما أشار إليه القاسم (١٩٧٥) من ضرورة استمرارية التطوير التربوي الذي هو عملية تغيير يقصد بها تحسين الأساليب المتبعة لتحقيق أهداف مرغوب بها عن طريق تحسين المعايير التربوية القائمة والوصول إلى معايير أخرى بالتعاون بين كل المهتمين مباشرة بالبرنامج التربوي على أن تكون هذه المعايير قابلة للتطبيق والتففيذ.

ويرى الباحث بأن عملية التطوير المدرسي يجب أن تبقى مستمرة بلا توقف ضمن خطة مدروسة واستراتيجية واضحة و طويلة المدى ، لتظل المدرسة على صلة مع الواقع التربوي والتغيرات الاجتماعية والثقافية والهندسية والتكنولوجية ، والقفزات المعرفية السريعة ، والمدخلات التربوية المتلاحقة ، في عصر يتميز بالسرعة والتغير ، وتضييق الهوة بين الثقافات العالمية فيما يسمى بعصر العولمة ، مما يوجب على مدير المدرسة أن يكون على علم بما يجري وقادرا على وضع خطته وبرامجه تمشيا مع المستجدات فسي ضوء الإمكانيات المتاحة وتمشيا مع الفلسفة التربوية العامة للدولة .

• المجال الخامس عشر: معيار مدير المدرسة والتقويم التربوي.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الخامسة عشرة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) بمتوسط كلي مقداره (٤,٠٢) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٠,٤٨ %).

وتنسجم النتيجة مع الآية (٣ من سورة الملك) "الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور".

وتنسجم أيضا مع تعليمات وصف المهام الوظيفية التي حددتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (١٩٩٥) والتي تنص على أن يقوم مدير المدرسة بالتعرف على مستوى المعلمين وإمكاناتهم التربوية، والقيام بالزيارات الصفية للمعلمين للتعرف على أدائهم وتحسينه. والتقويم المستمر للخطط التربوية والإدارية والفنية والأنشطة التعليمية وتقديم التغذية الراجعة لمن يحتاج إليها.

كما انسجمت نتائج هذه الدراسة مع الكفايات اللازمة لمدير المدرسة والتي حددتها خطة التطوير التربوي (١٩٩٨) في الأردن ، واعتبرت من المنجزات التي

حققتها المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي ومنها ، كفاية التقويم والتي تشمل العناصر التالية:-

إدراك أهمية التقويم في تحقيق أهداف المدرسة، والقدرة على تقويم أداء العاملين في المدرسة بعدل وموضوعية.

وتتسجم هذه النتيجة أيضا مع خطة تدريب وتنمية مديري المدارس في الأردن أثناء الخدمة (١٩٩٠-١٩٩١) حيث تضمنت الخطة مجموعة كبيرة من الموضوعات في مجال التقويم التربوي منها: مفهوم التقويم ، طبيعته ، أهدافه ، التخطيط للتقويم الدراسي وإجراءات تنفيذه ومتابعته ، تقويم أداء الطلبة وتقديمهم الدراسي ، تقييم برامج المدرسة وتقييم العمليات الإدارية والتربوية ، تقييم أداء العاملين.

كما وتلتقي النتيجة مع ما ذكره الطويل (١٩٩٧) من أن مجرد وجود برنامج للتقويم في أي نظام يعتبر أمرا له دلالة من حيث أنه يقنع كل من له علاقة بالنظام بأن النظام منفتح وراغب في التجاوب مع بيئته ، كما يستخدم التقييم لاختيار احتمال عمل من بين مجموعة من الاحتمالات ، وقد يستخدم لإحداث تناغم وانسجام في برنامج نشط ، أو للحفاظ على الضبط النوعي للبرنامج ، أو لإلزام المسؤولين بالتجاوب مع التعليمات وتنفيذها. و أن سلوكيات العاملين في أي نظام تتأثر إلى حد كبير بطريقة تقييمهم وبالمعايير المستخدمة في هذا التقييم ، وكذلك بطريقة مكافئتهم ، حيث أن لكيف المكافأة وكما أثر على السلوك وعلى تفاعل العاملين مع أهداف النظام.

وتتفق أيضا مع دراسة سلامة (١٩٨٧) ودراسة مياس (١٩٩٦) التي أكدت على ضرورة امتلاك مدير المدرسة الثانوية لمهارات التقييم من منطلق اهتمامه بعملية التقييم المرحلي المستمر أثناء العمل ليصل إلى التقييم الختامي الشامل لكونه الأداة الضابطة والكفيلة بتسيير العناصر البشرية في المدرسة المؤدية لنجاح النظام وعناصره.

ويرى الباحث أن التقويم هو من العناصر الإدارية المهمة للعملية الإدارية حيث أنه يقود المدير إلى تشخيص عوامل الضعف والقوة في العمل الإداري ، ويتم من خلاله تعديل الخطط التربوية بعد التوصل إلى أسباب فشلها أو ضعفها أو عدم قدرتها على تلبية الاحتياجات والأهداف المرسومة ، كما يؤدي إلى معرفة المدير للوسائل اللازمة لتصويب الخطة وبنائها من جديد لتقضي في النهاية إلى الأهداف المنشودة وتقديم التغذية الراجعة الفورية التي تساهم في إنجاز الأهداف بأقل جهد ووقت وتكلفة ، ولن يؤدي التقويم ما

وضع له إلا من خلال خطة واضحة تربط بين المدخلات والمخرجات مروراً بالعمليات والمتابعة وتقديم التغذية الراجعة الفورية.

• المجال السادس عشر: معيار طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (السادسة عشرة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة) بمتوسط كلي مقداره (٣,٩٤) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٧٨,٩٣%).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الروسان، ١٩٩٤) والتي دلت على أن أكثر الطواق أهمية في اختيار مدير المدرسة هي أن يتم الاختيار عن طريق إجراء مقابلة للمرشح. كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصالحي التي وردت في دراسة الوادي (١٩٩٨) والتي دلت نتائجها على أن أهم طريقة لاختيار المشرف التربوي في الأردن، هي طريق المقابلة، حيث أشار الباحث سابقاً من أن المشرف التربوي قائد تربوي مثل مدير المدرسة مما دعاه إلى إجراء المقارنة بين نتائج الدراستين.

والتقت نتائج الدراسة مع دراسة فان دي ووتر (1987) Van De Water عن "اختبار معايير الاختيار لتوظيف مديري المدارس العامة في ولاية نيويورك" والتي أظهرت نتائجها أن المقابلة من أكثر الوسائل فاعلية في اختيار مديري المدارس.

وانسجمت النتائج أيضاً مع ما أشارت إليه دراسة الراسبي (١٩٩٨) ودراسة صادق (١٩٩٦) و مركز (NASSP) "الرابطات القومية لاختيار مديري المدارس الثانوية" من أهمية المقابلة في عملية اختيار المرشح للإدارة المدرسية.

كما والتقت مع دراسة السعود وبطاح (١٩٩٣) من حيث أهمية الاختبار التحريري كأساس لاختيار مرشح الإدارة المدرسية.

والتقت مع دراسة الحجي (١٩٨٦) التي أجريت في المملكة العربية السعودية حول طرق اختيار مديري المدارس حيث بينت الدراسة أن الأسس المستخدمة في الاختيار هي الأقدمية والخبرة في التدريس مما يجعل المدارس متعثرة ومتخبطة لأن من ينجح في التدريس لا ينجح بالضرورة في الإدارة المدرسية.

وتتفق مع ما أشار إليه محسن العبودي كما ورد في صادق (١٩٩٦) من أن الإدارة الإنجليزية نجحت في وضع أنظمة نموذجية للمسابقات يمر المرشح خلالها بثلاثة مراحل هي : الامتحانات ذات الإجابة القصيرة ، الامتحانات الشخصية ، المقابلات الشخصية.

ويرى الباحث أن اتباع طريقة المقابلة في عملية الاختيار تسهم في التعرف على المرشح عن قرب ومقدار امتلاكه للمهارات الفكرية والعلمية وما يحمله من تصورات وميول واتجاهات من قبل ذوي الاختصاص ، كما أن الاختبار التحريري يفرز المرشح الأكثر معرفة بالعلوم الإدارية والتدريسية والتربوية والثقافية المتنوعة شريطة أن يتم ذلك وفق معايير تربوية محددة ومتفق عليها تجريها لجان متخصصة للحفاظ على النزاهة والعدالة والموضوعية لاختيار ذوي الكفاءة الإدارية والفنية والعلمية والمهنية والقيادية من المرشحين بعيدا عن الميول الشخصية والعائلية والمحسوبيات.

• المجال السابع عشر: معيار إدارة التنمية المهنية للمعلمين.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (السابعة عشرة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة) بمتوسط كلي مقداره (٣,٩٢) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٧٨,٤٩ %) .

وتتفق هذه النتيجة مع ما نصت عليه خطة التطوير التربوي في الأردن (١٩٨٩) من ضرورة توفر مجموعة من الكفايات في مدير المدرسة للقيام بدوره ومنها ، كفاية التدريب وتنمية العاملين.

كما وتتفق مع دراسة الطوباسي كما ورد في عامر (١٩٩٦) حيث دلت على أن ممارسات المديرين الإدارية في مجال إدارة شؤون المعلمين كانت من أكثر الممارسات أهمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

وتلتقي النتيجة مع ما أشار إليه الطويل (١٩٩٧) من أن هناك سبلا عدة يلجأ إليها كل نظام للمحافظة على صحته وصحة العاملين فيه وتنميتهم ومنها:-

• تدريب الفريق: لقاء بين المدير وفريق العمل ليتدارسوا مدى فاعليتهم في مواجهة مشاكلهم التي تم جمع المعلومات عنها مسبقا.

• ورشة الدور: لقاء بين المدير وشريحة من العاملين لتدارس دور كل منهم وتطوير نوع من الموائمة بين الفرد ودوره.

• لقاءات محدودة الهدف : اجتماعات منفردة يعقدها المدير مع العاملين بهدف مناقشة طبيعة مسؤولية كل منهم وتطوير علاقات عمل إيجابية بينهم.

• لقاءات تشخيصية : يعقدها المدير مع العاملين لتحديد المشاكل التي تواجه المؤسسة والبدائل المطروحة لحلها ، ومتطلبات التطوير.

وانفقت النتيجة مع دراسة تيم (١٩٨٤) ودراسة صلاح (١٩٨٥) ودراسة مياس (١٩٩٦) حيث أشارت جميعها إلى ضرورة امتلاك مدير المدرسة الثانوية لكفايات إدارة شؤون المعلمين والعمل على تنميتهم مهنيا .

ويرى الباحث أن عدم قيام المدير بمساعدة العاملين عل تنمية أنفسهم مهنيا وتقديم المساعدة اللازمة لهم يخلق لديهم الملل وممارسة العمل بالروتين ويبعدهم عن المبادرة والإبداع مما يعكس سلبا على أدائهم والتقليل من رغبتهم على مسابقة كل جديد وحديث ونافع في ميدان العلم والمعرفة والتطبيق. كما أن تنمية العاملين مهنيا من شأنها أن تسهل على مدير المدرسة تنفيذ خططه واستراتيجياته التعليمية ، ومتابعة التطوير والتغيير الملازم للعملية التربوية . إضافة إلى أن النمو المهني للعاملين يفضي في النهاية إلى تأهيل الكثير من الكوادر الإدارية والفنية البديلة التي تحتاج إليها المدارس الفلسطينية والعملية التربوية في فلسطين حاضرا ومستقبلا.

• المجال الثامن عشر: معيار إدارة التغيير واستراتيجياته.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الثامنة عشرة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة) بمتوسط كلي مقداره (٣,٩١) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٧٨,٣٣%) .

وتنسجم النتيجة مع الآية (١١ من سورة الرعد) "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"

وتنسجم أيضا مع خطة تدريب وتنمية مديري المدارس في الأردن أثناء الخدمة (١٩٩٠-١٩٩١) من الفئة الرابعة (الذين يحملون الشهادة الجامعية الأولى + دبلوم أو ماجستير في التربية) حيث تضمنت الخطة مجموعة من الموضوعات في مجال إدارة التغيير منها : مفهوم التغيير وأهدافه ، والعوامل المؤدية إليه ، وأساليبه ، وعوامل نجاحه ، ودوره في التطوير التربوي ، ومقاومة الأفراد والمنظمات لعمليات التغيير .

ويرى الباحث أن وجود مثل هذه البرامج ليدل دلالة واضحة على الأهمية التي توليها وزارة التربية والتعليم لتدريب وتأهيل وإعداد مدير المدرسة لتزويده بالمهارات والقدرات العملية والتطبيقية، والكفايات العلمية والفنية، حتى يتمكن من قيادة مدرسته بنجاح وتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية التي يقف على رأس تنفيذها وفق الفلسفة التربوية العامة للدولة، تمشيا مع المتغيرات والمستجدات والضروريات التي تحتاجها العملية التعليمية والتربوية الفلسطينية بسبب التحولات الجذرية التي أدخلت على النظرة لدور المدرسة في الوقت الحاضر مجارة للنظريات والدراسات الحديثة في هذا المجال.

وتتسجم النتيجة أيضا مع ما ذكره أولمسك (Olmask) كما ورد في الطويل (١٩٩٧) من أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن اللجوء إليها لتحقيق التغيير وهي:-

١. استراتيجية الزمالة: التي تقوم على التفاعل الاجتماعي المستند إلى روح الزمالة والألفة.
 ٢. الاستراتيجية السياسية: التي تقوم على استقطاب أحد المتنفذين لتبني التغيير.
 ٣. الاستراتيجية الاقتصادية: تقوم على ربط التغيير بتحسين الأوضاع الاقتصادية و التقليل من النفقات .
 ٤. الاستراتيجية الأكاديمية: التي تقوم على التناول العقلاني للأمور ومسيرة أحدث ما توصلت إليه الدراسات الأكاديمية.
 ٥. الاستراتيجية الهندسية: التي تقوم على إعادة هندسة البعد البنيوي للمؤسسة.
 ٦. استراتيجية المواجهة: التي تستخدم في مواقف تتميز بدرجة عالية من الصراع، حيث تتم المواجهة عن طريق تدريب مجموعة معينة كمبرر لإحداث التغيير.
- كما تلنقي النتيجة مع ما ذكره الطويل (١٩٩٧) من أن النظم الاجتماعية ومنها النظام التربوي لا بد وأن تكون نظما أقرب إلى الانفتاح منها إلى الانغلاق كي تتمكن من الاستمرار والعيش . وخلال صراع النظم من أجل بقائها والمحافظة على درجة مقبولة من الاستقرار والتوازن فإنها تستفيد من وسيلتين: الصيانة، والتكيف. فعبّر وسيلة الصيانة يراعي النظام عدم التسرع في الاستجابة للتغيير حتى لا يفقد توازنه، وعبر التكيف يراعي ضرورة دراسة التغيير وتفهمه والاستجابة للتغيير بوعي وهذوء.

ويرى الباحث أن المعلمين كثيراً ما يقاومون التغيير والتجديد المتعلق بطرق التدريس والتحصير والأنشطة والوسائل والأساليب ، ويحبون ممارسة الروتين اليومي الذي اعتادوا عليه ، لأن قيامهم بالعمل الذي ألفوه وتعودوه أكثر سهولة ولا يحتاج لجهد كبير عند تنفيذه . ويميل المعلمون إلى الأخذ بهذا التوجه في العمل عند عدم إشراكهم في عملية صنع القرار ، وعدم رفع كفاياتهم المهنية أثناء الخدمة وتهميش دورهم الاجتماعي ، و عند عدم إشراكهم في وضع السياسات والخطط العامة للمدرسة ، إضافة إلى عدم استشارتهم وأخذ رأيهم عند وضع الخطط والبرامج التربوية ليكون لهم دور فاعل في تطبيقها على أرض الواقع.

• المجال التاسع عشر: معيار اتخاذ القرار.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (التاسعة عشرة) وحصل على درجة موافقة (كبيرة) بمتوسط كلي مقداره (٣,٩٠) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٧٨,١٣ %) .

وتتسجم النتيجة مع الآية (١٥٩ من سورة آل عمران) " وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " .

وتتسجم أيضاً مع خطة تدريب وتنمية مديري المدارس في الأردن أثناء الخدمة (١٩٩٠-١٩٩١) حيث تضمنت الخطة مجموعة من الموضوعات في مجال اتخاذ القرارات منها ، خطوات اتخاذ القرارات ، وشجرة اتخاذ القرارات وأساليبها.

كما تتسجم مع ما أشار إليه جوهر (١٩٧٤) من أن الإدارة عملية تتفرع منها مجموعة عمليات متشابكة فيما بينها ومن ذلك تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتنسيق والتفويض والمراقبة والمتابعة والإشراف والتوجيه ، وعملية اتخاذ القرارات التي هي أساس الإدارة وللب العملية الإدارية ، فجميع العمليات والأنشطة الإدارية ما هي إلا سلسلة من القرارات مما جعل البعض يرى أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وأن اتخاذ القرار محكا حقيقيا لمقدرة القادة الإداريين على القيادة ولمقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج استبانة الكفاية الإدارية الذي قامت بتطويرها صادق (١٩٩٦) والتي تضمنت أربعة عشر بنداً تتعلق بقدرة المدير على معالجة المواقف المختلفة التي يصادفها وتحتاج إلى حل سريع ومبتكر معتمداً على خبراته وكفاءته الإدارية وقدرته على التصرف السريع واتجاهاته التربوية الإيجابية.

وتلتقي مع ما أشار إليه عبود (١٩٨٣) من أن على راس المدرسة مديرا يترأس جهازها الإداري ، ويغلب على طبيعة عمله الجانب التنفيذي ، وله أن يتخذ القرارات اللازمة لوضع ما يرد إليه من الإدارة التعليمية في صورة إجرائية .

وتتفق النتيجة مع دراسة حتامه (١٩٨٩) ودراسة مياس (١٩٩٦) حيث أكدت هاتان الدراستان على ضرورة امتلاك مدير المدرسة لكفايات صناعة القرار باعتباره جوهر العملية الإدارية ، وأن صناعة القرار تحتاج إلى القائد الواعي المتمتع بصفات القيادة التربوية.

وتتفق مع نتائج دراسة الطراونه كما ورد في عامر (١٩٩٦) والتي دلت على أن العملية الإدارية سلسلة من القرارات الإدارية التي تستند إلى الحقائق والقيم على حد سواء ، وعليه فإن تطوير أساليب اتخاذ القرارات يتم عن طريق توسيع وتطبيق نطاق المشاركة الفعالة .

ويرى الباحث أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تبنّيهم للقرار ، والتحمس لتطبيقه ومتابعته ، وتحمل المسؤولية ، وزيادة دافعهم نحو العمل ، ومساهمتهم في حل المشكلات ، بالإضافة إلى زيادة انتمائهم للمدرسة ، وشعورهم بالنمو المهني وتحقيق الذات ، ويسهل بالتالي من الوصول إلى الأهداف وتحسين النتائج والمخرجات التعليمية ويخلق واقعا من العمل المرغوب والمحبيب.

• المجال العشرون: معيار إدارة الصراع.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (العشرين) وحصل على درجة موافقة (كبيرة) بمتوسط كلي مقداره (٣,٩٠) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٧٨,٠٤%).

وتتفق النتيجة مع الآية (٩ من سورة الحجرات) " وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء إلى أمر الله فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين". وتتفق أيضا مع ما أشار إليه الخضور (١٩٩٦) من أن تجاهل الصراع يؤدي إلى تدمير علاقات العمل والأفراد مما يعكس سلبا على فاعلية العاملين والمدرسة على حد سواء ، وفي هذا إهدار للوقت وضياح للجهد والمال وتوقف فرص التطوير والتغيير والتقدم والنماء الذي تحتاجه المدارس المختلفة.

وتتسجم هذه النتيجة مع خطة تدريب وتنمية مديري المدارس في الأردن أثناء الخدمة (١٩٩٠ - ١٩٩١) حيث تضمنت الخطة مجموعة من الموضوعات في مجال إدارة الصراع منها: مفهوم الصراع ، ومستوياته وجوانبه السلبية والإيجابية ، وأساليب وإدارته.

وتلقت النتيجة أيضا مع ما أشار إليه روبنز (Robbins) كما ورد في الطويل (١٩٩٧) من أن هناك تسعة سبل للتعامل مع الصراع هي: المواجهة وجها لوجه ، الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة ، تجنب الصراع ، التقليل من أهمية الاختلافات ، توزيع المصادر وتمدها ، التسوية أو الحل الوسطي ، استخدام السلطة أو صلاحية المركز ، إجراء تعديل وتغيير على المتغير الإنساني ، إجراء تعديل وتغيير على المتغير البنيوي للنظام.

ويشير الطويل (١٩٩٧) في هذا المقام إلى أن الصراع شيء محتوم ولا بد منه ، ويزداد في فترات التطوير والتغيير وما دام هناك تفاعل ونقاش ، ومادامت هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها . فالصراع جزء من الحياة البشرية ويجب أن يكون متوقعا في مؤسسات تستخدم أسلوب قيادة جماعية ، والمهم ليس الصراع ولكن المهم هو الدافع إليه.

ويرى الباحث أن وجود الصراع في المدرسة أمر طبيعي كما هو الحال في كل التنظيمات ، ولكن الإداري الناجح هو الذي يستثمر هذا الصراع ويستغله في تطوير المدرسة وتحسين الإنجاز من خلال البحث عن أهداف لها مكانتها عند طرفي الصراع وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة بحيث تكون النتيجة رابح-رابح.

• المجال الحادي والعشرون: معيار الخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الحادية والعشرين) وحصل على درجة موافقة (كبيرة) بمتوسط كلي مقداره (٣.٧٥) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٧٥%).

وتتفق النتيجة مع معيار الخبرة الذي ينص عليه قانون التربية والتعليم المؤقت في الأردن (٢٧ ، لسنة ١٩٨٨) والذي ينص على أن يكون مدير المدرسة ذا خبرة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات .

كما اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة الروسان (١٩٩٤) والتي دلت على أن الخبرة الناجحة لمدير المدرسة الثانوية لا تقل عن خمس سنوات في تدريس المرحلة الثانوية وثلاث سنوات في المرحلة الأساسية مع خبرة في الإدارة المدرسية لا تقل عن ثلاث سنوات.

والتقت مع نتائج دراسة الراسبي (١٩٩٨) التي دلت على أن الخبرة العملية المناسبة للترشيح للإدارة المدرسية من (٥-٧) سنوات في التدريس.

كما اتفقت مع نتيجة دراسة جرين وبنكلي (Green & Bentley, 1989) حيث أكدت على أهمية توفر الخبرة التعليمية في المرشح كأساس للاختيار ، كما أشارت إلى ضرورة تكليف المرشح للإدارة المدرسية بوظيفة مدير مدرسة بالوكالة لمدة سنتين لمعرفة قدراته واستعداداته قبل التثبيت في نفس الوظيفة لانتقاء الأفضل.

والتقت مع دراسة صادق (١٩٩٦) والتي أشارت إلى ضرورة عمل المرشح لمدة خمس سنوات في التدريس سابقة للترشيح في وظيفة مساعد لمدير مدرسة بالوكالة لمدة سنة حتى يتم تقييم أدائه في العمل من قبل لجنة مختصة لمعرفة كفاءته قبل تثبيته في الوظيفة ، بالإضافة إلى ضرورة إعطاء اهتمام أكبر في عملية الترشيح للكفاءة العلمية والعملية للمرشحين.

واتفقت أيضا مع الشروط التي تضعها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الوقت الحاضر على المرشح الذي يرغب بالتقدم لاشغال وظيفة مدير مدرسة ثانوية بحيث لا تقل خبرته العملية عن خمس سنوات في التدريس.

كما وتلتقي مع دراسة عباد (١٩٨٢) ، حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة الأخذ بالأسس التالية عند اختيار القائد التربوي: التخصص في ميدان العمل ، والخبرة العملية .

كما تتسجم مع ما أشار إليه أندرسون (Anderson, 1972) من أن أغلبية الولايات الأمريكية تشترط في المرشح أن يكون قد أمضى ثلاث سنوات في التدريس على الأقل والحصول على درجة الماجستير

وتتسجم كذلك مع ما أشار إليه البرادعي (١٩٨٨) من أنه يتم انتقاء مديري المدارس الإعدادية والثانوية من مدرسي التعليم الإعدادي والثانوي أو ممن أمضى خمس سنوات تعليمية في التعليم الثانوي على أن لا تقل درجته عن جيد في السنتين الأخيرتين كمعلم في المرحلة الثانوية ، ويفضل من عمل مساعدا لمدير مدرسة إعدادية أو ثانوية ويفضل من يحمل دبلوما فوق المؤهل الجامعي.

ويرى الباحث أن وجود مثل هذه الخبرة تتيح لمدير المدرسة اكتساب مهارات العمل الإداري والاطلاع عن كثب على الجوانب المختلفة للعملية التربوية والإدارية والفنية والواجبات المنوطة بمدير المدرسة والأدوار التي يقوم بها على كافة الأصعدة الإدارية والفنية والمهنية، والعلاقات الاجتماعية بينه وبين العاملين والطلبة والمجتمع المحلي، والمشرفين التربويين، والمسؤولين الإداريين من المستويات الوسطى والعليا، كما تتيح له الاطلاع على القوانين والتعليمات والسياسات التربوية والكيفية التي يتم بها التعامل مع الجوانب المختلفة للعملية التعليمية التعلمية.

المجال الثاني والعشرون: معيار المؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الثانية والعشرين) وحصل على درجة موافقة (كبيرة) بمتوسط كلي مقداره (٣,٧٥) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٧٥%).

وتتفق النتيجة مع الآية (١١ من سورة المجادلة) "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير".

وتتفق أيضا مع دراسة الروسان (١٩٩٤) والتي دلت نتائجها على إعطاء مجتمع الدراسة الأهمية الأولى لحملة المؤهل العلمي والتربوي (الشهادة الجامعية الأولى + دبلوم تربوية تخصص إدارة مدرسية).

كما وتتفق مع توصيات دراسة كل من الغيثي (١٩٩٥) ودراسة الحجي (١٩٨٦) ودراسة الأغبري (١٩٨٤) والتي أكدت على ضرورة حصول المرشحين للإدارة المدرسية على مؤهل علمي تربوي يمكنهم من القيام بمهامهم الفنية والتربوية.

والتقت مع نتائج دراسة الراسبي (١٩٩٨) التي أشارت إلى ضرورة حصول المرشح على تأهيل إداري في مؤسسات أكاديمية حيث احتل الدبلوم العالي في الإدارة المدرسية المرتبة الأولى كمؤهل إداري للتشجيع للإدارة المدرسية بعد المؤهل الجامعي.

كما جاءت هذه النتيجة منسجمة مع توجهات وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان والتي أشار إليها الراسبي (١٩٩٨) والمتعلقة بإلحاق المرشحين للإدارة المدرسية ببرنامج دبلوم إدارة تربوية بجامعة السلطان قابوس.

وتتسجم مع دراسة الهد هود (١٩٨٤) التي أكدت على ضرورة إكساب المرشحين للإدارة المدرسية مجموعة من الكفايات الإدارية والفنية.

كما التقت نتائجها مع القواعد التي ينبغي مراعاتها عند اختيار مديري المدارس الصادرة عن وزارة المعارف السعودية (١٤٠٠ هجرية) وهي:-

أن لا يقل المؤهل عن الشهادة الجامعية الأولى ، وعند تساوي المرشحين في المؤهل وقواعد أخرى مثل (قوة الشخصية ، وحسن السيرة) يختار لمنصب مدير مدرسة من يحمل مؤهلاً أعلى أو دراسات تربوية.

وانتقلت نتائج الدراسة مع ما ذكره رو وتلبرت (1974) Roe & Telbert حول صفات مدير المدرسة الثانوية في بريطانيا وأولها ، إعداد مسلكي بعد المؤهل العلمي.

كما التقت مع دراسة سكول (1980) Scholl بعنوان "معايير اختيار مديري المدارس المتوسطة في ولاية أوهايو الأمريكية مع اهتمام خاص بالدور القيادي في تطوير المنهاج" والتي دلت نتائجها فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية ، أن يحمل مدير المدرسة مؤهلاً علمياً ودرجة الماجستير في الإدارة التربوية .

وانتقلت أيضاً مع الشروط التي تضعها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على المرشح الذي يرغب بالتقدم لإشغال وظيفة مدير مدرسة ثانوية بحيث لا يقل مؤهله العلمي عن الدرجة الجامعية الأولى ، ويفضل حملة الدبلوم العالي أو الماجستير.

وتلتقي مع ما أشار إليه حسان والصياد كما ورد في صادق (١٩٩٦) من أنه لا يتولى الوظائف القيادية في أمريكا ومصر إلا من لديهم مؤهلات علمية وتربوية تخصصية عالية مع خبرات في مجال التعليم وقدرات وممارسات إدارية وقدرة على النمو المستمر في رفع المستوى العلمي والمهني أثناء الخدمة

كما وتتفق أيضاً مع ما أشار إليه أندرسون (1972) Anderson من أن أغلبية الولايات الأمريكية تشترط حصول المرشح على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ودراسة مواد في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي.

ويرى الباحث أهمية وجود المؤهل التربوي إلى جانب المؤهل العلمي لما في ذلك من أهمية في مساعدة المرشح على تنفيذ المهام الإدارية والفنية المطلوبة منه والمتمثلة في الإشراف التربوي ، وتقويم أداء المعلمين والطلبة والنشاط المدرسي ، ومساعدة العاملين على النمو المهني ، كما أنها تكسب المرشح العديد من المهارات الفكرية

والإنسانية وتدريبه على كيفية اتخاذ القرارات السليمة ، ودراسة البدائل لحل المشكلات القائمة والاطلاع على أحدث الطرق والأساليب التربوية حتى يتسنى له أداء مهامه على الوجه الأكمل .

• المجال الثالث والعشرون: معيار ممارسة السلطة.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الثالثة والعشرين) وحصل على درجة موافقة (كبيرة) بمتوسط كلي مقداره (٣,٦٧) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٧٣,٤٧ %).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) من أن قوة القيادة الإدارية وفعاليتها تعتمد على عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه والوسائل التي يستخدمها كالإثابة ، والأسس المرجعية للمرؤوسين ، كما تعتمد على النمط القيادي والنمط الإداري الذي يتبعه المدير في مدرسته وممارسة سلطة الخبرة والكفاءة لا سلطة القسر والإكراه وتوافر الكفايات الشخصية والمهنية والوظيفية العملية والاجتماعية والإنسانية والبيئية.

كما التفت مع ما أشار إليه السلمي (١٩٧٠) من أن اتصاف القائد التربوي بروح المرح والدعابة تجعله بعيدا عن الصرامة والتزمت وتساعد على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه بحيث تمكنه من التأثير فيهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به ، ويخلق لديهم الإحساس بعدم وجود بعد اجتماعي بينه وبينهم.

وتلقت النتيجة كما ذكرت صادق (١٩٩٦) من أن مرسى أعد اختبارا لقياس القدرة على القيادة التربوية مكونا من خمسة أجزاء أحدها الجزء المتعلق باستخدام السلطة والمتعلق بقدرة القائد على استخدامها في الموقف المناسب كأساس هام للقيادة الإيجابية.

وتتسجم مع ما أشار إليه الطويل (١٩٩٧) من أن هناك أسسا خمسة للسلطة حلها فرنش وريفن Varnish & Revenue وهي :

١. سلطة المكافأة : وتكمن في عدد الحوافز التي يستطيع أن يقدمها المدير للعاملين.
٢. سلطة الإكراه والقسر: وتمثل الوجه الآخر لسلطة المكافأة.
٣. سلطة الشرعية: وتتعلق من الصلاحيات الرسمية التي يمتلكها المدير بحكم شغله لمنصب رسمي.

٤. سلطة الخبير : وتمثل التأثير الذي يمارسه المدير نتيجة مهارات يمتلكها أو علم ومعرفة يتميز به أو كونه خبيراً في مجال معين.

٥. سلطة المرجع-الإعجاب: ومنطلقها هو الإعجاب والرغبة في تأسي شخص معين والتمثل بما يمتلكه من خصال مرغوب فيها.

ويرى الباحث أن أكثر أساليب ممارسة السلطة تحفيزاً للعاملين هي استخدام أسلوب المعرفة والخبرة والكفاءة لما لها من تأثير إيجابي على العاملين بحيث يستجيبون لهذا النوع من السلطات دون تردد ودافعية ذاتية بعيداً عن القسر والإكراه الذي لا تميل إليه النفس الإنسانية وتتأذى ممن يلجأ إلى استخدامه بالنفور وعدم الارتياح ،ناهيك عن النظرة التي ينظر بها المدير للسلطة ، أهي للقيام بالأدوار المتعلقة بهذه السلطة ومسؤولياتها ؟ أم هي لممارسة السلطة ذاتها ؟ ، ومن هنا فالمدبر الناجح هو الذي يبدي اهتمامه بوظيفة المركز وأدواره ومتطلباته لا بمركز الوظيفة من الناحية الاجتماعية .

المجال الرابع والعشرون: معيار النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

أظهرت النتائج أن هذا المعيار قد حاز على المرتبة (الرابعة والعشرين) والأخيرة وحصل على درجة موافقة (قليلة) بمتوسط كلي مقداره (٢,٨٠) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٥٦,٠٨ %). في حين حصل المعيار الأول (٢٦) في هذا المجال والذي ينص على "ممارسة مدير المدرسة الثانوية للنمط القيادي الديمقراطي القائم على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات" على درجة (موافقة كبيرة جداً) بمتوسط كلي مقداره (٤,٣٥) حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى (٨٧ %).

وتتسجم النتيجة مع الآية (٣٨ من سورة الشورى) " وأمرهم شورى بينهم".

وتتسجم هذه النتيجة مع خطة تدريب وتنمية مديري المدارس في الأردن أثناء الخدمة (١٩٩٠-١٩٩١) حيث تضمنت الخطة مجموعة من الموضوعات في مجال القيادة التربوية منها ، مفهوم القيادة التربوية ونظرياتها وأنماطها ، وخصائص وكفايات القائد التربوي.

وتلتقي هذه النتيجة مع ما أشار إليه مرسى (١٩٧٥) من أن النمط البيروقراطي في القيادة له آثار سلبية على شخصية الأفراد مما يؤدي إلى اضطراب سير العمل ونقل

الإنتاجية في حالة غياب الإداري . وأما في النمط الترسلّي فتتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط ويكون العاملون عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب التعاون أو النصّح أو التوجيه من قبل الإدارة مما يكون له في الغالب آثار سلبية على شخصياتهم وعلاقاتهم بالإدارة والعمل نفسه.

كما يرى الباحث أن المعايير القيادية التي تحمل الأرقام (٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩) باتت غير قادرة على مسايرة الأساليب القيادية التي تتطلبها الإدارة الحديثة ، كما لم تعد صالحة لهذا العصر الذي انتشرت فيه المفاهيم الديمقراطية ، وتحولت فيه الكثير من النظم الفردية والدكتاتورية والفوضوية إلى نظم ديمقراطية تؤمن بالمشاركة الشعبية والرسمية في صنع القرار وتوزيع الأدوار التي تفرض نفسها على العملية القيادية ، وتصب في النهاية في عملية تحسين الوضع النفسي والقيادي وزيادة الإنتاجية عند الأفراد ومشاركتهم في تحمل المسؤولية التي تحقق لهم الذات ، ويدل على ذلك حصول النمط القيادي الديمقراطي المعيار (٢٦) على درجة (موافقة كبيرة جدا) ، حيث حصل على استجابة كلية مقدارها (٨٧%) .

و تتسجم النتيجة مع ما ذكره أبو فروة (١٩٩٦) و الدويك ، وزملاؤه (١٩٩٨) من أن للإدارة المدرسية أنماطا قيادية متعددة منها: النمط الاوتوقراطي (السلطي) والدبلوماسي ، والترسلّي ، والبيروقراطي ، وأن أفضل هذه الأنماط بوجه عام هو النمط الديمقراطي في القيادة ، الذي يمتاز بأنه طريقة أو أسلوب حياة ، يسمح بحرية الفرد في إطار حرية الآخرين وحقوقهم ، واحترام كرامة الفرد وإشراك الكل في اتخاذ القرارات ، والاستخدام القانوني المشروع للسلطة.

ويرى الباحث أن معرفة العاملين بما يدور في مدرستهم ومشاركتهم في صنع القرارات يؤدي إلى دافعيه أكثر ومعرفة أعمق ويقبلون على تحمل المسؤولية برغبة ، مما ينعكس إيجابيا على إنتاجية الفرد والجماعة . وهذا يشير إلى النضج المفاهيمي لمعنى القيادة ذات النهج الديمقراطي عند أفراد مجتمع الدراسة ، ونظرتهم السلبية جدا لغيرها من الأنماط القيادية الأخرى والتي عفا عليها الزمن وأصبحت غير صالحة لدخول الألفية الثالثة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

ما أعلى معيار لكل مجال من مجالات الدراسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل معيار من معايير المجالات وكانت النتائج كما يلي:-

• المجال الأول: طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية

حصل المعيار (١) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " أن يتم اختيار مدير المدرسة الثانوية بعد اختبار تحريري ومقابلة شخصية وفق معايير تربوية مطورة لهذا الغرض". حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جداً) نسبتها (٨٤,٤%).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه صادق (١٩٩٦) من أن المعايير التي يتم استخدامها لاختيار مديري المدارس في قطر تحتاج إلى أن تكون مقننة كاختبارات الكفاءة الإدارية أو السمات القيادية أو المقابلة.

وتتسجم أيضاً مع ما أشار إليه جواهر (١٩٧٤) من أن تعيين المدير يتم من خلال إجراء مسابقة يتم فيها عقد اختبارات تحريرية وشفهية وعملية للمتقدمين كما تجرى معهم مقابلات شخصية للتأكد من توفر الصفات الشخصية المطلوبة. ومن ميزة هذه الطريقة أنها تتيح فرصة الاشتراك لعدد كبير من المتقدمين ، وتحقيق درجة أعلى من الموضوعية ، والابتعاد عن كثير من احتمالات التحيز والمحسوبية .

وتلتقي مع ما أشار إليه فلانيجان (1989) Flannigan حول ضرورة وجود توصيف وظيفي الذي يعتبر العمود الفقري في عملية الاختيار ، كما يوفر فرصة جيدة لمقارنة المرشحين والحكم عليهم بناء على معايير عامة وليس بناء على ما يجب أن يكون.

كما وتلتقي النتيجة مع ما أشار إليه بستان (١٩٨٤) في إطار الندوة العلمية حول اختيار وتأهيل الكوادر القيادية في الإدارة ، من أن نجاح القيادات التربوية في جميع المستويات رهن باختيار القادة وإعدادهم وتنمية قدراتهم وتطوير أساليبهم وتقويم عملهم ، ولهذا يجب اختيار القادة التربويين طبقاً لمعايير علمية مشتقة من تحليل النظام الإداري ومتطلباته مع الاهتمام بما كسبه الفرد من خبرات في مجال القيادة نتيجة للدراسة أو للممارسة.

كما وتتفق مع ما أشارت إليه دراسات كل من الروسان (١٩٩٤) والصالح (١٩٨٩) و الراسبي (١٩٩٨) وصادق (١٩٩٦) ودراسة فان دي ووتر Van De Water (1980) من أن أفضل طرق الاختيار لمدير المدرسة هي المقابلة الشخصية وفق معايير محددة ، والاختبار التحريري.

• المجال الثاني: المؤهلات العلمية والتربوية.

حصل المعيار (٥) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " أن يكون المرشح حاصلًا على الدرجة الجامعية الأولى بتقدير لا يقل عن جيد جدا مع دبلوم عال في التربية" حيث حصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٣,٨%).

وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصل إليه الراسبي (١٩٩٨) في دراسته ،من ضرورة حصول المرشح على تأهيل إداري ، وأحتل الدبلوم العالي في الإدارة المدرسية بعد الدرجة الجامعية الأولى ، المرتبة الأولى كمؤهل إداري للمرشح لإدارة مدرسية.

كم وتلتقي النتيجة مع توصيات دراسات كل من الغيثي (١٩٩٥) والحجي (١٩٨٦) و الأغبري (١٩٨٤) والتي دلت على ضرورة حصول المرشحين للإدارة المدرسية على مؤهل علمي تربوي يمكنهم من القيام بمهامهم الإدارية والفنية.

وافقت نتائج الدراسة مع ما ذكره رو و تلبرت (Roe & Telbert 1974) حول صفات مدير المدرسة الثانوية في بريطانيا وأولها ،إعداد مسلكي بعد المؤهل العلمي.

• المجال الثالث: الخبرة العملية الناجحة .

حصل المعيار (٨) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " أن الخبرة الناجحة لمدير المدرسة الثانوية هي خمس سنوات في التدريس كحد أدنى منها سنتان على الأقل نائب لمدير مدرسة ثانوية" وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٥,٢%).

وتتفق هذه النتيجة مع معيار الخبرة الذي ينص عليه (قانون التربية والتعليم المؤقت في الأردن رقم ٢٧ (١٩٨٨) والذي ينص على أن يكون مدير المدرسة ذا خبرة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات .

كما اتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة الروسان (١٩٩٤) والتي دلت على أن الخبرة الناجحة لمدير المدرسة الثانوية لا تقل عن خمس سنوات في تدريس المرحلة الثانوية وثلاث سنوات في المرحلة الأساسية مع خبرة في الإدارة المدرسية لا تقل عن ثلاث سنوات.

والتقت مع نتائج دراسة الراسبي (١٩٩٨) التي دلت على أن الخبرة العملية المناسبة للتشريح للإدارة المدرسية من (٥-٧) سنوات في التدريس.

كما اتفقت مع نتيجة دراسة جرين وبنثلي (Green & Bentley (1988 حيث أكدت على أهمية توفر الخبرة التعليمية في المرشح كأساس للاختيار ، كما أشارت إلى ضرورة تكليف المرشح للإدارة المدرسية بوظيفة مدير مدرسة بالوكالة لمدة سنتين لمعرفة قدراته واستعداداته قبل التثبيت في نفس الوظيفة لانتقاء الأفضل.

واتفقت أيضا مع الشروط التي تضعها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الوقت الحاضر على المرشح الذي يرغب بالتقدم لاشغال وظيفة مدير مدرسة ثانوية بحيث لا تقل خبرته العملية عن خمس سنوات في التدريس.

كما تنسجم مع ما أشار إليه البرادعي (١٩٨٨) من أنه يتم انتقاء مديري المدارس الإعدادية والثانوية من مدرسي التعليم الإعدادي والثانوي أو ممن أمضى خمس سنوات تعليمية في التعليم الثانوي على أن لا تقل درجته عن جيد في السنتين الأخيرتين كمعلم في المرحلة الثانوية ، ويفضل من عمل مساعدا لمدير مدرسة إعدادية أو ثانوية ويفضل من يحمل دبلوما فوق المؤهل الجامعي.

وتتفق كذلك مع دراسة العميري (١٩٩٠) التي دلت نتائجها على عدد من الأسس التي تستخدم لاختيار مديري المدارس من بينها أن يكون المرشح من فئة المعلمين الناجحين والمتميزين بأداء جيد في عملهم.

• المجال الرابع: السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية.

حصل المعيار (١٨) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على "قدرة المدير على بناء علاقات طيبة مع العاملين معه" وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٩٥,٦ %).

وتتفق النتيجة مع الآية (١٥٩ من سورة آل عمران) " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم".

وتتفق النتيجة مع استبانة السلوك القيادي التي أعدها ستوجدل وكونز كما وردت في صادق (١٩٩٦) والتي توضح في جانبها الثاني ، البعد الإنساني لعمل مدير المدرسة والمتضمن للسلوك الذي يقوم به المدير من إيجاد الصداقة والثقة المتبادلة والاحترام وعمق العلاقات الإنسانية بينه وبين مجموعته التي تعمل معه والسماح لهم بالمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على وحدة مؤسسته التربوية.

وللتقت النتيجة مع توصيات دراسة عدس التي أشار إليها رمزي (١٩٩٦) حيث أوصت الدراسة بان من واجب المديرين أن يأخذوا أدوارا أكثر فعالية لجعل العلاقات بينهم وبين معلمهم أوثق ، وأكدت على أثر دور المدير في استثارة معلميه عن طريق بناء علاقات إنسانية سليمة معهم وأنه من الضروري اختيار المدير الكفاء الذي يستطيع أن يكون قائدا تربويا بالمعنى الصحيح.

كما وتلتقي النتيجة أيضا مع ما ذكره السلمي (١٩٧٠) من أن اتصاف المدير بروح المرح والدعابة والبعد عن الصرامة والتزمت يساعده على إقامة علاقات ودية مع رؤوسه بحيث تمكنه من التأثير فيهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به ويخلق لديهم الإحساس بعدم وجود بعد اجتماعي بينهم.

وتلتقي كذلك مع دراسة الهد هود (١٩٩١) التي دلت نتائجها على تصدر العلاقات الإنسانية لقائمة الكفايات لمديري المدارس والعاملين مما يدل على وعي العاملين بأهمية الجانب الإنساني في الإدارة المدرسية وأثاره الإيجابية على المردود التربوي.

• المجال الخامس: الإعداد المهني لمدير المدرسة الثانوية قبل الخدمة.

٥٢٥٤٨٨

حصل المعيار (٢٣) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " ضرورة التحاق مدير المدرسة ببرامج دراسية تقدمها الجامعات قبل الخدمة تؤهله للعمل الإداري والفني" وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٨,٦ %).

وتتفق النتيجة مع ما أشار إليه العبودي كما ورد في صادق (١٩٩٦) أن من الطرق المتبعة في اختيار القادة الإداريين طريقة الإعداد في معاهد الإدارة لمدة سنتين

حيث يرشح لها كل من اجتاز الاختبارات التي تكشف عن مدى توافر الاستعدادات لتولي مهام القيادة ، وهي من أفضل الطرق في إعداد القادة الإداريين .

وتتسجم هذه النتيجة مع ما ذكره الطويل (١٩٩٧) من أن، ممارسة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه المزج بين بعد الإدارة العلمي وبعدها الفني باعتبار أن الإدارة علم وفن وتتطلب من الإداري أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده وأن يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل المفاهيم النظرية التي يعتمدها في ممارسة عملية الاختيار بين بدائل واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها.

وتتسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة رمزي (١٩٩٦) من أن مدير المدرسة الثانوية بحاجة ماسة للتدريب في مجال النمو المهني ، وأنه غير معد كقائد تربوي بقدر ما هو معد كمعلم عادي سواء من الناحية الشخصية أو المعرفية أو العملية ، كما أشار إلى أنه من الواجب أن يشتمل تدريب مدير المدرسة قبل الخدمة على ما يلي: -

- تحديد مواصفات المدير الكفاء ومتطلبات دوره وأسس اختياره بحيث يتم تقدير قناعاته وإمكاناته كمدير متوقع نجاحه وتنوع وسائل تقويمه قبل أن يتم اختباره كطالب متدرب .
- التدريب العملي على الإدارة المدرسية (دراسات تطبيقية) تغطي جميع الجوانب الإدارية والقرارات التي تتخذ في كل جانب وتقويمها.
- التدريب على الإدارة الجماعية (إدارة الزملاء).

كما وتلتقي مع التوصية (٣٨) من توصيات المؤتمر الرابع لوزراء التربية العرب المنعقد في أبو ظبي (١٩٧٧) التي أشار إليها رمزي (١٩٩٦) حيث أكدت أهمية إعداد القيادات التربوية التي تتولى تنفيذ الخطط التربوية عن طريق إنشاء مركز إقليمي لتدريب مختلف المسؤولين الإداريين التربويين وتيسير الموارد اللازمة لتحقيق أهدافه لتمكينه من القيام بالأبحاث التطبيقية التي تتطلبها عمليات التدريب الفعال لمعالجة مختلف المشكلات الإدارية في قطاع التربية والتعليم ، من خلال التدريب قبل الخدمة وأثنائها.

وتتفق أيضا مع توصيات دراسة مياس (١٩٩٦) بضرورة تدريب مديري المدارس الثانوية على كفايات تعدد الأدوار الإدارية والفنية والمهنية في ظروف تحتم عليهم تطبيقها في وقت واحد ، لمواكبة التسارع المذهل في كافة المجالات والظروف.

• المجال السادس: النمط القيادي لمدير المدرسة.

حصل المعيار (٢٦) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على "أن يمارس مدير المدرسة النمط الديمقراطي في القيادة القائم على إشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات" وحصل على درجة موافقة (كبيرة جداً) نسبتها (٨٧%).

وتلقت النتيجة مع الآية (١٥٩ من سورة آل عمران) " وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (والآية: ٣٨ من سورة الشورى) " وأمرهم شورى بينهم".

وتلقت أيضاً مع ما ذكره الطويل (١٩٩٧) أن من مبادئ الإدارة الإسلامية مبدأ الشورى ، ومبدأ تشاركية المسؤولية ، ومبدأ تفويض السلطات والصلاحيات ، ومبدأ القوة الحسنة ، ومبدأ سياسة الباب المفتوح ، ومبدأ العلاقات الإنسانية.

كما تلقت ما ذكره الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) من أن الإدارة الديمقراطية تقوم على الأسس التالية:

• تنمية شخصية المدرس والتلميذ والمحافظة عليها. وتنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة. و مشاركة العاملين في تحديد السياسات والبرامج المدرسية. و تكافؤ السلطة مع المسؤولية. و التعرف على استعدادات وقدرات وميول العاملين ومراعاتها. و وضوح التعليمات وتحديد الأعمال بعيداً عن التداخل والتضارب. و مراعاة التوازن عند وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه. و إنشاء برنامج للعلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع.

• المجال السابع: ممارسة السلطة

حصل المعيار (٣٢) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على "أن الأسلوب الأمثل للتأثير على فاعلية العاملين هو استخدام أسلوب المعرفة والخبرة الشخصية القائم على تنمية مدير المدرسة لخبراته ومعارفه بالنواحي الخاصة في المجال الذي يعمل فيه" وحصل على درجة موافقة (كبيرة) نسبتها (٧٦,٢%).

وتتفق النتيجة مع الآية (٩ من سورة الزمر) " قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب".

وتنسجم كذلك مع ما أشار إليه الطويل (١٩٩٧) من أن هناك أسس خمسة تتبع منها السلطة هي: سلطة المكافأة ، وسلطة الإكراه أو القسر، وسلطة الشرعية ، وسلطة

الإعجاب. وسلطة الخبير التي تمثل التأثير الذي يمارسه فرد ما نتيجة مهارات يمتلكها أو علم ومعرفة يتميز به أو نتيجة كونه خبيراً في مجال معين . وقوة هذه السلطة تنبع من إدراك الفرد المتأثر أن الفرد المؤثر يمتلك معرفة متفوقة في مجال معين وبالتالي فإنه لامناص من العمل وفق ما يقترحه الوسيط الاجتماعي المؤثر. وأن التخصص والمعرفة تكمن فيها فرص التجاوب مع النظام القيمي للإنسان الذي يتضمن مفهوماً الكفاية والاستحقاق كأساس للتأثير والتأثير بين الأفراد.

كما تتفق النتيجة مع دراسة بكمان ورفاقه كما ورد في الطويل (١٩٩٧) على خمسة منظمات ، وأظهرت أن سلطة المعرفة والتخصص هي من أكثر الأسس فعالية لدفع الآخرين إلى الأداء وفق ما هو مطلوب

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الغمام (١٩٨٤) في الندوة العلمية حول اختيار وتأهيل الكوادر القيادية في الإدارة التربوية كما ورد في رمزي (١٩٩٦) من أن العمل الإداري لم يعد مقتصرًا على المهارة والخبرة فقط ومن الضروري أن تتوفر في رجل الإدارة صفات أهمها:-

- أن يكون متخصصاً في المجال الذي يعمل فيه .
- أن يكون ذا ثقافة واسعة اقتصادية واجتماعية
- أن يتحلى بروية واضحة للتعليم في حركته داخل المجتمع ، وينظرته الكلية إلى العملية التربوية.
- أن يتمتع بشخصية متماسكة ومتوازنة
- يتعامل مع الآخرين بطريقة ديمقراطية أفقياً وعمودياً
- يركز على الجوانب الإنسانية أكثر من التمسك باللوائح والتنظيمات والشكليات في العمل الإداري.

المجال الثامن: إدارة الصراع

حصل المعيار (٣٤) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " أن الأسلوب الأمثل لحل الصراع هو استخدام أسلوب التشخيص الدقيق للموقف بهدف الوقوف على أنسب بديل للتعامل مع الصراع ضمن معطيات وظروف الموقف" وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٤ %).

وتتسجم هذه النتيجة مع مفهوم التنازل الاحتمالي للصراع الذي أشار إليه الطويل (١٩٩٧) والقاتل بأن تشخيص الموقف وتحليله يعتبر أمرا ضروريا للعمل والأداء ، وبالتالي فإن أفضل سبل التعامل مع الصراع يمكن أن تتم عبر تشخيص دقيق للموقف بهدف التعرف على أنسب احتمال للتعامل معه ضمن معطيات ظروف الموقف . لذا فإن من الأمور الهامة التي يجب اعتبارها عند التعامل مع الصراع ، ضرورة البحث عن بدائل لإدارة الصراع ومن ثم دراسة المواقف الأكثر مناسبة وملاءمة لكل من هذه البدائل التي يمكن أن تحقق فيها أقصى كفاية ، بحيث تعالج المشاكل الحرجة مصدر الصراع وفي الوقت نفسه تحافظ على النظام وتجعله قويا وقادرا على الاستمرار والإبداع.

• المجال التاسع: استراتيجيات التطوير المدرسية.

حصل المعيار (٤٣) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " أن يعتمد مدير المدرسة في التطوير على استراتيجية تحديد المهام للعاملين " وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٥ %).

وتتفق النتيجة مع الآية (٤٨ من سورة البقرة) " ولكل وجهة هو موليها فاستبقوا الخيرات".

وتتسجم كذلك مع ما أشار إليه مرسى (١٩٧٥) من أن هناك الكثير من الأعمال التي تتطلب مهارة فنية من مدير المدرسة منها: رسم السياسة التعليمية للمدرسة ، والتخطيط للعملية التربوية وتوزيع الأعمال والمسؤوليات على العاملين .

وتلتقي النتيجة أيضا مع ما أشار إليه الهواري (١٩٧٦) من أن تقسيم العمل من المهام الرئيسية في التنظيم الإداري حيث يتم تقسيم العمل إلى أجزاء ثم يعاد جمعها في وحدات أكبر وهو ما يطلق عليه (تصميم الهيكل التنظيمي) . ولا ينبغي أن يترك هذا التقسيم لرغبات العاملين أو نزعاتهم الشخصية بل تحكمه شروط منها: تشجيع التخصص ،

والتنسيق ،ضمان توفير الرقابة والتوجيه والاقتصاد في النفقات ، واستغلال الموارد المتاحة ، ومراعاة الظروف البيئية وطبيعة العمل.

وتلتقي أيضا مع ما ورد في الطويل (١٩٩٧) من أن ريدن (Redden) قد حلل الأسلوب القيادي إلى ثلاثة أبعاد ، وبعد الفاعلية ، وبعد العلاقات وبعد المهمة : أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتمكين العاملين من القيام بالأعمال المطلوبة منهم بإتقان ومتابعتها. والقائد الذي تتوافر فيه درجة عالية من الاعتبار والمراعاة ، يمكن وصفه بأنه راغب في مساعدة تابعة على حل مشاكلهم وأنه صديق للجميع ويمكن التعامل معه.

• المجال العاشر: إثارة الدوافع

حصل المعيار (٤٩) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " أن يقوم مدير المدرسة بإثارة دوافع العاملين والطلاب عن طريق رفع روحهم المعنوية والحرص على تحقيق رضاهم وقناعتهم " وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٧ %).

وتلتقي هذه النتيجة مع نظرية الصحة والدافعية التي أشار إليها الطويل (١٩٩٧) والتي تشير إلى أن "لدى كل المخلوقات البشرية نوعان أساسيان من الحاجات هما الحاجة إلى تجنب الألم ، والحاجة إلى النماء النفسي " فالتكوين الرئيسي لهذه النظرية يقوم على مجموعتين من العوامل . عوامل دافعية وعوامل صحية ، وأن وجود عوامل الدافعية يشبع حاجات العاملين للنماء النفسي وهذه غالبا ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة في داخله وتتوافرها في موقف العمل بشكل ملائم وإيجابي يؤدي إلى شعور بالرضا والقناعة لدى العاملين وهذه العوامل هي : الإنجاز ، التقدير ، العمل نفسه ، المسؤولية ، الترقى ، واحتمالية النماء.

• المجال الحادي عشر: إدارة التغيير واستراتيجياته.

حصل المعيار (٥١) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " أن يعتمد مدير المدرسة في التغيير على الاستراتيجية الأكاديمية التي تقوم على التناول العقلاني للأمور " وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٢,٨ %).

وتتفق النتيجة مع الآية (١٩٠ من سورة آل عمران) " إن في خلق السماوات والأرض واختلاف الليل والنهار لآيات لأولي الألباب".

وتتسجم كذلك مع ما أشار إليه او لمسك (Olmask) كما ورد في الطويل (١٩٩٧) من أن هناك سبع استراتيجيات يمكن اللجوء إليها لتحقيق التغيير منها الاستراتيجية الأكاديمية والتي تقوم على التناول العقلاني للأمور والسعي لمسايرة أحدث ما توصلت إليه الدراسات الأكاديمية.

وتلتقي النتيجة مع ما ذكره ماكس فيبر (Max Fiber) كما ورد في الطويل (١٩٩٧) من أن التنظيم البيروقراطي للمؤسسات هو خير وسيلة للتعامل مع الفكر الإنساني المبدع والمتطور ، الذي يتصف بالعقلانية ومحاكمة الأمور والتطلع إلى الكفاية . أي أنها تقوم على قاعدة من الشرعية وتحدها الكفاية والعقلانية ، ويشير مبدأ العقلانية إلى التوجهات الغائية أو الهدفية للنظام ، وكل نشاط يقوم به النظام يرتبط بوضوح بأهدافه المحددة .

وتلتقي النتيجة أيضا مع ما أشار إليه كنعان ونقله لطويل (١٩٩٧) من أن إدارة التغيير تتطلب من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها ، وأن القائد ذو المرونة العالية هو الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها ، ويستمتع لوجهات النظر الجديدة بعقلية منفتحة ، ويستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة ويعمل مع رؤوسه بروح الفريق ويتصف بالعدل والموضوعية والواقعية والتعاون.

وتلتقي النتيجة مع ما جاء في نظرية النظم التي أشار إليها الطويل (١٩٩٧) والتي تشير إلى أن التفكير النظمي فكر تحليلي يتناول القضايا والمشاكل من خلال تفهم إطارها الكلي ثم يحللها ويجزئها إلى أجزاء لها دلالتها ولكن ضمن إدراك كلي لدرجة الاعتمادية المتبادلة بين هذه الأجزاء وكذلك بين الأجزاء ضمن إطار النظام الذي تعمل فيه وبين بيئته ، وبهذا يكون أي تغيير في أي من هذه الأجزاء مؤثرا على أجزاء النظام الأخرى. ومن هنا فالتفكير النظمي يشكل طريقة ذكية لتناول القضايا والمشاكل التي تواجه الإداريين التربويين. وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية

• المجال الثاني عشر: إدارة التنمية المهنية للمعلمين.

حصل المعيار (٥٤) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على "أن يستخدم مدير المدرسة في تنمية المعلمين أسلوب تدريب الفريق القائم على اللقاء بينه وبين العاملين لتدارس قضايا تم جمع المعلومات عنها مسبقا" وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨١,٤ %).

وتتسجم النتيجة مع ما أشار إليه الطويل (١٩٩٧) من أن هناك سبل عدة تساعد في تحسين صحة النظام ومنها: تدريب الفريق ، حيث يلتقي فريق العمل الواحد مع المدير ليتدارسوا مدى فاعليتهم في مواجهة مشاكلهم ، وتدارس أدوارهم وكيفية تفاعلها وذلك بناء على دراسات ومعلومات تم جمعها وإعدادها مسبقا.

كما تلتقي أيضا مع ما أشارا إليه كاتز وكان (Kats & Kan) كما ورد في الطويل (١٩٩٧) من أن أسلوب تدريب جماعة الأتراب (جماعة الزملاء) يمكن أن يؤدي إلى إحداث تغيير أو تطوير فاعل في سلوكيات أفرادها لعدة أسباب منها :-

- سلوك الزملاء له سلطة كبيرة على سلوكيات الفرد.
- إحداث تغيير في سلوكيات مجموعة عمل من أفراد المستوى الواحد يشكل إمكانية تعزيز مستمرة للتغيرات السلوكية.
- احتمالية اكتشاف حل مقبول يتطلبه التغيير تكون أكثر في جماعات لا تخضع لهيمنة شخصيات سلطوية.

• المجال الثالث عشر: اتخاذ القرار

حصل المعيار (٦٠) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " أن يتخذ مدير المدرسة القرار بعد الرجوع إلى رأي الأغلبية المنسجم مع القانون" وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨١,٨ %).

وتتفق النتيجة مع الآية (٣٨ من سورة الشورى) " وأمرهم شورى بينهم".

وتتسجم كذلك مع ما ذكره أبو فروة (١٩٩٦) من أن كثيرا من الدراسات كشفت عن مجموعة من المزايا الإيجابية لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات منها:

- المشاركة تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم مما يوفر للقياديين فرصة الاطلاع على مشكلاتهم. وتهيئ مناخا صالحا وملائما لإحداث التغيير وتقبله في إطار مصلحة المؤسسة والعاملين بها.

كما تلتقي مع ما أشار إليه غالب (١٩٧٠) من أن التفكير الجماعي الحر الهادف إلى حل المشكلات ،يمتاز بميزات منها أن المشتركين فيه بينهم المؤكد لذاته ، والمستبد برأيه ، والمنطقي القوي الحجة والبرهان ، وكل هؤلاء يأتون بخبراتهم ومقترحاتهم وانتقاداتهم المتنوعة ، ويسلطون الضوء على المشكلة قيد البحث ، فيأتي الحل أبلغ وأصح مما لو يكون على يد مفكر واحد.

كما وتتفق أيضا مع ما أشار إليه مرسى (١٩٧٥) من أن توسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرار يجعل المشاركين على فهم بمغزى القرار وهدفه والظروف المحيطة به دون غيره ويجعلهم أكثر تحمسا لتنفيذه ، وأن المعلمين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة والخطط التعليمية أكثر تحمسا لها من غيرهم ، كما أن رضى المعلمين عن عملهم يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى اشتراكهم في اتخاذ القرارات سواء كأفراد أو مجموعة ، كما أنها تسهم في التقليل من الشكاوي والتظلمات ، وتعمل على تحسين العلاقات بين الأعضاء ، وتحد من درجة المعارضة لبرامج التغيير في المؤسسة .

وتتسجم مع ما أشار إليه الطويل (١٩٩٧) من أن الأفراد الذين تتاح لهم الفرصة للمشاركة في صنع قرارات مؤسساتهم ستتوافر فيهم دافعية أكثر ومعرفة أعمق ، مما ينعكس إيجابيا على تحملهم لمتطلبات هذه القرارات ، وأن إنتاجية الفرد وقناعاته بالدور الذي يمارسه تكون أعلى في بيئة ديمقراطية.

• المجال الرابع عشر: مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم

حصل المعيار (٦٧) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " أن المواصفات العلمية والسلوكية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم هي معرفته الأكاديمية والتطبيقية بأنواع النشاطات اللاصفية" وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٣,٨ %).

وتلتقي هذه النتيجة مع ما أشار إليه يحيى (١٩٨٦) من أن مفهوم النشاط المدرسي هو العمل المنظم المفيد الذي يمارسه التلميذ بكامل حريته ويكون امتدادا طبيعيا للمناهج الدراسية ، ويؤدي إلى تربيته وإعداده للحياة وينمي فيه الجوانب الخلقية والقومية والثقافية والدينية والاجتماعية والفنية بإشراف وتوجيه القائمين على شؤون العملية التربوية . وأن النشاط المدرسي جزء مهم من المنهج الدراسي بمفهومه الحديث ، ومن خلاله يتم تحقيق كثير من الأهداف التربوية والتعليمية التي يمارسها التلميذ خارج الصف وخارج المدرسة. منها : تنمية المهارات ، واكتشاف الميول ، وتحقيق الصحة النفسية والجسمية ، وخدمة البيئة ، والتوجيه المهني ، وتنمية اتجاهات التعاون والانتماء والتكيف والمرونة ، والإحساس بقيمة الوقت.

وتلتقي النتيجة مع ما ذكره أبو فروة (١٩٩٦) من أن وظيفة المدرسة لم تعد تقتصر كما في السابق على تزويد الطلاب بالمعلومات والمهارات العقلية فقط، بل

أصبح ينظر للعملية التربوية فوق هذا على أنها عملية مساعدة الفرد على النمو الجسمي والعقلي والروحي والاجتماعي والنفسي والعاطفي وفقا لقدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته

ويرى الباحث أن هناك العديد من الأنشطة اللاصفية المساندة للعملية التربوية في المدرسة والمكملة لها ومنها الأنشطة والمسابقات الرياضية المختلفة بين طلاب وصفوف المدرسة ، والمسابقات الثقافية ، والمعارض الفنية والعلمية والتراثية ، والحفلات الفنية والاجتماعية ، والمناسبات الوطنية والدينية ، واللجان الطلابية ، والأعمال التطوعية المختلفة داخل حدود المدرسة وخارجها.

• المجال الخامس عشر: توقعات المدير عن العمل الإداري

حصل المعيار (٧١) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على "أن يتوقع مدير المدرسة مواجهة مشكلات وصعوبات أكثر من كونه معلما" وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٣,٨ %).

تلتقي كذلك مع ما أشار إليه أبو فروة (١٩٩٦) من أن هناك العديد من المشاكل التي تواجهها المدارس وتختلف باختلاف حجمها ، ومراحل التعليم فيها ، وموقعها الجغرافي ، وأن هناك مصادر عديدة تتبع منها المشكلات المدرسية ، فهناك المشكلات التي تبرز من خلال المناشط العادية للحياة المدرسية ، أو نتيجة لتغيرات مفاجئة في الأنماط والأساليب التي يجري العمل بها ، أو كنتيجة لتنفيذ برنامج عمل في عام دراسي ، أو تنبعث المشكلة من المعلمين أنفسهم ، كما أن الاجتماعات التي تعقدها اللجان المدرسية وهيئة التدريس ومجالس الآباء وأولياء الأمور تكشف هي الأخرى عن عدد من المشاكل الجديرة بالبحث والمعالجة.

• المجال السادس عشر: إدارة الوقت

حصل المعيار (٨٠) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على "أن المهارة المفضلة لإدارة الوقت والتي ينبغي ممارستها من جانب مدير المدرسة هي أن يدون سجلات دقيقة لتنظيم الوقت والعمل أسبوعيا ويحللها" . وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٨,٤ %).

وتنسجم النتيجة مع ما أشار إليه سلمان (١٩٧٨) من ضرورة احتفاظ مدير المدرسة بسجلات تحتوي على الأعمال التي يرغب المدير في تنفيذها ، ووضع خطة

مفصلة وموزعة على مدار العام تتضمن الأنشطة التربوية التي ترغب المدرسة في تفعيلها. وأن ترتب هذه السجلات وتنظم بطريقة يسهل الوصول إليها والاطلاع على مضامينها ومحتوياتها كلما لزم الأمر

وتتفق مع نتائج دراسة مياس (١٩٩٦) ودراسة العزام (١٩٩١) حيث أثبتت أن مديري المدارس يهتمون بالوقت لإنجاز أعمالهم الإدارية والتنظيمية ونشاطاتهم القيادية التوجيهية .

ويرى الباحث أن المدير الناجح هو الذي يضع لنفسه خططا طويلة المدى وخططا قصيرة المدى ويحدد جدولا زمنيا لكل عمل في خطته حتى يتسنى له تنفيذ أعماله بدقة ، وليظل مسيطرا على الوقت لا أن يكون أسيرا له ، وقد قيل الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

• المجال السابع عشر: إدارة الاجتماعات.

حصل المعيار (٨٣) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " أن من أفضل المهارات التي ينبغي على مدير المدرسة ممارستها في إدارة الاجتماعات هي القدرة على عرض أفكاره بوضوح تام" وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٩ %).

وتنسجم النتيجة مع الآيتان (٢٧ ، ٢٨ من سورة طه) " واحلل عقدة من لساني * يفقهوا قولي".

وتلنقي كذلك مع ما أشار إليه الطويل (١٩٩٧) من أنه يجب على القائد أن يكون قادرا على إجراء تواصل فعال مع من يتولى مسؤولية قيادتهم ، كما لا يستطيع الإداريون النجاح إلا إذا كانوا قادرين على التعبير عن أفكارهم بشكل يفهمه الآخرون.

• المجال الثامن عشر: إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي)

حصل المعيار (٩٠) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " مهارة مدير المدرسة في الدعاية للأحداث والمواقف المهمة في المدرسة والأنشطة الريادية فيها". وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٩ %).

وتنسجم النتيجة مع الآية (١٢٥ من سورة النحل) " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتتي هي أحسن".

وتتسجم أيضا مع ما أشار إليه سليمان (٩٧٨) من أن من بين مسؤوليات مدير المدرسة الإدارية من خلال متطلبات وظيفته الإعلان عن السياسة المتبعة في العمل المدرسي مع توضيح وسائلها وأهدافها ، باعتباره المسؤول الأول عن المدرسة.

كما تلقت النتيجة مع ما ذكره الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) من أن على مدير المدرسة أن يكون على علم بسياسات المدرسة وبرامجها وأن يدرك أهمية معرفة التلاميذ والمجتمع المحلي لهذه البرامج ، كما أن عليه أن يستخدم العديد من الوسائل الإعلامية ، كالأحاديث ، والمحاضرات ، والمقالات ، والمعارض والحفلات المدرسية ، والنشرات ، والاتصالات الشخصية مع الأفراد والمؤسسات والأندية . كما يمكن لمدير المدرسة استخدام نادي المدرسة ومكتبتها وملاعبها في توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع مما يزيد من معلومات المواطنين عن المدرسة ويتضاعف ميلهم لها ورغبتهم في مساعدتها والوقوف بجانبها ماديا ومعنويا.

• المجال التاسع عشر : إدارة العملية التربوية.

حصل المعيار (١٠٢) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على "أن الدور الأكبر والمطلوب من مدير المدرسة هو تطبيق قواعد النظام وقوانين الانضباط المدرسي نصا وروحا". وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبته (٨٨,٢%).

وتتسجم النتيجة مع الآية (١٧٩ من سورة البقرة) " ولكم في القصص حياة يا أولي الألباب لعلمكم تتقون".

وتتسجم أيضا مع ما أشار إليه سمعان ومرسي (١٩٧٥) من أن النظام المدرسي عملية تربوية تعني بضبط سلوك التلاميذ وعواطفهم وانفعالاتهم من خلال قيادة موجهة لتحقيق أهداف معينة ، ويقضي مفهوم النظام التفهم الصحيح للسلوك القويم وتكوين العادات الحسنة وتنمية الاتجاهات السليمة وخضوع رغبات الفرد لرغبات الجماعة لتحقيق الاقتصاد والفاعلية. والمفهوم الحديث للنظام المدرسي يقوم على أساس ديمقراطي أساسه حكم التلاميذ أنفسهم بأنفسهم ، وأصبح دور المعلم ومدير المدرسة موجّهين صادقين ، فالنظام المدرسي وسيلة لجعل الجو المدرسي يسوده الوئام ويؤهل التلاميذ لحياة اجتماعية منتظمة.

وتلقت النتيجة أيضا مع ما ذكره أبو فروة (١٩٩٦) بأنه ينبغي على إدارة المدرسة أن يكون لها ضوابط لسلوك التلاميذ لمعالجة ما يصدر عن بعضهم من مخالفات

وأن يكون الضبط مجهوداً تعاونياً مع الاتفاق على سياسة الضبط ووسائله بين المدير والمعلمين والتلاميذ ، وإشراك التلاميذ في وضع لائحة لمعالجة ما يصدر عنهم من مشكلات تلاقي الاحترام والفاعلية الأكبر من جانبهم.

وتتفق مع ما أشار إليه جوهر (١٩٧٤) من ضرورة وضع الأسس المناسبة للجزاء المدرسي (الثواب والعقاب) التي يتم بموجبها محاسبة كل من التلاميذ والمعلمين والموظفين في حالة عدم التقيد بالأنظمة المدرسية ، والأخذ بعين الاعتبار مكافأة المخلصين والمجدين والمبدعين.

كما تتسجم النتيجة مع ما ذكره الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) من أن دور المدرسة في بلوغ أهداف الانضباط المدرسي باتباع ثلاثة أساليب: الأساليب الوقائية والعلاجية والعقوبات ، وأن هناك أمور عامة يجب مراعاتها قبل اتخاذ أية عقوبة بحق الطالب ومنها: أن تتناسب العقوبة مع الذنب. وأن يشعر الطالب بعدالة القصاص. وأن يكون الهدف من العقاب هو الإصلاح وليس التشهير. وأن يلي العقاب المخالفة مباشرة. والتدرج في استخدام العقوبات .

وتتفق النتيجة مع دراسة مياس (١٩٩٦) التي أكدت على ضرورة امتلاك مدير المدرسة الثانوية لكفايات تقدير واحترام الطلبة وتوجيههم إلى الانضباطية الذاتية والنظام ورفع مستواهم الأخلاقي والعلمي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات التربوية والانضباط المدرسي التي تتسجم مع قدرته بالسيطرة على مؤسسته قبل بدء العمل.

وتتفق أيضاً مع دراسة سويني (Sweeny 1982) التي دلت على أن من المسلكيات القيادية التي ترتبط بالمدارس الناجحة بشكل ثابت هي قدرة المديرين على توفير جو من النظام في مدارسهم.

• المجال العشرون: المدير والموقع الجغرافي للمدرسة.

حصل المعيار (١٠٩) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على "أن من مزايا اختيار مدير المدرسة من نفس الموقع الجغرافي للمدرسة يساعده على معرفة الظروف الاجتماعية والأسرية لطلابه". وحصل على درجة موافقة (كبيرة جداً) نسبتها (٨٧%).

يرى الباحث أن العمل الاجتماعي والإنساني جزء لا يتجزأ من العمل الإداري بشكل عام وعمل مدير المدرسة بشكل خاص . وهذا يستدعي أن يكون مدير المدرسة على علم ومعرفة بكافة الظروف الأسرية والاجتماعية والنفسية والمادية التي يعيشها تلاميذ مدرسته وطلابها ، مما يمنحه القدرة على فهمهم والتعامل معهم على أساس من المعرفة والواقعية ، مما يتيح له الفرصة لمساعدتهم على تخطي الكثير من العقبات والأزمات النفسية والتأثير إيجابيا على شخصياتهم وقدرتهم على التفوق و متابعة التحصيل ، على عكس المدير القادم من بيئة قد تختلف عن بيئة طلابه في كثير من الجوانب الثقافية والاجتماعية والتصورات الشخصية.

• المجال الحادي والعشرون : مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي.

حصل المعيار (١١٩) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " أن ينطلق مدير المدرسة في عملية التخطيط من دراسة واضحة للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة". وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٤,٤%).

وتنسجم النتيجة مع الآية (٢٨٦ من سورة البقرة) " لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما اكتسبت ".

وتلتقي كذلك مع ما أشار إليه أبو فروة (١٩٩٦) من أن التخطيط للعمل التعليمي بالمدرسة نشاط يتطلب تضافر الجهود وتكاتفها واشتراك أكبر عدد من العاملين كل حسب اختصاصه ومن واقع خبرته في شتى مجالات العمل المدرسي لأن التخطيط عملية جماعية لا عملية فردية ينفرد بها مدير المدرسة ،مع مراعاة العديد من العوامل التي تؤثر على طبيعة الخطة ومنها: أهداف وسياسة الدولة ، وعدد العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين وفنيين ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم في مجال التعليم ، وإمكانيات المدرسة المالية المتوفرة في صورة سيولة نقدية أو إيرادات سنوية متوقعة من رسوم التسجيل ومجلس أولياء الأمور والمقصف المدرسي ومخصصات من الإدارة التعليمية ، بالإضافة إلى الأدوات التعليمية المتوفرة من حجرات ومعامل ومكتبة وأثاث وقرطاسية وأدوات رياضية و وسائل تعليمية وغيرها.

وتلتقي أيضا مع ما أشار إليه رمزي (١٩٩٦) أن من المتطلبات التي يجب توفرها في مدير المدرسة هي قدرته على التخطيط لاستثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المجتمع المحلي ، وأن يكون اهتمامه باتجاهات المجتمع المحلي نحو المدرسة اهتماما واعيا وسليما.

كما وتتسجم النتيجة مع ما أشار إليه الطويل (١٩٩٧) من أن استخدام المصادر الإنسانية يعني الاستخدام الفعال للعاملين في النظام بحيث يشعر كل منهم بأنه يحقق ذاته وأنه ينمو ويتطور في عمله بحيث يتم الاستفادة من مدخلات النظام ضمن الحد الأعلى الممكن لها مع تجنب إجهادهم لأن في إجهادهم مردودا عكسيا على صحة النظام وسلامته.

• المجال الثاني والعشرون :مدير المدرسة والتقويم التربوي

حصل المعيار (١٢٦) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " مساعدة مدير المدرسة للعاملين على تطوير الاختبارات المدرسية" وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٢,٤ %).

وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه سليمان (١٩٧٨) من أن من بين مسؤوليات مدير المدرسة الفنية من خلال متطلبات وظيفته ، المعاونة في التخطيط للاختبارات التي تعقدها المدرسة لطلابها ، والإشراف على تنفيذها ، واستخلاص نتائجها ، وتقديمها لأولياء أمورهم عن طريق تقارير أو اخطارات دورية.

وتلتقي النتيجة مع ما ذكره الدويك وزملاؤه (١٩٩٧) عن دور مدير المدرسة فيما يتعلق بالاختبارات المدرسية حيث يقوم المدير بما يلي:

يشرف على وضع الأسئلة بعد تحديد نوع الاختبار.ويقوم بنتائج الاختبارات ويضع خطة علاجية لمعالجة الطلاب المقصرين والمحتاجين إلى مساعدة.ويبدي ملاحظاته حول الاختبار لتلافيها في الاختبارات القادمة.

وتلتقي مع دراسة هاول (1980) Howell التي دلت نتائجها على أن المديرين لم يخصصوا وقتا من عملهم للاختبارات التقويمية وتحسينها.

كما وتلتقي النتيجة أيضا من وجهة نظر الباحث مع ما تقوم به وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية التابعة لها في مختلف المحافظات الفلسطينية ، من عقد دورات في القياس والتقويم للمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين ، من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم في وضع الاختبارات متعددة الأنواع والأشكال والأهداف وتطويرها بحيث تتسجم مع المستجدات الكثيرة التي دخلت على طرق وأساليب التدريس ، ومراعاة الفروق الفردية ، وتحسين مخرجات العملية التعليمية.

• المجال الثالث والعشرون :إدارة الاتصال

حصل المعيار (١٣٠) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على "استخدام مدير المدرسة لوسائل اتصال متعددة فسي إدارة اتصالاته مثل (اللجان التربوية والطلابية والتقارير والمقابلات مع العاملين وأولياء الأمور ومجلس الآباء والمعلمين". وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٢,٦ %).

وتتسجم النتيجة مع الآية (١٢٢ من سورة التوبة) " ولينذروا قومهم إذا رجعوا إليهم لعلهم يحذرون".

وتتسجم أيضا مع ما أشار إليه أبو فروة (١٩٩٦) من أن جودة أي مؤسسة تعليمية متوقف وبدرجة كبيرة على جودة نظام الاتصال بها ،ويجب على المدرسة أن تهتم بعملية الاتصال سواء في داخلها أو بينها وبين المحيط الخارجي ، إذا ما أرادت أن تجعل المعلمين والتلاميذ والموظفين والمنتجين بها وأولياء الأمور يشعرون باشتراكهم في عمل المدرسة ويبدون استعدادهم لمساعدتها في عملها. وأن على مدير المدرسة الاستعانة في العمل المدرسي باللجان سواء من المعلمين أو الطلاب أو كليهما معا حيث أن المدير محتاج إلى هذا النوع من اللجان لأغراض تسهيل الاتصال وجمع أكبر قدر من المعلومات حول جوانب العملية التعليمية لاستخدامها في اتخاذ القرارات ، كما أن هناك الكثير من الوسائل التي تستخدم في الاتصال مثل المقابلات الشخصية ، والاجتماعات ، والمؤتمرات ، والهاتف ، والأشرطة المسجلة وغيرها.

كما وتلتقي مع ما ذكره سليمان (١٩٧٨) من أنه يوجد في المدرسة عدد من المجالس لكل منه هدفه الخاص ومنها: مجلس الإدارة ، ومجلس معلمي المادة ، ومجلس الأنشطة التربوية ، ومجلس الآباء والمعلمين ، ومجلس اتحاد الطلبة . وأن الهدف من وجودها مساعدة المدرسة على بلوغ أهدافها ، كما تبرز ضرورة الاتجاه نحو العمل الجماعي والتعاوني والديمقراطي ، وتعميق روح الولاء والانتماء للمدرسة والمجتمع .

ويرى الباحث أن هناك الكثير من اللجان الداخلية والخارجية التي يمكن إشراكها وتوظيف جهودها لخدمة المدرسة والعملية التعليمية مثل اللجان الطلابية المختلفة ، ولجان المعلمين المختلفة ، واللجان الخارجية كالنوادي الرياضية ، ومجالس الآباء والمعلمين ، والمجالس القروية والبلدية ، والجمعيات الخيرية والتعاونية ، والنقابات العمالية والتجارية المختلفة ، والمؤسسات والمراكز التعليمية وغيرها.

• المجال الرابع والعشرون: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة

حصل المعيار (١٣٤) على المرتبة (الأولى) من بين معايير المجال والذي ينص على " الصراحة والصدق من جانب المدير في القول والعمل ". وحصل على درجة موافقة (كبيرة جدا) نسبتها (٨٨,٤ %).

وتتفق النتيجة مع الآية (٣ من سورة الصف) " كبر مقتا عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون".

وتتسجم النتيجة مع ما ذكره رمزي (١٩٩٦) من أن هناك مجموعة من المتطلبات الشخصية التي يمكن اعتبارها قدرات أو عادات أو صفات ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة الثانوية ليقوم بدوره بشكل يرفع من مستوى أدائه وأداء من يعملون معه يمكن حصرها في خمسة وثلاثين مطلباً ومنها : الحماس والدافعية ، والصراحة والصدق ، والثقة في النفس والانتماء للمهنة.

وتتفق النتيجة أيضاً مع دراسة العمايري (١٩٩٠) والتي كشفت نتائجها عن مجموعة من الأسس التي يجب أن تستخدم عند اختيار مديري والمدارس ومنها :
التزام المديرين المرشحين بأخلاقيات المهنة عندما كانوا معلمين. والأمانة في القول والعمل. وحرصهم على احترام المعلمين وتقبل اقتراحاتهم.

٠ رابعا :مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

هل يوجد اختلاف في مستوى درجة تصورات أفراد مجتمع الدراسة للمعايير التربوية المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين، يعزى للمتغيرات التالية؟ :-

أ- متغير المستوى الإداري (مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم الإداريون والفنيون). رؤساء أقسام التعليم العام والإشراف التربوي) .

من خلال مراجعة النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجد الباحث أن المتوسط الكلي الأعلى كان لصالح المستوى الأول (مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم الإداريون والفنيون) بمتوسط قدره (٤,٠٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٣٠) ودرجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%) . مقابل متوسط قدره (٣,٩٧) وانحراف (٠,٣٦) ودرجة موافقة (كبيرة) أكثر من (٧٠%) للمستوى الثاني (رؤساء أقسام الإشراف التربوي والتعليم العام) .

ويرى الباحث أن الأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة تعود إلى ما يلي :

١. تدرج المستوى الإداري الأول في مراكز إدارية مختلفة مما أكسبهم تجربة شاملة بجميع جوانب العملية التربوية والتعليمية والإدارية .
٢. معاشيتهم اليومية للكثير من الوقائع والمشاكل وقربهم من الواقع المدرسي ومديري المدارس ، والرد على مراسلات المدارس اليومية بحكم صلاحياتهم الإدارية .
٣. قربهم من مركز صنع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بحكم عملهم الرسمي وإطلاعهم المباشر على هموم وتطلعات وأمال وطموحات وخطط وبرامج وزارة التربية والتعليم من المسؤولين وصناع القرار .
٤. الخدمة الطويلة التي أمضوها في العمل التربوي والإداري مما أكسبهم خبرات عميقة ومتنوعة في الأدوار والمتطلبات والكفايات التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة.
٥. مرور بعضهم بمراحل زمنية متنوعة في العمل لكل مرحلة منها طابعها الخاص وظروفها المختلفة ، مما شكل لديهم بعدا جديدا في نظرتهم التربوية والإدارية.

٦. إشرافهم على التقييمات السنوية لمديري المدارس واشتراكهم كأعضاء في اللجان التي تقوم باختيار المرشحين لوظيفة مديرين في المدارس .

٧. وقوفهم عن كثب على الأدوار الإيجابية والسلبية التي يقوم بها المديرون في مدارسهم وعلى كيفية تصريف مديري المدارس لشؤون مدارسهم اليومية من خلال زياراتهم الميدانية .

٨. تبادلهم الآراء والأفكار والمعلومات عن عوامل النجاح والفشل والتقلات والتعيينات ولجان التحقيق وتقارير المشرفين التربويين مما يتيح لهم تنمية معارفهم وخبراتهم بشكل مستمر والمقارنة بين البدائل المختلفة بما يتناسب مع طبيعة الموقف وهذا ينسجم مع النظرية الموقفية في القيادة.

وجاءت نتيجة الدراسة متفقة مع نتائج دراسة أوثنتس (Eutants) كما ورد في عامر(١٩٩٦) من أن النمو المهني للمدير أثناء الخدمة يحسن من ممارساته الإدارية .

ب- متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون ، دراسات عليا).

من خلال مراجعة النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجد الباحث أن المتوسط الكلي الأعلى كان لصالح المستوى الأول (بكالوريوس فما دون) بمتوسط قدره (٤,٠٥) وانحراف معياري بلغ (٠, ٣٢) ودرجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%). مقابل متوسط قدره (٤,٠٢) وانحراف (٠, ٣٥) ودرجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%) للمستوى الثاني (دراسات عليا).

يلاحظ من النتائج أن الفروق بسيطة جدا وتميل لصالح المستوى الأول ، ويرى الباحث أن الأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة تعود إلى ما يلي:-

١. من الملاحظ أن العدد الأكبر من أفراد المجتمع هم من حملة البكالوريوس فما دون وهم من الخريجين القدماء الذين أمضوا فترة طويلة في العمل التربوي ، وهذه النتيجة تتسجم مع نتيجة مستوى المتغير الإداري حيث أن حملة البكالوريوس فما دون هم في غالبيتهم من أصحاب المستوى الإداري الأول.

٢. ما يزال أصحاب المؤهلات العلمية والتربوية العليا حديثي عهد بالعمل التربوي من جهة والعمل الإداري من جهة أخرى وتنقصهم الخبرة العملية والتجربة الميدانية والممارسات المتنوعة للعمل الإداري بحكم أنهم في الغالب خريجون جدد مقارنة مع

حملة البكالوريوس ودون البكالوريوس الذين تمت ترقيتهم في مستويات إدارية أعلى في الماضي ، أو أنهم حصلوا على درجاتهم العلمية في الدراسات العليا أثناء الخدمة ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن حملة الدبلوم الجدد لا يحق لهم التقدم وترشيح أنفسهم لوظائف إدارية عليا.

٣. لكون أصحاب الدرجات العلمية (بكالوريوس فما دون) قد عاشوا سنوات كثيرة من عهد الاحتلال وسيطرته على شؤون التربية والتعليم ، أيقنوا خلالها السلبيات الكثيرة التي مارسها باتباعه سياسة التجهيل والتخريب للعملية التربوية الفلسطينية ، مما يشكل حافزا عندهم لمحاولة تصويب الوضع والنهوض بالمستوى التعليمي وإعادة الهيكلة للمدرسة الفلسطينية ودورها الاجتماعي والثقافي والعلمي والتربوي.

٤. إن لقيم الإنسان واتجاهاته أثرا على سلوكه حيث تتأثر عملية الحكم والتقييم بما يتعرض له الفرد ويعايشه في بيئته ، وما تشتمل عليه خبراته التي عاشها ، فيطور نظاما خاصا لتقييم الأمور يساعده في إصدار قراراته وتنظيم أفكاره ، حيث تغيرت الكثير من القيم وتراجع بعضها في العقد الأخير بسبب الظروف السياسية والاقتصادية والنفسية التي عايشها التربويون ولاسيما المستجدون منهم ، مما يجعل حكمهم ينطلق من قيم واتجاهات بديلة وطارئة. ويتفق هذا القول مع ما ذكره ايليوت (Eliot) كما ورد في الطويل (١٩٩٧) من أن ما يتعلمه الإنسان ويعرفه يؤثر على طريقة تقييمه للأمور وكيفية تصرفه نحوها.

وتتفق النتيجة مع دراسة مياس (١٩٩٦) ودراسة العزام (١٩٩١) حيث دلت نتائج هاتين الدراستين على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ويتفق هذا مع نتائج دراسة الباحث التي أظهرت أن الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي كانت بسيطة ، لكون أصحاب المؤهلات العلمية في غالبيتهم فلسطينيين وعاشوا ظروفًا كثيرة متشابهة على جميع الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفكرية .

ج- متغير سنوات الخبرة التربوية (أقل من ١٠ سنوات ، من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة ، أكثر من ١٥ سنة)

من خلال مراجعة النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجد الباحث أن المتوسط الكلي الأعلى كان لصالح المستوى الثالث (أكثر من ١٥ سنة) بمتوسط قدره (٤,٠٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٣٢) ودرجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%). مقابل

متوسط قدره (٤,٠٢) وانحراف (٠,٣٧) ودرجة موافقة (كبيرة جدا) أكثر من (٨٠%) للمستوى الثاني (من ١٠ إلى ١٥ سنة). ومتوسط قدره (٣,٩٦) وانحراف (٠,٣٣) ودرجة موافقة (كبيرة) أكثر من (٧٠%) للمستوى الأول (أقل من ١٠ سنوات). ومن هنا فقد جاءت نتيجة الفروق لصالح المستوى الثالث ثم الثاني ثم الأول.

• ويرى الباحث أن الأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة تعود إلى ما يلي:-

١. تدرج أصحاب الخبرة الطويلة في مراكز إدارية مختلفة مما أكسبهم تجربة شاملة بجميع جوانب العملية التربوية والتعليمية والإدارية .
 ٢. تنسجم هذه النتيجة مع المنطق والتدرج في الخبرة ،حيث أنه كلما ازدادت خبرة التربوي كلما استطاع أن يدرك أشياء جديدة وأن يصدر حكما أكثر صوابا معتمدا على خبراته ومعارفه وتجاربه.
 ٣. مرورهم بمراحل زمنية متنوعة في العمل التربوي لكل مرحلة منها جهازها التربوي المختلف وسياساتها التعليمية المتباينة وظروفها الخاصة وطابعها المميز ، مما أكسبهم بعدا جديدا في نظرتهم للعملية التربوية والإدارية .
 ٤. كثرة المواقف الإدارية اليومية والسنوية التي مر بها أصحاب الخبرة الطويلة واستجابتهم لهذه المواقف المختلفة بما يتناسب مع طبيعة الموقف انسجاما مع النظرية الموقفيه في القيادة مما يكسبهم القدرة على حل المشكلات وتطوير البدائل وانتهاج الحكمة والتحلي بالصبر .
 ٥. حظي العديد منهم بزيارات عمل لبعض الدول العربية والأجنبية عن طريق بعثات عمل تنظمها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بحكم أقدميتهم ومستواهم الإداري ، اطلعوا خلالها على كثير من البرامج والتطبيقات الميدانية والعملية مما أكسبهم معرفة وخبرة ورؤيا جديدة للعمل الإداري والتربوي
 ٦. كثرة الندوات والاجتماعات واللقاءات وورش العمل والحلقات الدراسية التي تمت بين المستويات الإدارية من مختلف المحافظات الفلسطينية ، مما أتاح الفرصة لهؤلاء المسؤولين تبادل الرأي والخبرة والمشورة والمعرفة أكثر من غيرهم.
- وتتفق النتيجة مع ما ذكرته شيهي (Sheehy) كما ورد في الطويل (١٩٩٧) من أن شخصية الراشد تتطور عبر أزمت خمس آخرها أزمة التجدد أو الاستسلام:وهي الفترة بعد منتصف الأربعينات من العمر حيث يكون الفرد فيها قد استقر في خياراته وهي

تشكل منطلقا للاستمرار لمن استطاع أن يحدد هدفه وتوجهه مما قد يجعلها أن تكون أفضل سني الحياة.

ويرى الباحث أن النتيجة تتفق مع ما عرف عن سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم من أنه كلف بحمل الرسالة وهو في سن الأربعين ، بعد أن بلغ أشده واستنار عقله وزادت خبرته ومعرفته وهذا دليل على النضج العقلي والانفعالي للإنسان وزيادة قدرته على الاختيار بين البدائل وبناء الأحكام الصائبة واتخاذ القرارات الأكثر صوابا و واقعية.

وتتسجم النتيجة أيضا مع ما ذكره الطويل (١٩٩٧) من أن رؤية الإنسان للعالم الخارجي من حوله قد لا تكون ممثلة للواقع الفعلي لهذا العالم ، والإنسان أميل إلى رؤية ما حوله بالشكل الذي يريد أن يدركه فيه. والأفراد محاطون بمعلومات كثيرة من حولهم ويختارون من بينها المعلومات التي لها مدلولات بالنسبة لهم أو التي تتطابق مع حالتهم وتوقعاتهم وتجد لها مكانا في خبراتهم السابقة.

وتتفق النتيجة مع دراسة الرمحي (١٩٨٧) ودراسة عامر (١٩٩٦) من أن المديرين أصحاب الخبرة الطويلة أفضل في ممارستهم الإدارية من أصحاب الخبرة القصيرة.

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بما يلي:-

١. أن تأخذ وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها بهذه المعايير عند اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين ،بعد توزيع النقاط على هذه المعايير.
٢. أن يكون من شروط الترشيح لإدارة مدرسة ثانوية حصول المرشح على مؤهل علمي جامعي بتقدير لا يقل عن جيد جدا ومؤهل مسلكي كالدبلوم العالي في التربية على الأقل ، على أن لا تقل خبرته في التعليم عن خمس سنوات منها سنتين على الأقل نائباً لمدير مدرسة ثانوية.
٣. الاستمرار في تأهيل مديري المدارس الثانوية المعيّنين وتدريبهم وإتاحة الفرصة لهم للحصول على مؤهل مسلكي بعد المؤهل العلمي لزيادة قدرتهم على امتلاك المهارات والكفايات الإدارية والفنية والقيادية والمهنية .
٤. إجراء تجربة من قبل الوزارة وتطبيقها على مديري المدارس الثانوية ، تقوم على اتفاق مجموعة من المديرين في المدارس الثانوية بعمل خطة قيادية في القيادة الديمقراطية ، يتم تنفيذها خلال العام الواحد ، والخروج بنتائج وتوصيات آخر العام.
٥. تفويض الصلاحيات للقادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم لاختيار مديري المدارس الثانوية وفق معايير مقننة لقربهم من الميدان ومعرفتهم المباشرة بذوي الكفاءة والتأهيل والاختصاص .
٦. تفويض المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة والسلطات اللازمة لها ،حتى يتمكن من أداء الأدوار الملقاة عليه بسهولة ويسر.
٧. إيجاد مركز للمعلومات والبيانات يستفيد منه مديرو المدارس في عمليات صنع القرارات وتطوير أنفسهم إدارياً وفنياً ومهنياً .
٨. تطوير آلية إدارية تعطي لمديري المدارس حق المشاركة في رسم الأهداف التربوية وتحديد السياسات والاستراتيجيات التعليمية لضمان نجاحها وتحقيق الأهداف المتوخاة منها.
٩. إجراء دراسة مشابهة لاختيار مديري المدارس الأساسية في فلسطين.
١٠. إجراء دراسة لمعرفة درجة تطبيق هذه المعايير على الواقع عند اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين كما وردت في نتائج الدراسة.
١١. إجراء دراسة حول الأسباب التي تؤدي إلى نجاح أو فشل مدير المدرسة الثانوية في عمله.

المراجع

*المراجع العربية

*المراجع الأجنبية

*ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية "ABSTRACT"

*الملاحق

المراجع العربية

القرآن الكريم.

أبو فروة، إبراهيم محمد، (١٩٩٦)، الإدارة المدرسية، طرابلس: الجامعة المفتوحة.

أبو كف، إبراهيم، (١٩٩٠)، السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية في الأردن، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو يونس، محمد باهي، (١٩٩٥)، الوجيز في أصول الإدارة العامة، القاهرة: دار المطبوعات الجديدة

للنشر، ص ٧٠.

الأغبري، بدر، (١٩٨٤)، دراسة ميدانية لأساليب اختيار مديري المدارس في المرحلة الثانوية بالجمهورية

العربية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

البرادعي، عرفان، (١٩٨٨)، مدير المدرسة الثانوية صفاته، مهامه، أساليب اختياره، إعداداه، سوريا: دار

الفكر، ص ١٣٣.

بستان، أحمد عبد الباقي، وطه، أحمد جميل، (١٩٨٣)، مدخل إلى الإدارة التربوية، ص ٣٧.

تقي، عبد العزيز، (١٩٩٦)، الأبعاد المؤثرة في اختيار المرشحين المناسبين للوظائف الإشرافية المباشرة،

الإداري، (٦)، سلطنة عمان، ص ٦٢، ٧٧.

تيم، علي، (١٩٨٤)، صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة

، جامعة اليرموك، اربد، الأردن .

جوهر، صلاح الدين، (١٩٧٤)، المدخل في إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ص

٣٣-٣٤.

حاتمة، مشهور، (١٩٨٩)، تصورات المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور للمدير الفعال في المدارس

الثانوية الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الحجي، إبراهيم، محمد، (١٩٨٦)، مشكلات التربية، مجلة التوثيق التربوي، (١٩)، ٨١-٨٦.

حجي، أحمد، إسماعيل، (١٩٩٥)، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، حلوان، مصر.

الحريري، حسن، وآخرون، (١٩٦٦)، المدرسة الابتدائية، دراسة موضوعية شاملة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ص ٧٠.

حمدان، محمد زياد، (١٩٨٩)، المدرسة والإدارة المدرسية، المفاهيم والمكونات، والنشوء والوظائف، عمان: دار التربية الحديثة، ص ١٥-١٦.

الخضور، جمال فارس، (١٩٩٦)، أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

الخليل، محمد خير يوسف، (١٩٩١)، آراء مديري المدارس ومعلمي المرحلة الثانوية حول المعايير المتبعة في اختيار مديري المدارس في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد الأردن.

درويش، عبد الكريم، ت كلا، ليلي، (١٩٧٦)، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص ٢٧٧.

دسوقي، كمال، (١٩٧٤)، سيكولوجية إدارة الأعمال، القاهرة، ص ٣٣٠.

الدويك، تيسير، وزملاؤه، (١٩٩٨)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط ٣، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الراسبي، ناصر بن هلال، (١٩٩٨)، أسس مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

الرمحي ،جمال عبد الحفيظ ، (١٩٨٧)، مدى ممارسة مدير مدرسة المرحلة الإلزامية الحكومية لدوره

الإداري والفني، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية، نابلس ،فلسطين.

رمزي ، عبد القادر هاشم ،(١٩٩٦)، في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي ، عمان:المركز العربي للخدمات الطلابية.

رمزي ، عبد القادر،(١٩٧٦)، مدير المدرسة الثانوية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية ، عمان ،الأردن.

الروسان ،محمد صالح،(١٩٩٤)، تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.

زكي ،محمود هاشم، (١٩٧٨)، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت:وكالة المطبوعات للنشر ،ص٨٢.
السعود ،راتب ، وبطاح ، أحمد،(١٩٩٣)، اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن ،أسس مقترحة،مجلة أبحاث اليرموك، (١)، ١٨٧-١٨٨.

سلامة ،كايد،(١٩٨٧)، مدير المدرسة:مشرف مقيم، ورقة غير منشورة ،جامعة اليرموك ،اربد،الأردن .
السلمي ،علي ،(١٩٧٠)، اختيار المديرين، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عدد (٧٩) ،أكتوبر ،ص٥٧.

سليمان ، عرفات عبد العزيز،(١٩٧٨)، استراتيجية الإدارة في التعليم ، ط١ ،القاهرة :مكتبة الأنجلو المصرية، ص٣٠٧.

سمعان ، وهيب إبراهيم، ومرسي ، محمد منير ، (١٩٧٥)، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب ،ص٢٣٧.

سمعان ، وهيب إبراهيم، ومرسي ، محمد منير ، (١٩٨٤)، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة: عالم الكتب.
الشناوي ، أحمد ،(١٩٦٧)، القيادة الإدارية الحديثة، القاهرة: دار المعرفة ،ص٥٧-٥٨.

الشيباني، عمر التوني، (١٩٨٥)، الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، طرابلس: المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، ص ١٨٧.

صادق، حصه محمد، (١٩٩٦)، معايير وأساليب اختيار مديري المدارس القطرية نموذج مقترح، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، (٩)، السنة الخامسة، ٤١.

الصغير، محمد، وآخرون، (١٩٩٢)، إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية. صلاح، خالد، (١٩٨٥)، تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ضحاوي، محمد بيومي، (١٩٩٥)، مديرو المدارس في مصر وسلطنة عُمان في ضوء الخبرة الأمريكية ونماذج الفكر الإداري المعاصر: دراسة تحليلية، الإداري، (٦١)، سلطنة عُمان، ص ٥٥. ٩٤.

الطويل، هاني عبد الرحمن، (١٩٩٧)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

الطيب، أبشر حسن، (١٩٩٢)، وظائف القيادة التنفيذية، الإداري، سلطنة عُمان، ص ٢١. عامر، رايق مصطفى، (١٩٩٦)، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عبد السلام، محمد أحمد، (١٩٨١)، القياس النفسي والتربوي، ط ١٢، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية. عبود، عبد الغني، (١٩٨٣)، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، ط ٢، دار الفكر العربي. عبود، عبد الغني، وحجي، أحمد، (١٩٩٤)، إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ص ١٦٠، ١٧٤.

العجيلي، عيسى صالح، (١٩٨٢)، مشاركة المدرسين في الإدارة المدرسية، طرابلس: المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، ص ٤١.

العزام، محمد، (١٩٨٩)، أثر الالتزام بالعمل على النجاح الإداري لدى مديري المدارس الأساسية، حسب تصورات المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العماري، وفاء محمد، (١٩٩١)، تقييم اختيار مديري المدارس وطرق نموهم المهني في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عودة، عبد الملك، (١٩٦٣)، الإصلاح والإدارة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص ٢٢٤.

غالب، حنا، (١٩٧٠)، مواد وطرائق التعليم في التربية المتجددة، ط ٢، بيروت: دار الكتاب اللبناني، ص ١٧٤.

الغيثي، راشد محمد، (١٩٩٥)، دراسة تحليلية لنظام تدريب مديري المدارس بالمرحلة الابتدائية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، حلوان، مصر.

الفاقي، عبد المؤمن فرج، (١٩٩٤)، الإدارة المدرسية المعاصرة، بنغازي: منشورات جامعة قار يونس، ص ٤٨٧.

الفواعة، سامي، (١٩٩٠)، دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم في مدارس لواء عجلون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

القاسم، بديع، (١٩٧٥)، برنامج مقترح لتدريب مديري ومديرات المدارس الثانوية في العراق، بغداد: مطبعة وزارة التربية، ص ٦٢، ١٣٥.

مرسي، محمد منير، (١٩٨٦)، الإدارة المدرسية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ص ١٧٣.

مرسي، محمد منير، (١٩٧٥)، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، ط ١، القاهرة: عالم الكتب، ص ١١.

مرعي، توفيق، وبلقيس، أحمد، (١٩٨٢)، علم النفس الاجتماعي، عمان: مطبعة دار الفرقان، ص ٨٤.

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج العربي، (١٩٨١)، الندوة العلمية حول اختيار وتأهيل الكوادر

التربوية للتعليم الأساسي لدول الخليج العربي، الكويت، ص ٦٠.

المسيلم، يوسف محمد، (١٩٨٨)، الإدارة المدرسية في الكويت الواقع والمشكلات، مجلة التربية، الكويت
:صفر، السنة الأولى، ٩٦.

مصطفى، حسن، وآخرون، (١٩٦٥)، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، ط ٢، القاهرة: مكتبة الأنجلو
المصرية، ص ٧١.

منقريوس، رياض، (١٩٧٠)، الإدارة المدرسية، القاهرة: مكتبة آلا نجلو المصرية.

المنيع، محمد، (١٩٨٠)، أهمية اختيار مديري المدارس، مجلة التوثيق التربوي، وزارة المعارف السعودية
، العدد (١٩) مايو، ص ٢٦.

مياس، أحمد حسن، (١٩٩٦)، الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويون
ومديرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك
، اربد، الأردن.

الهد هود، دلال عبد الواحد، (١٩٩١)، الكفايات الأساسية لمديري المدارس في التعليم العام في دولة
الكويت، مجلة دراسات تربوية، (٧)، القاهرة: عالم الكتب، ص ١٤٠-١٨٥.

الهوري، سيد، (١٩٧٦)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، الفجالة: دار الجيل للطباعة.

وادي، عبد الحكيم أحمد، (١٩٩٨)، المعايير المقترحة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين، رسالة ماجستير
غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الأردنية، (١٩٩٠-١٩٩١)، خطة تدريب وتنمية مديري المدارس، المديرية العامة
للتعليم والتدريب والإشراف التربوي، مديرية التدريب و التأهيل والإشراف التربوي، قسم التدريب

التربوي، عمان: مركز التدريب التربوي، ص ٤٦-٥٩.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (١٩٩٧) البرنامج التنفيذي لتدريب مديري المدارس، الإدارة العامة للتدريب والتأهيل والإشراف التربوي، رام الله.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، (١٩٩٩)، تعليمات التشكيلات المدرسية والخطة الدراسية، كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم: ٢٥١٩/١/٤/ت/٢٥ الصادر بتاريخ: ١٩٩٩/٤/٢٥.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، (١٩٩٥)، مهام مدير المدرسة في فلسطين، كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم: ٦٩٩٦/١٢/٧٠٢/ت/٢٥ الصادر بتاريخ: ١٩٩٥/١٠/٢٥.

وزارة المعارف السعودية، (١٤٠٠ هـ)، القواعد التي ينبغي اتباعها لاختيار مديري المدارس، تعميم رقم ٤٢/٥/١٠/١٧/٦٧٥ بتاريخ ٢٨/١٠/١٤٠٠ هـ، الرياض: مطابع المعهد الفني الملكي.

ياغي، عبد الفتاح محمد، (١٩٩٤)، قياس اتجاهات المديرين نحو فعالية الإدارة: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية، ٢ (٢٢)، عمان: الجامعة الأردنية.

يحيى، علوان، (١٩٨٦)، الإدارة التقليدية والإدارة الشعبية في التعليم الإعدادي، مصراته: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.

المراجع الأجنبية

- Anderson, Lester, Wand Duke, Lauren A. van, (1972). Secondary school administration, Houghton Mifflin Co., Boston; Second edition.
- Bachelor, J. R. (1987). appearance and reality. Success, 18, (15), 24-25.
- Berry, Stephen, Dean. (1984) Evaluative criteria suggested for reassignment of administrators in secondary schools where enrollment is declining. Ed .D. George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.
- Brookover, W. (1979) School social system and student achievement . Brooklyn. N.Y. Praeger publishers.
- Colvard, Fredrick Lee. (1986). Most important criteria for public school super intendent selecting as perceived by school presidents in six selected north central plains state .Dissertation Abstracts International, 47,143 A.
- Flannigan, J.L., & Richardson, M.D. (1989). rocess model of principal selection . Paper presented at the annual meeting of the danforth conference for the preparation of school principals. Norman, U.K.
- Green, L., &Bentley, S. R. (1989) Upward mobility determination for the elementary principalship . Paper presented at the annual administration. Eric documents reproduction service.ED. 161134

Harvey.G.w (1986). How primary heads spend their time educational management and demonstration V .14, No .1, Spring.

Howell, B. (1980). Profile of the principalship. Educational leadership, January .p p: 333 336.

Katz, R. (1975). Skills of an effective administration How and business review, Jan, Feb, p33.

Kenneth, Raymond. (1988) Methods and criteria for the selection of teaching staff for appointment to posts in secondary schools with special reference to head of department appointments. Ph.D. Wolverhampton

Lily Quest, J.Gary. (1986) Evaluation of high school principals byboards of education A thesis for the degree of specialist in education, university of Wisconsin superior. Eric documents reproduction service.ED .297455

Moya, D. C. (1996). Identification of secondary school principals visionary leadership levels and their relationship with effective school. Doctoral dissertation. University of Alabama at Birmingham.Dissertation Abstracts International .57(9), A- 3768

Roe, William H., & Thelbert. (1974). The principalship, London collier macmillan, Co., P.6-7.

- Roesch, Jean Shillings. (1986) A survey of the perceptions of california school superintendents regarding the role of school principals as reflecte in selection criteria , Ed.D United States International University.
- Rondon, Agor Franquiz. (1988) Criteria for the evaluation of academic administrators in higher education insituation in the republic ofVenezuela .ph.D. University Of Pittsburgh.
- Scholl, Shirley Spangler. (1980) Criteria for selection of Ohio middle school principals with particular attention to the leadership role in curriculum development . Ph.D. Miami University.
- Sweeny, J. (1982). Research synthesis on effective school leader ship." Educational Leadership, February pp: 332-346.
- Tanebuam &Massrik. (1971). Leadership and organization behavioral science approaches . N.Y. Mcraw hill book co.
- Van de water. (1987) An examination of the selection criteria and the interview process for hiring public school principals in New york state . Ed. D. Hofstra University.

An-Najah National University
College of Higher Studies

**Developing Criteria for Selecting Secondary School
Principals in Palestine.**

Prepared by

Abed Atallah Abed Hamayel
M.A Educational Administration

Supervised by

Dr.Ali Habayeb

Submitted in partial fulfillment of the requirement for the Degree of
Master in Educational Administration, faculty of graduate studies at An-
Najah National University at Nablus- Palestine.

April -2000

Regarding the study results, according to its variables, the study had reached to the following results:

- **First: Variable Administrative level:** the result was different in favor of first administrative level. More than (80%) acceptance.
- **Second: Variable Academic Qualification:** the result was different in favor of the first level more than (80%) acceptance.
- **Third: Variable of Educational Experience Years:** the result was different in favor of the third level more than (80%) acceptance.

This study had reached to the following recommendations:

The ministry of education and directorates hoped to adopt the criteria whenever they need to select the principals for secondary schools in Palestine, and those who have academic and educational qualification.

Training the appointed principals to qualify them on a democratic leadership.

Giving the directorates more authorization to appoint the school principals.

It also gives the school principals more opportunities in participating and shared them in planning the educational policies in their schools.

Then, found or established Administrative Information Center.

Making study to know the application range of these criteria in the real situation, and another study about the reasons which leaden to success or fail the principal of secondary school in his action.

Abstract

Developing criteria for selecting secondary school principals in Palestine.

Statement of problem

The purpose of this study is to develop educational criteria for selecting secondary school principals in Palestine.

This study attempts to answer the main following question: -
What are suggested educational criteria to select secondary school principals in Palestine?

Do the criteria differ according to the following variables? -

Administrative level and their assistants. Academic degree. Educational experience.

The sample of the study consists of (69) directors in all educational administrators and their assistants either technical directors and administrative managers. Head Masters of the sections, general education and supervision in all educational directors in Palestine during the scholastic year 1990-2000.

To achieve the aims of study, the researcher designed questionnaire, depended on educational literature and previous studies of the same topic. The validity was tested and the reliability coefficient is (0.95) using Cronbach Alpha.

The researcher used Likert scale (5 points).

- **The researcher used the following analysis statistics:**

For the first three questions the following statistical analysis were used means and the percentage for each domains and items. The means and standards deviation was calculated to answer the fourth question.

The researcher reached to the following results:

First: (15) fields out of (24) had got over (80%) acceptance.

Second: ((8) fields had got over (70%) acceptance.

Third: only (1) field had got over (50%) acceptance.

An-Najah National University
College of Higher Studies

**Developing Criteria for Selecting Secondary School
Principals in Palestine.**

Prepared by

Abed Atallah Abed Hamayel
M.A Educational Administration

Supervised by

Dr.Ali Habayeb

Submitted in partial fulfillment of the requirement for the Degree of
Master in Educational Administration, faculty of graduate studies at An-
Najah National University at Nablus- Palestine.

April -2000

ملحق (١)

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان :

(تطوير معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين)

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. وبصفتكم أحد الإداريين في مديرية التربية والتعليم فقد وقع عليكم الاختيار للمشاركة في هذه الدراسة.

والمرجو منك وضع إشارة (x) في المكان المناسب على سلم الاستجابة وفق ما تراه مناسباً من وجهة نظرك، كما وأرجو منك قراءة المجال ومعايير المجال بتمعن قبل الاستجابة على الفقرات المدرجة في الاستبانة لارتباط صياغة الفقرات بمعايير المجال مع الأخذ بعين الاعتبار درجة تقديرك الموضوعية لكل مجال من مجالاتها، كما وأرجو منك تعبئة المعلومات الخاصة بك والتي ستظل مغطاة بطابع من السرية ولغرض البحث العلمي فقط.

شاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم.

الباحث

عبد عطاء الله عبد الحمائل

الجزء الأول

معلومات أساسية.

أرجو تعبئة المعلومات الشخصية المدرجة أدناه بوضع إشارة (x) أمام العبارة التي تنطبق عليك, لأغراض البحث العلمي فقط.

١-المستوى الإداري: أ-:مدير تربية وتعليم ,مساعد إداري أو فني ()

ب-: رئيس قسم ()

٢- المؤهل العلمي: أ-: بكالوريوس فما دون. ()

ب-: دراسات عليا . ()

٣- سنوات الخدمة في العمل التربوي :

أ-: أقل من ١٠ سنوات . ()

ب-: من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة . ()

ج-: أكثر من ١٥ سنة ()

الجزء الثاني

المجال الأول: طرق اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المعيار رقم (١): تحديد طرق اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المجال	فترات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١	اختيار مدير المدرسة بعد اجراء مسابقة تتضمن اختبارات تحريرية وشفوية تجريها لجان متخصصة .					
٢	اختيار مدير المدرسة بعد الإعداد له في معاهد أو كليات متخصصة يتأهل فيها نظريا وعمليا ومهنيا.					
٣	اختيار مدير المدرسة عن طريق اجراء مقابلة شخصية للمرشح وفق معايير تربوية مطورة خصيصا لهذا الغرض.					

المجال الثاني: المؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية

المعيار رقم (٢): تحديد المؤهلات العلمية والتربوية التي ينبغي توافرها لدى مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المجال	فترات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١.	تحديد المؤهل العلمي كحد أدنى: ماجستير فما فوق في تخصص الإدارة التربوية .					
٢.	تحديد المؤهل العلمي كحد أدنى : الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد جدا فما فوق مع دبلوم عالي في التربية.					
٣.	تحديد المؤهل العلمي كحد أدنى : الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد جدا فما فوق مع دورة في الإدارة المدرسية .					
٤.	تحديد المؤهل العلمي كحد أدنى: الدرجة الجامعية الأولى وبتقدير جيد جدا فما فوق في إحدى حقول التخصص .					

المجال الثالث : الخبرة العملية لمدير المدرسة.

المعيار رقم (٣): تحديد الخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين .

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٥.	تحديد الخبرة الناجحة لمدير المدرسة الثانوية خمس سنوات في التدريس كحد أدنى مع الحصول على تقدير جيد جدا في السنوات الثلاث الأخيرة.					
٦.	تحديد الخبرة الناجحة بمدة لا تقل عن ثلاث سنوات في تدريس المرحلة الثانوية مع الحصول على تقدير جيد جدا في السنتين الأخيرتين.					
٧.	تحديد الخبرة لمدير المدرسة الثانوية بمدة لا تقل عن ثلاث سنوات كنائب ناجح لمدير مدرسة ثانوية.					

المجال الرابع : السمات والمهارات القيادية الشخصية لمدير المدرسة.

المعيار رقم (٤): السمات والقدرات والمهارات القيادية الشخصية لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٨.	يتمتع بالصحة البدنية والقوة الجسدية والقدرة على التحمل.					
٩.	يتمتع بالمبادأة والابتكار.					
١٠.	القدرة على ضبط النفس.					
١١.	يتمتع بالنشاط والحيوية.					
١٢.	القدرة على تحمل المسؤولية					
١٣.	القدرة على الحكم الصائب على الأمور.					
١٤.	يتمتع بروح الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.					
١٥.	تحديد الأهمية النسبية للأشياء والاختيار بين البدائل.					
١٦.	القدرة على بناء علاقات طيبة مع رؤوسيه					
١٧.	القدرة على تقبل اقتراحات رؤوسيه وانتقاداتهم البناءة.					
١٨.	تحقيق الاطمئنان لرؤوسيه وتلبية مطالبهم وإشباع حاجاتهم.					
١٩.	إفساح المجال لرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم.					
٢٠.	التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث في العمل.					
٢١.	فهم العلاقة بين المدرسة ككل والمجتمع المحلي الذي تتواجد فيه.					

المجال الخامس: الإعداد المهني لمدير المدرسة.

المعيار رقم (٥): الإعداد المهني المناسب لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
٢٢.	إلحاق مدير المدرسة ببرامج دراسية تقدمها الجامعات أو المعاهد العلمية تؤهله للعمل الإداري والفني.				
٢٣.	الحاقه بدورات تنظمها وزارة التربية والتعليم في الإدارة المدرسية لرفع مستوى أداء مدير المدرسة خلال الخدمة.				
٢٤.	الحاقه بدورات تدريبية خارجية للاستفادة من الخبرات الإدارية والإطلاع على برامج وسياسات الدول المتطورة في مجال الإدارة.				
٢٥.	تدريب مدير المدرسة على الأعمال الإشرافية لتعزيز دوره في الإشراف التربوي كمشرف تربوي مقيم وتقوية تفاعله مع المعلمين والمشرفين التربويين.				

المجال السادس: النمط القيادي لمدير المدرسة.

المعيار رقم (٦) النمط القيادي المفضل الذي ينبغي أن يمارسه مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
٢٦.	يستخدم مدير المدرسة النمط الديمقراطي في القيادة القائم على إشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات .				
٢٧.	يستخدم النمط الأوتوقراطي في القيادة القائم على الفردية و الإملاء والاستبداد بالرأي .				
٢٨.	يستخدم النمط الترسي في القيادة القائم على المغالاة في إعطاء الحرية للعاملين والطلاب.				
٢٩.	يستخدم النمط البيروقراطي في القيادة القائم على المركزية الشديدة وعدم التفويض .				

المجال السابع : ممارسة السلطة.

المعيار السابع : الطرق والأساليب التي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين ممارستها للتأثير على فاعلية العاملين والطلاب من خلال سلطاته.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٣٠.	يستخدم سلطة الإثابة والمكافأة لشحذ هم العاملين والطلاب.					
٣١.	يستخدم سلطة الأسس المرجعية للمرؤوسين القائمة على دراسة شخصيات ونفسيات العاملين والطلاب للتأثير عليهم.					
٣٢.	يستخدم سلطة المعرفة والعلم الخبرة الشخصية على العاملين والطلاب القائمة على زيادة خبراته بالنواحي الخاصة في المجال الذي يعمل فيه.					
٣٣.	يستخدم سلطة الشرعية على العاملين والطلاب من خلال الصلاحيات التي يمتلكها بحكم شغله لمركز رسمي.					

المجال الثامن : إدارة الصراع

المعيار رقم (٨): الأسلوب المفضل لإدارة الصراع الناشئ من قبل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٣٤.	يحل الصراع بأسلوب حل المشكلة.					
٣٥.	يحل الصراع بأسلوب الإقناع (التسوية).					
٣٦.	يميل إلى حل الصراع باستخدام أسلوب التجنب.					
٣٧.	يحل الصراع عن طريق الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة (التشارك والتعاون).					
٣٨.	يحل الصراع عن طريق تشخيص دقيق للموقف بهدف الوقوف على أنسب بديل للتعامل معه ضمن معطيات وظروف الموقف.					

المجال التاسع: استراتيجيات التطوير المدرسية.

المعيار رقم (٩) استراتيجيات التطوير ١ المفضل استخدامها من قبل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٣٩.	استراتيجيته في التطوير عن طريق تطوير مهارات وإجراءات اتصال واضحة ومنفتحة.						
٤٠.	استراتيجيته في التطوير عن طريق زيادة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وتمثل كل فرد لمسؤوليات دوره.						
٤١.	استراتيجيته في التطوير عن طريق كشف الصراع داخل المدرسة ومعالجته.						
٤٢.	استراتيجيته في التطوير عن طريق التركيز على العمليات الإنسانية والتقنية والبيئية لتحسين الإنجاز.						
٤٣.	استراتيجيته في التطوير عن طريق استخدام أساليب العلوم السلوكية والأبحاث الإجرائية.						
٤٤.	استراتيجيته في التطوير عن طريق تقسيم العمل والمهام وتحسين قنوات الاتصال داخل المدرسة وخارجها.						

المجال العاشر: إثارة الدوافع.

المعيار رقم (١٠): طرق وأساليب ووسائل إثارة الدوافع للعاملين والطلاب والمفضل استخدامها من قبل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٤٥.	يثير الدوافع عن طريق التعرف على حاجات العاملين والطلاب العضوية والنفسية والعمل على إشباعها.						
٤٦.	يثير الدوافع عن طريق إقناع العاملين والطلاب بإمكانية تحقيق أهدافهم في حالة قيامهم بالأداء المطلوب.						
٤٧.	يثير الدوافع عن طريق توزيع السلطات على العاملين والطلاب والتأكيد على بعد التشاورية.						
٤٨.	يثير الدوافع عن طريق خلق التناغم والانسجام الذي يشعر العاملون معه بالرغبة في العمل والاستمرار بالمشاركة في نشاطهم.						

٤٩.	يثير الدوافع عن طريق مساعدة العاملين والطلاب على التكيف مع البيئة المدرسية والمحلية.				
٥٠.	يثير الدوافع عن طريق رفع الروح المعنوية للعاملين والطلاب من خلال تحقيق رضاهم وقناعتهم .				
٥١.	يثير الدوافع عن طريق تهني الإبداعية واستحداث إجراءات جديدة تؤدي إلى النمو المهني والتطور والنماء لكل العاملين.				

المجال الحادي عشر: إدارة التغيير واستراتيجياته.

المعيار رقم (١١): استراتيجيات التغيير المفضل استخدامها من قبل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٥٢.	يعتمد مدير المدرسة في التغيير على استراتيجيات الزمالة التي تقوم على التفاعل الاجتماعي المستند الى روح الزمالة والألفة.					
٥٣.	يعتمد في التغيير على الاستراتيجيات الأكاديمية التي تقوم على التناول العقلاني للأمور ومسيرة أحدث ما توصلت إليه الدراسات الأكاديمية .					
٥٤.	يعتمد في التغيير على الاستراتيجيات الهندسية التي تركز على البيئة المدرسية وهندستها.					
٥٥.	يعتمد في التغيير على استراتيجيات المواجهة التي تتميز بدرجة عالية من الصراع وإحداث التغيير.					

المجال الثاني عشر: إدارة التنمية المهنية للمعلمين.

المعيار رقم (١٢): أساليب زيادة النمو المهني للعاملين التي ينبغي استخدامها لتنمية العاملين مهنيًا من قبل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٥٦.	يعتمد مدير المدرسة أسلوب تدريب الفريق القائم على اللقاء بين المدير والعاملين لتدارس قضاياهم جمع المعلومات عنها مسبقا					
٥٧.	يعتمد أسلوب ورشة الدورات القائمة على تطوير نوع من المواءمة بين الفرد ودوره من خلال لقاءات يعقدها المدير مع العاملين لتدارس دور كل واحد منهم.					

٥٨.	يعتمد أسلوب اللقاءات المقصودة مع العاملين بهدف مناقشة طبيعة عمل كل منهم وتطوير علاقات عمل إيجابية بينهم.				
٥٩.	يعتمد أسلوب اللقاءات التشخيصية مع العاملين لتحديد المشاكل التي تواجههم وطرق التعامل معها بتطوير بدائل مناسبة.				
٦٠.	يعتمد أسلوب مجموعات الأتراب التي تناقش قضايا محددة لفئة من العاملين الذين تجمعهم قضايا مشتركة.				

المجال الثالث عشر: اتخاذ القرار

المعيار رقم (١٣): الطرق والأساليب المفضل اتباعها لاتخاذ القرار من قبل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٦١.	يتخذ القرار بعد قيامه بتطوير بدائل مناسبة.					
٦٢.	يتخذ القرار بعد الرجوع إلى رأي الأغلبية ضمن الصلاحيات القانونية.					
٦٣.	يتخذ القرار بعد دراسة علمية وافية (أسلوب حل المشكلة).					
٦٤.	يتخذ القرار بعد دراسة الموقف والظروف الداخلية والخارجية.					

المجال الرابع عشر: مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.

المعيار رقم (١٤): المواصفات العلمية والسلوكية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة الثانوية في فلسطين كمشرف تربوي مقيم.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٦٥.	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية لمبادئ وطرق وأساليب التدريس.					
٦٦.	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بملاحظة وقياس وتقييم التدريس.					
٦٧.	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بمواد ووسائل وتكنولوجيا التعليم.					
٦٨.	المعرفة الأكاديمية والعلمية بعلم النفس وعلم النفس التربوي وبمبادئ الاتصال الإنساني .					
٦٩.	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بأنواع النشاط اللاصفي.					
٧٠.	المعرفة الأكاديمية والوظيفية بأنواع التسهيلات والتجهيزات المدرسية.					

المجال الخامس عشر: توقعات المدير عن العمل الإداري .

المعيار رقم (١٥) : التوقعات التي ينبغي عل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين إدراكها عن العمل الإداري.

المجال	فترات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٧١.	يتوقع قضاء وقت أطول في عمله مما لو كان معلما.					
٧٢.	يتوقع أن يواجه مشاكل أكثر مما يصادفه لو كان معلما.					
٧٣.	يهتم بوظيفة المركز دون الاهتمام بمركز الوظيفة.					
٧٤.	يؤمن بالإخلاص لن هو أعلى منه في السلطة الإدارية .					
٧٥.	يؤمن أن الإدارة تكليفا وليست تشريفا وهدفها تسهيل عمليتي التعلم والتعليم.					

المجال السادس عشر: إدارة الوقت.

المعيار رقم (١٦) : مهارات إدارة الوقت التي ينبغي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين ممارستها.

المجال	فترات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٧٦.	ينفذ مهماته بعد التفكير والتخطيط المسبقين.					
٧٧.	يفوض الصلاحيات والسلطات اللازمة لها.					
٧٨.	يعتد اتفاقا مع العاملين يوضح فيه آلية التعامل بينه وبينهم من أجل استثمار أنسب للوقت.					
٧٩.	ينظم ملفاته بطريقة تمكنه من استرجاع المعلومات المطلوبة بسهولة ويسر.					
٨٠.	يقوم بالمهام التي تتطلب طاقة تفكير عالية عندما يكون في قمة نشاطه.					
٨١.	يحتفظ بسجلات دقيقة تنظم الوقت والعمل لمدة أسبوع وتحليلها.					
٨٢.	يستخدم الحاسب الآلي انطلاقا من إيمانه بأهمية كعامل مساعد في العملية الإدارية واختصار الوقت.					
٨٣.	يعرف مسببات الإجهاد والتوتر ووسائل مكافحتها للمحافظة على فعاليته وفعالية العاملين.					
٨٤.	يقلل من تقديم المجاملات لزواره ومحدثيه عبر الهاتف.					
٨٥.	يدرك أن الوقت اللازم لإنجاز العمل أكبر من الوقت المتاح.					

المجال السابع عشر: إدارة الاجتماعات

المعيار رقم (١٧): أساليب إدارة الاجتماعات التي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين ممارستها.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٨٦	يستعمل اللباقة في عرضه لأفكاره.					
٨٧	يلخص الآراء التي تثار في الاجتماع ويضعها في صيغ بسيطة تساعد الأعضاء على سهولة فهمها والتعليق عليها.					
٨٨	ينظر إلى القضايا المطروحة بموضوعية دون الدفاع عن رأي معين.					
٨٩	يتأكد من ائتماع الأعضاء بالرأي الذي استقرت عليه الموافقة.					
٩٠	يساعد المجتمعين في عدم تجاوز حدود الصلاحيات الممنوحة له عند اتخاذ القرار .					
٩١	يستعمل اللباقة في وضع حد للأعضاء الذين يخرجون عن مناقشة الموضوعات المعروضة أو الذين يستأثرون بالمناقشة أغلب الوقت.					
٩٢	يدرك أن الغرض من عقد الاجتماع والمناقشة هو الوصول إلى آراء وقرارات موضوعية تخدم الصالح العام للمدرسة.					

المجال الثامن عشر: إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي).

المعيار رقم (١٨): الأدوار والمهارات التي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين القيام بها لتنمية العلاقة بين المدرسة و البيئة الخارجية (المجتمع المحلي).

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
٩٣	يحسن مدير المدرسة من الدعاية للأحداث والمواقف المهمة للمدرسة والأنشطة الريادية فيها.					
٩٤	يتعاون مع الجهات الرسمية لتلبية حاجات مدرسته.					
٩٥	ينسق الجهود بين العاملين في المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.					
٩٦	يشرك العاملين والطلاب في الأعمال التطوعية داخل المجتمع المحلي.					
٩٧	يحرص على عقد لقاءات دورية مع أولياء أمور الطلبة لتوثيق الصلة بينهم وبين المدرسة والعاملين فيها.					
٩٨	يفعل نشاطات مجالس الآباء والعلمين ويعمل على إشراكهم في عملية البناء والتطوير.					

٩٩.	يستغل إمكانات المجتمع المحلي البشرية والمادية في توفير التسهيلات والوسائل المساندة للمدرسة.				
١٠٠.	يعمل على تعزيز انتماء العاملين والطلاب لمجتمعهم وثقافتهم وتراثهم ووطنهم.				
١٠١.	يسعى للحصول على تأييد الرأي العام ومناصرة قراراته التربوية الهادفة .				

المجال التاسع عشر: إدارة العملية التربوية.

المعيار رقم (١٩): أدوار العمل التي يتوجب على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين إدارتها بمهارة.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١٠٢.	التعامل مع أبعاد النمو المتكامل للمتعلمين.					
١٠٣.	تقديم الإرشاد النفسي والاجتماعي للمتعلمين وتفعيل دور المرشد التربوي في المدرسة.					
١٠٤.	تفعيل برامج الصحة المدرسية لزيادة التحصيل.					
١٠٥.	فهم وتطبيق قواعد النظام وقوانين الانضباط المدرسي نصا وروحا .					
١٠٦.	الفهم والتطبيق الشامل لطرق وأساليب وأدوات القياس والتقويم الخاصة بالعاملين والطلاب.					
١٠٧.	تطوير برامج خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة والموهوبين.					
١٠٨.	التطوير المستمر للتسهيلات المدرسية والتقنية (الكتبة، المختبرات العلمية، مختبر الحاسب الآلي، والوسائل التعليمية) .					
١٠٩.	تخطيط إدارة البرامج التعليمية .					
١١٠.	تفعيل النشاطات المدرسية المنهجية واللامنهجية.					

المجال العشرون: المدير والموقع الجغرافي للمدرسة.

المعيار رقم (٢٠): اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين من نفس جغرافية المدرسة .

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١١١.	اختيار مدير المدرسة من نفس المنطقة الجغرافية التي تتواجد فيها المدرسة يتيح له المزيد من التفاعل مع المجتمع الذي يعرفه ويدرك قيمه وتقاليده وعاداته واتجاهاته بدقة.					
١١٢.	يساعد المدير على معرفة الظروف الاجتماعية والأسرية لطلابه.					
١١٣.	يعطي المدير مجالا أوسع للاتصال والتنسيق مع أولياء أمور الطلبة.					
١١٤.	يعين المدير على ربط برامج المدرسة بحاجات المجتمع المحلي.					

١١٥	يسهل على الطلاب وأولياء أمورهم سرعة الاتصال بالمدير عند الحاجة وفي كل الأوقات .				
١١٦	يمكن المدير من الإسهام في النشاطات الاجتماعية للمجتمع المحلي مما يعزز من أهمية المدرسة ودورها الاجتماعي.				
١١٧	يعطي المدير الفرصة والوقت الكافيين لتقديم نشاطات وبرامج خارج الدوام المدرسي كعلاج ضعف التحصيل وتعليم الكبار والنشاطات الرياضية والثقافية والكشفية والمكتبية والحاسوبية.				
١١٨	يمكن المدير من تقديم كافة التسهيلات للخريجين والمراجعين أثناء الدوام المدرسي وبعده.				
١١٩	يسهل على المدير مراقبة الطلاب والتعرف على سلوكهم خارج المدرسة والمساهمة في توجيههم وحل مشاكلهم .				

المجال الحادي والعشرون: مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي

المعيار رقم (٢١): تحديد قدرات التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١٢٠	ينطلق مدير المدرسة في تخطيط عمله من رؤية واضحة لأهداف فلسفة التربية والتعليم الفلسطينية .					
١٢١	ينطلق في تخطيط عمله من رؤية واضحة لدور المدرسة وأهدافها.					
١٢٢	ينطلق في تخطيط عمله من رؤية واضحة لأهداف المجتمع المحلي.					
١٢٣	ينطلق في تخطيط عمله من خلال تحديده للإمكانات المادية والبشرية المتاحة.					
١٢٤	يراعي في تخطيط عمله استشراف المستقبل والتنؤ بمتغيراته.					
١٢٥	ينطلق في تخطيط عمله من تحليله لنقاط القوة ونقاط الضعف في مدرسته					
١٢٦	يتوقع التحديات والصعوبات التي تواجهه في عمله ويضع البدائل لحلها والسيطرة عليها.					
١٢٧	يحدد مهارات الاتصال اللازمة لتنفيذ خطته واستراتيجياته.					
١٢٨	يضع آلية واضحة لتنفيذ خطته وتقويمها وتعديلها وفق متطلبات الموقف.					

المجال الثاني والعشرون: مدير المدرسة والتقويم التربوي

المعيار رقم (٢٢): تحديد قدرات التقويم التربوي لدى مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
١٢٩.	يستخدم الأسلوب الكمي في قياس كفاءة العاملين وتقييمهم.					
١٣٠.	يطور معايير تربوية يستند إليها في عملية التقويم.					
١٣١.	يستخدم أدوات وأساليب التقويم المختلفة لتقويم أداء الطلبة وتقديمهم الدراسي.					
١٣٢.	يقيم البرامج المدرسية المختلفة باستمرار ويقدم التغذية الراجعة للعاملين.					
١٣٣.	يستخدم أسلوب التقويم الذاتي لعمله.					
١٣٤.	يساعد العاملين في تطوير الاختبارات المدرسية.					
١٣٥.	يعقد اجتماعات تقويمية مع العاملين لمناقشة الخطط المدرسية ومتابعتها.					
١٣٦.	يقارن دائماً بين عمليتي التخطيط والتقويم لمعرفة حسن الإنجاز ومعيقاته.					

المجال الثالث والعشرون: إدارة الاتصال.

المجال رقم (٢٣): قنوات الاتصال التي ينبغي استخدامها من قبل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين .

المجال	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
١٣٧.	يستخدم قنوات الاتصال الرسمية وفي كافة الاتجاهات.					
١٣٨.	يشجع العاملين على استخدام قنوات الاتصال غير الرسمية للحصول على معلومات وأفكار مهمة قد لا يتم ذكرها بصورة رسمية.					
١٣٩.	يستخدم وسائط اتصال متعددة (اللجان التربوية و الطلابية والتقارير والمقابلات مع العاملين وأولياء الأمور ومجالس الآباء وأعضاء المجتمع المحلي وغيرها).					
١٤٠.	يستخدم الوضوح التام خلال اتصالاته مع الآخرين نتيجة إدراكه لوجود عوامل التشويش والضوضاء					

المجال الرابع والعشرون: أخلاقيات المهنة.

المعيار رقم (٢٤): أخلاقيات المهنة التي يجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

المجال	فترات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
١٤١.	يتمثل رجل القدوة لغيره من العاملين والطلاب والمجتمع.					
١٤٢.	يتصف بالأمانة مع نفسه ومع الآخرين.					
١٤٣.	يؤمن بأهمية رسالة التربية والتعليم.					
١٤٤.	يمارس الصراحة والصدق في القول والعمل.					
١٤٥.	يتصف بالعدالة والموضوعية والواقعية.					
١٤٦.	يمتلك قيم الصبر والصفح والتسامح .					
١٤٧.	يتصف بالحزم وعدم التردد.					
١٤٨.	يتصف باللباشاة وجمال الهيئة.					
١٤٩.	يلتزم بدقة المواعيد والوقت .					
١٥٠.	شديد الانتماء إلى مهنته والعاملين فيها.					

مع الشكر الجزيل لتعاونكم

ملحق (٣)

رسالة الباحث إلى أعضاء لجنة التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

التاريخ: ١٩٩٩/٩/٢م

المحترم

السيد الدكتور

الموضوع: الحكم على صدق الاستبانة

بعد التحية:

السيد الدكتور الفاضل: بين يديك استبانة لرسالة ماجستير بعنوان (تطوير معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين) وقد وقع اختيار الباحث عليك لتكون عضو لجنة تحكيم للحكم على صدق الاستبانة المرفقة، بمعنى (قدرة الاستبانة على قياس ما وضعت لقياسه) وذلك من خلال إبداء ملاحظتك على كل مجال من مجالاتها (بقبول فقراته كما هي ، أو تعديل الفقرة التي ترى أنها بحاجة إلى ذلك، أو إلغاء الفقرة التي تعتقد أنها غير مناسبة، أو إضافة فقرة ترى أنها ضرورية من وجهة نظرك).

١- أرقام الفقرات التي ترى وجوب حذفها :

٢- أرقام الفقرات التي ترى ضرورة تعديلها مع ذكر التعديل:

٣- الفقرات التي ترى ضرورة إضافتها مع ذكر المجال:

كما وأرجو منك تعبئة المعلومات الواردة أدناه لأغراض البحث العلمي ، مع شكري الجزيل لتعاونك.

١- الاسم الرباعي:

٢- الوظيفة الحالية:

٣- مكان العمل:

٤- المؤهل العلمي:

٥- الوظائف الإدارية التي شغلتها من قبل (إن وجدت):

٦- التاريخ:

٧- التوقيع:

مثمنا جهودك وتعاونك ولك جزيل شكري وتقديري

الباحث

ملحق (٤)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان :

(تطوير معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين)

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. وبصفتكم أحد الإداريين في مديرية التربية والتعليم فقد وقع عليكم الاختيار للمشاركة في هذه الدراسة.

والمرجو منك وضع إشارة (x) في المكان المناسب على سلم الاستجابة وفق ما تراه مناسباً من وجهة نظرك. كما وأرجو منك قراءة المجال ومعايير المجال بتمعن قبل الاستجابة على الفقرات المدرجة في الاستبانة لارتباط صياغة الفقرات بمعايير المجال، مع الأخذ بعين الاعتبار درجة تقديرك الموضوعية لكل مجال من مجالاتها، كما وأرجو منك تعبئة المعلومات الخاصة بك والتي ستظل مغطاة بطابع من السرية ولغرض البحث العلمي فقط.

شاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم.

الباحث

عبد عطا الله عبد الحمائل

الجزء الأول

معلومات أساسية.

أرجو تعبئة المعلومات الشخصية المدرجة أدناه بوضع إشارة (X) أمام العبارة التي تنطبق عليك, لأغراض البحث العلمي فقط.

١-المستوى الإداري: أ-مدير تربيه وتعليم ,مساعد إداري أو فني ()

ب-: رئيس قسم تعليم عام أو إشراف تربوي ()

٢- المؤهل العلمي: أ-: بكالوريوس فما دون. ()

ب-: دراسات عليا . ()

٣- سنوات الخدمة في العمل التربوي :

أ-: أقل من ١٠ سنوات . ()

ب-: من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة . ()

ج-: أكثر من ١٥ سنة ()

الجزء الثاني

المجال الأول: طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

معايير المجال (١): تحديد طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١.	اختبار تحريري و مقابلة شخصية وفق معايير تربوية مطورة خصيصا لهذا الغرض.					
٢.	إعداده مسبقا في كليات متخصصة يتأهل فيها نظريا وعمليا ومهنيا.					
٣.	اختبار تحريري ومقابلة شفوية تجريها لجان متخصصة .					

المجال الثاني: المؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية

معايير المجال (٢): تحديد المؤهل العلمي والتربوي الذي ينبغي توفره لدى مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٤.	ماجستير فأعلى في تخصص الإدارة التربوية .					
٥.	الدرجة الجامعية الأولى بتقدير لا يقل عن جيد جدا مع دبلوم عال في التربية.					
٦.	الدرجة الجامعية الأولى بتقدير لا يقل عن جيد جدا مع دبلوم في الإدارة المدرسية					
٧.	الدرجة الجامعية الأولى بتقدير لا يقل عن جيد جدا في إحدى حقول التخصص المختلفة.					

المجال الثالث : الخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية.

معايير المجال (٣): تحديد الخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين .

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٨	خمس سنوات في التدريس كحد أدنى منها سنتان على الأقل نائبا لمدير مدرسة ثانوية.					
٩.	خمس سنوات في التدريس كحد أدنى منها سنتان على الأقل سكرتيرا لمدرسة ثانوية .					
١٠.	خمس سنوات في التدريس كحد أدنى منها سنتان على الأقل في تدريس المرحلة الثانوية.					

المجال الرابع: السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية.

معايير المجال (٤): السمات الشخصية التي ينبغي توافرها لدى مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١١.	التمتع بالصحة البدنية الجيدة.					
١٢.	القدرة على الابتكار .					
١٣.	القدرة على ضبط النفس.					
١٤.	التمتع بالنشاط والحيوية.					
١٥.	القدرة على تحمل المسؤولية					
١٦.	الإيمان بالهدف والدفاع عنه .					
١٧.	القدرة على ترتيب المهمات حسب أولوياتها.					
١٨.	القدرة على بناء علاقات طيبة مع العاملين معه.					
١٩.	القدرة على تقبل اقتراحات الآخرين وانتقاداتهم البناءة.					
٢٠.	القدرة على تحقيق الاطمئنان للعاملين معه وتلبية مطالبهم المشروعة.					
٢١.	تشجيع العاملين معه على إظهار روح الابتكار لديهم.					
٢٢.	القدرة على تنسيق العلاقة بين المدرسة ككل والمجتمع المحلي الذي تتواجد فيه.					

المجال الخامس: الإعداد المهني لمدير المدرسة الثانوية قبل الخدمة .

معايير المجال (٥): الإعداد المهني المناسب لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين قبل الخدمة.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٢٣.	التحاقه ببرامج دراسية تقدمها الجامعات تؤهله للعمل الإداري والفني.					
٢٤.	التحاقه بدورات تنظمها وزارة التربية والتعليم في الإدارة المدرسية لرفع مستوى أدائه في العمل.					
٢٥.	التحاقه بدورات تدريبية خارجية للاستفادة من الخبرات الإدارية في مجال الإدارة المدرسية.					

المجال السادس: النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية.

معايير المجال (٦) النمط القيادي المفضل الذي ينبغي أن يمارسه مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
٢٦.	النمط الديمقراطي القائم على إشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات .				
٢٧.	النمط البيروقراطي القائم على المركزية وعدم التفويض .				
٢٨.	النمط الترسلّي القائم على المغالاة في إعطاء الحرية للعاملين والطلاب.				
٢٩.	النمط الأوتوقراطي القائم على الإملاء والانفراد في اتخاذ القرارات .				

المجال السابع : ممارسة السلطة.

معايير المجال (٧): الأساليب التي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين ممارستها للتأثير على فاعلية العاملين والطلاب من خلال سلطاته.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
٣٠.	استخدام أسلوب الإثابة والمكافأة .				
٣١.	استخدام أسلوب الأسس المرجعية القائم على دراسة شخصيات ونفسيات العاملين .				
٣٢.	استخدام أسلوب المعرفة والخبرة الشخصية القائم على تنمية خبراته ومعارفه بالنواحي الخاصة في المجال الذي يعمل فيه.				
٣٣.	استخدام أسلوب الشرعية القانونية انطلاقاً من الصلاحيات التي سيمتلكها بحكم اشغاله لوظيفة مدير مدرسة ثانوية.				

المجال الثامن : إدارة الصراع

معايير المجال (٨): أساليب حل الصراع المتوقع حدوثه بين العاملين في المدرسة والتي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين استخدامها.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
٣٤.	استخدام أسلوب التشخيص الدقيق للموقف بهدف الوقوف على أنسب بديل للتعامل معه ضمن معطيات وظروف الموقف.				
٣٥.	الانطلاق من أهداف لها مكانتها عند طرفي الصراع وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة (أسلوب التشارك والتعاون).				
٣٦.	استخدام أسلوب الإقناع (التسوية).				
٣٧.	استخدام أسلوب تجنب الصراع وعدم الالتفات إليه.				

المجال التاسع: استراتيجيات التطوير المدرسية.

معايير المجال (٩) استراتيجيات التطوير ا لفضل استخدامها من قبل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٣٨.	اعتماد استراتيجية تطوير مهارات وإجراءات اتصال واضحة .					
٣٩.	اعتماد استراتيجية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وتمثل كل فرد لمسؤوليات دوره.					
٤٠.	اعتماد استراتيجية كشف الصراع داخل المدرسة ومعالجته.					
٤١.	اعتماد استراتيجية التركيز على العمليات الإنسانية لتحسين الإنجاز.					
٤٢.	اعتماد استراتيجية حل المشكلات وفق منهجية علمية سليمة.					
٤٣.	اعتماد استراتيجية تحديد المهام للعاملين.					

المجال العاشر: إثارة الدوافع.

معايير المجال (١٠): طرق إثارة دوافع العاملين والطلبة ا لفضل استخدامها من قبل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٤٤.	التعرف على حاجات العاملين والطلبة النفسية والاجتماعية وإشباعها قدر الإمكان ضمن حدود القانون المدرسي .					
٤٥.	إقناع العاملين والطلاب بإمكانية تحقيق أهدافهم في حالة قيامهم بالأداء المطلوب.					
٤٦.	توزيع السلطات على العاملين والطلاب والتأكيد على بعد التشاركية.					
٤٧.	خلق التناغم والانسجام الذي يشعر العاملون معه بالرغبة في العمل واستمرارية المشاركة في النشاطات .					
٤٨.	مساعدة العاملين والطلبة على التكيف مع البيئة المدرسية والمحلية.					
٤٩.	رفع الروح المعنوية للعاملين والطلاب من خلال الحرص على تحقيق رضاهم وقناعتهم .					

المجال الحادي عشر: إدارة التغيير واستراتيجياتها.

معايير المجال (١١): استراتيجيات التغيير المفضل استخدامها من قبل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
٥١.	يعتمد استراتيجية الزمالة التي تقوم على التفاعل الاجتماعي المستند الى روح الزمالة والألفة.				
٥١.	يعتمد الاستراتيجية الأكاديمية التي تقوم على التناول العقلاني للأمور .				
٥٢.	يعتمد الاستراتيجية الهندسية التي تركز على البيئة المدرسية وهندستها.				
٥٣.	يعتمد استراتيجية مواجهة الواقع التي تقوم على إحداث درجة عالية من الصراع ومن ثم إحداث التغيير.				

المجال الثاني عشر: إدارة التنمية المهنية للمعلمين.

معايير المجال (١٢): أساليب تنمية العاملين مهنيًا الواجب استخدامها من قبل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
٥٤.	يعتمد أسلوب تدريب الفريق القائم على اللقاء بين المدير والعاملين لتدارس قضايا تم جمع المعلومات عنها مسبقا				
٥٥.	يعتمد أسلوب ورشة الدور القائم على تطوير نوع من المواءمة بين الفرد ودوره من خلال لقاءات يعقدها المدير مع العاملين لتدارس دور كل واحد منهم.				
٥٦.	يعتمد أسلوب اللقاءات المقصودة مع العاملين بهدف مناقشة طبيعة عمل كل منهم وتطوير علاقات عمل إيجابية بينهم.				
٥٧.	يعتمد أسلوب اللقاءات التشخيصية مع العاملين لتحديد المشكلات التي تواجههم وطرق التعامل معها بتطوير بدائل مناسبة.				
٥٨.	يعتمد أسلوب مجموعات الأتراب التي تناقش قضايا محددة لفئة من العاملين الذين تجمعهم قضايا مشتركة.				

المجال الثالث عشر: اتخاذ القرار

معايير المجال (١٣): طرق وأساليب اتخاذ القرار المفضل استخدامها من قبل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٥٩.	اتخاذ القرار بعد القيام بتطوير بدائل مناسبة.					
٦٠.	اتخاذ القرار بعد الرجوع إلى رأي الأغلبية المنسجم مع القانون.					
٦١.	اتخاذ القرار بناء على ما يراه مناسباً من وجهة نظره .					
٦٢.	اتخاذ القرار بعد دراسة الموقف والظروف الداخلية والخارجية.					

المجال الرابع عشر: مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم.

معايير المجال (١٤): المواصفات العلمية والسلوكية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة الثانوية في فلسطين كمشرف تربوي مقيم.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٦٣.	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بمبادئ وطرق وأساليب التدريس.					
٦٤.	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بطرق القياس والتقويم .					
٦٥.	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بمواد ووسائل وتكنولوجيا التعليم.					
٦٦.	المعرفة الأكاديمية والعلمية بعلم النفس وعلم النفس التربوي .					
٦٧.	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بأنواع النشاطات اللاصفية.					
٦٨.	المعرفة الأكاديمية والوظيفية لأنواع التسهيلات الدراسية الميسرة لعملية التعليم.					
٦٩.	المعرفة الأكاديمية والعملية بأساليب الإشراف التربوي الحديثة.					

المجال الخامس عشر: توقعات المدير عن العمل الإداري .

معايير المجال (١٥): التوقعات التي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين إدراكها عن العمل الإداري.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٧٠.	يتوقع قضاء وقت أطول في عمله أكثر من كونه معلماً.					
٧١.	يتوقع مواجهه مشكلات وصعوبات أكثر من كونه معلماً.					
٧٢.	يهتم بوظيفة المركز لا بمركز الوظيفة.					
٧٣.	يؤمن بالطاعة الإدارية لمن هو أعلى منه في المستوى الإداري .					
٧٤.	ينظر نظرة احترام وتقدير إلى مرؤوسيه.					

المجال السادس عشر: إدارة الوقت.

معايير المجال (١٦): مهارات إدارة الوقت التي ينبغي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين ممارستها.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٧٥	ينفذ المهمات بعد التفكير والتخطيط المسبقين.					
٧٦	يفوض الصلاحيات والسلطات اللازمة لها.					
٧٧	يوضح آلية التعامل بينه وبين العاملين.					
٧٨	ينظم الملفات بطريقة تمكنه من استرجاع المعلومات المطلوبة بيسر.					
٧٩	يؤدي المهام التي تتطلب طاقة تفكير عالية عندما يكون في قمة نشاطه.					
٨٠	يدون سجلات دقيقة لتنظيم الوقت والعمل أسبوعياً ويحللها.					
٨١	يستخدم الحاسب الآلي كعامل مساعد في العملية الإدارية وتوفير الوقت.					
٨٢	يعرف مسببات الإجهاد ووسائل مقاومتها للمحافظة على فعاليته وفعالية العاملين.					

المجال السابع عشر: إدارة الاجتماعات

معايير المجال (١٧): مهارات إدارة الاجتماعات التي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين ممارستها.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٨٣	القدرة على عرض أفكاره بوضوح تام.					
٨٤	القدرة على تلخيص الآراء التي تثار في الاجتماع ووضعها في صيغ بسيطة تساعد المستمعين على سهولة فهمها.					
٨٥	الاتصاف بالموضوعية العلمية وعدم التحيز لرأي معين.					
٨٦	القدرة على إقناع بقية العاملين بأهمية الالتزام بالقرار الذي توصلت إليه الأغلبية.					
٨٧	القدرة على مساعدة المجتمعين بعدم تجاوز حدود الصلاحيات القانونية الممنوحة له عند اتخاذ القرار.					
٨٨	القدرة على إدارة النقاش والحوار في حدود جدول الاجتماع.					
٨٩	يدرك أن الغرض من عقد الاجتماعات مع العاملين هو الوصول إلى قرارات موضوعية وصائبة تخدم الصالح العام للمدرسة.					

المجال الثامن عشر: إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي).

معايير المجال (١٨): الأدوار والمهارات التي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين القيام بها لتنمية العلاقة بين المدرسة و المجتمع المحلي.

رقم المعيار	فترات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٩٠	الدعاية للأحداث والمواقف المهمة في المدرسة والأنشطة الريادية فيها.					
٩١	التعاون مع الجهات الرسمية لتلبية حاجات مدرسته.					
٩٢	تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي المختلفة.					
٩٣	إشراك العاملين والطلبة في القيام بأعمال تطوعية داخل المجتمع المحلي.					
٩٤	عقد لقاءات دورية مع أولياء أمور الطلبة لتوثيق الصلة بينهم وبين المدرسة والعاملين فيها.					
٩٥	تفعيل نشاطات مجلس الآباء والمعلمين وإشراكهم في تحقيق أهداف العملية التربوية.					
٩٦	استغلال إمكانات المجتمع المحلي البشرية والمادية لتوفير التسهيلات والوسائل المساندة للمدرسة.					
٩٧	تعزيز انتماء العاملين والطلبة لوطنهم وتراثهم وثقافتهم					
٩٨	مشاركة المجتمع المحلي في مناسباته الاجتماعية المختلفة .					

المجال التاسع عشر: إدارة العملية التربوية.

معايير المجال (١٩): أدوار العمل التي يتوجب على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين إتقانها بمهارة.

رقم المعيار	فترات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
٩٩	التعامل بفهم مع أبعاد النمو المتكامل للمتعلمين.					
١٠٠	تفعيل دور المرشد التربوي في المدرسة.					
١٠١	تفعيل برامج الصحة المدرسية .					
١٠٢	تطبيق قواعد النظام وقوانين الانضباط المدرسي نصا وروحا .					
١٠٣	توفير التسهيلات لذوي الحاجات الخاصة والموهوبين.					
١٠٤	التفعيل المستمر للتسهيلات المدرسية والتقنية مثل (المكتبة، المختبرات العلمية، مختبر الحاسب الآلي، والوسائل التعليمية) .					
١٠٥	متابعة تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية المختلفة .					
١٠٦	تفعيل النشاطات المدرسية اللامنهجية.					
١٠٧	متابعة قضايا العاملين لدى الجهات التربوية المختصة.					

المجال العشرون: المدير والموقع الجغرافي للمدرسة.

معايير المجال (٢٠): مزايا اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين من نفس المنطقة الجغرافية للمدرسة .

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١٠٨	يتيح للمدير المزيد من التفاعل مع المجتمع بسبب إدراكه لقيمه وتقاليد وعاداته واتجاهاته .					
١٠٩	يساعد المدير على معرفة الظروف الاجتماعية والأسرية لطلابه.					
١١٠	يعطي المدير مجالا أوسع للاتصال والتنسيق مع أولياء أمور الطلبة.					
١١١	يسهل على المدير ربط الأنشطة المدرسية بحاجات المجتمع المحلي.					
١١٢	يسهل على الطلاب وأولياء أمورهم سرعة الاتصال بالمدير عند الحاجة وفي كل الأوقات .					
١١٣	يمكن المدير من الإسهام في النشاطات الاجتماعية للمجتمع المحلي مما يعزز من أهمية المدرسة ودورها الاجتماعي.					
١١٤	يعطي المدير الفرصة والوقت الكافيين لتقديم نشاطات وبرامج خارج الدوام المدرسي كعلاج ضعف التحصيل وتعليم الكبار والنشاطات الرياضية.					
١١٥	يمكن المدير من تقديم التسهيلات للخريجين والمراجعين خلال الدوام المدرسي وبعده.					

المجال الحادي والعشرون: مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي

معايير المجال (٢١): تحديد منطلقات التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١١٦	ينطلق من رؤية واضحة لأهداف فلسفة التربية والتعليم الفلسطينية .					
١١٧	ينطلق من رؤية واضحة لدور المدرسة وأهدافها.					
١١٨	ينطلق من رؤية واضحة لأهداف المجتمع المحلي.					
١١٩	ينطلق من دراسة واضحة للإمكانات المادية والبشرية المتاحة.					
١٢٠	ينطلق من استشراف المستقبل والتنبؤ بمتغيراته .					
١٢١	ينطلق من تحليله لنقاط القوة ونقاط الضعف في مدرسته					

المجال الثاني والعشرون: مدير المدرسة والتقويم التربوي

معايير المجال (٢٢): أساليب التقويم التربوي التي ينبغي على مدير المدرسة الثانوية في فلسطين استخدامها في عملية التقويم عمله.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١٢٢	استخدام الأسلوب الكمي (العلامات) لتقويم كفاية العاملين .					
١٢٣	استخدام معايير تربوية مطورة ومعدة يستند إليها في عملية التقويم.					
١٢٤	استمرارية التقويم للبرامج المدرسية المختلفة .					
١٢٥	استخدام أسلوب التقويم الذاتي لعمله.					
١٢٦	مساعدة العاملين على تطوير الاختبارات المدرسية.					
١٢٧	التقويم المستمر للمدخلات والمخرجات التعليمية لمعرفة حسن الإنجاز و معوقاته وتقديم التغذية الراجعة للعاملين.					

المجال الثالث والعشرون: إدارة الاتصال.

معايير المجال (٢٣): قنوات الاتصال التي ينبغي استخدامها من قبل مدير المدرسة الثانوية في فلسطين .

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
١٢٨	استخدام قنوات الاتصال الرسمية مع العاملين والمستويات الإدارية المختلفة.					
١٢٩	استخدام قنوات الاتصال غير الرسمية للحصول على معلومات وأفكار مهمة قد لا يتم ذكرها بصورة رسمية.					
١٣٠	استخدام وسائط اتصال متعددة مثل (اللجان التربوية و الطلابية والتقارير والمقابلات مع العاملين وأولياء الأمور ومجلس الآباء والعلمين وغيرها).					
١٣١	استخدام الوضوح التام خلال اتصالاته مع الآخرين للتقليل من عوامل التشويش .					

المجال الرابع والعشرون: أخلاقيات مهنة مدير المدرسة الثانوية.

معايير المجال (٢٤): أخلاقيات المهنة التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة الثانوية في فلسطين.

رقم المعيار	فقرات المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة
١٣٢.	القُدوة لغيره من العاملين والطلاب والمجتمع.				
١٣٣.	الأمانة مع نفسه ومع الآخرين.				
١٣٤.	الصراحة والصدق في القول والعمل.				
١٣٥.	العدالة و الموضوعية والواقعية.				
١٣٦.	الصبر والصفح والتسامح .				
١٣٧.	الحزم وعدم التردد.				
١٣٨.	البهاشة وجمال الهيئة.				
١٣٩.	الدقة في الوقت والمواعيد .				
١٤٠.	الدفاع عن مهنته والعاملين فيها.				

مع الشكر الجزيل لتعاونكم

الملحق (٥)

أرقام الفقرات المحذوفة من الإستبانة الأولى ، والفقرات المضافة إلى الاستبانة بعد التحكيم بناء على ملاحظات لجنة التحكيم .

رقم المجال	اسم المجال	أرقام الفقرات المحذوفة	رقم المجال	اسم المجال	أرقام الفقرات المضافة
٤	السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية	٢٣.١٦	١٤	مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم	٦٩
٥	الإعداد المهني لمدير المدرسة الثانوية قبل الخدمة	٢٨	١٨	إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي)	٩٨
٨	إدارة الصراع	٣٧	١٩	إدارة العملية التربوية	١٠٧
١٠	إثارة الدوافع	٥٤			
١٦	إدارة الوقت	٨٨.٨٧			
١٨	إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي)	١٠٤			
١٩	إدارة العملية التربوية	١٠٩			
٢٠	المدير والموقع الجغرافي للمدرسة	١٢٢			
٢١	مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي	١٢٩ ١٣٠ ١٣١			
٢٢	مدير المدرسة والتقويم التربوي	١٣٤ ١٣٨			
٢٤	أخلاقيات مهنة مدير المدرسة الثانوية	١٤٦			

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



An-Najah
National University

جامعة
النجاح الوطنية

Faculty of Graduate Studies

كلية الدراسات العليا

التاريخ : ١٤/٩/١٩٩٩م

معالي وزير التربية والتعليم المحترم ،،
وزارة التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب "عبد عطا الله عبد الحمائل" رقم التسجيل (٩٨٠٢٥٥)

الطالب "عبد عطا الله عبد الحمائل" هو احد طلبة الماجستير تخصص الادارة التربوية بجامعة النجاح الوطنية ، وهو الآن بصدد إجراء دراسة في مديريات التربية والتعليم في محافظات فلسطين ، ومستوزع الاستبانة على مديري التربية والتعليم ومساعدتهم الاداريين والفنيين و رؤساء أقسام الاشراف التربوي و رؤساء اقسام التعليم العام ، حيث ان عنوان الأطروحة هو "تطوير معايير التربوية لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين".

نرجو من حضرتكم تسهيل مهمته .

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

تفضلوا بقبول الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا
د. محمد العملة

نسخة : الملف



الرقم: وت/ ٧٥٦٨ / ٢١ / ٣٠
التاريخ: ٩ / ٩ / ١٩٩٩ م
الموافق: ٩ / ٦ / ١٤٢٠ هـ

حضرة د. محمد العمله المحترم
عميد كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية/ نابلس

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية

الطالب: عبد عطا الله عبد الحمائل

الإشارة: كتابكم المؤرخ في ١٤/٩/١٩٩٩ م

أوافق على قيام الطالب المذكور بإجراء دراسته "تطوير معايير تربوية لإختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين"، وتوزيع الإستهانة المعدة لهذه الغاية على مديري التربية والتعليم ونوابهم الإداريين والفنيين ورؤساء أقسام الإشراف التربوي ورؤساء أقسام التعليم العام ، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديريات التربية والتعليم .

مع الاحترام ،،،،،

/ وزير التربية والتعليم
مدير عام التعليم العام

أ. وليد الزاغة



نسخة/ الملف
خ.ل.ع

ملحق (٨)

رسالة الباحث إلى مديري التربية والتعليم في محافظات غزة

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترم

حضرة السيد مدير التربية والتعليم لمديرية

الموضوع: طلب تعاونكم بالاستجابة على فقرات الاستبانة المرفقة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

إشارة إلى كتاب معالي وزير التربية والتعليم المرفق . يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (تطوير معايير تربوية مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين) ويأمل من حضرتكم الإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة والمعدة لغرض البحث العلمي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. وكلّي أمل بكم أن تقوموا انتم ومن ثم الإيعاز إلى مساعدكم الإداري ومساعدكم الفني ورئيسي قسم التعليم العام والإشراف التربوي في مديرية التربية والتعليم التي تقفون على رأس إدارتها من أجل التكرم والإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة ، كونكم جميعاً جزءاً من أفراد مجتمع الدراسة الذي وقع عليه الاختيار للمشاركة في إنجاز هذه الدراسة . راجياً من حضرتكم التكرم بالموافقة على طلبي مع الأخذ بعين الاعتبار مدة ثلاثة أسابيع لاسترجاع الاستبانات بعد تفضلكم بالإجابة على كل فقراتها لخدمة جوانب الصدق والنزاهة والموضوعية، فليس الباحث في عجلة من أمره.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: ارفق لكم مجموعة من الاستبانات بعدد أفراد مجتمع الدراسة في مديرية التربية والتعليم .

تحريراً بتاريخ: ١١/١٠/١٩٩٩م

الباحث

ملحق (٩)

ترتيب أعلى معيار لكل مجال من مجالات الدراسة تنازليا حسب درجة أهميتها.

(ن = ٦٩)

المعيار	المجال	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية للاستجابة	درجة الموافقة
السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانوية	القدرة على بناء علاقات طيبة مع العاملين معه.	٤.٧٨	%٩٥.٦	كبيرة جدا
إدارة الاجتماعات	القدرة على عرض أفكاره بوضوح تام.	٤.٤٥	%٨٩	كبيرة جدا
إدارة البيئة (علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي)	الدعاية للأحداث والمواقف المهمة في المدرسة والأنشطة الريادية فيها.	٤.٤٥	%٨٩	كبيرة جدا
الإعداد المهني لمدير المدرسة الثانوية قبل الخدمة	التحاقه ببرامج دراسية تقدمها الجامعات تؤهله للعمل الإداري والفني.	٤.٤٣	%٨٨.٦	كبيرة جدا
إدارة الوقت	يدون سجلات دقيقة لتنظيم الوقت والعمل أسبوعيا ويحللها	٤.٤٢	%٨٨.٤	كبيرة جدا
أخلاقيات مهنة مدير المدرسة الثانوية	الصراحة والصدق في القول والعمل.	٤.٤٢	%٨٨.٤	كبيرة جدا
إدارة العملية التربوية	تطبيق قواعد النظام وقوانين الانضباط المدرسي نصا وروحا.	٤.٤١	%٨٨.٢	كبيرة جدا
النمط القيادي لمدير المدرسة الثانوية	النمط الديمقراطي القائم على إشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات.	٤.٣٥	%٨٧	كبيرة جدا
إثارة الدوافع	رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال الحرص على تحقيق رضاهم وقناعتهم.	٤.٣٥	%٨٧	كبيرة جدا
المدير والموقع الجغرافي للمدرسة	يساعد المدير على معرفة الظروف الاجتماعية والأسرية لطلابه.	٤.٣٥	%٨٧	كبيرة جدا

الخبرة العملية الناجحة لمدير المدرسة الثانوية	خمس سنوات في التدريس كحد أدنى منها سنتان على الأقل لطلاب لمدير مدرسة ثانوية.	٤.٢٦	%٨٥.٢	كبيرة جدا
استراتيجيات التطوير المدرسية	اعتماد استراتيجية تحديد المهام للعاملين.	٤.٢٥	%٨٥	كبيرة جدا
طريقة اختيار مدير المدرسة الثانوية في فلسطين	اختبار تحريري ومقابلة شخصية وفق معسايير تربوية مطبوعة خصيصا لهذا الغرض.	٤.٢٢	%٨٤.٤	كبيرة جدا
مدير المدرسة والتخطيط الاستراتيجي	ينطلق من دراسة واضحة للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.	٤.٢٢	%٨٤.٤	كبيرة جدا
إدارة الصراع	استخدام أسلوب التشخيص الدقيق للموقف بهدف الوقوف على أنسب بديل للتعامل معه ضمن معطيات وظروف الموقف.	٤.٢٠	%٨٤	كبيرة جدا
المؤهلات العلمية والتربوية لمدير المدرسة الثانوية	الدرجة الجامعية الأولى بتقدير لا يقل عن جيد جدا مع دبلوم عال في التربية.	٤.١٩	%٨٣.٨	كبيرة جدا
مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم	المعرفة الأكاديمية والتطبيقية بأنواع النشاطات اللاصفية.	٤.١٩	%٨٣.٨	كبيرة جدا
توقعات المدير عن العمل الإداري	يتوقع مواجهة مشكلات وصعوبات أكثر من كونه معلما.	٤.١٩	%٨٣.٨	كبيرة جدا
إدارة التغيير واستراتيجياته	يعتمد الاستراتيجية الأكاديمية التي تقوم على التناول العقلاني للأمور.	٤.١٤	%٨٢.٨	كبيرة جدا
إدارة الاتصال	استخدام وسائل اتصال متعددة مثل اللجان التربوية والطلابية والتقارير والمقابلات مع العاملين وأولياء الأمر ومجلس الآباء والمعلمين)	٤.١٣	%٨٢.٦	كبيرة جدا

مدير المدرسة والتقويم التربوي	مساعدة العاملين على تطوير الاختبارات المدرسية.	٤.١٢	%٨٢.٤	كبيرة جدا
اتخاذ القرار	اتخاذ القرار بعد الرجوع إلى رأي الأغلبية المنسجم مع القانون.	٤.٠٩	%٨١.٨	كبيرة جدا
إدارة التنمية المهنية للمعلمين	يعتمد أسلوب تدريب الفريق القائم على اللقاء بين المدير والعاملين لتدارس قضايا تم جمع المعلومات عنها مسبقا.	٤.٠٧	%٨١.٤	كبيرة جدا
ممارسة السلطة	استخدام أسلوب المعرفة والخبرة الشخصية القائم على تنمية خبراته ومعارفه بالنواحي الخاصة بالمجال الذي يعمل فيه.	٣.٨١	%٧٦.٢	كبيرة
درجة الموافقة الكلية على أعلى معيار لكل مجال				
		٤.٧٧	%٨٥.٤	كبيرة جدا

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

ملحق (١٠)

قائمة بالمعايير التربوية المقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين
والعلامة المقترحة لكل معيار

الرقم	المعيار	العلامة
١.	أن لا يقل مؤهله العلمي عن الدرجة الجامعية الأولى بتقدير جيد جدا مع دبلوم عال في التربية	١٠
٢.	أن لا تقل خبرته في التدريس عن خمس سنوات منها سنتان على الأقل نائباً لمدير مدرسة ثانوية	٥
٣.	أن يتم اختياره بعد امتحان تحريري ومقابلة شخصية وفق معايير تربوية محددة خصيصاً لهذا الغرض	١٠
٤.	أن يمتلك القدرة على بناء علاقات طيبة مع العاملين معه والمجتمع من حوله	٤
٥.	أن يمتلك القدرة على عرض أفكاره بوضوح تام	٣
٦.	أن يكون على علم ودراية وقدرة على الدعاية للأحداث والمواقف المهمة في المدرسة والأنشطة الرياضية فيها	٢
٧.	أن يكون قد التحق ببرامج دراسية تقدمها الجامعات تؤهله للعمل الإداري والفني قبل اختياره	٥
٨.	أن يمتلك القدرة على تنظيم الوقت والعمل والسجلات	٢
٩.	أن يتصف بالصدق والصراحة في القول والعمل	٢
١٠.	أن يكون فاهماً وقادراً على تطبيق قواعد النظام وقوانين الانضباط المدرسي نصاً وروحاً	٤
١١.	أن يكون مؤمناً بالنهج الديمقراطي في القيادة والإدارة فكرياً وممارسة	٤
١٢.	أن يمتلك القدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين معه من خلال قدرته على فهم حاجاتهم وتحقيق رضاهم وقناعتهم	٢
١٣.	أن يكون المدير من نفس الموقع الجغرافي للمدرسة وعلى معرفة تامة بالظروف الاجتماعية والأسرية لطلابه	٤
١٤.	أن يكون فاهماً لاستراتيجيات التطوير المدرسية وقادراً على تحديد المهام للعاملين	٢
١٥.	أن يكون عارفاً ومدركاً أثناء وضعه لخطته التربوية والتعليمية والتطويرية للإمكانات المادية والبشرية المتاحة	٣
١٦.	أن يكون قادراً على استخدام أسلوب التشخيص الدقيق للموقف عند وجود الصراع والوقوف على البديل الأنسب للتعامل معه ضمن ظروف ومعطيات الموقف	٤
١٧.	أن يكون على علم ومعرفة أكاديمية وتطبيقية بأنواع النشاطات الإشرافية الصفية واللاصفية وأن يتقن دوره كمشرف تربوي مقيم	٦

٣	١٨. أن يكون مدركا ومتوقعا ومهينا لمواجهة مشكلات وصعوبات في العمل الإداري أكثر مما يصادفه كمعلم
٣	١٩. أن يكون قادرا على استخدام الاستراتيجيات الأكاديمية التي تقوم على التناول العقلاني للأمور عند الحاجة إلى إحداث التغيير المطلوب
٥	٢٠. أن يكون قادرا على استخدام وسائط اتصال متعددة مثل الجان التربوية والطلابية والتقارير والمقابلات مع العاملين وأولياء الأمور والطلبة
٤	٢١. أن يكون فاهما لطرق القياس والتقويم وقادرا على تطوير الاختبارات المدرسية
٣	٢٢. أن يكون مؤمنا بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والأخذ برأي الأغلبية المنسجم مع القانون
٥	٢٣. أن يدرك أهمية تنمية العاملين مهنيا ويمتلك القدرة النظرية والتطبيقية لتدريب العاملين وتنميتهم مهنيا بأساليب متعددة
٥	٢٤. أن يمارس سلطاته من خلال استخدامه لأسلوب المعرفة والخبرة الشخصية القائم على تنمية خبراته ومعارفه بالمجال الذي يعمل فيه
١٠٠	مجموع العلامات