الجامعـــــة الإســـــلامية _ غـــــزة
عمادة الدراسات العليـــــــــــــــــا
كلية التربيـــــــــــــــــــــة
قسم أصـــول التربية / الإدارة التربوية

دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة

إعداد الطالب/ وائل صبحي شبلاق

إشراف
الدكتور/ محمد عثمان الأغا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية / غزة

١٤٢٧هـ / ٢٠٠٦ م

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولاً مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ) .

صدق الله العظيم .

(سورة الجمعة ،آيــة : ٢)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإهـــــداء

* إلى روح والديّ رحمهما الله عرفاناً بفضلهما .....
* إلى إخوتي حفظهم الله شاكراً لدعمهم ....
* إلى زوجتي رفيقة دربي رمزاً للوفاء .....
* إلى أبنائي الأعزّاء (آلاء – دعاء – توفيق – إسراء – محمد)

شموع الغد المشرق إن شاء الله .....

* إلى المخططين الحريصين على تطوير وتجويد التعليم في فلسطين...
* إلى القادة التربويين من مديرين ومعلمين .....
* إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع سائلاً ً المولى عزّ وجل

أن ينفعنا بما علمنا ، ويعلمنا ما ينفعنا .

والله ولي التوفيق ،،،

الباحث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وائل صبحي شبلاق

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، والصلاة والسلام على سيّدنا محمد سيد المخلوقات ،وعلى آله الطاهرين ، وصحابته أجمعين .

وأنا على مشارف إنهاء هذه الرسالة ، فمازال فضل الله العظيم يتوالى علي بأن أعانني أن أخط بقلمي كلمات الشكر والثناء لذوي الفضل الذين أفاضوا عليّ بنصحهم ، وسخُروا لي علمهم .

يقول رسولنا الكريم صلّى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " .

لذا يسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى رئاسة الجامعة الإسلامية بغزة ، وعمادة الدراسات العليا بكلية التربية التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي العليا ، وأخص بالشكر كافة أعضاء الهيئة التدريسية الكرام بقسم أصول التربية تخصص الإدارة التربوية ، وعلى رأسهم :-

الدكتور / محمد عثمان الأغا نائب عميد مركز الجنوب بالجامعة الإسلامية بخان يونس

الذي أشرف على رسالتي وشملني بعنايته ورعايته منذ أن كانت هذه الرسالة مجرد فكرة، فغمرني بعلمه الزاخر وعطائه الوافر، ولم يبخل عليّ بنصحه السديد، وتوجيهه الرشيد، حتى استطعت أن أشق طريقي لترى هذه الرسالة النور ، فبارك الله له في علمه وعمله وسدّد خطاه وجزاه الله عنا خير الجزاء .

كما يسرني أن أتقدم بعظيم الإمتنان لعضوي لجنة المناقشة :

الأستاذ الدكتور/ فؤاد علي العاجز عضو لجنة المناقشة الداخلي.

الدكتورة / هيفاء فهمي الأغا عضو لجنة المناقشة الخارجي.

لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة ، وإنني على أمل وثقة بأن تغني ملاحظاتهم السديدة الرسالة وتسهم في رفعة شأنها .

كما أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الوافر **للأخ الدكتور / علي خليفة** مدير عام الكتب والمطبوعات التربوية بوزارة التربية والتعليم العالي والخبير في مجال التخطيط والبحث والتطوير الذي أكرمني بالعطاء وتقديم النصح والإرشاد .

وأتقدم بالثناء الوافر **للأخ الدكتور / إبراهيم بخيت** أستاذ النحو والصرف بكلية الآداب بالجامعة الإسلامية على تنقيح الرسالة وتصحيحها .

وأتقدم بالشكر للسادة المحكمين على تعاونهم المثمر لتحكيم الإستبانة ، كما أقدم عظيم الامتنان لمديري المدارس الثانوية ومديراتها بمحافظات غزة لاستجاباتهم الفعّالة في تطبيق الإستبانة .

وأقدم الشكر لأسرتي...زوجتي ... وأبنائي...وإخوتي الذين طالما انشغلت عنهم أثناء دراستي وكتابة رسالتي.

وأخيرا كل التقدير لمن يستحق الشكر والثناء ولم يبخل عليّ بالعطاء والدعاء

وأسأل الله العليّ القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء

الباحث

وائل صبحي شبلاق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
• من هدي القرآن الكريم	أ
• الإهـــــداء	ب
• شكر وتقدير	ج
• قائمة المحتويات	د-ح
• قائمة الجداول	ط- ي
• قائمة الأشكال	ك
• قائمة الملاحق	ل
• ملخص الدراسة باللغة العربية	م- ق
• ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ر- ش
v الفصل الأول:الإطار العام للدراسة	**١-١٢**
• مقدمة الدراسة	٢
• مشكلة الدراسة	٥
• فروض الدراسة	٦
• أهداف الدراسة	٦
• أهمية الدراسة	٧
• حدود الدراسة	٧
• مصطلحات الدراسة	٨
v الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	**١٣-١٠٣**
المحور الأول: الإدارة المدرسية	١٤-٢٨
• نشأة وتطو الإدارة المدرسية	١٤
• تعريف الإدارة المدرسية	١٦
• علاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية	١٦
• أهداف الإدارة المدرسية	١٨
• وظائف الإدارة المدرسية	١٩
• إدارة المدرسة الثانوية	٢١
• خصائص الإدارة المدرسية الناجحة	٢١

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الموضوع	الصفحة
• أهم عوامل تحديث الإدارة المدرسية	٢٢
• معايير تقويم الإدارة المدرسية الجيدة	٢٢
• مدير المدرسة	٢٣
• أهمية مدير المدرسة	٢٣
• فاعلية أداء مدير المدرسة	٢٥
• الإدارة المدرسية في فلسطين	٢٦
• الجهاز الإداري والتعليمي في المدرسة الفلسطينية	٢٦
• الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في فلسطين	٢٧
• المحور الثاني: تطوير الإدارة المدرسية	٢٩-٤٧
• أولا : التطوير المدرسي	٢٩
• مصطلحات(التطوير ، التغيير ، التجديد ، الإصلاح)	٢٩-٣٠
• مبررات التطوير المدرسي	٣١
• المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية التطوير المدرسي	٣١
• اتجاهات التطوير المدرسي	٣١
• العلاقة بين التطوير المدرسي والتدريب	٣٢
• العلاقة بين التطوير المدرسي والتخطيط	٣٢
• تقويم عملية التطوير المدرسي	٣٣
• تطوير الإدارة المدرسية في فلسطين	٣٤
• أهم الإنجازات التطويرية على مستوي الإدارة المدرسية في فلسطين	٣٥
• ثانياً : برنامج التطوير المدرسي DFID	٣٦
• نبذة عن برنامج التطوير المدرسي	٣٦
• أهداف برنامج التطوير المدرسي	٣٧
• أهمية تطبيق برنامج التطوير المدرسي	٣٨
• إسهامات برنامج التطوير المدرسي	٣٩
• مزايا برنامج التطوير المدرسي	٣٩
• تنفيذ برنامج التطوير المدرسي	٤٠
• مراحل تنفيذ برنامج التطوير المدرسي	٤١
• شروط اختيار المدارس المشاركة بالبرنامج	٤١
• تشكيل فريق التطوير بالمدرسة	٤٢

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الموضوع	الصفحة
• معايير اختيار المشرفين على البرنامج	٤٢
• معايير اختيار مدير المدرسة للمشاركة بالبرنامج	٤٢
• مجالات التركيز في التطوير المدرسي	٤٣
• المدرسة في ضوء برنامج التطوير المدرسي	٤٥
• النواتج المتوقعة للبرنامج في مجال التطويرالمدرسي	٤٥
• التطوير عملية مستمرة يجب ألا تتوقف	٤٦
• تقويم برنامج التطوير المدرسي	٤٦
المحور الثالث: التخطيط المدرسي	٤٨-١٠٣
• التخطيط على مستوى الإدارة المدرسية	٤٨
• أهمية التخطيط المدرسي	٤٩
• التخطيط المدرسي الناجح	٥٠
• خصائص التخطيط المدرسي الجيد	٥٠
• عوامل نجاح التخطيط المدرسي	٥١
• المبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي	٥٢
• أهداف التخطيط في الإدارة المدرسية الناجحة	٥٣
• مراحل التخطيط المدرسي	٥٤
• خطوات عملية التخطيط المدرسي	٥٤
• مجالات التخطيط المدرسي	٥٥
• التخطيط المدرسي كنظام متكامل في الإدارة المدرسية	٥٨
• المدخلات	٥٨
• العمليات	٥٩
• المخرجات	٦٠
• البيئة	٦٠
• التغذية الراجعة	٦٠
• التخطيط المدرسي الإستراتيجي	٦٢
• تعريف التخطيط المدرسي الإستراتيجي	٦٢
• أهداف التخطيط المدرسي الإستراتيجي	٦٣
• عناصر التخطيط المدرسي الإستراتيجي	٦٤
• خطوات التخطيط المدرسي الإستراتيجي	٦٤

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

• فوائد التخطيط المدرسي الإستراتيجي	٦٥

الموضوع	الصفحة
• التخطيط لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة	٦٦
• مجالات جودة التخطيط المدرسي	٦٧
• أهم متطلبات التخطيط لإدارة الجودة في المدرسة	٦٧
• الخطة المدرسية	٦٩
• أهمية الخطة المدرسية	٧٠
• بناء الخطة السنوية للمدرسة	٧١
• سمات الخطة الجيدة	٧٢
• بعض الجوانب السلبية في ممارسة الخطة المدرسية	٧٢
• عناصر الخطة المدرسية	٧٢
• مصادر الخطة المدرسية	٧٣
• أنواع الخطط المدرسية	٧٣
• مجالات الخطة المدرسية	٧٤
• تقويم الخطة المدرسية	٧٥
• فوائد تقويم الخطة المدرسية لمدير المدرسة	٧٦
• أدوات التقويم	٧٦
• مهارات التخطيط المدرسي	٧٧
• أهم مهارات التخطيط الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية	٧٧
• مهارات المجال الأول : التنبؤ ودراسة المستقبل	٧٧
• مهارات المجال الثاني : تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	٨٢
• مهارات المجال الثالث : صياغة الرؤية والرسالة و تحديد الأهداف	٨٦
• مهارات المجال الرابع : اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرار	٨٩
• مهارات المجال الخامس: المتابعة والتقويم والتطوير	٩٣
• مهارات المجال السادس: التنظيم والتنسيق تنمية العلاقات الإنسانية	٩٦
V الفصل الثالث :الدراسات السابقة	١٠٤ - ١٣٦
• أولاً: الدراسات العربية	١٠٥ - ١٢٦
• أ- في مجال تطوير الإدارة المدرسية	١٠٥
• ب- في مجال التخطيط المدرسي	١٢٠
• ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتطوير والتخطيط المدرسي	١٢٧ - ١٣٢

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

• التعقيب على الدراسات السابقة	١٣٣
• أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	١٣٣ - ١٣٦

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الموضوع	الصفحة
v الفصل الرابع :الطريقة والإجراءات	١٣٧ - ١٥٢
• أولاً: منهج الدراسة	١٣٨
• ثانياً: مجتمع الدراسة	١٣٨
• ثالثاً: عينة الدراسة	١٣٨
• رابعاً: أداة الدراسة	١٤٠
• خامساً: صدق الاستبانة	١٤١
• أ- صدق المحكمين	١٤١
• ب- صدق الاتساق الداخلي	١٤٢
• ج- الصدق البنائي	١٤٩
• سادساً: ثبات الاستبانة	١٤٩
• أ- طريقة التجزئة النصفية	١٤٩
• ب-طريقة ألفا كرونباخ	١٥٠
• سابعاً : إجراءات تطبيق الاستبانة	١٥١
• ثامناً:الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	١٥٢
الفصل الخامس :نتائج الدراسة وتفسيراتها	١٥٣ - ١٩٤
• أولاً : الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة	١٥٤
• ثانياً : الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة	١٥٦
• ثالثاً : الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة	١٨١
• رابعاً: الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة	١٩٠
• مقترحات لدراسات مستقبلية	١٩٢
• توصيات الدراسة	١٩٣
• قائمة المراجع	١٩٥ - ٢٠٨
• أ- قائمة المراجع العربية	١٩٦ - ٢٠٦
• ب- قائمة المراجع الأجنبية والدوريات	٢٠٧ - ٢٠٨
• الملاحق	-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الجداول

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	جدول رقم (١) يبين عدد المدارس المشاركة في برنامج التطوير المدرسي بمحافظات غزة	٤٠
٢	جدول رقم (٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	١٣٩
٣	جدول رقم (٣) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الأكاديمي.	١٣٩
٤	جدول رقم (٤) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التربوي.	١٣٩
٥	جدول رقم (٥) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.	١٣٩
٦	جدول رقم (٦) يبين عدد فقرات الإستبانة حسب كل مجال من مجالاتها.	١٤١
٧	جدول رقم (٧) يبين معاملات الارتباط الداخلية بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (التنبؤ و دراسة المستقبل) مع الدرجة الكلية للمجال و للاستبانة .	١٤٣
٨	جدول رقم (٨) يبين معاملات الارتباط الداخلية بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (تحليل الواقع و تحديد الاحتياجات وترتيبها) مع الدرجة الكلية للمجال و للاستبانة.	١٤٤
٩	جدول رقم (٩) يبين معاملات الارتباط الداخلية بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (صياغة الرؤية و الرسالة و تحديد الأهداف) مع الدرجة الكلية للمجال وللاستبانة .	١٤٥
١٠	جدول رقم (١٠) يبين معاملات الارتباط الداخلية بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (اختيار الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات) مع الدرجة الكلية للمجال و للاستبانة .	١٤٦
١١	جدول رقم (١١) يبين معاملات الارتباط الداخلية بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (المتابعة و التقويم و التطوير) مع الدرجة الكلية للمجال و للاستبانة .	١٤٧
١٢	جدول رقم (١٢) يبين معاملات الارتباط الداخلية بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (التنظيم و التنسيق و تنمية العلاقات الإنسانية) مع الدرجة الكلية للمجال و للاستبانة.	١٤٨
١٣	جدول رقم (١٣)يبين مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة و المجالات الأخرى للإستبانة و كذلك مع الدرجة الكلية .	١٤٩
١٤	جدول رقم (١٤) يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة و كذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل.	١٥٠
١٥	جدول رقم(١٥).يوضح معامل ألفاكرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل	١٥١
١٦	جدول رقم(١٦) يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة .	١٥٦
١٧	جدول رقم(١٧) يبين مستوى النسبة المئوية لدرجة استجابة أفراد العينة للاستبانة	١٥٧

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	الـــمـــوضـــــــــوع	رقم الصفحة
١٨	جدول رقم(١٨) يبين التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول / التنبؤ و دراسة المستقبل	١٥٩
١٩	جدول رقم(١٩) يبين التكرارات و المتوسطات و الإنحرافات المعيارية و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني / تحليل الواقع و تحديد الاحتياجات و ترتيبها .	١٦٣
٢٠	جدول رقم(٢٠) يبين التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث/ صياغة الرؤية و الرسالة و تحديد الأهداف .	١٦٧
٢١	جدول رقم(٢١) يبين التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع / اختيار الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات .	١٧٠
٢٢	جدول رقم(٢٢) يبين التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس / المتابعة و التقويم و التطوير .	١٧٤
٢٣	جدول رقم(٢٣) يبين التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال السادس / التنظيم و التنسيق و تنمية العلاقات الإنسانية.	١٧٧
٢٤	جدول رقم(٢٤) يبين المتوسطات و الانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لاستبانة التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).	١٨١
٢٥	جدول رقم(٢٥) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لاستبانة التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).	١٨٣
٢٦	جدول رقم(٢٦) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية و قيمة (ت) لاستبانة التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل التربوي (تربوي ، غير تربوي)	١٨٥
٢٧	جدول رقم(٢٧) يبين مجموع المربعات و درجات الحرية و متوسط المربعات و قيمة (ف) وقيمة الدلالة و مستوى الدلالة .	١٨٧
٢٨	جدول رقم (٢٨) اقتراحات أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا عن السؤال المفتوح	١٩٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قـــائـــمة الأشـكـــال

المسلسل	الموضـــوع	رقم الصفحة
١-	شكل رقم(١) يوضح العلاقة بين الإدارات:- (الإدارة التربوية و الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية).	١٧
٢-	شكل رقم(٢) يبين أهم الوظائف الإدارية و الفنية للإدارة المدرسية في مجال تحسين نوعية التعليم و تطويره .	٢٠
٣-	شكل رقم(٣) يبين الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في فلسطين للمدرسة.	٢٨
٤-	شكل رقم(٤) قطاع دائري يمثل نسبة المدارس المشاركة في برنامج التطوير المدرسي من محافظات غزة.	٤٠
٥-	شكل رقم(٥) يبين عمليات التخطيط المترابطة .	٥٧
٦-	شكل رقم(٦) يبين تحليل التخطيط المدرسي وفق منحى النظم.	٦١
٧-	شكل رقم(٧) خطوات استخدام أسلوب دلفي.	٧٩
٨-	شكل رقم(٨). يبين خطوات عملية اتخاذ القرارات .	٩٠
٩-	شكل رقم(٩) يبين اتخاذ مدير المدرسة للقرارات التطويرية .	٩٥

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الملاحق

المسلسل	الموضـــوع
١.	ملحق رقم (١) الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم.
٢.	ملحق رقم (٢) الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم.
٣.	ملحق رقم (٣) قائمة بأسماء السادة المحكمين.
٤.	ملحق رقم (٤) كتاب تسهيل مهمة الباحث.
٥.	ملحق رقم (٥) كتاب الموافقة على تطبيق الاستبانة.
٦.	ملحق رقم (٦) شروط اختيار مدير المدرسة بمحافظات غزة للعام ٢٠٠٦/ ٢٠٠٧.
٧.	ملحق رقم (٧) نماذج خاصة ببرنامج التطوير لمتابعة التخطيط المدرسي.
٨.	ملحق رقم(٨) وصف أدوار ومهام العناصر الأساسية في تنفيذ برنامج التطوير المدرسي.
٩.	ملحق رقم (٩) الحث على تبادل الزيارات المدرسية.
١٠.	ملحق رقم(١٠) الحث على تفعيل برنامج التطوير المدرسي.
١١.	ملحق رقم(١١) المتابعة والتقييم لبرنامج التطوير المدرسي.
١٢.	ملحق رقم (١٢) مخطط يظهر المستويات المختلفة من المسؤوليات الإدارية في متابعة برنامج التطوير المدرسي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملخص الدراسة

"دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من خلال الإجابة عن **أسئلة الدراسة** التالية :-

- السؤال الأول : ما أهم مهارات التخطيط الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ؟
- السؤال الثاني : ما مدى فاعلية برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ؟
- السؤال الثالث : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تنمية برنامج التطوير المدرسي لمهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لكل من المتغيرات:-

(الجنس ، المؤهل الأكاديمي ، المؤهل التربوي ، سنوات الخدمة).

- السؤال الرابع : ما أهم المقترحات التي تسهم في تحسين دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ؟

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث **المنهج الوصفي التحليلي** لملاءمته لموضوع الدراسة.

أما **مجتمع الدراسة** فتكون من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي (٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ م). والبالغ عددهم (١١٥) مديراً ومديرة .

كما وبلغت **عينة الدراسة** (٨٥) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (٦٠) فقرة وزعت على (٦) مجالات لتشتمل على مهارات التخطيط المدرسي التالية :-

١) التنبؤ ودراسة المستقبل .
٢) تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها .
٣) صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف .
٤) اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات .
٥) المتابعة والتقويم والتطوير .
٦) التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقام الباحث بعرض الاستبانة على (٢٠) محكماً ، وجرى التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من(٣٠) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة، وذلك قبل تطبيقها على جميع أفراد العينة.

كما قام الباحث بتحليل استجابات فقرات العينة مستخدماً أسلوب الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية(SPSS) . وكما استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة،ومعامل ارتباط سبيرمان براون لتحديد الثبات للاستبانة وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية ، وطريقة (ألفاكرونباخ).

و استخدم الباحث اختبار T.TEST للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من المتغيرات: (الجنس ، المؤهل الأكاديمي ، المؤهل التربوي) .

وكما استخدم أسلوب تحليل التباين الأحادي للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

أولا :- أن البرنامج نجح بدرجة جيدة في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس بمحافظات غزة، وكان له الدور البارز في امتلاك مديري المدارس ومديراتها لمهارات التخطيط التي انعكست على ممارساتهم في مجالات الإدارة المدرسية وبنسبة مئوية بلغت (٧٨,١٦%) .

ثانياً :- حقق البرنامج أعلى درجات التنمية لمهارات التخطيط المدرسي في مجال صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف، وحصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٠,١٩%)، وكما حصل مجال اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات على المرتبة الثانية بوزن نسبي (79.39 %) وحصل مجال المتابعة والتقويم والتطوير على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (78.54 %) ويليه مجال تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها ليحصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (78.02%) وكما حصل على المرتبة الخامسة في مجال التنبؤ ودراسة المستقبل بوزن نسبي(76.89%) في حين حقق أدنى الدرجات مجال التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية ، وحصل على المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي (٧٥,٩١%) .

ثالثاً:- أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى إلى كل من متغيرات الدراسة:- (الجنس، المؤهل الأكاديمي ، المؤهل التربوي ، سنوات الخدمة) .

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة توصل الباحث إلى العديد من التوصيات اللازمة للتطوير المدرسي وتنمية مهارات التخطيط لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة أهمها :-

أ) الاستمرار في تطبيق برنامج التطوير المدرسي على جميع المدارس ، ليشمل المدارس الجديدة التي تم افتتاحها بعد الانتهاء من تطبيق البرنامج .

ب) زيادة اهتمام برنامج التطوير المدرسي بتعزيز مهارات أساليب التنبؤ ودراسة المستقبل.

ج) أن يتضمن البرنامج تفعيل مهارات استخدام الحاسوب في إدارة البيانات، وتحليلها وبناء قاعدة المعلومات وتوظيفها لدى المديرين،ليتم الاستفادة منها في ممارسات عملية التخطيط .

د) أن يشمل برنامج التطوير تنمية مهارات الاتصال والتواصل الفعال في إدارة المدرسة وتنظيم علاقاتها الداخلية مع جميع العاملين والعمل على تنسيق الزيارات التبادلية بين المعلمين.

هـ) أن يركز البرنامج على تطوير العلاقات الإنسانية وزيادة روح التعاون والمشاركة الجماعية لمواجهة التحديات وحل المشكلات التي تواجه عملية التخطيط .

و) أن يتضمن البرنامج تحليلاً للبيئة الخارجية لتوثيق صله المجتمع المحلي بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطوير الإدارة المدرسية .

ز) زيادة دور البرنامج في تنمية مهارات المدير في إعداد التشكيلات المدرسية وتنظيم السجلات والملفات المدرسية بما ييسر أداءه لمهامه الإدارية والإشرافية بشكل فاعل ومؤثر .

وفي الختام.....

فإنني إن كنت قد وفقت في إعداد هذه الرسالة، فما توفيقي إلاّ بالله العلي العظيم ، عليه توكلت، وإليه أنيب.

وإن كانت الأخرى فبتقصيري البشري فإن الكمال لله وحده

ولتكن آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

الباحث

وائل صبحي شبلاق

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

Abstract

The study aimed at discovering the role of School Developing Program, applied by Palestinian ministry of Education and higher Education, in improving secondary schools principals' planning skills in Gaza governorates through answering the following questions:

Q (1): What are the most important planning skills that secondary school principals in Gaza governorates should have?

Q (2):To what extent did the program improved principals' planning skills from the principals' point of view?

Q (3): Is their any significant statistical differences due to, sex of principal, academic qualification, educational qualification, experience, and district?

Q(4) : What are the most important suggestions to improve the role of the school developing program in developing the secondary school principals' planning skills in Gaza governorates?

To answer the above mentioned questions, the researcher used analytic descriptive approach.
The study society consisted of all Gaza governorates principals, scholastic year 2005 – 2006, which numbered (115) principals. The study sample consisted of (85) principals. The researcher used a questionnaire of (60) items divided into (6) domains as follows:

1. Predicting future.
2. Analyzing the status quo, identifying needs and arranging priorities.
3. Vision forming, developing statement and defining the objectives.
4. Choosing strategies and taking decision.
5. Follow up, evaluation and improving.
6. Organizing and human relations.

The validity of the questionnaire and its reliability were tested by applying the questionnaire to a pilot sample of (30) principals.

The researcher used the SPSS program, to analyze data by applying Persons coefficient, Spearman coefficient, half splitting test, Alpha Cronback, T.Test, and One-way ANOVA.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

The study revealed the following results:

1) The program has greatly succeeded in improving the secondary school principals' planning skills (78.16%).

2) The program has greatly improved their skills in the field of vision forming with a percentage (80%).The 4th field "strategies" got a percentage(79.39%).The 5th field following up got (78.54%) ' followed with the 2nd field analyzing the status quo with (78.02). The Predicting field got (76.89%) while the organizing field got (75.91%).

3) There were no statistical significant differences according to sex, qualifications, experience and district.

Recommendations:-

1) To continue applying the program in all schools.

2) Reinforcing predicting skills and skills of futurology.

3) The program should activate principals skills in utilizing computers in data storage and analysis .

4) The program should include communication skills.

5) The program should develop human relations among participants.

6) The program should include environment analysis for more relations between schools and community.

7) The program should concentrate on principals' skills in administration and organization .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

إلا طار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- فروض الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة:

رسالة التربية رسالة شريفة أنيطت بالأنبياء والرسل وعلى رأسهم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، لقول الله تعالى:-

"هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولاً مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ". (الجمعة،آية: ٢) .

تهدف التربية الحديثة إلى إستثمار التعليم من خلال إعداد الإنسان للحياة وتوظيف طاقاته ، من أجل خدمة المجتمع، حيث أصبح الإستثمار في رأس المال البشري سمة من سمات العصر الحالي، الذي هو عصر المعلومات والتقنيات ومواكبة التطورات والتغيرات ، عصر الفضائيات وركب الحضارات والتنافس بين الإدارات ،وإذا كانت أوجه النشاط الاقتصادي والاجتماعي في العالم تتأثر بهذه الظواهر فإن التعليم هو الآخر يتأثر بها، بل يؤثر فيها ليصبح قوة حقيقية، ووسيلة للتسابق والتنافس.

ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة فإنها بحاجة إلى الإدارة الفاعلة التي تسعى إلى تطوير المجتمع، وتعمل على النهوض به وتساهم في تقدمه ورفاهيته وتجويده سعياً نحو التمايز والتفوق واستجابة للتحديات في ظل العولمة على مستوى المجتمعات والأمم، الأمر الذي جعل علم الإدارة علماً متخصصاً ،له أسسه ومبادئه ولا يتمكن من توظيفها إلا من كان مؤهلاً تأهيلا عالياً لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة لتصبح " عملية تنظيم للموارد البشرية والمادية واستثمارها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرسومة لتطوير العمل ووجوه الحياة " (عريفج،٢٠٠١:٢٠) .

" ولقد انتقل علم الإدارة من المؤسسات الصناعية والتجارية إلى مجالات التربية في منتصف القرن العشرين تقريباً ليصبح علماً له أصوله وقواعده، ويحتاج من يمارسه إلى صفات مهنية وسمات عقلية له أخلاقياته وتقاليده وأساليبه ليطلق عليه (الإدارة التربوية) حيث تكتسب صفتها وطبيعتها من التربية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها في مختلف مجالاتها، على اعتبار أن الإدارة التعليمية جزءاً من الإدارة التربوية، والإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية تسعى الدولة من خلالها لتحقيق أهدافها ولمواجهة التحديات والتغيرات في جميع مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية." (عابدين ،٢٠٠١ :٥٩ -٦٠ بتصرف).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتتحمل الإدارة المدرسية العبء الأكبر في تنفيذ العملية التعليمية، بجميع جوانبها فنياً وإدارياً، فهي تمثل الميدان العقلي لتتضافر جهود جميع المعلمين والإداريين في تسيير دفة الإدارة لقيامها بدورها البارز في إنجاح تلك العملية "وتأتي الإدارة المدرسية في طليعة فعاليات الإدارة التربوية التي تحظى باهتمام خاص، كونها تقود أصغر وحده تنظيمية في النظام التربوي ، ونعني بها المدرسة، لارتباطها الوثيق بالمدخلات الإنسانية الرئيسة في هذه العملية المتمثلة بالطالب ، والمعلم، والأسرة والمجتمع". (جرادات،١٩٨٩ : ٧) .

هذا وتختلف الأدوار التي تؤديها الإدارة المدرسية باختلاف الأهداف التي تسعي إليها والعوامل المختلفة التي تؤثر فيها إلا أن التطوير ضرورة حتمية لتحسين العملية التربوية بما فيها الإدارة المدرسية لمواكبة تطورات العصر،ويذكر" العبيدي (٢٠٠٤) " في هذا الصدد :

" لقد تطور دور الإدارة المدرسية تمشياً مع متطلبات العصر ، حيث لم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته وتأكده من سير العمل فيها وفق الجدول الموضوع ، وحصر حضور التلاميذ وتغيبهم ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية ، بل أصبح محور العمل يدور حول التلميذ ، وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي ، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو " .(العبيدي، ٢٠٠٤ :٢٢).

ومنذ أن تولت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية مهامها في أغسطس عام (١٩٩٤م)، عملت على تطوير رؤى مستقبلية تتجاوز الماضي وترتقي إلى مستوى التحديات الوطنية وتأخذ بعين الاعتبار أهمية إعادة تأهيل مكونات النظام التربوي وعناصره المختلفة ومحاولة إعادة بناء ما دمره الاحتلال من مؤسسات تربوية وبنى تحتية للنظام التعليمي في فلسطين ، وإصلاح ما أفسده الاحتلال لمسيرتنا التعليمية لأن " إصلاح أوضاع التعليم في أي بلد من البلاد لن تتحقق بمعجزة تأتي من السماء ولكن بمحاولة بشرية مقصودة يتم التخطيط لها بدقة لمقابلة ما أفسده الدهر بسبب أخطاء وتقاعسات إنسانية سابقة ،أدت الى تراكمات خطيرة ، كانت نتيجتها الطبيعية مخرجات تعليمية ضعيفة وهزيلة " (إبراهيم ،٢٠٠٠ : ٩).

لذا سارعت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بوضع الخطط الاستراتيجية لمحاولة إنقاذ ما يمكن إنقاذه ، إذ لا طائل من تخطيط يجعلنا ننظر إلى ما تحت أقدامنا في عالم زاخر بالأحداث تعتريه التغيرات الجذرية المتسارعة بشكل يومي في ظل ظروف المنافسة العالمية، فكان التوجه نحو الإدارة اللامركزية وتبني البرامج التطويرية التي تهدف الى إحداث التغيير الايجابي في الإدارة المدرسية بإعتبارها أهم المستويات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر على النتاجات التربوية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويعتبر برنامج التطوير المدرسي من أهم البرامج الريادية التي طبقتها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ضمن خطتها التطويرية في الفترة من (١٩٩٧ /١٩٩٨-٢٠٠١ / ٢٠٠٢) والذي يهدف إلى تنمية الكفايات الإدارية لأهم مدخلات العملية التعليمية وهم المديرون، وكما ارتبطت موضوعات برنامج التطوير المدرسي بتنمية المهارات الفنية اللازمة لمدير المدرسة والتي من أهمها مهارات التخطيط المدرسي التي تعتبر عنصراً مهماً من عناصر نجاح العمل المدرسي وكجزء مهم من مكونات العمل الرئيسة لمدير المدرسة ليصبح ادارياً ناجحاً ، ومشرفاً مقيماً يمتلك المهارات الفنية التي تؤهله ليكون مخططاً ماهراً.

وفي إطار إصلاح الوضع القائم وتطويره، أشارت بعض البحوث التربوية والدراسات العلمية إلى أهمية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء المتغيرات الحادثة في العملية التربوية منها دراسة "العاجز ونشوان (٢٠٠٤)"، ودراسة "الصالحي (١٩٩٩)"، ودراسة "عماد الدين (٢٠٠٣)".

ومن يتأمل الواقع التربوي في المجتمع الفلسطيني يلمح قلة الدراسات والبحوث في مجال مهارات التخطيط المدرسي والتي تتعلق بممارسات مدير المدرسة وتطوير أدائه .

ويحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ،حيث قام بتقسيمها وفق الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة إلى ستة مجالات أساسية تعتبر من أهم مهارات التخطيط المدرسي

وهي :-

٧) التنبؤ ودراسة المستقبل .

٨) تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها.

٩) صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف.

١٠) اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات.

١١) المتابعة والتقويم والتطوير.

١٢) التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٧ مشكلة الدراسة: -

تسعى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، إلى تحسين نوعية التعليم والنهوض به إلى أفضل السبل، ليواكب العصر الحالي، الذي يتسم بالتقدم العلمي والتكنولوجي، وتطبيق معايير الجودة في المنظومة التربوية .

ولقد عملت الوزارة على الحد من العشوائية في إدارة مدارسها وبناء المؤسسات التعليمية على أسس سليمة تعتمد على التخطيط الجيد من خلال العديد من البرامج التطويرية التي تعتمد على دور المدرسة كوحدة أساسية للتطوير التربوي، و تبنت العديد من البرامج التطويرية، والتي من أهمها برنامج التطوير المدرسي، لذا أراد الباحث الدراسة المتعمقة لهذا البرنامج ، والكشف عن دور البرنامج في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وللوقوف على مدى ملاءمته وفعاليته وتطويره.

لذا تكمن مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي :-

٧ ما دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ؟

٧ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:-

١ - ما أهم مهارات التخطيط الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة؟

٢ - ما مدى فاعلية برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ؟

٣ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينه الدراسة لدرجة تنمية برنامج التطوير المدرسي لمهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ؟

تعزى للمتغيرات التالية : -

- الجنس (ذكر ، أنثي) .
- المؤهل الأكاديمي (بكالوريس ، ماجستير فأعلى) .
- المؤهل التربوي (تربوي ، غير تربوي) .
- سنوات الخدمة (أقل من٥ سنوات) ، (٥- ١٠ سنة) ، (١٠ سنوات فأكثر) .

٤ - ما أهم المقترحات التي تسهم في تحسين دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ؟

٧ <u>فروض الدراسة: -</u>

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي (بكالوريس ، ماجستير فأعلى).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط تعزى لمتغير المؤهل التربوي (تربوي ، غير تربوي).

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط تعزى لمتغير سنوات الخدمة ، (أقل من ٥ سنوات) ، (٥-١٠ سنة) ، (أكثر من١٠ سنوات) .

v أهداف الدراسة: -

تهدف الدراسة إلى: -

١. تحديد أهم مهارات التخطيط الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

٢. الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

٣. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية حول دور برنامج التطوير المدرسي في تمنية مهارات التخطيط تعزى للمتغيرات : -

" الجنس، المؤهل الأكاديمي، المؤهل التربوي، سنوات الخدمة ".

٤. تقديم بعض المقترحات التي تسهم في تحسين دور البرنامج لإكساب مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

v أهمية الدراسة: -

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ترجع أهمية الدراسة إلى إلقاء الضوء على ما تقوم به الإدارة المدرسية في مجال التطـــوير المدرسي لزيادة تفعيل دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مـــديري المدارس الثانوية.
- قد تفيد القائمين على برنامج التطوير المدرسي بالإدارة العامة للتأهيل والإشراف التربوي و الإدارات المدرسية في معرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومحاولة علاجها.
- قد تفيد المديرين للعمل على مواكبة التوجهات الحديثة المتعلقة بعملهـــم الإداري واكتـــساب المهارات ذات العلاقة بالتطوير المدرسي من خلال البرامج التطويرية وفي مقـــدمتها مهـــارات التخطيط لكي تمكنهم من قيادة مدارسهم بكفاءة عالية في عالم متغير.

٧ حدود الدراسة:

تشمل هذه الدراسة الحدود التالية:-

١. **الحد الموضوعي** :- اقتصرت هذه الدراسة على معرفة دور برنامج التطوير المدرسي فـــي تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

٢. **الحد المكاني** :- محافظات غزة " شمال غزة، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح".

٣. **الحد المؤسسي** :- تشمل المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة والتي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

٤. **الحد البشري**:- اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة.

٥. **الحد الزماني** :- طبقت هذه الدراسة بحمد الله خلال الفصل الثـــاني مـــن العـــام الدراســـي (٢٠٠٥ -٢٠٠٦م)

٧ مصطلحات الدراسة:-

تشتمل الدراسة على المصطلحات التالية :-

١. **الدور**:-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عرّف مرسي (٢٠٠١) **الدور بأنه**:- " مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة، وتترتب على الأدوار إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة " . (مرسي،٢٠٠١ :١٣٩).

- **يعرّف الباحث الدور إجرائياً بأنه**:- النتيجة المتوقعة من تطبيق برنامج التطوير المدرسي الذي تقدمه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

٢. البرنامج :-

- عرّفه الطعاني (٢٠٠٢) بأنه :- "مجموعة من الأنشطة المتعددة والشاملة بهدف إثراء خبرات العاملين ، وتنمية معلوماتهم وإطلاعهم على ما هو جديد ومتطور في مجال أعمالهم مما يساعد على نموهم المهني ومواكبة التطورات المعاصرة " (الطعاني ،٢٠٠٢: ١٩).

- عرّفه المشهراوي (١٩٩٩) بأنه:- " مجموعة من المعارف والمفاهيم والخبرات التي صممت لغرض التعليم والتدريب بطريقة مترابطة، ويتكون من مجموعة من الوحدات الدراسية ،وتحتوي كل وحدة على عناصر أساسية هي الأهداف ، المحتوى، الطريقة، الأنشطة و التقويم" .
(المشهراوي، ١٩٩٩ :٢٠٦)

- عرّفه حمدان (١٩٨٦) بأنه:-"وثائق مكتوبة، تضم في ثناياها الأهداف والأنشطة والنتائج الخاصة بمهارات أو سلوكيات وظيفية سيعمل التدريب على تحقيقها لدى المتدربين"(حمدان،١٩٨٦: ١٥).

يعرّف الباحث البرنامج إجرائياً بأنه:-
هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة والخبرات التربوية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين لتنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

٣- التطوير المدرسي: -

- عرّف العويسي (٢٠٠٣) التطوير المدرسي بأنه " التغيير الهادف والمخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة المدرسية في مواجهة الأوضاع الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة المدرسية بما يعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل فاعلية لإحداث التطوير لتحقيق الأهداف المنشودة " .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(العويسي،٢٠٠٣:٣٧)

- عرّف بدوي (١٩٨٠) التطوير المدرسي بأنه "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهه المشاكل الإدارية" .
(بدوي ،١٩٨٠ :٢٤)

*** و يعرّف الباحث التطوير المدرسي إجرائياً بأنه:-**

"عمليات التغيير التي تواكب العملية التعليمية التعلّمية بكل مكوناتها وتهدف إلى تحسينها وإيجاد مناخ تربوي ينعم في ظله المربون والطلبة والإداريون لتكون مخرجاته على المستوى الأفضل لخدمه المجتمع الفلسطيني."

٤. برنامج التطوير المدرسي :-

-عرّفت عماد الدين (٢٠٠٣) برنامج التطوير المدرسي بأنه :-

" البرنامج المعمول به لدى وزارة التربية والتعليم في الأردن ضمن خطتها التطويرية لتنمية مديري المدارس ، ويهدف إلى تعزيز مفهوم المدرسة كوحدة أساسية للتطوير التربوي، وذلك بإعداد مدير المدرسة ليصبح أداة للتغيير وقائداً تربوياً داخل المجتمع المدرسي ".
(عماد الدين ،٢٠٠٣ :١٣)

* عرّف صبيح وآخرون (٢٠٠٢ /٢٠٠٣) برنامج التطوير المدرسي بأنه:-

"عملية ضبط جميع التطورات في المدرسة بخطة متكاملة، بل هو التخطيط لإحداث التطور النوعي والسعي لتحقيق أهدافه بشكل ممنهج ومدروس ".

(صبيح وآخرون ، ٢٠٠٢ /٢٠٠٣ ، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

*** ويعرّف الباحث برنامج التطوير المدرسي إجرائياً بأنه :-**

" أحد البرامج التطويرية التي تطبقها وزارة التربية والتعليم العالي في المدارس الفلسطينية على مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ضمن خطتها التطويرية بهدف تنمية مهاراتهم بما في ذلك مهارة التخطيط وتحسين أدائهم لمواكبة التغييرات والتجديدات التربوية الحديثة".

٥.التخطيط المدرسي:-

- عرّف المناصرة وآخرون (٢٠٠٥) التخطيط المدرسي "بأنه عملية منظمه واعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينه ،أو بعبارة أخرى هو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ".

(المناصرة وآخرون ،٢٠٠٥ وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية :١٥)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عرفت الجبر (٢٠٠٢) التخطيط المدرسي بأنه: "العملية العقلانية القائمة على البحث والدراسة الرامية الى تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة لمدارس التعليم العام بأقل وقت وجهد وتكلفه". (الجبر ،٢٠٠٢: ٢٦)

- عرّفه سليمان (١٩٨٧) بأنه :- " رسم سياسة عامة للمدرسة، ووضع برنامج عمل متكامل لأنشطة المدرسة ومشروعاتها، تعليمياً، وثقافياً، وتربوياً ، واجتماعياً ، داخل المدرسة وخارجها، وتوزيع هذا البرنامج على فترات تتناسب مع إمكانيات المدرسة بحيث ينتهي العام الدراسي ، وقد استكملت المدرسة تنفيذه ومتابعته ،ومن ثم تحقيق أهدافه". (سليمان، ١٩٨٧ :٣٩٠)

***ويعرّف الباحث التخطيط المدرسي إجرائياً بأنه:-**

"عملية تعاونية مستقبلية مستمرة، تعمل على التوظيف الأمثل لموارد البيئة المدرسية المتاحة، وإجراء التقويم والتطوير المستمرين من أجل تحقيق الأهداف التربوية التي تلبي حاجات كل من:- المديرين ، والمعلمين ، والطلبة ، والمجتمع المحلي الفلسطيني، وفق جدول زمني محدد ".

٦ - مدير المدرسة :-

- عرّفه العمري (١٩٩٩) بأنه :- " قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها وتنسيق مختلف الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانيات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعة".(العمري،١٩٩٩ :٢٨)

- عرّفه أحمد (١٩٩١) بأنه :-" قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح". (أحمد ،١٩٩١ :٢٥).

ويتبنى الباحث إجرائيا تعريف أبو الوفا (١٩٩٤) لمدير المدرسة بأنه :-

* "المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة لها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها،وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية".(أبو الوفا ، ١٩٩٤ :٧٦)

٧ _ المدرسة الثانوية:-

- عرّفها الطعاني (١٩٩٩) بأنها :- "المدرسة الحكومية التابعة لوزارة التربية في الأردن وتتضمن الصفين الأول الثانوي والثاني الثانوي أو إحداهما ". (الطعاني، ١٩٩٩ :١١٤)

- عرّفها السعود و بطاح (١٩٩٣) بأنها :- " كل مدرسة تشمل على واحد أو أكثر من الصفوف الثانوية " . (السعود و بطاح، ١٩٩٣ :٢٢٦)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* **ويعرّف الباحث المدرسة الثانوية إجرائياً بأنها** :- " مؤسسه تربوية تشرف على إدارتها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، وتضم طلبة الصفين الأول أو الثاني الثانويين أو كليهما بفرعيهما (العلمي والعلوم الإنسانية) و متوسط عمر الطالب فيها ١٦ -١٨ عاماً ".

٨_ محافظات غزة :-

- عرّفتها وزارة التخطيط والتعاون الدولي (١٩٩٧) بأنها:- " جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحتها ٣٦٥ كيلومتر مربع ، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي :- محافظة الشمال ، محافظة غزة ، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس ، ومحافظة رفح " .(وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، ١٩٩٧ : ١٤).

٩– التنمية :-

-عرّفها الشيباني(١٩٩٨) بأنها " العملية التي يمكن عن طريقها تنسيق وتوحيد جهود الأفراد والجماعات والهيئات الحكومية والأهلية لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمع " . (الشيباني ، ١٩٩٨ :١٧)

- وعرّفها إبراهيم (١٩٨٩) بأنها:-" العملية المجتمعية الواعية الموجهة نحو إيجاد تحولات في البناء الاقتصادي والاجتماعي،وتكون قادرة على تنمية إنتاجية المجتمع مدعمة ذاتياً وتؤدي إلى تحقيق زيادة منتظمة في متوسط الدخل الحقيقي للفرد على المدى المنظور".(إبراهيم ،١٩٨٩: ٢١) .

- عرّفها Mc Evoy (1985) بأنها " جميع المحاولات التي يبذلها مدير المدرسة للارتقاء بمستوى تعلم الطلبة وزيادة تحصيلهم مع إيجاد الظروف المناسبة التي يهيئها مدير المدرسة لممارسة التطوير المهني مع معلميه". (Mc Evoy ,1985 :3) .

* **كما يعرّف الباحث التنمية إجرائياً بأنها** :-

"زيادة كفاءة أداء مديري المدارس الفلسطينية في استخدام مهارات التخطيط المدرسي نتيجة تطبيق برنامج التطوير المدرسي ".

١٠ -المهارة :-

-عرّفها مرسي (٢٠٠١) بأنها "أداء العمل بسرعة ودقة وهي قدرة فائقة متطورة ،وتتميز بأنها مكتسبة ونامية أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته ".

(مرسي،٢٠٠١: ١٠١)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

*** كما يعرّفها الباحث إجرائياً بأنها :-**

" تمكّن مدير المدرسة الفلسطيني من ممارسة عملية التخطيط المدرسي بكفاءة وفاعلية ".

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

محاور الإطار النظري :-

- **المحور الأول : الإدارة المدرسية .**

- **المحور الثاني: تطوير الإدارة المدرسية.**

- **المحور الثالث: التخطيط المدرسي.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المحور الأول: الإدارة المدرسية

نشأة وتطور الإدارة المدرسية :

"الإدارة نشاط قديم وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض ، فحيثما يتطلب إنجاز عمل ما تضافر عده أفراد ، تظهر وظيفة الإدارة كعامل منسق لتلك الجهود".(عطوي ،٢٠٠١:١١)

لذا أخذ الإنسان يسيّر أموره ويسعى للمحافظة على حياته ويستغل إمكانياته المادية البسيطة والبشرية المتواضعة لكي يشق طريقه باحثا عن كيفية إشباع حاجاته الأساسية من مأكل وملبس ومشرب ومسكن وأمن .

"فأصبح تنظيمه لحياته نوعاً من الإدارة ، وتنظيم المرأة لمنزلها وإشرافها على تربية أبنائها لوناً من ألوان الإدارة ، ولكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي، فقد كانت بسيطة ومحدودة، بينما اليوم هي معقدة لتعقد العمل واختلاف طبيعته من منظمة إلى أخرى، ومن مجال عمل إلى آخر،حسب حجم المنظمة وعدد العاملين فيها،ونوعياتهم وتخصصاتهم" .(مصطفى،٢٠٠٢: ٢١).

وأصبحت الإدارة في وقتنا الحاضر عملية هامة لا يمكن الاستغناء عنها في مختلف المجتمعات والميادين، بل إن أهميتها تزداد يوماً بعد يوم بتزايد الأنشطة البشرية المختلفة، واتساع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية .

ومع توجه العلوم الحديثة نحو التخصصية برزت الإدارة التربوية لتفرض نفسها على علوم التربية كبقية العلوم الإنسانية. "وبدأت بتطوير نظام العمل وتحسينه في ضوء متطلبات التغيير التي تحدث في مجالات الحياة المختلفة، وأخذت تعمل على تهيئة الظروف المناسبة لتطوير المتعلم وتنميته من خلال قيامها بمهمة توجيه العملية التربوية توجيهاً سليماً ". (العرفي ومهدي، ١٩٩٦ :٧٣)

كما ظهرت الإدارة التعليمية التي تعتبر حلقة الوصل بين الإدارة التربوية العليا والإدارة المدرسية مما جعل وجود علاقة حتمية بين وزارة التربية والتعليم كمؤسسة تربوية، وبين المؤسسات التعليمية المختلفة وعلى رأسها المدرسة.

وعلى الرغم ما أثير من جدل حول مفهومي الإدارة التربوية والإدارة التعليمية إلا أن الباحث يميز بينهما متفقا مع عابدين (٢٠٠١) بأن :-

" الإدارة التربوية أعم مجالاً من الإدارة التعليمية، فوحدة الإدارة التربوية هي المؤسسة التربوية الرسمية الأم في مجتمع ما، وهي المعروفة بوزارة التربية والتعليم المرتبطة بالجهاز السياسي في الدولة ، أما وحدة الإدارة التعليمية فهي المكاتب التنفيذية المخولة بتنفيذ السياسات التربوية،و وضع الخطط موضع التنفيذ ، ومتابعتها على مستوى المحافظات والألوية وهي المعروفة بمكاتب ومديريات التربية والتعليم" . (عابدين،٢٠٠١:٥٣)

الإدارة المدرسية:-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تحتل الإدارة المدرسية مكانة متميزة ضمن المستوى الإجرائي للتنظيم الهرمي للمستويات التربوية الثلاث وهي :-

(الإدارة التربوية ، الإدارة التعليمية ، الإدارة المدرسية).

" حيث تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية ، وقد فرضت نفسها في علوم التربية كعلم وفن ، وليس مجرد ممارسة وتقليد ويمكن أن يوكل أمرها لأي فرد كان .

وبناء على ذلك ، فالتعامل مع الإدارة المدرسية يتم على أساس أنها تتألف من مهام يقوم بها ويؤديها الإداري وتشمل : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، والإشراف والتقويم ".(عابدين ، ٢٠٠١: ١)

ولذا تعتبر الإدارة التعليمية بمثابة الأم للإدارة المدرسية التي تسعى لتوفير كل وسائل الرعاية والعناية اللازمة لها فهي التي " تقوم بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية ، وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة ، وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة ، وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ ".(أحمد ، ١٩٩١: ٦)

ولقد تطور دور الإدارة المدرسية لتلبي حاجات المجتمع ولتساير ركب التقدم العلمي والتكنولوجي ولتحقق التنافس بين الإدارات ، وتغيرت أهدافها واتسع مجالها في الوقت الحاضر.

ويرى عطوي (٢٠٠١) أن الإدارة المدرسية " لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الإدارية، بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة، وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني وتنظيم العلاقة بين المدرسين وبين المجتمع المحلي، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة." (عطوي،٢٠٠١ :٧).

ولقد أنعكس ذلك على دور مدير المدرسة في إدارته لمدرسته ليكون إدارياً ناجحاً وفنياً متميزاً، ومشرفاً مقيماً بل مخططاً مقيماً.

و يرى مصطفى (٢٠٠٢) " أن الإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية ،وتهدف إلى تنظيم وتوجيه حركة العمل بها على أسس علمية تمكنها من تحقيق أهدافها". (مصطفى،٢٠٠٢:٣٧) .

ويعتبر أحمد (١٩٩١) أن الإدارة المدرسية الناجحة هي " حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق وتنير السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد ، وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة. " (أحمد،١٩٩١:ح).

تعريف الإدارة المدرسية:-

لقد عرّف العديد من الكتّاب التربويين الإدارة المدرسية نذكر منهم:-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عرّف العاجز والبنا (٢٠٠٤) الإدارة المدرسية بأنها:-

"عبارة عن نظام يقوم بعملية تخطيط وتنسيق وتوجيه يحدث داخل مؤسسة تعليمية يطلق عليها المدرسة، وذلك وفقاً لسياسة معينة من أجل الوصول إلى أهداف تربوية عامة ".

(العاجز والبنا ،٢٠٠٤: ٢)

- عرف جيرالد وهفز ،Gerald and Hughes (١٩٩٧): الإدارة المدرسية بأنها:-

"نظام استراتيجي متكامل يشمل كل الإداريين والعاملين وأعضاء الهيئة التدريسية،ليحقق الرضا لهم، ويؤدي إلى تحسين الخدمات والنتاجات المدرسية باستمرار.(جيرالد وهفز،١٩٩٧:١٦).

- عرف سمعان ومرسي (١٩٧٥) الإدارة المدرسية بأنها: "كل نشاط منظم ومقصود وهادف، تتحقق من ورائه الأهداف المنشودة من المدرسة". (سمعان ومرسي،١٩٧٥:٥٧).

- يعرّف الباحث الإدارة المدرسية بأنها:-

" منظومة متكاملة من العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، المتابعة، التقويم) و يقوم بها مدير المدرسة ويتعاون معه كافة العاملين فيها بهدف التوصل إلى مجموعة من القرارات تسهم في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها المنشودة."

- **علاقة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية:-**

تعتبر الإدارة المدرسية واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعاً حساساً في الإدارة التربوية، وتؤثر بشكل كبير على النتاجات التربوية والمخرجات التعليمية والعلاقات الإنسانية.

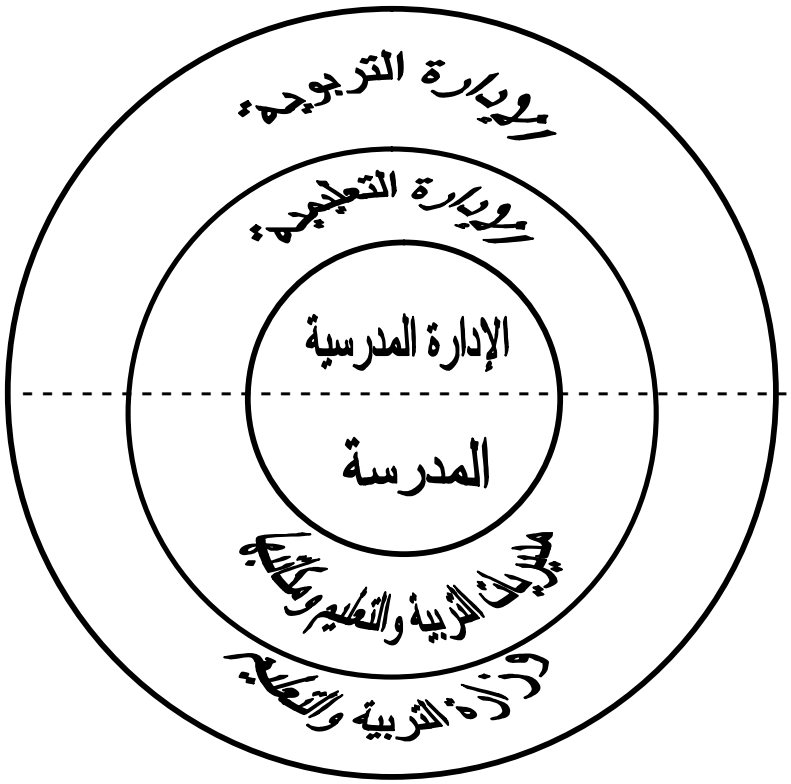
" فهي عبارة عن وحده من الإدارة التعليمية على مستوى إجرائي معين هو مستوى المدرسة، والفرق بينهما يتمثل في أن محور عمل الإدارة المدرسية يدور حول كل ما تقوم به المدرسة في سبيل تحقيق أهدافها، بينما يكون مجال عمل الإدارة التعليمية أوسع وأشمل من ذلك، إذ يتصل بالنظام التعليمي ككل وبتحقيق الأهداف العامة للتعليم في المجتمع." (مصطفى،٢٠٠٢ :٣٨)

ويبين شكل رقم (١) العلاقة التكاملية التشاركية بين الإدارات الثلاث، إذ تعتبر الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، وكلاهما جزءاً من الإدارة التربوية.

شكل رقم (١) يوضح العلاقة بين الإدارات

(الإدارة التربوية، والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أهداف الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، وتحدد الإدارة المدرسية الجوانب الفنية والإدارية تحديداً واضحاً في العمل بما يضمن التكامل والتوازن.

وتهدف الإدارة المدرسية إلى " تهيئة الظروف والإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل، والمساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو ، وفي تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق متميز بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع". (سمعان ومرسي،١٩٧٥ : ٩) .

ويذكر أحمد (١٩٩١) من أهم أهداف الإدارة المدرسية ما يلي:- .

١. توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.
٢. توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.
٣. تحقيق التكامل بين الإدارة والإشراف الفني للعملية التربوية.
٤. العناية بالعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم.
٥. توفير قدوة حسنة للتلاميذ. (أحمد ،١٩٩١ :٢٧)

أنماط الإدارة المدرسية:-

تختلف الإدارة المدرسية وطريقة أداء العمل المدرسي بإختلاف شخصية مدير المدرسة ، فهو رئيس الجهاز الإداري في المدرسة ، ويُسيّر كل التنظيمات الإدارية والنشاطات التربوية ويتخذ القرارات الهادفة بطريقة تتفق مع فلسفه الإدارة التربوية ومعتقداتها والتي يرى أنها تحقق أهداف المدرسة .

وكما أن مديري المدارس يتبعون نمطاً معيناً من أنماط الإدارة المدرسية والتي يقسمها عطوي (٢٠٠١) إلي الأنماط التالية :

١. النمط الأوتوقراطي : (الدكتاتوري،التسلطي أو الاستبدادي).
٢. النمط الترسلي : (المتساهل ، التسيبي أو الحر).
٣. النمط الديموقراطي : (المتشارك أو التعاوني أو الإنساني) . (عطوي، ٢٠٠١:٢٣)

- كما أضاف العاجز والبنا (٢٠٠٤) نمطاً جديداً من أنماط الإدارة المدرسية و هو :-

٤. النمط الشورى : (يعني الأخذ بالرأي والمشورة ويتميز بالقيادة الشورية ، حيث يحاول مدير المدرسة أن يوسع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار) . (العاجز والبنا ،٢٠٠٤ : ١٩)

٥ . النمط الموقفي: أن بعض مديري المدارس لا يديرون مدارسهم كل الوقت وفق نمط واحد من الأنماط السابقة للإدارة المدرسية ولكن يتبعون نمطاً آخر لبعض الوقت وطبقاً للظروف المحيطة به، كما أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوظّف لكل موقف نمط إداري معين ويتغير هذا النمط بتغير الموقف، قد يمارس في أحد المواقف نمطاً ديموقراطياً وفي موقف آخر يتطلب الحزم ويمارس موقفاً أوتوقراطياً، أو يمارس نمط توليفي من بين هذه الأنماط.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وظائف الإدارة المدرسية:-

"تغيرت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية وصيانة الأبنية وتجهيزاتها،بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على نموه العقلي والبدني والروحي وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعة من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعة" . (عطوي،٢٠٠١ :١٩).

ويذكر أحمد (١٩٩١) أن الوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية هي:-

تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو الكامل لهم ،وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم ،إلى جانب هذا ، فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقاً للصالح العام". (أحمد ، ١٩٩١:٩)

ويضيف بهجت (١٩٩٣) حتى تتمكن الإدارة المدرسية من تحسين نوعية التعليم وتطويره يجب عليها القيام بمجموعة من الوظائف أهمها:-

١. التخطيط أو محاولة التحكم في المستقبل وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة، وذلك باتخاذ قرارات تقوم على أساس تقديرات دقيقة للنتائج المحتملة للقيام بأعمال معينة.

٢. توفير المصادر المادية والبشرية وتوزيعها على الجهات المختلفة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وفق الخطة المرسومة.

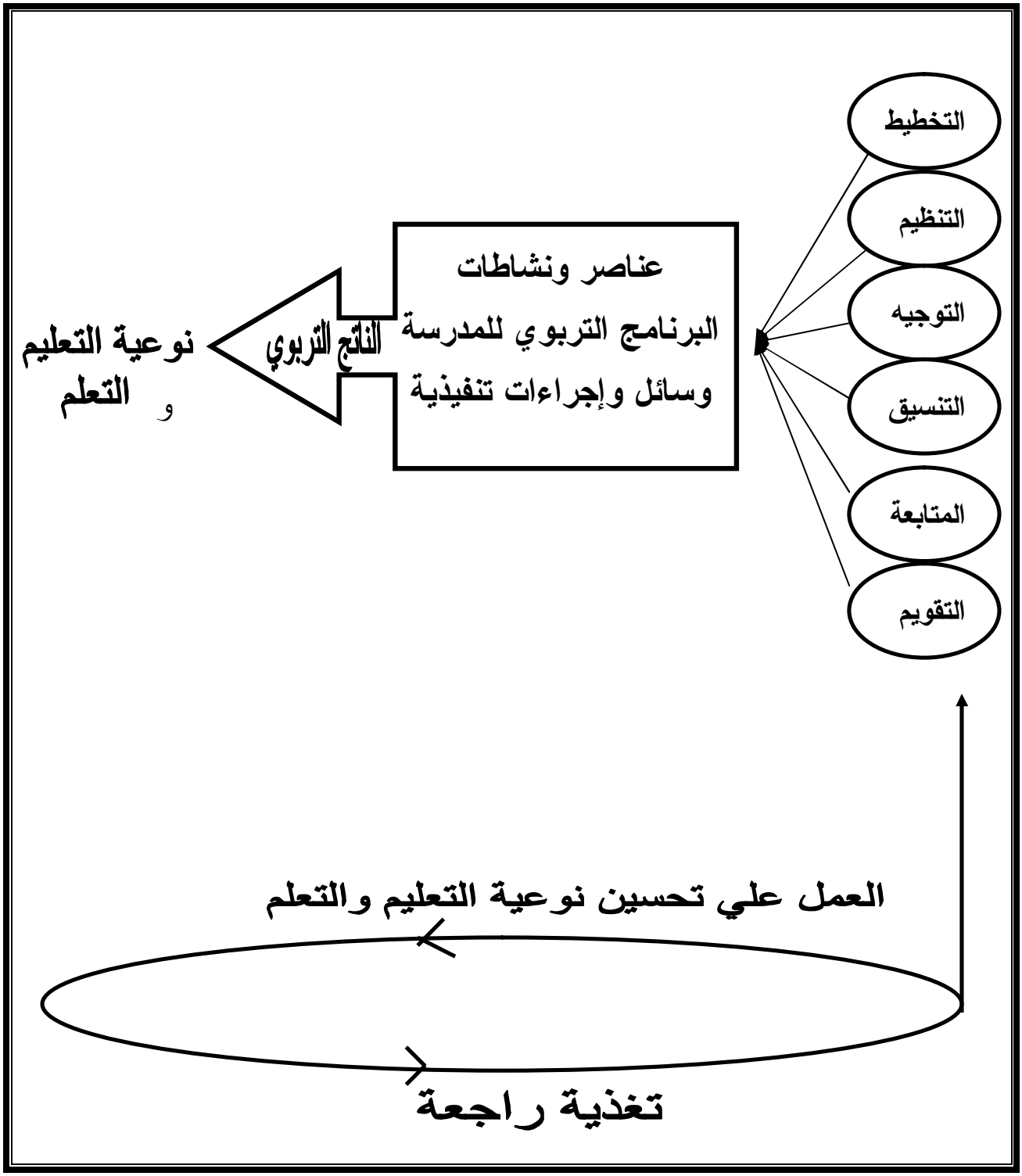
٣. الحفز أو التعبئة واستثارة سلوك الأفراد على النحو الذي يؤدي بهم إلى الوصول إلى النتائج المرجوة.

٤. التنسيق أو الملائمة بين العناصر والجماعات والعمليات المختلفة بحيث تكون جميعها وحدة متكاملة من العمل أو النشاط الهادف.

٥. التقويم أو الفحص المستمر للنتائج المترتبة على الطرق والأساليب والوسائل التي يتم بها تنفيذ الوظائف الأربع السابقة بغية تحسين العملية الإدارية. (بهجت، ١٩٩٣:٢١٨)

شكل رقم (٢) يبين أهم الوظائف الإدارية والفنية للإدارة المدرسية في مجال تحسين نوعية التعليم وتطويره كما في الشكل المرسوم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



المصدر : (بهجت ،١٩٩٣ : ٥٤)

إدارة المدرسة الثانوية: -

تولي الإدارة التربوية اهتماماً كبيراً بالقيادات المدرسية وعلى رأسهم مديري المدارس الثانوية بوصفهم يقودون أهم المراحل التعليمية والوحدات التنظيمية التي تشكل حجر الزاوية في النظام التربوي، وبوابة التعليم الجامعي، وتوصف هذه المرحلة بالحقبة الحرجة من حياة الطالب بالإضافة أنها تعتبر مرحلة إعداد وتهيئة للدراسة الجامعية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حيث يرى البرادعي (١٩٨٨) "إذا كان تطور التربية يتوقف على تطوير إدارتها نظراً لما لها من تأثير مباشر على اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لتحقيق أهدافها فإن تطوير التعليم الثانوي يعتمد على نجاح إدارة المدرسة الثانوية في التنفيذ الصحيح للمهام الكبرى المنوطه بها" .
(البر ادعي، ١٩٨٨ :٨٨).

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

الإدارة فن و مهارة ، حجج وإقناع ، رسالة وضمير ، ومبادرات وخطط ، وبرامج تطوير، عدل وإنصاف ، تنظيم و تنسيق ، متابعة وتقويم ، عقلانية وموضوعية ، إنسانية وأخلاق ، مرونة ولباقة ، إخلاص وانتماء ،عمل شاق ومعقد ،اكتفاء ذاتي وتحقيق الذات ،أفاق واسعة وعميقة ، تجديد وإبداع ،هدف وأمانة واستقامة .

ويذكر أبو الوفا (٢٠٠٠) لتوفير عوامل النجاح لتحقيق هذه السمات ينبغي أن تتصف الإدارة المدرسية بالخصائص الآتية:-

١. أن تكون إدارة هادفة: أي أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها إنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
٢. أن تكون إدارة إيجابية: فهي لا تستند إلى السلبيات أو المواقف الجامدة بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.
٣. أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط ولا ينفرد القائد بصنع القرار لوحده.
٤. أن تكون إدارة إنسانية: يشتمل ذلك على حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم.
٥. أن تكون إدارة ديمقراطية: بعيدة عن التسلط والإنفراد باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم المشاركين فيه بل يجب المشاركة في تحديد السياسات ووضع البرامج والمساواة بين أعضاء التنظيم. (أبو الوفا وحسين،٢٠٠٠ :١٩- ٢٠ بتصرف).

و مع تزايد أهمية الدور التربوي لمدير المدرسة وجدت العديد من العوامل التي تدعو إلى التحديث المستمر للإدارة في المدرسة الثانوية.

أهم عوامل تحديث الإدارة المدرسية:-

لكي تتمكن إدارة المدرسة من النهوض بمهامها يذكر البرادعي (١٩٨٨) لابد من العمل المستمر لتحديث إدارتها لتكون في تكيف وتطور مستمرين بما يحيط بها من عوامل كثيرة أهمها:-

١. التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها المجتمعات البشرية خلال هذا العصر في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية مما يتطلب دور إدارة التعليم في إعداد التوعية الممتازة من الأطر الفنية من المديرين المؤهلين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢. التغيرات والتطورات الهامة في المعرفة الإنسانية، حيث تضاعفت كماً ونوعاً مرات عديدة عبر السنوات الماضية وتعددت وتطورت تطبيقاتها العملية في الحياة اليومية.

٣. تطور الأساليب التربوية الحديثة التي تؤكد ضرورة التنمية المتكاملة لشخصيات المعلمين وتنمية مهارات الإبداع ، وقدرات التفكير العلمي . (البرادعي، ١٩٨٨ :٨٨).

كما يمكن إضافة دور العولمة التي صورت العالم كقرية صغيرة والانفتاح على الحضارات وتبادل الثقافات ومواكبة التغيرات المتلاحقة جعل تحديث الإدارة المدرسية أمراً ضرورياً ومهماً لإدارة المدرسة الثانوية .

معايير تقويم الإدارة المدرسية الجيدة:-

أورد سمعان ومرسي (١٩٧٥) معايير رئيسة يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة وفي مقدمتها ما يلي :-

- وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها.
- التحديد للمسئوليات بمعنى أن يكون تقييم واضح للعمل وتحديد الاختصاصات والمسئوليات.
- تجنيد كل طاقات المدرسة لخدمة العملية التربوية بها.
- إتباع أسلوب الإدارة في ممارسة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية.
- وجود نظام جيد للاتصال داخل وخارج المدرسة . (سمعان ومرسي ، ١٩٧٥ :٥٧).

كما يمكن إضافة معيار التفويض الفعال من قبل مدير المدرسة لمن يراه من المعلمين يمتلك القدرة على تحمل المسئولية ، وعلى أن يسير المدير مدرسته بكل أنواع النظم المختلفة وبكافة الوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تواجهه حللاً مناسباً.

مديـــر المدرسة

مدير المدرسة المخطط المقيم ، والعقل المدبر ، القائد الميداني المسئول الأول عن تسيير العملية التعليمية إلى بر الأمان، و يصفه الطويل (٢٠٠١) بأنه " إنسان يفترض أن يسير بخطى ثابتة ومتحمسة نحو تحقيق أهداف وغايات مؤسسته ومراميها ، إنه إنسان يعيش منظومة قيمية تنادي بالإيمان بالله وبكرامة الفرد وقيمته، ملتزم بقيم المجتمع الحر مؤمن إيماناً راسخاً بأهمية التربية والتعليم كأساس مهم تستند إليه مكانة المجتمع ونجاحه" . (الطويل،٢٠٠١:٣٤١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أهمية مدير المدرسة: -

يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن قيادتها، ورسم خططها، وتنفيذ سياساتها، وحسن إدارتها، وعاملاً أساسياً في إنجاحها، فلا توجد مدرسة جيدة إلا إذا كان بها مدير على درجة عالية من الفاعلية، فهو المشرف المقيم، الداعم للتطوير، المبادر للتخطيط، الرأس المدبر للتنفيذ الذي يسيير دفتها إلى بر الأمان.

كما يعتبر زهران (١٩٩١) مدير المدرسة أنه " قائد تربوي مهمته تنسيق كافة الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانيات المنبثقة من أهداف مجتمعه " . (زهران ، ١٩٩١ : ٦٧)

ويمكن تصور أهمية مدير المدرسة "إذا نظرنا إلى هيكل الإدارة المدرسية على أنه هرم مدرج له قمة وله قاعدة فإن مدير المدرسة يتربع على قمة هذا الهرم الإداري والمتدرج في السلطة من أعلى إلى أسفل ، وإذا نظرنا إلى إدارة المدرسة على أنها دائرة لها مركز ومحيط فإن مدير المدرسة يعتبر هو المحور لهذه الدائرة ومركزها فهو يقع في مكان متوسط يتيح له الرؤية والتوجيه لكل أجزاء هذه الدائرة من محورها إلى محيطها". (عبود وآخرون، ٢٠٠٠:١٤٩).

ويضيف أبوالوفا (١٩٩٤)" إذا نظرنا إلى إدارة المدرسة على أنها عمليات إدارية تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم فإن مدير المدرسة هو البادئ لهذه العمليات ومحركها".
(أبو الوفا ، ١٩٩٤:٧١)

ولذا يعد مدير المدرسة المسئول الأول عن نجاح تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها المدرسية، والتركيز على الجوانب الإدارية والفنية والتربوية لتطوير العملية التعليمية وإصلاحها .

واجبات مدير المدرسة: -

لم تعد مهام مدير المدرسة العصرية تنحصر في مراقبة العمل المدرسي وضبط النظام وحفظ السجلات والملفات الرسمية ، وحصر الحضور والغياب وكتابة الخطابات والمراسلات الإدارية بل تعددت هذه المهام إلى مسئوليات وأدوار قيادية وإشرافية وتخطيطية تهتم بنوع العمل التربوي وتطويره وتجويده "ولذا فقد تعددت مهام المدير ومسئولياته وتنوعت فهو إداري وفني،ومشرف تربوي مقيم في مدرسته، بل ومخطط مقيم وقائد جماعي في البيئة المحلية، والمسئول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات المدرسية التي تواجه العاملين معه وتلاميذ مدرسته.(عقيلان،١٩٩٠:٢٩٣).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتشمل واجبات مدير المدرسة مجالات عديدة نذكر أهمها :-

١. تحسين العملية التربوية وتطويرها.
٢. الإشراف على شؤون الطلبة.
٣. الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية.
٤. الاهتمام بتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.
٥. تنمية الأداء المهني للمعلمين.
٦. الإشراف على النظام المالي والمحاسبي في المدرسة.
٧. مدير المدرسة مشرف تربوي مقيم.

(شرف ،٢٠٠٢: ٢٩)

- كما يقوم مدير المدرسة بوضع الخطط المتكاملة في كافة المجالات مثل:-

(المدرسة والمجتمع المحلي، المدرسة والنشاطات المنهجية، تنمية الأداء المهني للمعلمين، مشروعات تجميل وتحسين المدرسة، الزيارات الصفية، الرحلات المدرسية، والمسابقات العلمية، برامج التطوير المدرسي، الخطة السنوية للمدرسة، إثراء المنهاج).

§ كما أن واجبات مدير المدرسة تتلخص في أعماله الرئيسة من خلال الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية والتي تضم (التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، التقويم).

§ كما يمكن تقسيم واجبات مدير المدرسة إلى مجالين رئيسين هما المجال الإداري والمجال الفني .

فاعلية أداء مدير المدرسة:-

"يقصد بفاعلية أداء مدير المدرسة مدى النجاح الذي تحققه ممارسته على صعيد صنع القرار في المدرسة وتنفيذه، وقيادة الإدارة المدرسية وتنظيمها وتسيير شئونها، وتفعيل نشاط الهيئة التعليمية والإدارية وتحسين مخرجات التعليم في المدرسة في حالة مقارنة هذا الأداء بمعايير واضحة ومحددة".(البوهي، ٢٠٠١: ٣٦٦).

و تعتبر الخطة المدرسية إحدى معايير تفعيل الأداء التي يمكن لمدير المدرسة من خلالها تحديد ما تم انجازه ، وما لم يتم تحقيقه والسعي من أجل تحقيقه لتحسين الأداء ومواجهة العقبات والتغلب على الصعوبات بالتعاون مع المعلمين والإداريين في المدرسة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وكما "أصبح معروفاً أن سمعة المدرسة والعاملين فيها يتوقف على حسن تصرف مدير المدرسة وبعد نظره ، وحسن إدارته، كما أن بيئة المدرسة تعبرعن شخصية مديرها" .
(Tarter، ١٩٨٩:٢٩٤).

و يعتبر مدير المدرسة العامل الأساسي والمشّرع الأول لوضع الخطة المدرسية والخطط التطويرية، لتسيير العملية التعليمية بفاعلية و يعد مدير المدرسة مشرفاً مقيماً وأيضاً مخططاً مقيماً يتابع عمل المدرسة ويسعى لنمو المعلمين مهنياً، وقائد مسئول عن قيادة عملية التطوير والتجديد التربوي في مدرسته بل هو:-
" المسئول عن تصريف الأمور الإدارية فيها، و توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية، توفر للطلبة الجو الأمثل، بكل ما يتطلبه ذلك من متابعة للمنهاج ومحاولة تطويره وتحسينه ومن تنمية مهارات المعلمين وقدراتهم وبلا شك فإن هذا الموقع يعطي مدير المدرسة سلطة وصلاحية تمكنه من التأثير في الطالب والمعلم والمنهاج". (Hallioinger &Hee ١٩٩٦:١٢٦)

وكما تتضح فاعلية أداء مدير المدرسة من خلال تحقيقه لأهداف المدرسة والسعي لتحسين العملية التعليمية التعلمية وتحقيق أعلى مردود تعليمي من خلال توظيف الإمكانات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة وتحسين مخرجات التعليم وتقليل الهدر التعليمي في المدرسة مع توفير الجانب التربوي المناسب للعملية التعليمية .

الإدارة المدرسية في فلسطين:-

تعتبر الإدارة المدرسية في فلسطين من أهم القضايا التي أولتها وزارة التربية والتعليم العالي الاهتمام، والتي تهدف إلى تحسين العملية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء،وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجههم التوجيه التربوي السليم فهي المسئولة عن إدارة وقيادة المؤسسة التربوية التي تتعامل بشكل مباشر مع محور العملية التربوية وهو الطالب ، وهي التي تتعامل مع مدير المدرسة المسئول عن تسيير شؤونها ونجاحه أو فشله في إدارة هذه المؤسسة هو الفيصل في نجاح أو فشل العملية التربوية، كما يساعده في إدارة المدرسة المعلمون والاختصاصيون، وتقوم إدارة المدرسة بتوفير البيئة التعليمية المناسبة لها،والإشراف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين وتوجههم وتقويم أعمالهم.

ويتكون النظام التعليمي في فلسطين من مرحلتين هما:-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١ - مرحلة التعليم الأساسي، تشمل الصفوف الأساسية الأولى (١-١٠) .ومدتها (١٠) سنوات. وتعرّف بالمرحلة الأساسية وتعتبر قاعدة التعليم الذي تبنى عليه المرحلة الثانوية .

٢ - المرحلة الثانوية تشمل الصفين (١١-١٢) الثانويين،فهي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية ومدتها سنتان.

- "كما تعرّف المدرسة: بأنها كل مؤسسة تعليمية تشتمل على جزء من مرحلة أو أكثر من مراحل التعليم بأنواعه المختلفة، ويتعلم فيها أكثر من عشرة طلاب تعليماً نظامياً ويقوم بالتعليم فيها معلم أو أكثر .
- وتعرّف المدرسة الحكومية: بأنها مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم العالي أو أي وزارة أو سلطة حكومية." (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية،١٩٩٧ : ١٤٧)

الجهاز الإداري والتعليمي في المدرسة الفلسطينية: -

الإدارة المدرسية في حقيقتها جهاز متكامل من العاملين في المدرسة، وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره، تجمعهم وحدة روابط العمل والمشاركة وتحمل المسئولية .

ويتشكل الجهاز الإداري والتعليمي للمدرسة من المجالس التالية: -

١ -**مجلس المعلمين**: يتشكل من مدير المدرسة ومساعدة المعلمين جميعاً والاختصاصيين في المدرسة العاملين في الخدمات التربوية المساعدة للعملية التربوية والمساندة لها.

٢ -**مجلس الأنشطة**: يتشكل من المعلمين الذين يمثلون مختلف أوجه الأنشطة المدرسية.

٣ -**مجلس الأسر المدرسية**: يتشكل من عدد من الطلبة في المدرسة بإشراف معلم أو أكثر.

٤ -**مجلس أولياء الأمور**: يتشكل من مدير المدرسة وعدد من المعلمين وعدد من أولياء الأمور.

٥ -**مجلس الضبط** : يتشكل بموجب تعليمات الانضباط المدرسي.

(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ،١٩٩٧: ١٥٣)

الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في فلسطين:

يقع مدير المدرسة في قمة الهرم التنظيمي للمدرسة ويعاونه مساعد المدير أو ما يعرف بوكيل المدرسة، والمعلمون،والسكرتير والاختصاصيون .

- **مدير المدرسة**: -

"هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشئ وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسمياً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم . (مصطفى ،٢٠٠٢: ٦٠)

- **نائب مدير المدرسة** : -

هو " المسئول الثاني في المدرسة لمساعدة مديرها في متابعة تنفيذ مهمات جميع العاملين في المدرسة وأجهزتها المختلفة".(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ١٩٩٧ :١٩٨).

وتفوض له الصلاحيات في أثناء غياب المدير أو تكليفه بها ، و يسمى بالوكيل أو مساعد المدير.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **سكرتير المدرسة :-**

وهو الشخص المعين رسمياً بوظيفة سكرتير وأمين عهده للمدرسة للقيام بالأعمال الكتابية وتنظيم الأعمال المكتبية، وحفظ السجلات والوثائق المدرسية والملفات الخاصة بالطلبة والمعلمين وتسجيل المراسلات ، وجرد موجودات المدرسة سنوياً ، والقيام بكافة الأعمال الإدارية وفق الأصول والأنظمة الرسمية المتبعة .

- **المعلم:-**

"هو كل من يتولى التعليم أو خدمة تربوية متخصصة في أي مؤسسة تعليمية حكومية أو خاصة" (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، ١٩٩٧ :١٤٧) .

كما يعتبر المعلم العنصر الأساسي في العملية التربوية وعليه تقع تبعات تنفيذها والإشراف على المواقف التعليمية المترتبة عليها، وتوجهها لتحقق أهدافها وغاياتها.

- **الاختصاصيون:-**

"وهم الأشخاص الذين يعملون في المدرسة من أجل تقديم الخدمات الفنية المتخصصة للمعلم والطالب في مختلف المجالات المساعدة للعملية التربوية والمساندة مثل المكتبة والمختبر والخدمات الإرشادية والصحية والاجتماعية وغيرها للطلبة".

(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ١٩٩٧: ١٤٨).

- **أذنة وحراس:-**

وهم الأشخاص المكلفون بتوفير كافة سبل الراحة للمدير والمعلمين والطلبة ، والمحافظة على حراسة ونظافة المدرسة .

يبين شكل رقم (٣) الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في فلسطين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المحور الثاني: تطوير الإدارة المدرسية

أولاً: التطــوير المدرسي: -

إن الإنسان المعاصر وهو يتطلع إلى مستقبل زاهر يحاول باستمرار حل ما قد يعترضه من مشاكل، ويعمل لدرء ما يتوقع من أخطاء ويسعى جاهداً لرسم الخطط الملائمة لمستقبل الغد المنشود لتطوير الواقع إلى مستقبل أفضل ، حيث يعتبر التطوير في مجال التربية سمة من سمات هذه المرحلة التــي نعيشها في الوسط التعليمي ،وهو مطلب رئيس للمدرسة إذ يدل على اســتخدام الإدارة المدرســية للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بكفاءة وفاعلية بأقل كلفة ممكنة وبأقصر وقــت وأقــل جهــد للحصول على أفضل المخرجات التعليمية، مما يتطلب تنسيق الجهود المحلية والدوليــة باســتخدام الأسلوب العلمي في التفكير والتطبيق العملي للتكنولوجيا الحديثة.

- **عرّف الصالحي (٢٠٠٣) التطوير المدرسي بأنه : -**

"إحداث تحسينات في أداء جميع العاملين في المدرسة من خلال تحسين ممارسة العمليات الإداريــة وخاصة القيادة التشاركيه والتخطيط والتنظيم والإشراف التربوي والرقابة والتقويم للحــصول علــى أفضل المخرجات المدرسية بشكل شامل ومتكامل ومستمر وفعال".(الصالحي ،٢٠٠٣: ٦)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هذا ويرتبط مصطلح التطوير ببعض المصطلحات التربوية التي لا يمكن إغفالها لارتباطها الوثيق بالتطوير وهي (التغيير، التجديد، الإصلاح) .

١) مصطلح التغيير التربوي :-

يميز عبد الجواد (١٩٨٤) بين التغير والتغيير التربوي من حيث :-

أ) تستعمل كلمة "تغير" في المجال التربوي وكأنها تشير إلى أنها عملية داخلية يقوم بها النظام التربوي ذاته .

ب) في حين تستعمل كلمة "التغيير" في المجال التربوي وكأنها تشير إلى تحول النظام التربوي من حالة إلى أخرى وهذا ما يحصل بدافع خارجي ، والتغيير في التربية كغيره في أي مجال ليس غاية مقصودة لذاتها، فقد يكون مذموماً أو محموداً، والتغيير الذي نقصده بوصفه أحد جوانب عملية التجديد يشترط أن يكون محموداً." (عبد الجواد، ١٩٨٤ : ٨٣)

يمكن أن نقسم التغيير إلى نوعين احدهما ايجابي والأخر سلبي وأما التغيير الايجابي فهو الذي نطمح الوصول إلية والانتقال من واقع معين إلى واقع أفضل منه ويؤدي إلى تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية وهو الذي نطلق علية التطوير .

ولا نستطيع أن نطلق على كل تغيير تطوير حيث " ليس كل تغيير يجوز أن نسميه تطويراً، فالإنسان قد يغير من ملابسه ولون شعره وأشكال وأصناف أكله وما شابه ذلك لكن هذه الأشكال من التغيير لا ينبغي أن نجعله يدعى أنه (يطوّر) نفسه، لأن التطوير إنما يكون إذا تناول (مفاهيمه) و(قيمه) و(اتجاهاته) و(أنماطه السلوكية) (وأساليب تفكيره) ومن هنا فقد لا يعد التغيير في سنوات سلم التعليم تطويراً إلا بالقدر الذي يترتب عليه زيادتها أو نقصانها (تجديداً) و(إصلاحاً) في نوعية التعليم المقدم". (علي ، ١٩٩٥:١٤) .

٢) مصطلح التجديد التربوي :-

عرفه الكسواني وآخرون (٢٠٠٣) بأنه : "إدخال كل جديد أو تغيير في الأفكار أو السياسيات أو البرامج أو الطرق أو المرافق والبيئة العلمية المتحركة لابتكار التغيرات، والتخطيط لها، وتطبيقها، لذلك فإن التجديد هو ابتكار واكتشاف بدائل نظام التعليم القائم أو لبعض عناصره لغرض إصلاحه وزيادة كفايته وفعاليته.(الكسواني وآخرون،٢٠٠٣:٢٥٧).

ومما سبق يتضح أن عملية التجديد التربوي تعتبر هي نتاج لعملية التطوير بل عمل مخططة ومقصوده تتميز باختيار الأولويات لتحسين مخرجات التعليم والاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة ،لذا قد يكون التجديد حسب مراحل زمنية محدده ووفق الأولويات وقد يكون جزئياً أو كلياً.

وتعتبر عملية التجديد التربوي المرحلة التالية بعد مرحلة التطوير وقد تكون بالإضافة أو التعديل أو الابتكار ولكن تعتبر أقل تحديداً من الإصلاح التربوي أو جزءاً منه في مجال محدد .

٣) مصطلح الإصلاح التربوي: -

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

*عرّف مرسي (١٩٩٦) الإصلاح التربوي بأنه:- "أي محاولة تربوية أو عملية لإدخال تحسينات على الوضع الراهن للنظام التعليمي سواء كان ذلك بالبيئة المدرسية أو التنظيم والإدارة أو البرنامج التعليمي أو طرائق التدريس أو الكتب الدراسية وغيرها". (مرسي ،١٩٩٦: ٨).

يعتبر الإصلاح نتيجة من نتائج عملية التجديد التربوي إذ يشترط في التجديد التربوي أن يؤدي إلى إصلاح النظام التعليمي كله أو تحسين أحد جوانبه.

ويذكر فهمي (١٩٨٩) أن التطوير في مجال التعليم هو "مجموعة التغييرات التي تحدث في نظام تعليمي بقصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه، وقد يكون التطوير جذرياً بحيث يشمل أهداف النظام وبنيته وخططه ومناهجه بما يرقى بهذا التطوير إلى مستوى الإصلاح الشامل ، أو قد يكون التطوير جزئياً يشمل جانباً من النظام أو جزئية فيه مما يجعله تجديداً كإدخال مستحدثات جديدة في إدارة التعليم أو نظام القبول فيه أو مناهجه وخططه أو غير ذلك من جزئيات" . (فهمي ، ١٩٨٩ :١٢٩) .

كما أن المرحلة المقبلة تتطلب أن يكون مدير المدرسة قائداً للعملية التربوية ومسئولاً عن كافة المدخلات والمخرجات التعليمية من خلال التغيير الايجابي الفعال الذي يؤدي بدورة إلى التطوير وتحسين نواتج العملية التربوية ليرتقي إلى مستوى التجديد ويسهم في إصلاح العملية التعليمية وتحسينها .

- **مبررات التطوير المدرسي :-**

إن النظام التربوي في مجتمع ما يعكس النظام الاجتماعي في المجتمع ويتأثر بالتقدم التكنولوجي والبحث العلمي مما يستدعى منا معرفة دوافع التطوير المدرسي وهي :-

١. ثورة المعرفة والمعلومات التكنولوجية.
٢. التطورات المتسارعة الضخمة في ميادين العلوم وتطبيقاتها.
٣. تطورات ميادين الاقتصاد والمال والاجتماع.
٤. الانفجار السكاني.
٥. السعي العالمي والمشترك للتقدم والانتفاع بثمراته.
٦. الانفتاح الواعي على الثقافة الإنسانية. (الطراونة،٢٠٠٣:٤٥).

- **المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية التطوير المدرسي:-**

مما سبق نستنتج أن لا سبيل لتحقيق الآمال فيما يتعلق بطموحات تطوير واقعنا التعليمي إلا إذا توفرت المتطلبات الأساسية للتطوير المدرسي والتي من أهمها :-

١. توافر إرادة التغيير وعزيمة التطوير.
٢. توافر الإمكانات البشرية القادرة على نقل الأفكار والمقترحات إلى حيز التنفيذ الكفء.
٣. توافر الإمكانات المادية التي تمكّن من تحقيق التطوير المنشود.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤. توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات وعمليات التطوير المتعددة والنوعية.
٥. تعزيز مشاركة المعلمين في التطوير المدرسي ومناقشتهم في المشاريع والخطط التطويرية.
٦. توافر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية التي تلزم لاتخاذ قرارات التطوير المدرسي.

ويضيف الحجار (٢٠٠١) لنجاح " عمليات التطوير للتخطيط يجب أن تحدث بشكل دائم ومستمر في جميع مراحله ومكوناته سواء في الأهداف أو الإجراءات أو السياسات أو البرامج".

(الحجار،٢٠٠١ :ع)

- **اتجاهات التطوير المدرسي :-**

تتجه الإدارة المدرسية الحديثة نحو تقديم أفضل المخرجات التعليمية للمجتمع من خلال تلبيتها للحاجات التعليمية للمعلمين والطلبة ووضعها في سلم الأولويات في ضوء الحاجة إلى التحسين وإعداد البرامج التدريبية لمتابعة ومسايرة التطور التكنولوجي في جميع المجالات التربوية فكان التوجه نحو التطوير من خلال ثلاثة اتجاهات يبرزها الطراونة (٢٠٠٣) هي :-

١- القيام بعملية تحول حضاري، عميقة وشاملة عنوانها التحديث والتطوير الإيجابي .
٢- السعي الواعي المشترك للتقدم والانتفاع بثمراته .
٣- الانفتاح الواعي على الثقافة الإنسانية . (الطراونه ،٢٠٠٣: ٤٥)

- **العلاقة بين التطوير المدرسي و التدريب:-**

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية ليسهم في تطوير كفاياتهم بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء المؤسسة من جميع جوانبها المختلفة.

" يعتبر التدريب هو السبب الرئيس ، وراء كل نجاح يحققه أي نشاط، أو اكتشاف أو خدمة، وهو الذي يفسر تقدم أو تخلف أي مجتمع كان، وهو مسئول عن نجاح أية منظمة من المنظمات، أو أي مجتمع من المجتمعات، وهو كذلك مسئول عن فشل أي منها" (الطعاني،٢٠٠٢:١٣) .

وإذا كان مدير المدرسة، قد أُعد الإعداد الجيد ودرب التدريب الكامل، أعتبر المحرك الفعال للعملية التربوية والتعليمية لتبرز أهمية دوره في تطوير التعليم وتحديثه ذلك لأن فلسفة التعليم والخطط الدراسية ومحتوياتها والوسائل التعليمية والمباني المدرسية مهما بلغت من الأهمية فإن فاعليتها في نهاية الأمر ترتبط بدور مدير المدرسة كقائد تربوي ، بل إن المدير المدرب والكفء يعوض في كثير من الأحيان ما قد يكون موجوداً من النقص في بعض هذه العناصر.

" كما يعد التدريب أثناء الخدمة من أهم مصادر إعداد المديرين وتطوير كفاياتهم ومن ثم تطوير أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً لتحقيق عائداً ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلاً عن كونه وسيلة مهمة من محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي". (دره ،١٩٩١:٢١)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **العلاقة بين التطوير المدرسي والتخطيط:-**

التطوير المدرسي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط فلا يتم التطوير لأي عمل ناجح إلاّ من خلال التخطيط الجيد الواعي مما يتطلب إعداد العنصر البشري للقيام بالنهوض بالمسيرة التعليمية. فمن أجل تطوير المدرسة يجب إعداد خطة التطوير وتوفير العناصر البشرية من معلمين وإداريين وفنيين للمساهمة في تنفيذ هذه الخطة مما يتيح للمعلمين فرصة المشاركة الفعلية في تحديد الأهداف ووضع الخطة ويجعلهم أكثر حماساً لتنفيذها.

كما أن أي عملية تطوير لابد أن يسبقها تخطيط للتطوير فهي عملية ملازمه بل تعتبر عملية التخطيط بوابة التطوير ، والهدف لا يكمن في التخطيط من أجل التخطيط بل يتطلب وضع الخطط و البرامج ودراسة الإمكانيات والاحتياجات والبدائل والتنفيذ والمتابعة والتقويم .

- **تقويم عملية التطوير المدرسي:-**

يعتبر التقويم أمراً ضرورياً ولازماً لحركه التطوير والتخطيط المدرسي ولاغنى لمدير المدرسة الناجح و للإداري التربوي الواعي عنه، ولقد ذكرت الجبر (٢٠٠٢) أن بعض الباحثين " يعد عملية التقويم صلب التخطيط التربوي حيث إن الخطة المستقبلية يجب أن تبنى من خلال النتائج التي أسفرت عنها عملية التقويم الخاصة بالخطة السابقة" . (الجبر ،٢٠٠٢ :٩٥)

ولذا فأن أي عملية تطوير مدرسي لابد أن يرافقها تقويم حتى يتم التأكد من مدى تحقيق أهدافها، والوقوف على مدى فاعليتها ووصولها إلي المستوى المطلوب واقترابها من السقف المحدد لها والذي يمثل المعيار الأساسي لعملية التقويم و ذلك مما يدفع مدير المدرسة لإعادة النظر في كفاءة عملية التطوير وهل هي بحاجة إلى إصلاح من أجل تطوير لعملية التطوير ، ليتم ذلك من خلال التغذية الراجعة والمتابعة المستمرة والتقويم أولاً بأول.

- **مجالات تقويم التطوير المدرسي:-**

" من أهم مجالات تقويم التطوير المدرسي كما يصنفها بوبطانة (١٩٨٦) ما يلي:-

١. تقويم الأهداف التطويرية للمدرسة.
٢. تقويم محتوى التطوير وأساليبه .
٣. تقويم برامج التطوير المدرسية.
٤. تقويم خطط التطوير المدرسية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥. تقويم برامج تطوير إعداد المعلمين.
٦. تقويم تحصيل التلاميذ وعلاقته بتحسين مخرجات العملية التربوية.
٧. تقويم تطوير البيئة المدرسية وعلاقته بتحسين العملية التربوية.
٨. إسهام المجتمع المحلي في عملية التطوير المدرسي ."

(بوبطانة ،١٩٨٦ :٥)

وأخيراً إن التقويم ليس دائماً عملية أخيرة في سلسلة المهام الإدارية ، بل إنه عملية مصاحبة وملازمة وتصحيحية للمهام كلها حسب ما يتطلبه الموقف من تعديل للأداء.

تطوير الإدارة المدرسية في فلسطين: -

أصبح تطوير وتحديث الإدارة المدرسية في فلسطين عملية ضرورية، بسبب ما طرأ على العالم من متغيرات سريعة ومتلاحقة، لذا عملت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على تبني برامج تطويرية لتصبح المدرسة مسئولة عن تطوير نفسها وتوثيق الصلة مع المجتمع المحلي والجهات التربوية المسئولة من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم ، تمشياً مع توجهات الوزارة نحو اللامركزية وتنفيذا للخطة الخمسية الهادفة لتحسين مخرجات التعليم في مختلف المجالات التربوية وانطلاقاً من النظر للإدارة المدرسية باعتبارها واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعاً حساساً في الإدارة التربوية تؤثر بشكل مباشر على النتاجات التعليمية.

" وانطلاقاً من الإيمان بالقدرات والطاقات التربوية العاملة في الميدان تسعى الوزارة لتنمية مهارات المدير والمعلمين في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم لإحداث التطوير المنشود من خلال :

١ - تحديث وتقوية نظم الإدارة المدرسية .

٢ - تبني برامج تطويرية لتصبح المدرسة وحدة للتطوير .

٣ - تقوية الطاقات التخطيطية والخطط التطويرية وآليات مراقبة الأداء.

٤ - استثمار التسهيلات والإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بالمدرسة .

٥ - تطوير قدرات إدارة المدرسة وتنمية مهارات العاملين فيها .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦- تعزيز العلاقات بينها وبين المجتمع المحلي .

٧- التخلص من الإدارة المركزية البيروقراطية التي تركها الاحتلال."

(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، ٢٠٠٤ بتصرف)
http: // www. Moe . gov. ps/ publications infoedu. Dou.

لم تكن العبارات السابقة مجرد كلمات أو شعارات بل حاولت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ترجمتها إلى انجازات من خلال التطوير المستمر للإدارة المدرسية والتعاون المثمر من كافة الأطراف المعنية وفيما يلي عرض لأهم الانجازات التطويرية على مستوى الإدارة المدرسية.

أهم الإنجازات التطويرية على مستوى الإدارة المدرسية في فلسطين

منذ تولي وزارة التربية والتعليم العالي مهامها عام(١٩٩٤ م)حتى عام (٢٠٠٥م) حققت العديد من الإنجازات التطويرية نذكر منها مايلي :-

- **في مجال الأبنية المدرسية**:- تم بناء (٤٠٠) مدرسة جديدة ، وإضافة(١٠٢١٥)غرفة صفية للمدارس القائمة ، وصيانة وتأهيل (٥٠٠) مدرسة، وتشطيب (١٥٨١)غرفة صفية.

- **في مجال المناهج والكتب المدرسية**:- تم تنفيذ خطة المنهاج الفلسطيني وتوحيد المناهج الفلسطينية بين شطري الوطن لجميع المراحل التعليمية حتى طبق المنهاج الفلسطيني هذا العام الدراسي (٢٠٠٦/٢٠٠٧م) على طلبة الثانوية العامة .

- **في مجال التدريب**:- عملت الوزارة على تدريب القادة التربويين والإداريين والمعلمين، وقد شمل التدريب العديد من المهارات الإدارية، والفنية ،وعلى المناهج الفلسطينية الجديدة .

ففي خلال الفترة (١٩٩٤-٢٠٠٥) تم تدريب ما يزيد عن (٣٨) ألف معلم من مختلف التخصصات، كما تم عقد العديد من الدورات للمديرين والمشرفين في مختلف المجالات حيث بلغ عددها (٤١) مجالاً شملت جميع النواحي التربوية والإدارية، وتم تدريب (١٢٦٠٠) معلم على مهارات الحاسوب.

- **ازدياد أعداد الطلبة في المدارس**:- ارتفع عدد الطلبة من (٦١٧٩٧٨) طالباً وطالبة للعام (١٩٩٥/١٩٩٤م.) ليصل إلى (١،٠٧٨،٤٨٨) طالباً وطالبة للعام(٢٠٠٦/٢٠٠٥م).
أي بمعدل زيادة سنوية مقدارها حوالي (٦ %) .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **ازدياد أعداد المعلمين في المدارس**:- ارتفع عدد المعلمين من (١٩٨٤٤) معلماً ومعلمة للعام (١٩٩٤/١٩٩٥م) ليصل إلى (٤٨٦٧٤) معلماً ومعلمة للعام (٢٠٠٥/٢٠٠٦م).
أي بمعدل زيادة سنوية مقدارها حوالي (١٣ %) .

- **في مجال المختبرات والمكتبات ومراكز الحاسوب**:-عملت الوزارة على تزويد المدارس القائمة بالتجهيزات اللازمة بصورة مرحلية، حيث بلغ نسبة (٥٨,٣ %) من المدارس الحكومية تحتوي على مكتبة، (٥٩ %)على مختبرات علمية، (٥٥%)من المدارس بها مختبرات حاسوب حيث تم إنجاز ما يقارب(٨٥٠) مختبر حاسوب، تحتوي على (١٢٠٠٠) جهاز حاسوب ، (١٠٠٠) طابعة".
(صحيفة الأيام، ٢٠٠٦ :" تقرير عن إنجازات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية")

ثانياً: برنامج التطوير المدرسي (DFID)

(DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT)

لما كان التطوير في معناه الإيجابي هو التغيير إلى الأفضل ، سعت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إلى تحسين خططها وبرامجها وأنشطتها التربوية، لتوفير تعليم وتعلم نوعي للطلبة في مدارسنا الفلسطينية بمراحل التعليم العام المختلفة.
وارتأت الوزارة منذ عام(١٩٩٤/١٩٩٥م)على دراسة الوضع القائم دراسة علمية متأنية، إيماناً منها بأن أي تطوير للمسيرة التعليمية لا بد أن ينطلق من الواقع ويراعي توافقه مع المنظومة التربوية في تفاعلها مع منظومة بيئتها ومحدداتها لتتمكن من مواكبة الثورة التكنولوجية، ومواجهة التحديات ولتساهم في إصلاح ما أفسده الاحتلال.
ولهذا الغرض بادرت الوزارة بوضع الخطط التطويرية في كافة المجالات التربوية عامة، وفي مجال التطوير والإصلاح التربوي خاصة ، وعززت من توجهها نحو اللامركزية بتطبيق العديد من البرامج المدرسية منها برنامج التطوير المدرسي ، برنامج المدرسة وحدة تدريب،برنامج المدارس المدارة ذاتياً، برنامج المدرسة الفاعلة، برنامج المدرسة صديقة الطفل.
(وزارة التربية والتعليم العالي ، الإدارة التعليمية في التجربة الفلسطينية :٢٠٠٤ بتصرف)
http: // www. Moe . gov. ps/ publications infoedu. Dou.
وسوف يتعرض الباحث لبرنامج التطوير المدرسي لمحاولة الكشف عن دوره في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظات غزة.

v نبذة عن برنامج التطوير المدرسي:-

في إطار سياسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية الرامية إلى الارتقاء بالعملية التربوية من خلال التركيز على مجالات التطوير المدرسي ، سارعت الوزارة لتبني مشروعات تربوية حول البرامج التطويرية التي في مقدمتها "**برنامج التطوير المدرسي**" الذي يأتي منسجماً مع توجه الوزارة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نحو اللامركزية، ونتيجة حتمية لتلبية احتياجات الخطة التطويرية الخمسية حيث يركز البرنامج على تطوير الإدارات المدرسية وتنمية المهارات الإدارية والفنية.

" لذا بادرت الوزارة بالتنسيق والتعاون مع"الوكالة البريطانية للتنمية" الداعمة للبرنامج بإرسال الفريق الوطني المكون من (١٥) عضواً من كبار الإداريون والمديرون في زيارة دراسية لبريطانيا، خلال الفترة من (٣/٣- ٣/٢١ / ١٩٩٧) للإطلاع على الفكرة، والتأكد من مدى نجاحها وإمكانية تطبيقها في مدارسنا الفلسطينية، ليعود الوفد إلى أرض الوطن متحمساً لتنفيذ الفكرة، وليعمم البرنامج حتى طبق على كافة المدارس الحكومية بمحافظات الوطن" .

(صبيح وآخرون، ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ ، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية)

أهداف برنامج التطوير المدرسي: -

يسعى البرنامج لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

١ - مساعدة المدارس على إدخال التغييرات التطويرية بشكل منظم ومدروس.

٢ - تشجيع المدارس على تحمل مسؤولية تطويرها بشكل مباشر.

٣ - تقوية العلاقة مع المجتمع المحلي في دعم المدارس وتطويرها.

٤ - تنمية مهارات التخطيط لدى المديرين والمعلمين لإحداث التغيير المنشود في تحسين عمليتي التعليم والتعلم.

٥ - إدارة العملية التعليمية في المدرسة بروح الفريق على طريقة القيادة الجماعية والمسؤولية المشتركة .

(صبيح وآخرون ،٢٠٠٢ /٢٠٠٣ ، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

*** -كما يلخص الباحث الهدف الرئيس من البرنامج بأنه:**

تعزيز مفهوم المدرسة كوحدة أساسية للتطوير التربوي وذلك بإعداد مدير المدرسة ليصبح أداة للتغيير وقائداً تربوياً داخل المجتمع المدرسي ويمكن تحقيق الهدف الرئيس للبرنامج من خلال تنمية مهارات التخطيط لمديري المدارس والعاملين فيها والمشرفين التربويين ليصبحوا قادرين على إعداد خطة تطويرية للمدرسة لتكون أداة فاعلة لتحديد الحاجات ووضع الأولويات.

٧ الدورات التي تم التدريب عليها: -

١ - التمهيد للتطوير المدرسي: مما عرف بالورشة التمهيدية التي عقدت لمدة يومين بواقع ١٠ ساعات دراسية تم خلالها تعريف مديري المدارس بالبرنامج، وأهدافه، وتحليل مجالاته.

٢ - بناء الخطط التطويرية: استمرت أربعة أيام بواقع ٢٠ ساعة دراسية .

٣ - إدارة التغيير: استمرت يومين بواقع ١٠ ساعات دراسية .

٤ - الدعم والمتابعة: يوم دراسي واحد بواقع ٥ ساعات دراسية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥- دور المشرف التربوي في الإشراف العام ودور مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً استمرت ٦ أيام بواقع ٣٠ ساعة دراسية .

(صبيح وآخرون ،٢٠٠٢ /٢٠٠٣ وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية: ١٤)

٧ أهمية تطبيق برنامج التطوير المدرسي: -

تكمن أهمية هذا البرنامج في استخدامه آليات مختلفة للتدريب يتم من خلالها تحقيق النمو المهني للمديرين بالاستناد إلى حاجات المدرسة وبالاعتماد على مشكلاتها بما يحقق للمدرسة النمو الذاتي المتوافق مع المصادر البشرية والمادية والفنية المتاحة لها، ويحقق النمو المهني المستمر والنمو الشخصي المتكامل للعاملين في المدرسة ويجسد العمل الجماعي التعاوني كأسلوب عمل وحل للمشكلات." (عماد الدين، ٢٠٠٣ : ٣٥) .

تنبثق أهمية البرنامج من النتاجات التي يستهدفها والمرتكزات التي يستند عليها والتي أهمها: -

١- " تنفرد كل مدرسة بواقعها وحاجاتها الخاصة بها والتي تعزى لمجموعة من العوامل مثل المرحلة التعليمية، عدد صفوفها ، مستوى طلبتها، البيئة المحلية، وغيرها من العوامل مما ينعكس على وجود خصائص مميزة لكل خطة تطوير تعدها المدرسة وتتحمل مسئوليتها .

٢- توثيق العلاقات التبادلية بين المدرسة ومجتمعها وتحقيق أكبر قدر من المشاركة بين المدرسة والمجتمع بتوفير فرص الدعم والمساندة وتفعيل علاقة المدرسة في مجتمعها.

٣- توثيق الصلات المهنية بين كل مدرسة وما يجاورها من المدارس والمؤسسات التربوية بالاستفادة من الإمكانات والطاقات البشرية ومصادر الخبرة.

٤- ييسر هذا البرنامج عملية التحول التدريجي من مركزيه الإدارة والإشراف إلى تطبيق مزيد من اللامركزية في إدارة المدرسة حيث تتاح للمدرسة فرصة اتخاذ القرارات على مستوى إدارة المدرسة.

٥- يشجع هذا البرنامج المبادرات الإبداعية في إدارة المدرسة وتسيير فعالياتها المختلفة بصورة تؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية.

٦- يؤدي هذا البرنامج إلى إحداث تغيرات إيجابية في نمط الإدارة المدرسية وممارسات المديرين." (وكالة الغوث الدولية،٢٠٠٢).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومما يطمح إلية البرنامج أن تكون كل مدرسة قادرة على إدارة نفسها ذاتياً من خلال تعاون المدير والمعلمين والطلبة والاستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة والمشاركة الفاعلة للمجتمع المحلي في عملية التخطيط للمدرسة .

v إسهامات برنامج التطوير المدرسي:

- أسهم البرنامج في وضع بعض الإجراءات حول تنفيذ الخطة الخمسية للوزارة وفي التوجه نحو اللامركزية.
- ولّد البرنامج مجالات عمل أخرى للمشرفين التربويين غير الإشراف على المباحث حسب اختصاص كل منهم وذلك في الإشراف على المدارس ونقل الخبرات، مما أدى إلى توسيع مفهوم الإشراف التربوي بالوزارة .
- تدريب المديرين والعاملين في المدارس لإكسابهم المهارات اللازمة للتخطيط من أجل تنفيذ البرنامج.
- إنشاء فريق تطوير في كل مدرسة.
- اختيار أولويات التطوير وإعداد الخطط اللازمة لتنفيذها.

(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ٢٠٠٤)
http: // www. Moe . gov. ps/ publications infoedu. Dou.

v مزايا برنامج التطوير المدرسي :-

ويرى خليفة (٢٠٠٣) أن برنامج التطوير المدرسي يتميز بمجموعة من الخصائص أهمها :-

- تتحمل كل مدرسة مسؤولياتها المباشرة في تطوير نفسها.
- تصبح كل مدرسة أكثر استقلالية في إعداد خططها وبرامجها التحسينية.
- إعداد خطط العمل التحسينية لتلبية الحاجات الحقيقية لكل مدرسة.
- الاستثمار الأمثل والفعال لكل الإمكانات والمصادر المتاحة في عمليات التطوير للمدرسة.
- تعتمد كل مدرسة على نفسها في تنفيذ خطتها التحسينية.
- تعمل كل مدرسة كمركز ومصدر للتطوير والإنماء لمجتمعها.
- تعمل كل مدرسة على استقطاب الدعم والمساندة في تنفيذ إجراءاتها وأنشطتها التطويرية (من داخل المدرسة وخارجها).
- التوجه نحو اللامركزية والسعي لتطبيق المدارس المستقلة ذاتياً تمشياً مع خطة الوزارة في دعم وتنفيذ خطة اللامركزية في الإدارات التعليمية. (خليفة ،٢٠٠٣: ١)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و يعتبر برنامج التطوير المدرسي بوابة لتطبيق جودة منظومة الإدارة المدرسية حيث يهدف البرنامج لتحسين المخرجات التعليمية ويسعى لتحقيق الإدارة الذاتية والتوجه نحو اللامركزية لتطوير الإدارة المدرسية الفلسطينية .

v تنفيذ برنامج التطوير المدرسي :-

- تم العمل بالبرنامج على خمس مراحل تشمل مدارس المحافظات الشمالية والجنوبية في فلسطين وبلغ عدد المدارس المشاركة في البرنامج من محافظات غزة خلال فترة تطبيق البرنامج (٢٢٩) مدرسة من أصل (٢٥١) مدرسة موزعة كما في الجدول(١) الآتي: -

جدول (١) يبين عدد المدارس المشاركة في برنامج التطوير المدرسي بمحافظات غزة:

العام الدراسي	المرحلة	عدد المدارس المشاركة من محافظات غزة
١٩٩٧/ ١٩٩٨م	الجيل الأول	١٢
١٩٩٨/ ١٩٩٩م	الجيل الثاني	٣٦
١٩٩٩/ ٢٠٠٠م	الجيل الثالث	٥٧
٢٠٠٠/ ٢٠٠١م	الجيل الرابع	٧٦
٢٠٠١/ ٢٠٠٢م	الجيل الخامس	٤٨
المجموع		٢٢٩

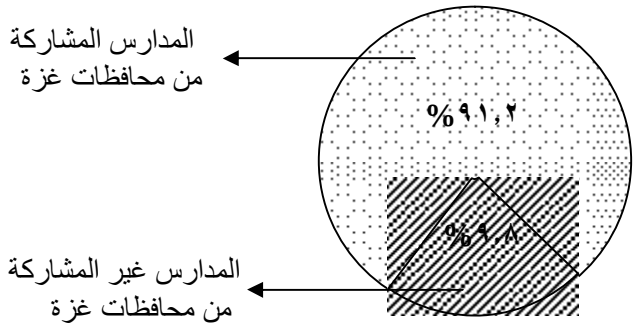
- المصدر : إحصائيات الإدارة العامة للتدريب والإشراف (٢٠٠٢).

ويلاحظ من الجدول السابق مايلي :-

- بلغت نسبة عدد المدارس المشاركة في البرنامج من محافظات غزة (٩١,٢ %).

ويتبقى ما نسبته (٩,٨ %) لم تشارك أثناء تطبيق البرنامج ولكنها شاركت بعد عام(٢٠٠٢) خلال الدورات التدريبية وتبادل الزيارات الميدانية مع المدارس المشاركة والمجموعات العنقودية التي استمرت حتى عام (٢٠٠٥ / ٢٠٠٦) ليعمم البرنامج على جميع أنحاء المحافظات الشمالية والجنوبية في فلسطين .

* شكل(٤) : قطاع دائري يمثل نسبة المدارس المشاركة في برنامج التطوير المدرسي من محافظات غزة.



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكل رقم (٤)

تمثل ٩١,٢ % نسبة عدد المدارس التي شاركت في البرنامج من محافظات غزة.

تمثل ٩,٨ % نسبة عدد المدارس التي لم تشارك في البرنامج من محافظات غزة.

٧ مراحل تنفيذ برنامج التطوير المدرسي:-

اشتملت عمليات تنفيذ البرنامج على المراحل التالية:

- تشكيل فريق التطوير المركزي في الوزارة ليضم هذا الفريق مدير عام التدريب والإشراف التربوي، والنواب الفنيين في مديريات التربية والتعليم إضافة إلى عدد من موظفي إدارة التدريب والإدارات المدرسية والمشرفين.
- اختيار المدارس المشاركة في المرحلة التجريبية للبرنامج مع مراعاة التوزيع الجغرافي لتشمل جميع المناطق التعليمية.
- تصميم وإعداد البرامج والمواد التدريبية الخاصة بتدريب الهيئات المسئولة عن إدارة وتنفيذ البرنامج سواء كان على مستوى المديرية أو المدرسة .
- البدء بتنفيذ البرنامج على المستوى التجريبي المحدود للمدارس التي تم اختيارها والإشراف على التنفيذ وتقويم نتاجات العمل .
- الإعداد لمرحلة التطبيق التجريبي الموسع بالإضافة إلى اختيار المدارس التي سيتم التطبيق عليها في المرحلة اللاحقة وتدريب مديري/ مديرات ومعلمي/ معلمات هذه المدارس على الكفايات التي يستلزمها تنفيذ البرنامج.
- الإعداد لتنفيذ مرحلة تعميم البرنامج في المدارس جمعيها في ضوء نتائج التطبيق في المرحلة التجريبية الموسعة وتعميم البرنامج على المدارس المتبقية .

(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ٢٠٠٤)

http: // www. Moe . gov. ps/ publications infoedu. Dou.

شروط اختيار المدارس المشاركة بالبرنامج:

١- الرغبة في المشاركة والحماسة والجدية في العمل.

٢- الالتزام وتحمل المسؤولية والاقتناع بالمشروع و المبادرة والفعالية.

٣- سهولة اتصال المدرسة بالمديرية والمدارس الأخرى.

٤- أن يتمتع العاملون بالمدرسة بصحة جيدة .

٥- الثبات النسبي للعاملين في المدرسة يعني عدم نقلهم إلى مدارس أخرى.

٦- أن يكون عدد المعلمين في المدرسة عشرة على الأقل . (خليفة، ٢٠٠٣: ٤)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لو نظرنا إلى هذه الشروط فهي تعتبر ضرورية وهامة لاختيار المدارس المشاركة بالإضافة إلى أن يسود التعاون والعمل بروح الفريق لكافة العاملين بالمدرسة مع الشعور للانتماء من أجل إنجاح تطبيق البرنامج .

v تشكيل فريق التطوير بالمدرسة:

يتشكل فريق التطوير في كل مدرسة من : مدير / مديرة المدرسة، نائب المدير و ثلاثة من المعلمين متميزين يتم اختيارهم على أساس الكفاءة والحماسة والرغبة والقدرة على العطاء والتجديد والالتزام

وتحمل المسؤولية ، وحتى يقوم هذا الفريق بمهماته ومسؤولياته لابد من تدريبه وتنمية كفاياته ومهاراته الإدارية ذات الصلة بأدوارهم ومسؤولياتهم ولديهم الاستعداد للتطوير الشخصي والمهني. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ،٢٠٠٠: ١)

v معايير اختيار المشرفين على البرنامج :

- الرغبة في العمل والتطور.
- القدرة على المبادرة والقيادة.
- الاستعداد لإعطاء وقت للمشروع.
- القدرة على الإقناع وتقديم النصح والدعم للآخرين.
- القدرة على إنشاء شبكات اتصال قوية (عماد الدين ،٢٠٠٣: ٣٧)

v معايير اختيار مدير المدرسة للمشاركة بالبرنامج :

- متحمس للعمل ومستعد لإعطاء وقت للمشروع.
- أن يتمتع بقدرة على الاتصال والتواصل.
- أن لا يكون ضيق الأفق بل واسع الأفق قادراً على رسم الخطط لمستقبل جيد ويرغب في تجريب أفكار جديدة.
- يؤمن بالتطوير ومستعد للعمل بروح الفريق الواحد.
- يقوم بمراجعة أدائه باستمرار ومؤهلاً تربوياً.
- ذو علاقة جيدة مع الهيئة التدريسية قادراً على الاتصال والتواصل.
- كان معلماً ناجحاً ذو سمعة طيبة حسن العلاقة مع المجتمع المحلي.

(صبيح وآخرون ،٢٠٠٢/ ٢٠٠٣ ، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

- ومما يلفت الانتباه أن هذه المعايير لم تحدد أو تفضل جنساً معيناً لمدير المدرسة المشارك في البرنامج أو تخصصاً أكاديمياً أو تربويا أو عدداً من سنوات الخدمة لمدير المدرسة وبل لم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يقتصر البرنامج على منطقة جغرافية محددة ، مما يدل على عمومية البرنامج و قدرته على التعامل مع كافة المتغيرات وفي مختلف الظروف .

٧ مجالات التركيز في التطوير المدرسي:

تعتبر عملية التطوير المدرسي ذات أهمية كبيرة ، فهي الباعث والمحرك للتخطيط مما يتطلب التنفيذ والمتابعة للوصول بالمجتمع إلى الرقي والازدهار ومما لاشك فيه أن تطوير المجتمع ينبع من تطوير المدرسة التي تعتبر اللبنة الأولى للحياة السعيدة والمجتمع المتقدم ولقد تناولت عملية التطوير خلال الأجيال الخمسة أربع مجالات هي: -

"المجتمع المحلي، التعليم والتعلم، المجال البشري والمادي وكل هذه المجالات تفوق بعضها البعض في الأهمية، والنجاح في مجال معين يعتبر دعماً للمجالات الأخرى وقد يكون سبباً في إنجاحها حيث أنها مترابطة ببعضها البعض، لذا يفضل التركيز على الجوانب الأربعة بشكل متوازن ومتكامل، واعتبرت بالمجالات الرئيسة للخطة المدرسية في حينها وسوف نتحدث بشيء يسير عن هذه المجالات".

(وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، ٢٠٠٤)

http: // www. Moe . gov. ps/ publications infoedu. Dou

١. مجال المجتمع المحلي:

ضمن هذا المجال يتم تعريف المدارس بعناصر المجتمع المحلي لتفعيل إمكانيات التواصل للمشاركة الفعالة في العملية التربوية، وتطوير المدرسة وزيادة الإسهامات النوعية للمجتمع المحلي ومجالاتها، كما يتم ارتباط التطوير بحاجات المجتمع وتطلعاته.

ويذكر عطوي (٢٠٠١) "أن المؤسسات التعليمية لا يمكن أن تؤدي وظيفتها بين جدران أربعة بل يجب أن تتعاون مع المؤسسات الخارجية في البيئة لتؤدي هذه الوظيفة على الوجه المنشود، وكلما كانت أكثر استجابة لحاجات بيئتها ومجتمعها، كلما كانت أكثر فاعلية وأعمق أثراً. وعلى هذا فإن المدرسة كي تؤدي وظيفتها الاجتماعية على أحسن وجه لابد أن يكون هناك ارتباط قوي بينها وبين البيئة التي تحيط بها، على أن يكون هذا الارتباط مبنياً على أسس من التفاعل الاجتماعي وعلى أسس الأخذ والعطاء ". (عطوي، ٢٠٠١: ٢٧٣)

٢. مجال التعليم والتعلم:

لقد كان الدور الرائد في هذا المجال للبرنامج من خلال خطط مدير المدرسة لتبادل الزيارات بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها. والتي تعتبر عاملاً محفزاً للتطوير ومما يتطلب من مدير المدرسة أن يمتلك مهارات التخطيط لتنظيم جدول لتبادل الزيارات الصفية بحيث لا يعطل سير العملية التعليمية داخل المدرسة والمدارس المجاورة ، للتعرف على الأساليب المستخدمة في التعليم وتقييم مدى فعاليتها وتبادل الخبرات والأنشطة ودراسة المشكلات واقتراح حلول وخطط علاجية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣. المجال البشري :

ارتبطت موضوعات برنامج التطوير المدرسي بتنمية المهارات لدى مديري ومعلمي المدارس كما ارتبطت بالمهام الإدارية والفنية لمديري المدارس باعتبار مدير المدرسة مشرفاً مقيماً ولهذا فقد ركز البرنامج على مفاهيم أساسية في الإدارة الفاعلة منها مفهوم تخطيط المدير لعمله، وكيفية رسم خطط التطوير المهني للمعلمين في المدرسة والتدريب المتواصل للمدرسين حتى المؤهلين منهم تربوياً " ذلك لأن التطور في التربية سريع وطرق التدريس في تغير مستمر بما يتفق مع تطور المناهج الذي يتبع بدوره تطور المجتمع، وهذا يقتضي أن يكون المدرس على علم تام بكل هذه التطورات والتجديدات وبما استحدث من نظريات وأفكار، ، مما ثبت جدواه في مسايرة التطور، والتدريب ضروري لرفع مستوى المعلمين وتنمية كفاياتهم ومهاراتهم وإكسابهم الخبرات الجديدة،وليتحدد نوع المهارات التي يتطلبها المدرسون من وقت لآخر، حسب نوع المدرسة ونوع المادة، ونوع التعليم." (حسين وزيدان، ١٩٧٦: ٤٦) .

و يركز هذا المجال على العلاقة بين المدير والهيئة التدريسية عن طريقة التواصل والاحترام المتبادل وتدعيم أواصر الثقة المتبادلة بينهم. كذلك التخطيط لتفعيل نشاطات الطلبة وتوجيهها والإشراف عليها.

٤.المجال المادي: ويندرج تحت هذا المجال أعمال كثيرة منها:

"المشروعات التحسينية في البيئة المدرسية، ونظافة المدرسة، وصيانة البناء المدرسي ، وإنشاء الحدائق المدرسية والساحات والملاعب" . (عقيلان، ١٩٩٠ : ٣٠)

وكذلك إقامة مكتبة للمدرسة، أو مختبر حاسوب ، ومظلات للطلبة يعني ذلك جعل المدرسة بيئة تعليمية جيدة يجد فيها الطالب ما يحتاج له.

وتعد هذه المجالات الأربعة هي التي ارتكز على تطويرها البرنامج. لكن لم يقتصر برنامج التطوير المدرسي على هذه المجالات فقط بل امتد في السنوات اللاحقة إلى سبعة مجالات هي: التعليم والتعلم، الموارد البشرية، العلاقات مع المجتمع المحلي، إدارة الموارد المادية، القيادة والإدارة والتخطيط، شؤون الطلبة، إثراء المنهاج لتنطلق الخطة المدرسية من هذه المجالات السبع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

v المدرسة في ضوء برنامج التطوير المدرسي:

من خلال مشاركة المدرسة في برنامج التطوير المدرسي بقيادة مديرها المسئول الأول عن عملية تطوير العملية التربوية في المدرسة وتعاون فريق تربوي مؤهل يمارس دورة تخطيطاً بمشاركة معلمين غيورين على التربية بكل جدية لدفع عجلة التغيير والتطوير لتصبح المدرسة وحدة تطوير قادرة على إدارة نفسها ذاتياً.

وفي ظل التوجه نحو اللامركزية وسعياً لتحقيق الأهداف التربوية ضمن أطر من المسؤوليات المتكاملة والمتوائمة مع روح العصر المدعومة بنظام الشفافية والتقويم والمساءلة ومشاركة المجتمع بتقديم التقنيات الحديثة لتصبح المدرسة قادرة على إعداد جيل يستطيع مواجهة الثورات التكنولوجية والتغيرات المتسارعة.

v النواتج المتوقعة للبرنامج في مجال التطوير المدرسي :-

إن برنامج التطوير المدرسي يركز على تمكين مديري المدارس ومديراتها من امتلاك الكفايات المرتبطة بتطوير الإدارة المدرسية وتنمية مهارات التخطيط .

و من أهم النواتج المتوقعة للبرنامج في ضوء تصور القائمين على البرنامج من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (٢٠٠٢) ما يلي :-

١- إكساب مدير المدرسة مهارة وضع الخطة المدرسية المناسبة لظروف مدرسته.

٢- وضع خطط إجرائية لقيادة التغيير والتطوير في المدرسة.

٣- اختيار أولويات التطوير في ضوء الاحتياجات الحقيقية للمدرسة.

٤- التخطيط من أجل توثيق الصلة مع المجتمع المحلي.

٥- التخطيط الإجرائي الفعال لأي عمل يقوم به المدير ودراسته قبل تنفيذه.

٦- تحسين نوعية تعلم التلاميذ ورفع تحصيلهم الأكاديمي.

٧-الاستخدام الأمثل لجميع الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة.

٨- تحسين مستوى دافعية المعلمين للتعليم، ودافعية الطلبة للتعلم .

٩- رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة .

(صبيح وآخرون ،٢٠٠٢/ ٢٠٠٣ ، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).

كما تضيف عماد الدين (٢٠٠٣):-

١٠_ استخدام آلية التقويم التطويري لأداء العاملين في المدرسة.

١١- توفر إطار إشرافي تربوي فعال داعم متحمس لتطوير الإدارة المدرسية.

١٢– تطوير الإدارة المدرسية من مجرد عملية روتينية إلى عملية ديناميكية يتم بمقتضاها تعبئة الجهود البشرية والمادية في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

(عماد الدين،٢٠٠٣ :٣٦)

v التطوير عملية مستمرة يجب ألا تتوقف:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لقد حقق برنامج التطوير المدرسي منذ عام (١٩٨٧م) نجاحات يتحدث عنها مديرو المدارس ومديريات التربية والوزارة وغدا ذلك واضحاً لكل من زار هذه المدارس وتحدث مع العاملين فيها، ولقد تم تعميم البرنامج على مدارس محافظات الوطن، ولا تعني مرحلة التعميم إيقاف البرنامج بل مواصلة البرنامج وليستمر لأن عجلة التطور لن تتوقف.

ومازال العمل بالبرنامج مستمراً حتى الآن ، وما يقوم به مديرو المدارس من وضع خطة سنوية للمدرسة ومن تبادل الزيارات الصفية وحضور الحصص النموذجية إلا من فعاليات برنامج التطوير، كما أن التفاعل القائم بين المدرسة والمجتمع ما هو إلا نتيجة من نتاجات التطوير.

- **ومما يذكر أن هذا البرنامج جاري تنفيذه بمدارس وكالة الغوث الدولية حالياً على مستوى سوريا ولبنان وفلسطين ، و كما دخلت أيضا مصر في التجربة لذا يعتبر هذا البرنامج على مستوى دولي من الاهتمام.**

v تقويم برنامج التطوير المدرسي:

" ليس لأي برنامج مهما بلغ إعداده ، صفة الاستقرار، فهو عرضه للتغيير والتبديل أو الإضافة والحذف والتعديل كلما فكر في تنفيذه من جديد إذ إن ظروف العمل في تغيير دائم، كما أن احتياجات الأفراد من التعدد والتباين بحيث يصعب في أغلب الحالات متابعة جميع هذه الاحتياجات ."

(حسين وزيدان ،١٩٧٦ : ١١١).

وأنه لا يمكن الحكم على مدى صلاحية برنامج ما ، إلا إذا نفذ فعلا وتعرفنا على نتائجه وآثاره ، وفي ضوء هذا التقويم يتم تطوير هذا البرنامج وتعديله بحيث يحقق الأهداف المرجوة منه ولابد أن تتم هذه العملية بعد تنفيذ أي برنامج تدريبي وكذلك عند التفكير في تنفيذه مرة أخرى ، لأننا نعيش في عصر سريع التطور تتغير فيه الاحتياجات يوما بعد يوم .

وكما أن عملية التقويم لاغنى عنها بالنسبة للإدارة المدرسية لنحصل على تغذية راجعة تساعدها على القيام بتقدير سليم لمعرفة مدى العائد الذي حققته نتيجة لاستثمارها المال والجهد والوقت في تنظيم البرامج التطويرية ، لقد أجريت بعض جوانب لتقييم البرنامج كما تم تعميم استمارة لتحديد آراء وتوجهات الفئات المستهدفة وهم المعلمون والمديرون والطلبة.

ومن خلال متابعة الوزارة لفعاليات البرنامج والتأكد من ملائمة البرنامج للبيئة الفلسطينية أجرت الوزارة تقويم للبرنامج .

وأظهرت نتائج التقويم ما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١- "يتبين من نتائج تحليل البيانات أن توجهاً إيجابياً من المعلمين والمديرين والطلبة نحو المشاركة في التعليم باعتبارهم أحد اهتمامات برنامج التطوير المدرسي.

٢- أبدى المعلمون والمديرون والطلبة توجهاً إيجابياً في تحسين عملية التعليم ومما يشير إلى وجود دلالة قوية لدور البرنامج في رفع كفاءة المعلمين وأدائهم المهني .

٣-أبدى المعلمون والمديرون والطلبة توجهات إيجابية فيما يتعلق بتحسين مسلكيات الطلبة".

(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ٢٠٠٤)

http: // www. Moe . gov. ps/ publications infoedu. Dou.

كما تم تقييم البرنامج من خلال:

- "تعبئة استبانة وزعت على مديري المدارس المشاركين في البرنامج.
- عقد الاجتماعات المتواصلة مع مديري المدارس المشاركين في لجنة التطوير.
- تقارير إنجازات المدارس المشاركة لخطط جديدة للأعوام القادمة .
- الزيارات الميدانية المتواصلة والمتابعة المستمرة والتغذية الراجعة .
- عقد ورشة عمل خاصة بالبرنامج مع الجامعات الوطنية في ديسمبر (٢٠٠٥)

- وعلى الرغم مما تقدم فيما يخص تقييم البرنامج فلم تعتمد عمليات التقييم على أساليب بحثية متخصصة تتناول التفاصيل الخاصة بالمهارات التي أكسبها هذا البرنامج لمديري المدارس ولم تحظى هذه المهارات بالدراسة الكافية لذا كان الهدف من إجراء هذه الدراسة الكشف عن دور برنامج التطوير في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس .

المحور الثالث / التخطيط المدرسي

التخطيط على مستوى الإدارة المدرسية :-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حتى نعرف التخطيط المدرسي على مستوى الإدارة المدرسية لابد أن نتعرف على موقعه على الخارطة التعليمية وعلاقته مع التخطيط التربوي والتخطيط التعليمي التي تعتبر علاقة تكاملية تشاركيه كل منها يقوم بدوره من أجل تنمية المجتمع والتطوير المستمر. فالتخطيط التربوي يقع في أعلى مستوى من التخطيط ورسم السياسات، بينما يعد التخطيط المدرسي الحلقة المسئولة عن تنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات، ويساهم في نسج خيوط شبكة العلاقات بين المدرسة والمجتمع وتزداد مسؤوليته أو تضيق وفقاً لطبيعة النظام التربوي في المجتمع ودرجة المركزية فيه ،أما التخطيط التعليمي فهو حلقة الوصل بينهما و يقع عليه المتابعة والإشراف والتأكد من متابعة التنفيذ للسياسات والخطط وتقديم يد العون والمساعدة.

وتؤكد الجبر (٢٠٠٢) "أن التخطيط المدرسي جزءاً من التخطيط التعليمي الذي لا يخرج عن كونه تخطيطاً تربوياً بل مخصصاً في حقل التعليم وله الأثر الأكبر والفعال على الإدارة المدرسية من خلال متابعة الإدارة التعليمية للخطة المدرسية والإشراف على الخطط التطويرية وجعلها أكثر حيوية واهتماماً." (الجبر ،٢٠٠٢ :٣٣).

*وكما عرّف البرادعي(١٩٨٨) التخطيط المدرسي بأنه: "التصور الذي يضعه مدير المدرسة والعاملون معه للأدوار والأعمال التربوية والتعليمية التي تحقق أهداف المدرسة على المدى البعيد والقريب معاً، ويكون ذلك في مستويات وأبعاد متعددة". (البرادعي ، ١٩٨٨: ٦٨) .

هذا و تعتبر عملية التخطيط المدرسي الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى و المنطلق الأساسي لها، والعنصر الحيوي للسياسة العامة لإدارة المدرسة، ومما يلاحظ من تعثر في إدارة المدرسة إنما يرجع إلى سوء التخطيط أو عدم وجود خطة مستقبلية توضح معالم الطريق.

" كما تعتبر عملية التخطيط من العمليات الهامة والضرورية لنجاح العمل المدرسي، والتي يجب أن يعطيها مدير المدرسة الوقت والجهد اللازمين حتى تحقق المدرسة أهدافها، فأهمية التخطيط الذي تقوم به الإدارة المدرسية ومديرها لا يخفي على أحد وينبغي أن يكون هذا التخطيط في إطار السياسة العامة التي ترسمها الدولة المتمثلة في سياسة الإدارة التعليمية التي يجب أن يلم بها مدير المدرسة". (البوهي ، ٢٠٠١: ٤٣)

أهمية التخطيط المدرسي: -

يعتبر التخطيط المدرسي من أهم وظائف الإدارة المدرسية وهو المدخل الرئيس لها وعليه تتوقف كافة الفعاليات والأنشطة الأخرى لارتباطها الوثيق بالتخطيط المدرسي لما له من أهمية في رؤية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مستقبل المدرسة ورسالتها واتخاذ قراراتها المتعلقة بالخطط، والاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، والسعي من أجل تحقيق أهدافها.
كما " يعد التخطيط مسؤولية أساسية من مسؤوليات الإدارة المدرسية وله الأولوية على جميع المسؤوليات الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها، فالتخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل وتنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة فيما يجب عمله ؟ وكيف يتم؟ ومتى؟ " (فهمي ومحمود، ١٩٩٣: ٧٤).

إن حاجة الإدارة المدرسية للتخطيط ماسة وشديدة وملحة بسبب كونها عنصراً مهما من عناصر نجاح العمل المدرسي وكجزء مهم من مكونات العمل الرئيسة لمدير المدرسة.
وعن طريق التخطيط نستطيع التغلب على المشكلات وخاصة التي تنجم عند بداية العام الدراسي، ويعمل التخطيط أيضا على بلورة الأهداف التربوية التي أنشئت من أجلها المدرسة وكذلك تحديد الوقت الزمني اللازم لتنفيذ العمل المطلوب إنجازه في الوقت المحدد.

وكما أن الهدف الرئيس من انتهاج التخطيط المدرسي " يكمن في التخفيف من حده الإهدار في التعليم ورفع مستوى كفاءته، حيث تساعد الخطط المدرسية على الحد من عمليات الرسوب والتسرب " (الجبر ،٢٠٠٢: ٣٨)
جاءت أهمية التخطيط على المستوى الإداري في المدارس لتحد من العشوائية في إدارة المدرسة و من أجل بنائها على أسس سليمة متناغمة مع الإدارة المدرسية الحديثة .

وتتضح أهمية التخطيط المدرسي من خلال المهام التالية:-

١. يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات الواجب إتباعها وهو بهذا يعمل على تجزئة الواجبات من أجل تحديد المسؤوليات.
٢. يحدد معالم الطريق للعمل الإداري ويجنب مدير المدرسة التخبط والعشوائية والقرارات وما ينتج عن ذلك من فشل وإحباط .
٣. يسهم التخطيط في حل المشكلات المدرسية بطريقة علمية.
٤. نضمن عن طريق التخطيط قيام كل فرد مشارك في العملية التعليمية بدوره متعاونا مع الآخرين في جو يسوده الارتياح والتماسك. (عطوي، ٢٠٠١ : ٢٠٧) .

التخطيط المدرسي الناجح:-

وهو التخطيط الفاعل الذي يأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع العناصر البشرية المؤثرة في العملية التعليمية، سواء داخل المدرسة (مدير، معلمون، إداريون، طلبة، وأولياء أمور) ، أو خارجها من المجتمع المحلي في حدود الإمكانات المتاحة، " ويجب أن يؤدى بعناية وفي الوقت

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المناسب، وأن يشتمل على مجهودات وخبرات أكبر عدد ممكن من الأشخاص الذين سيتأثرون بـــه، بمعنى أنه لابد من مشاركة جميع العاملين بالمدرسة " (البوهي ،٢٠٠١: ٤٣) .

ومن ذلك يتضح أن التخطيط الجيد الناجح و الفاعل هو نتاج وتعـــاون كافـــة الجهـــود المخلـــصة بالمدرسة وعلى رأسهم مدير المدرسة والمعلمين وكافة الإداريين بالمدرســـة وبمـــشاركة المجتمـــع المحلي وطلبة المدرسة لكي يحقق لهم احتياجاتهم ويلبي رغباتهم .

خصائص التخطيط المدرسي الجيد:-

يحظى التخطيط المدرسي الجيد بخصائص يبرزها عقيلان (١٩٩٠) بما يلي:-

١. الالتفات إلى ترتيب الأولويات.
٢. الاعتماد على بيانات ذات علاقة بما فيها السجلات التوجيهية والإدارية واستعراض مردود العام السابق لتحديد نقاط الضعف والقوة.
٣. التوازن.
٤. التنسيق والتكامل مع خطط أخرى ذات علاقة، وتفادي الازدواجية.
٥. قابلية التطبيق العملي.
٦. البساطة والوضوح.
٧. الانتفاع الأقصى بالموارد المادية والبشرية المتوافرة.
٨. الانتفاع الأقصى بالوقت المتوافر دون إهدار.
٩. قابلية الخطة لتقويم النتائج ومدى التقدم.
١٠. فهم جميع ذوي العلاقة لأهداف الخطة ومراحلها الإجرائية. (عقيلان ،١٩٩٠: ٣١٠)

ويضيف الأغبري (٢٠٠٠) مجموعة من أسس التخطيط المدرسي الناجح من أهمها:-

١. وجود كوادر مؤهلة ومدربة على عملية التخطيط من ذوي الخبرة والتجربة الواسعة.
٢. تحديد جميع الإمكانات البشرية والمالية والمادية لتحقيق أهداف التخطيط .
٣. دراسة الواقع وتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بالموضوع المخطط له ، وتحليلها .
٤. إتاحة الفرصة أمام المستويات الإدارية التنفيذية لدراسة مشروع الخطة وتحديد الأهداف.
٥. اتسام التخطيط بالواقعية في أهدافه بحيث تكون قابلة للتنفيذ وفي أطار الإمكانـــات والظـــروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية للمجتمع .
٦. المرونة والتكيف مع الظروف الطارئة . (الأغبري ،٢٠٠٠: ٢٢٠ - ٢٢١)

ومما لاشك فيه أن التخطيط ليس عشوائياً بل قائماً على أسس وقواعد و وخطوات متسلسلة عقلانيـــة ويحتاج إلى إمكانيات مادية وقوى بشرية متميزة تمتلك مهارات التخطيط القادرة علـــى الاســـتغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل التطوير وتلبية حاجات المجتمع ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي.

عوامل نجاح التخطيط المدرسي:

يذكر دياب (٢٠٠١) وجود عدة عوامل لنجاح التخطيط المدرسي أهمها: -

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- حُسن جمع البيانات اللازمة حول جوانب التخطيط التربوي .
- دقة تحديد الأهداف ووضعها في صورة كمية قابلة للقياس، مع التأكد من إمكانية تقسيم الأهداف الكلية إلى أهداف فرعية تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة .
- الاهتمام بالمشاركة الجماعية في جوانب التخطيط المختلفة.
- مناسبة الخطة المدرسية للإمكانات المادية والبشرية بالمدرسة.
- حسن توزيع الخطة الدراسية على فترات زمنية محدده. (دياب، ٢٠٠١: ٤٠٨)

v **كما يضيف سالم وآخرون (١٩٩٤) عوامل نجاح أخرى وهي :-**

- صحة ودقة البيانات والمعلومات والإحصائيات المدرسية .
- كفاءة الجهاز الإداري الذي يشرف على تنفيذ الخطة .
- إتباع مركزية التخطيط لامركزية التنفيذ. (سالم وآخرون ،١٩٩٤: ٦٠).

v **ويضيف البوهي (٢٠٠١) لضمان نجاح عملية التخطيط المدرسي ينبغي مراعاة بعض الاعتبارات الآتية :**

١. يجب على مدير المدرسة التعرف على الوسائل التعليمية والأجهزة المتعلقة بالتعليم في المرحلة التعليمية التي تنتمي إليها المدرسة .
٢. ضرورة الاتصال ببعض المؤسسات والمرافق الموجودة في البيئة المحلية والتي تسهم في نجاح العملية التعليمية .
٣. ضرورة تشجيع روح عمل الفريق الواحد .
٤. ضرورة مرونة مدير المدرسة في معالجة المشكلات المتعلقة بمدرسته.
٥. ضرورة ألاّ يصدر مدير المدرسة قراراً إلا بناء على حضور جميع الأطراف المعنية.
٦. ضرورة العمل على إشراك التلاميذ في تخطيط العمل في مدرستهم.
٧. ضرورة العمل على تحقيق وإشباع حاجات العاملين بالمدرسة.
٨. ضرورة الوقوف على عوائق التنفيذ والوصول إلى أبسط الطرق لحلها .
٩. إتاحة الفرصة للتلميذ ليتمتع بالجو المدرسي الهادئ الذي يسوده الحب والعطف والتعاون.
١٠. ضرورة ألاّ يصدر مدير المدرسة قراراً إلا بعد التأكد من سلبياته وايجابياته مع جميع الأفراد المتعلقين بهذا القرار . (البوهي ،٢٠٠١: ٥٧)

المبادئ الأساسية للتخطيط المدرسي:-

التخطيط المدرسي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية وليس غاية في حد ذاته، ولكي يكون هذا التخطيط فعالاً وتصل به مدارسنا إلى المستوى المطلوب و يجب أن يرتكز على مبادئ أساسية و من أهمها كما يذكرها حجي (١٩٩٨) مايلي :-

١ - **الواقعية** : ويقصد بذلك أن يأخذ التخطيط الوضع القائم في الاعتبار في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وأن يبتعد التخطيط عن المثالية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢- **المرونة**: إذ يجب ألاّ يكون التخطيط جامدا بحيث يعجز عن مواجه المتغيرات المختلفة ومما يميز التخطيط الجيد مدى قدرته على التكيف ومواجهة الطوارئ.

٣- **الشمول**: أن يكون التخطيط على مستوى الفصل أو المادة أو النشاط أو المدرسة ككل فلا يقتصر جانب على آخر، وكافة العناصر البشرية من المعلمين والمتعلمين والموارد البشرية والمادية والأنشطة.

٤- **المشاركة**: يقصد بها ألا ينفرد واحد أو جهة واحدة بالتخطيط بل لا بد من تضافر الجهود ومشاركة كافة الأطراف في عملية التخطيط.

٥- **التوقيت السليم**: التخطيط الناجح يعني تحديد الأزمنة للأنشطة المختلفة رئيسية وفرعية قد تنفذ بعض الأنشطة في زمن واحد وهو ما يعرف بالتوقيت الأفقي، وقد ينفذ نشاط ما في وقت مخصص له، ثم ينفذ نشاط آخر بعده، وهذا ما يعرف بالتوقيت الرأسي.

(حجي ،١٩٩٨ :٢٩٩-٣٠٠ بتصرف)

٦- **توافر المعلومات والبيانات**:-

إن حاجة مدير المدرسة إلى البيانات عن تعداد الطلبة، والمعلمين، وعدد الصفوف ومستوى التحصيل، الرسوب والنجاح، معدلات المواليد، نسبة القيد، نسبة القبول ، ومستوى الدخل كل هذا مهم جداً لمدير المدرسة من أجل الدراسة والتنبؤ المستقبلي لوضع المدرسة.

"كما تعد البيانات والإحصاءات ذات العلاقة بالأداء الكلي للمدرسة من أهم مبادئ التخطيط السليم فحتى نتعرف على مدى كفاءة أداء المدرسة لابد من توافر بيانات وإحصاءات كمؤشرات توضح مدى كفاية أعداد العاملين في المدرسة من معلمين وفنيين وإدارة و كما يجب أن تكشف هذه الأعداد والبيانات عن مستوى أدائهم ومستوى الإمكانات المادية المطلوبة مثل الأبنية المدرسية وما تحتويه من فصول وقاعات قد تكون مناسبة أو غير مناسبة لتنفيذ ما هو مزمع تنفيذه من خطط ، وهذا ما يسمى بالتخطيط الكمي" . (الجبر ،٢٠٠٢ :٨٩)

ومن الجدير بالذكر أن نجاح التخطيط المدرسي يتوقف إلى حد كبير على توافر البيانات والمعلومات التي يمكن بواسطتها صياغة الخطة بشكل جيد ودراسة الواقع والتعرف على الاحتياجات المدرسية .

أهداف التخطيط في الإدارة المدرسية الناجحة:

من أهم أهداف التخطيط المدرسي كما وردت عند الجبر (٢٠٠٢) ما يلي :-

١. تحديد وتوضيح رسالة مدارس التعليم العام وفقاً للأهداف العامة للتربية .
٢. وضع الأهداف الخاصة بمدارس التعليم العام على ضوء الأهداف العامة للمرحلة التي تخدمها كل مدرسة .
٣. تأصيل مفهوم التخطيط المستمر لدى العاملين في مدارس التعليم العام .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤. المساعدة على تكوين رؤية واضحة لدى مديري مدارس التعليم العام والعاملين معهم فيما يتعلق بالمهام التي يقومون بها .
٥. خلق المواءمة والتناغم بين الخطط التعليمية على المستويات المختلفة .
٦. مساعدة القائمين على إدارة المدرسة على إتباع الأسلوب العلمي في كل خطوة يخطونها، إذ إن الخطط المدرسية لن يكتب لها النجاح إلا إذا توافرت لها أسس علمية ومقومات خاصة في كل مراحلها.
٧. السعي لتقوية العلاقة بين أعضاء فريق التطوير المدرسي وإثارة الدافعية لدى المعلمين مع تحسين البيئة المدرسية من خلال إيجاد مناخ جيد للتعاون والعمل الجماعي في المدرسة .
٨. تنمية التنبؤ العلمي لدى القائمين على إدارة المدرسة وتأصيل مفهوم التنبؤ المستقبلي.

(الجبر ،٢٠٠٢: ٣٣ -٣٥ بتصرف) .

ويضيف أبو الوفا وحسين (٢٠٠٠) أن التخطيط المدرسي الناجح **يهدف إلى**:

- رسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات العاملين بالمدرسة أثناء قيامهم بوظائفهم.
- المساعدة في معالجة مشكلات المدرسة ومحاولة جذب العناصر الداعمة للمدرسة ومساهمتها في التغلب على العقبات المدرسية ومواجهة التحديات.
- تحديد العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.
- إقرار الإجراءات أو الخطوات التفصيلية المتبعة في تنفيذ مختلف العمليات.
- وضع البرامج الزمنية بترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا حسب أولوياتها. (أبو الوفا وحسين ، ٢٠٠٠، ١٣).

مراحل التخطيط المدرسي: -

تمر عملية التخطيط المدرسي بعدة مراحل متتابعة **يذكرها البوهي (٢٠٠١)على النحو التالي** :

١- دراسة واقع المدرسة تخطيطياً ، تعليمياً ، وبيئياً.
٢- وضع الغايات أو الأهداف.
٣- وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف.
٤- تنمية مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف.
٥- وضع خطة للتنفيذ.
٦- وضع موازنة تخطيطية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٧- وضع خطة لتقويم خطة التنفيذ.

٨- تنفيذ الخطة.

(البوهي ،٢٠٠١ : ٥١-٥٣ بتصرف)

خطوات عملية التخطيط المدرسي:-

تتضمن عملية التخطيط مجموعة من الخطوات المتتابعة والمترابطة والمستمرة، فهو يتضمن عملية وضع الأهداف وتحديدها ثم اختيار الأنشطة التي يمكن أن تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى الأهداف.

ويحددها عقيلان (١٩٩٠) بالخطوات التالية:-

١. تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، وهي خطوة مهمة بل هي أهم خطوات عملية التخطيط، فإذا استطعنا تحديد الأهداف بوضوح وواقعية أمكننا هذا من السير بنجاح في الخطوات الأخرى لعملية التخطيط .
٢. إعداد تقديرات وتنبؤات للمستقبل في ضوء استقراء الخبرة الماضية والظروف السائدة. .
٣. تحديد الاحتياجات وتصنيفها وترتيبها حسب الأولوية
٤. تحديد الأعمال الضرورية لسد الفجوة بين التقديرات المستقبلة وبين الموقف الحالي.
٥. تحديد الإمكانيات المطلوبة والقيود الواجب أخذها في الاعتبار.
٦. رسم الخطة.

(عقيلان ،١٩٩٠ :٢٩٥)

وكما يعتبر تحديد الفترات الزمنية عملية مهمة في التخطيط المدرسي لما لإدارة الوقت من أهمية ويجب أخذها بالحسبان، وكذلك المشاركة الفاعلة وتوزيع المهام على المعلمين مما يساهم في إنجاح التخطيط المدرسي في مختلف المجالات .

مجالات التخطيط المدرسي: -

مما يلاحظ من خلال الأدب التربوي تنوع وتعدد مجالات التخطيط المدرسي، لتشمل التخطيط على مستوى المدرسة وعلى مستوى الفصل وتخطيط المواد الدراسية، وتخطيط الأنشطة المدرسية، والتخطيط لتقويم وإثراء المنهاج، والتخطيط لرفع كفاءة المعلمين، والتخطيط للاتصال مع المجتمع المحلي، والتخطيط لتشكيل مجالس أولياء الأمور، والتخطيط للجدول المدرسي ولتشكيل لجان المباحث المختلفة.

لذا فالمجالات كثيرة ومتعددة لكن كلها تصب في التخطيط على مستوى الإدارة المدرسية أو ما يسمى بالتخطيط المدرسي، ويشمل التخطيط المدرسي ما يلي: -

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(١) **التخطيط للعام الدراسي**: " فمن واجب إدارة المدرسة أن تستهل عامها الدراسي بعمل تخطيط لعملها على طول السنة الدراسية " (البوهي، ٢٠٠١: ٥٤).
وهو ما يعرف بالخطة السنوية بخطة مدرسية سنوية ترسم فيها الخطوط العريضة وتحدد الأهداف والإمكانات المادية والبشرية والإجراءات الفنية والتوقيت المناسب لجعل الخطة موضع التنفيذ .

(٢) **التخطيط لجميع مجالات العمل المدرسي**:" يشمل مجالات النشاط المدرسي والاتصالات بالبيئة وتوجيه التلاميذ تعليمياً ومهنياً والمفروض أن ينظم هذه المجالات جميعاً تخطيط متكامل وشامل أساسه التخطيط لكل فرع على حدة وفق أسس مدروسة متفق عليها لتحقيق أهداف التعليم في المرحلة". (البوهي، ٢٠٠١: ٥٤).

(٣)**التخطيط على مستوى المدرسة**: " إن التفاوت في الإمكانات المتوفرة بين مدرسة وأخرى يجعل الفرص المتاحة لتطبيق الأسس والمبادئ العامة في العملية التربوية متفاوتة أيضاً، سواء بالنسبة للقوى البشرية ذات المهارات، والخبرات المتباينة علمياً أو تربوياً أو بالنسبة للإمكانيات المادية" (البرادعي،١٩٨٨: ٧٠)
ومما جدير بالذكر أن التخطيط على مستوى المدرسة يختلف باختلاف الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة.
وكما أن مهارات التخطيط التي يمتلكها مدير المدرسة تلعب الدور الأكبر من حيث الاستفادة منها واستثمارها وتوجيهها وتفعيلها للتخطيط المدرسي مما يؤدي إلى التمايز بين الخطط المدرسية من مدرسة لأخرى رغم التشابه في الإمكانيات ولكن التباين في مهارات المدير.

(٤) **التخطيط على مستوى المادة**: يكون لمدرس المادة دوراً رئيساً في وضع خطة المادة التي يدرسها حيث يقوم بتوزيع خطة المادة والموضوعات على مدار العام الدراسي موضحاً أهدافها ووسائلها وتحليل المحتوى، ويجب على معلم المادة أن يلتزم بالخطة ويحدد ما قطع منها، ولكن يبقى دور مدير المدرسة في تحقيق التكامل بين خطط المواد الدراسية ، وكذلك التنسيق بين مدرسي المواد وتبادل الزيارات الصفية وإثراء الكتاب المدرسي بالإضافة إلى تحديد أدوات القياس والتقويم.

(٥) **التخطيط على مستوى الصف**: - يعتبر التخطيط على مستوى الصف عنصراً هاماً من طبيعة عمل المعلم ويكون" موضوعه الظاهرة التعليمية داخل حجرة الدراسة ، حيث التفاعل بين المعلم والتلاميذ والمنهج ،لتحقيق الأهداف المعرفية والمهارية ،والوجدانية المرجوة للموقف التعليمي" .(مدبولي ،٢٠٠١ :١٦).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما دور مدير المدرسة الناجح فهو التحفيز والتشجيع والتوجيه من خلال إثارة الدافعية للمعلمين ورفع الروح المعنوية للطلبة وتشجيعهم والتنافس مع الصفوف الأخرى، والمدارس المجاورة عبر ألوان النشاطات المختلفة، واختيار الإستراتيجية المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية وتقديم الجوائز العينية والمادية للطلبة المتفوقين ليكون باعثاً للهمم ومحفزاً للعطاء .

من كل ذلك نرى أن التخطيط عملية متواصلة مستمرة على مستوى كافة المستويات في المدرسة ويعتبر المدير هو المخطط المقيم ، وذلك بما له من مواقف وعلاقات ومبادرات، ومن روح إيجابية إزاء العاملين معه وإزاء طلابه وكذلك مرؤوسيه.

- **يقسّم مناصرة وآخرون (٢٠٠٥) مجالات التخطيط المدرسي إلى المجالات التالية** :-
  - مجال المناهج الدراسية ومصادر التعلم.
  - مجال تحسين البيئة المدرسية ومرافقها.
  - مجال علاقة المدرسة ببيئتها المحلية.
  - مجال النمو المهني للمعلمين والعاملين.
  - مجال التنظيم المدرسي.

(مناصرة وآخرون ،٢٠٠٥ وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية :١٧)

شكل رقم (٥) يبين عمليات التخطيط المترابطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التخطيط المدرسي كنظام متكامل في الإدارة المدرسية

إن الرؤية الصحيحة لمنظومة التخطيط المدرسي تنطلق من داخل المنظومة الإدارية المتكاملة للمدرسة، وهذه المنظومة تتكون من نظم فرعية ولكل منها مهامها وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف النظام الأم.

" ومن أهم هذه النظم هو نظام الاتصال بين التخطيط والمناخ الخارجي المحيط بها ونظام تحليل المعلومات وتداولها ، ونظام اتخاذ القرارات والتوصل إلى القرار الأفضل ،ونظام المراقبة والتأكد من سلامة العمليات التي يقوم بها أجزاء النظام وتناسقها ونظام حفظ المعلومات وتصنيفها واسترجاعها " (الحجار، ٢٠٠١: ٩٨).

ولذا يعتبر تطبيق أسلوب النظم في مجال التخطيط المدرسي نظام فرعي من نظم الإدارة المدرسية التي لها تأثيرها على عمليات الإدارة المدرسية التي في مقدمتها عملية التخطيط التي تهدف إلى اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الخطة المدرسية.

ومكونات منظومة التخطيط المدرسي تتألف من العناصر التالية :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(أ) المدخلات :(Inputs)

وهي كافة المقومات الأساسية لعملية التخطيط المدرسي وتمثل الموارد التي تدخل النظام سواء كانت مدخلات بشرية أو اقتصادية أو إدارية أوسياسية أو ثقافية أواجتماعية،أو تعليمية أو معلوماتية أو زمنية...الخ تمهيداً لتحويلها إلى بيانات (Data) ولتشمل:

- "رؤية المدرسة ورسالتها، فلسفتها وأهدافها وتكمن مهمتها في تقديم الخدمات التعليمية ونشر الثقافة التربوية في حين نجد المساعدة في معالجة مشكلات المدرسة ومحاولة جذب العناصر الداعمة للمدرسة ومساهمتها في التغلب على العقبات المدرسية ومواجهة التحديات ".

(منصور ،٢٠٠٥: ٣٩)

- البيانات والسياسات والتشريعات الاقتصادية ، الإدارية، السياسية، والاجتماعية، والتعليمية.
- الموارد البشرية في المدرسة وتضم التلاميذ، المعلمين، الإداريين، المجتمع المحلي.
- الموارد المادية في المدرسة تشمل المباني، التجهيزات، الأموال، الأثاث، الأجهزة التكنولوجية.
- منظومة الخدمات الإضافية التي تساعد مدير المدرسة على القيام بمهامه مثل الخدمات الصحية والإرشادية والرياضية.

كما يضيف الأغا (٢٠٠٥) "تعتبر منظومة المعلومات من أهم مدخلات التخطيط المدرسي التي تساعد مدير المدرسة على التنبؤ كمخطط تربوي ، مثل معدل المواليد ، سياسة القبول، أسس النجاح و الرسوب ، وأساليب العمل والأهداف الوزارية وتوجهات الدولة وسياستها، بالإضافة إلى كافة ما يستخدمه النظام من دعائم للتخطيط المدرسي، والتي من خلالها يعرف مدير المدرسة عدد السنوات التي يقضيها الطالب في كل مرحلة لاحتساب النفقات والكلفة، والهدر، والتسرب فكلها معلومات هامة في اقتصاديات التعليم وبمقدار ما تكون الصورة واضحة ودقيقة يكون التصور ممكناً وسليماً وواقعياً." (الأغا ،٢٠٠٥).

و يصنف عبد الدايم (١٩٧٨) " المعلومات اللازمة للتخطيط إلى نوعين من المعلومات، معلومات كمية، وأخرى نوعية وأن الخطة التربوية السليمة هي التي تنطلق من كلا النوعين ولتتكامل الجوانب الكمية في التعليم مع الجوانب الكيفية لتكون واحداً ". (عبد الدايم ، ١٩٧٨: ٤٢٩).

(ب) العمليات: (processes)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهي لب و أساس منظومة التخطيط المدرسي حيث تشير إلى التفاعلات والأنشطة التي يتم خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال جملة من الأنشطة التي تخرج لنا منتجاً جديداً. وتشمل علميات التخطيط المدرسي كما يصورها زاهر (٢٠٠٥) ما يلي:

١- وضع الأهداف التنظيمية التي يسعى مدير المدرسة لتحقيقها، مع تحديد الأولويات وفقاً للاحتياجات ودراسة الواقع.

٢- التنبؤ في ضوء المتغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية ليشمل التنبؤ بأعداد المعلمين والطلبة، مستويات الأداء، النتائج المتوقعة، الموازنات المالية.

٣- وضع الخطة المدرسية لتعبر عن تصور مستقبلي لتوقعات الإدارة المدرسية ، اختيار البدائل ودراسة الإمكانيات، واتخاذ القرارات، وضع البرامج للتنفيذ.

٤- تنفيذ الخطة يعني تحويلها إلى واقع مع توفير الميزانيات، والإمكانيات المادية والبشرية، والأساليب الفنية، وبرامج التدريب.

٥- المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ وفق البرنامج الزمني، والتقويم المتواصل لمعالجة الانحرافات أولاً بأول. (زاهر ،٢٠٠٥: ٤١).

(ج) المخرجات: (**outputs**) .

" هي المحصلة لمجمل العمليات والمؤثرات في البيئة الداخلية والخارجية، وهي صنفان:-

١- مخرجات إنتاجية (قرارات وسياسات وتشريعات، أداء جيد)

٢- مخرجات وجدانية (رضا وظيفي، علاقات متينة. ، معنويات عالية) "(عابدين، ٢٠٠١ :٥٧).

ويضيف زاهر (٢٠٠٥) "هي جملة نتائج تحويلات ونشاطات العملية التخطيطية بمراحلها المختلفة وهذه المخرجات تتضمن عموماً كافة وثائق التخطيط وفي مقدمتها الخطط الأساسية والاحتياطية ، والمعلومات والتنبؤات، والقرارات والخبرات المستفادة والسياسات والمهارات ، والميزانيات المبرمجة ،والتحسن في الأداء ، والتلميحات والآليات اللازمة لإتمام باقي عمليات الإدارة المدرسية من تنظيم وقيادة ورقابة ". (زاهر، ٢٠٠٥ :٤٥)

وكما أن المخرجات قد تنحصر في التغيرات التي أحدثتها العمليات على المدخلات يعني مدى تحسن أداء المعلمين وزيادة العطاء ، زيادة التحصيل للطلبة، حل المشاكل، تخفيف الأعباء، أثر التدريب المستمر في اكتساب المهارات ، الاستفادة من التغذية الراجعة وتصويب الأخطاء السابقة مع تقليل الوقوع فيها ، مدى تحقق الرضى الوظيفي للمعلمين، مدى رضا المجتمع عن أداء الإدارة المدرسية.

د - البيئة : **(Environment)**.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

" تتضمن كافة الفرص والقيود التخطيطية التي تساعد أو تعيق منظومة التخطيط وعملياتها ،وتتصل بمجمل متغيرات البيئة الخارجية ، القريبة والبعيدة ". (زاهر،٢٠٠٥: ٤٥) .

ويضيف عابدين(٢٠٠١) "بأنها البيئة التي تتفاعل فيها المنظومة وتؤثر على أدائها وفاعليتها وهي صنفان:

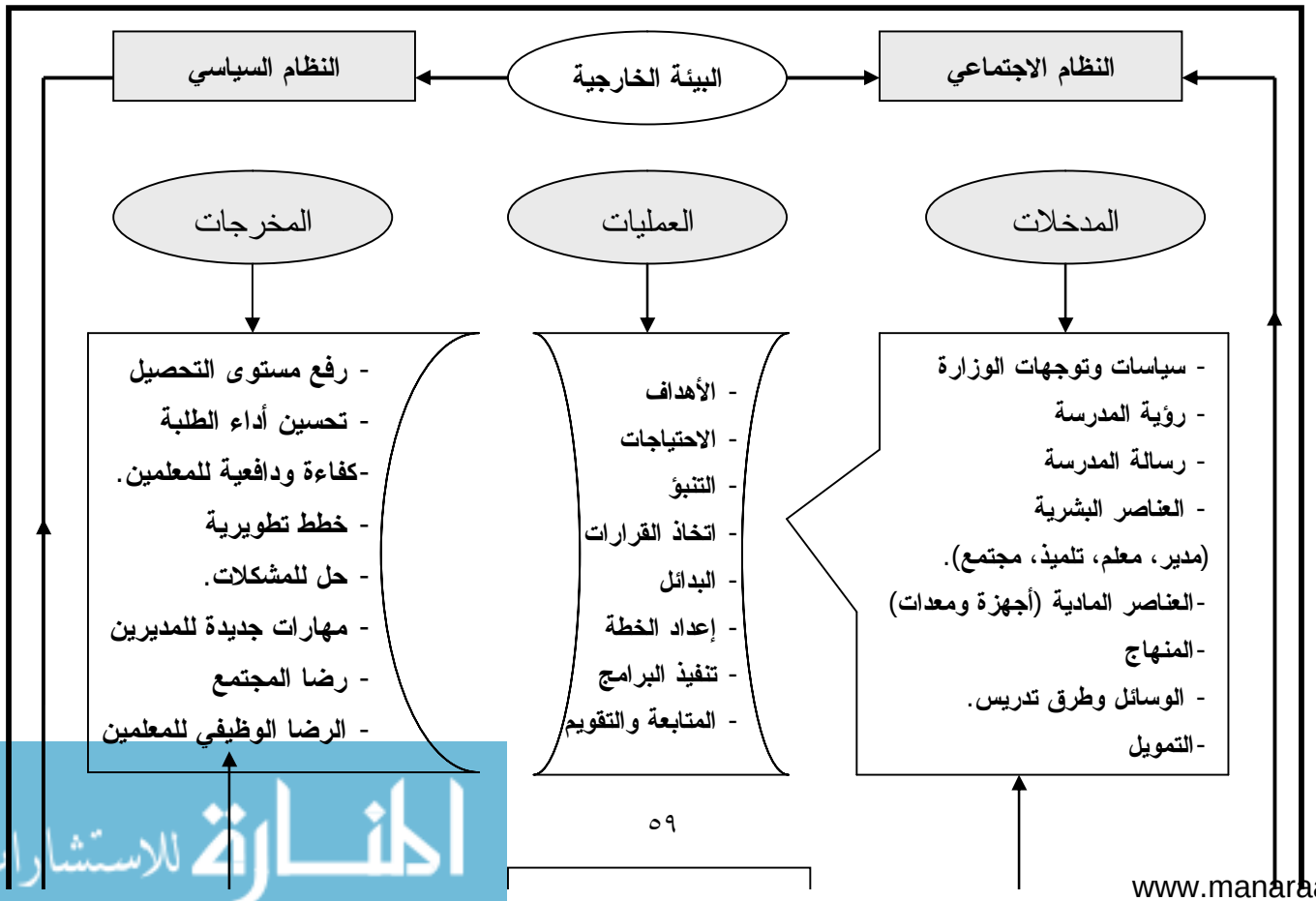
- بيئة خارجية: تقع خارج حدود المنظومة (المدرسة).
- بيئة داخلية: تقع داخل حدود المنظومة (المدرسة)." (عابدين، ٢٠٠١: ٥٧)

هـ - التغذية الراجعة :(Feed Back).

وهي التي ترتبط بالعمليات الإدارية والمخرجات والبيئة لتوفر للإدارة المدرسية المعلومات التي تساعدها لتصحيح أخطاءها وتحسين عملياتها ومخرجاتها.

كما يعرّفها الخطيب وآخرون (١٩٩٨) "بأنها الطريقة التي تستخدمها المنظمة لقياس مدى ما تحقق من الأهداف عن طريق رصد ردود الأفعال الإيجابية والسلبية ، الداخلية والخارجية على المخرجات، بهدف التعلم وتصحيح الأخطاء ، وتكون هذه المعلومات الجديدة بمثابة جزء من المدخلات في العمليات المستمرة ". (الخطيب وآخرون ،١٩٩٨: ٦٢)

شكل رقم (٦) يبّين تحليل التخطيط المدرسي وفق منحى النظم



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملاحظة:-

*قام الباحث بتصميم منحى النظم للتخطيط المدرسي من خلال الأدب التربوي والاستعانة بالدراسات الآتية :-

١- (الحجار ،٢٠٠١: ٩٨) تحليل عملية تطوير التخطيط الإداري للتعليم كنظام مفتوح.

٢- (درة ،١٩٩١ : ٤٦) تحليل عملية التدريب وفق منحى النظم .

التخطيط المدرسي الإستراتيجي

نشأة وتطور التخطيط المدرسي الإستراتيجي:-

"مر مفهوم التخطيط المدرسي منذ أكثر من عشر سنوات بمرحلة إعادة صياغة وتعريف مستجيباً في ذلك لتحولات عميقة اعترت ميدان العمل المدرسي ومفاهيمه الرئيسة خلال التسعينيات، بما يعني إعادة النظر في كثير مما كان متداولاً عقوداً طويلة من الأفكار حول حدود ذلك التخطيط وأبعاده ودائرة تأثيره، وكذا إعادة النظر في طبيعة ما يربط بينه وبين المفاهيم والمحددات التعليمية والسياسات الأخرى من علاقات" (مدبولي، ٢٠٠١: ١٣) .

وفي ظل هذا التوجه الحديث نحو اللامركزية تبلورت فكرة الإدارة الذاتية للمدرسة ، والمدارس المستقلة ذاتياً، مما جعل للمدرسة قدرات وأدوات أوسع من ذي قبل وجعل من التخطيط المدرسي مهمة ممتدة أفقياً ورأسياً بحيث تجاوزت الحدود القائمة سلفاً بين مستويات التخطيط التربوي ولم تعد العلاقة بين التخطيط المدرسي وما يعلوه من تخطيط تعليمي وتربوي علاقة ثابتة بل صارت علاقة متداخلة ومتكاملة وتشاركيه.

ولقد انعكس هذا التوجه على مجتمعنا الفلسطيني ومؤسساتنا التربوية ولقد أعطيت للمدارس الصلاحيات برسم الخطط المدرسية في ظل التوجهات نحو اللامركزية، وتحت متابعة وإشراف الإدارات التعليمية وأنيطت بمدير المدرسة الصلاحيات ليصبح التخطيط المدرسي ببعده الاستراتيجي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجديد يتسم بخصائص ومهام لم تكن موجودة من قبل، وأصبح التخطيط المدرسي يستند إلى رؤية ورسالة تعمل المدرسة على تنفيذها.

" مما يتطلب ذلك مديراً استراتيجياً ينظر إلى تخطيط إدارته بنظرة رؤية مستقبلية ثاقبة تعطيه إحاطة كافية بما يتوافر لديه من موارد (بشرية و مادية) ليوظفها في أفضل صورة يمكن معها الإفادة من جميع عناصرها دون استثناء " (أبو عودة، ٢٠٠٤: ١١٦).

تعريف التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

يعرّف حسين (٢٠٠٢) التخطيط الاستراتيجي أنه"منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبليات التربوية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة تنفيذها ".(حسين ،٢٠٠٢ :١٣٩)

يعرّف الباحث التخطيط المدرسي الاستراتيجي بأنه:

" عبارة عن تصور للمستقبل قائم على إدراك مدير المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في مدرسته بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي إلى وضع أفضل متوقع في المستقبل من خلال تحليله للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، ليتميز بالرؤية الشاملة والكاملة والبعد الزمني، وهدفه ليس مجرد الإصلاح أو التعديل بل التغيير الجذري ليضع مدير المدرسة أمام تصور مبدع مفكر."

أهداف التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

إن هدف التخطيط الاستراتيجي هو تحسين نوعية التعليم والتعلم في المدرسة والتغيير والإصلاح التربوي من خلال الإدارة المدرسية الناجحة والنشاطات والعمليات التي يقوم بها مدير المدرسة بالتعاون مع فريق التطوير المدرسي، منطلقاً من رؤية واضحة ورسالة محددة المعالم وخطة طموحه تحقق الأهداف الإستراتيجية ومحاولة الاستفادة من نقاط القوة وتجاوز إخفاقات الماضي والتغلب عليها لتنسجم الخطة مع التوجهات الجديدة لمتطلبات التربية.

من أهم أهداف التخطيط المدرسي الاستراتيجي ما يلي :-

١. العمل على دراسة الواقع من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
٢. السعي لتنمية شخصية مدير المدرسة الإدارية لمواجهة التغيرات المستقبلية والتحسب للمعوقات المتوقعة، ليتم الاستعداد المنظم لمواجهتها واستيعابها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣. رسم الخريطة الأساسية للتنظيم المدرسي فهو يحدد الأدوار والقدرات والوقت الذي من خلاله يستطيع مدير المدرسة تحقيق أهداف مدرسته.
٤. يسهم في وضع الاستراتيجيات التي تساعد في حل المشكلات المدرسية وعلاجها.
٥. تساعد مدير المدرسة في تحقيق الأهداف التي يطالب المجتمع بتحقيقها والتي ترتبط بالأولويات المتاحة والنتائج التي ينبغي إنجازها . (خثيلة ، ١٩٩٩ :٦٠)

وكما يهدف التخطيط الاستراتيجي تفعيل العمل التعاوني لكل فرد في المدرسة من أجل إحداث التغيير المطلوب مما يؤدي الى تطوير أداء مدير المدرسة وتشجيع المعلمين على الإبداع والتواصل ويقوي الشعور بالانتماء للعمل المدرسي، بل أن هدف التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد تسيير الأمور بل التغيير والتطوير والاصطلاح للوصول الى وضع أفضل.

عناصر التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

"يتعلق التخطيط المدرسي بثلاثة عناصر رئيسة هي

١- المرامي أو الأهداف (Objectives)
٢- الأفعال والإجراءات (Actions)
٣- الموارد والإمكانيات (Resources)

حيث يعمد المخطط إلى تحويل السياسات التعليمية العامة، المرسومة مركزياً إلى مجموعة محددة ومصاغة إجرائياً من المرامي، ومن ثم يشرع في تخطيط الأفعال والإجراءات والتدابير الكفيلة بوضع تلك المرامي موضع التنفيذ موظفاً في سبيل ذلك كل ما لديه من موارد وإمكانات متاحة أفضل توظيف ممكن." (مدبولي ، ٢٠٠١ :١٣)

خطوات التخطيط المدرسي الاستراتيجي: -

١- الاتفاق المبدئي على عملية التخطيط الاستراتيجي: حيث يتفق المدير مع فريق التطوير بالمدرسة والمعلمين والإداريين علي التغيير والتطوير المدرسي.
٢- تحديد التشريعات والقوانين التي تحكم المدرسة: من خلال تعليمات ونشرات الوزارة، والإشراف والمتابعة مع الإدارة التعليمية.
٣- تحديد رسالة واضحة ذات أهداف وغايات محددة ومشفوعة بتصور مستقبلي مما يتطلب للمدرسة مديراً استراتيجياً.
٤- تحليل البيئة الخارجية واستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التحديات والتهديدات .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥- تحليل البيئة الداخلية من خلال الاستفادة من نقاط القوة واستثمارها ونقاط الضعف التغلب عليها و تحليل القضايا الإستراتيجية التي تواجه المدرسة (مثال قضية الكثافة الصفية) كيف يمكن حلها ؟، ما هي الإمكانات لحلها ؟، ما هي مساهمات المجتمع المحلي لحلها ؟ ما هي البدائل مع إعداد البرامج والإجراءات ؟.

٦- صياغة الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة تلك القضايا.

٧- صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة. (وكالة الغوث الدولية ، ٢٠٠٢)

ومما يلاحظ أن أهم ما يميز التخطيط المدرسي الاستراتيجي النظرة الشمولية للبيئة الداخلية والخارجية وكل ما يؤثر على أداء المدرسة والتركيز على العمليات داخل المدرسة والنهوض بأداء مدير المدرسة الى أقصى درجة ممكنة وتنمية مهارات التخطيط وتوفير الإمكانيات ويسعى مدير المدرسة من خلالها لإيجاد تصور يستطيع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.

المبادئ الإستراتيجية لإدارة التغيير والتطوير بالمدرسة: -

(المبادئ الإستراتيجية الخمسة لهوبكنز) كما وردت عند مدبولي (٢٠٠١) وهي :-

١- " إن هدف تحسين المدرسة هو تعزيز ودعم جودة التعليم للتلاميذ.

٢- إن رؤية المدرسة فيما يتعلق بمهمة التحسين يجب أن تكون موحدة، يتفق عليها جميع الأطراف وتنبع من أفكارهم وخبراتهم.

٣- أن تعمل المدرسة على توظيف الضغوط الواقعة عليها من الخارج لأجل التغيير وتحويلها إلى اتجاه التمكن من تحقيق أولوياتها الداخلية، بمعنى أن تحول الضغوط الخارجية إلى إمكانات وعوامل مساعدة لنجاح الخطط المستقبلية لها.

٤- أن تحرص المدرسة على تطوير بنيتها وإيجاد الظروف الداخلية الداعمة للتعاون والتحسين على المستويين الفردي والجماعي.

٥- أن يمارس جميع العاملين بالمدرسة مسئولياتهم تجاه البحث وضبط وتحسين جودة أدائهم"
(مدبولي، ٢٠٠١: ٥٠-٥١)

فوائد التخطيط المدرسي الاستراتيجي:

من أهم فوائد التخطيط المدرسي الاستراتيجي كما وردت في محاضرات الأغا (٢٠٠٥) ما يلي:-

١- يؤدي إلى تنمية تصور مستقبلي يوجه أداء المدرسة نحو المستقبل المنشود مما يجعل مدير المدرسة يتمكن من استثمار هذه الرؤية لتمكنه من الاستجابة لمتطلبات العصر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢- يزود المدرسة بأفضلية تنافسية تتمكن من خلالها التفوق على غيرها من المدارس وتعتمد على الدقة في رصد وإعداد البرامج المناسبة لها كلما حققت مزايا أفضل.
٣- يساعد على العمل التعاوني والمساهمة الفاعلة لكل فرد في المدرسة مما يجعل المدير والمعلمون يعملون بروح الفريق الواحد متطلعين نحو تحقيق هدف التطوير المدرسي.
٤- يؤدي إلى تطور في إدراكات وتصورات المديرين والمعلمين والعاملين في المدرسة وتشجيعهم على الخلق والإبداع.
٥- يساعد على الاتصال وزيادة التواصل بين المعلمين والمدير وأولياء الأمور مما يؤدي إلى فهم أكثر لرؤية المدرسة ويقوي الشعور بالانتماء للمدرسة. (الأغا ، ٢٠٠٥)

وكما يساعد التخطيط المدرسي الاستراتيجي مدير المدرسة على تقوية الروابط مع المجتمع المحلي من خلال مساهمة المجتمع المحلي في ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى مشروعات وبرامج خاصة لتطوير الإمكانات والقدرات المتاحة مثل إقامة مباني أو مرافق للمدرسة مع استجابة مدير المدرسة إلى البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها الإدارة المدرسية .

التخطيط لإدارة الجودة الشاملة في المدرسة

الجودة في مجال التعليم : -

تعرف **Saho, Lawrence (1997) الجودة في مجال التعليم بأنها :-**

" جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين بمجال التعليم لرفع مستوى المنتج التعليمي مما يتناسب مع متطلبات المجتمع، مما يتطلب تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التعليمي من خلال العاملين في مجال التربية والتعليم ".

.(Saho, Lawrence, 1997: p837)

"كما أن الجودة في التعليم ليست كلاماً يقال ، ولكن أفعالاً تكمن في تحسين مخرجات التعليم ولا تقتصر الجودة على النواحي الكمية فقط مثل ازدياد عدد الطلبة أو المدارس أو الأجهزة وبل النواحي الكيفية وتقديم أفضل خدمة ممكنة لتلبية احتياجات الطلبة والمجتمع بما يتلاءم مع متطلبات العصر والمستقبل. (جويلي ،٢٠٠٢: ٦٥)

و يمكن القول أن على مستوى الإدارة المدرسية يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى جهود كبيرة ومستمرة من جميع الأطراف ذوي العلاقة بمدخلات وعمليات ومخرجات الإدارة المدرسية بشكل عام، مما يتطلب توفير برامج التدريب والتطوير والتخطيط الكافية لمديري المدارس لمساعدتهم على تحديد الآليات والإجراءات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

ومما يلاحظ أن التعليم في فلسطين كغيره من الدول يسعى لتطوير وإصلاح العملية التعليمية ويطمح لتبني الجودة الشاملة وذلك من خلال النهوض بمستوى الإدارة المدرسية مما يتطلب رسم الخطط التطويرية من أجل الوصول للجودة الشاملة المرغوبة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وربما الإمكانيات المادية والبشرية في الوقت الحالي قد تعيق تطبيق الجودة الشاملة في مدارسنا رغم توجهات الوزارة نحو اللامركزية، والمدارس المستقلة ذاتيا والسعي نحو الجودة التعليمية .

التخطيط لجودة الإدارة المدرسية:

" يعتبر التخطيط لإدارة الجودة الشاملة المهمة الأولى والأساسية لمدير المدرسة ويتوقف عليها نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها المنشودة التي تتضمن ثلاثة عناصر متكاملة ومتداخلة وهي:

١- التخطيط الذي يؤمن اتخاذ القرارات بشكل موضوعي ومتسلسل ومبرمج.

٢- التنفيذ الذي يعني الانتقال من مرحلة التصور والتفكير إلى مرحلة الممارسة الفعلية.

٣- التقويم الذي يعد العنصر الأساسي في الحلقة الإدارية والذي يبنى عليه تطور الممارسة وتحسين الأداء" . (الصالحي ،٢٠٠٣: ١)

ومما لاشك فيه أن الجودة في التعليم لا تحدث من تلقاء نفسها بل تحتاج الى تخطيط منظم من خلال رسم السياسات وتحديد الأولويات، وتدريب الكفاءات، زيادة التمويل لجودة التعليم على أساس الدقة والموضوعية ، و السعي من أجل إرضاء العميل وهو لدينا الطالب وولي الأمر وتحقيق المنافسة من أجل تحسين المخرجات التعليمية .

وكما يعزى انخفاض مستوى الجودة بانخفاض مستوى المنتج التعليمي والتحصيل العلمي .

مجالات جودة التخطيط المدرسي:

أن الجودة على مستوى المدرسة تتطلب إشراك كل فرد بالمدرسة لبذل أقصى جهد ممكن لتحسين المنتج مما يتطلب التخطيط لتجويد فاعلية المجالات المدرسية المختلفة لتشمل: -

- التخطيط لجودة أداء الإدارة المدرسية (المدير والعاملين) .
- التخطيط لجودة الأهداف.
- التخطيط لجودة سياسة القبول والتسجيل.
- التخطيط لجودة محتوى البرامج والمقررات الدراسية.
- التخطيط لجودة نظام التقويم والاختبارات.
- التخطيط لجودة وكفاية أداء أعضاء هيئة التدريس.
- التخطيط لجودة المباني المدرسية والتجهيزات المادية.
- التخطيط لجودة طرق التدريس والتقنيات التعليمية."

(السيد علي، ٢٠٠٢: ٢٥٠ -٢٦٨ بتصرف)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال مجالات التخطيط المدرسي السابقة يتضح لنا بأن عملية تخطيط الجودة في مجال التعليم تعتبر عملية متكاملة وشاملة في كافة المجالات ومنها الأهداف ، والمحتوى ،والتقويم ، وإعداد المعلم ، وتنمية المهارات ،و المساهمة في تحقيق مستويات تعليمية أفضل لتحقيق احتياجات المجتمع من مخرجات تعليمية أفضل وفق مواصفات تستطيع مواجهة عصر الثورة التكنولوجية .

- **أهم متطلبات التخطيط لإدارة الجودة في المدرسة:**

١- تحديد أهداف الجودة في المدرسة، ما هي الجودة التي تطمح المدرسة للوصول إليها؟

٢- تحديد المستفيدين من الخدمة.

٣- تحديد الاحتياجات لتلبية رغبات الطلبة والمجتمع.

٤- تحديد الأولويات التعليمية مع الأخذ بالاعتبار التغيرات في السياسة التعليمية لتحقيق جودة التعليم.

٥- التخطيط لتوفير التمويل، والموارد الطبيعية والبشرية، والطرق والأساليب ذلك من أجل تلبية احتياجات سياسة الجودة.

٦- أن تمتلك المدرسة الاستقلالية في إطار اللامركزية لتوظيف مواردها .

٧- التخطيط لتوفير برامج التدريب الكافية لمديري المدارس لإكسابهم المهارات الإدارية والفنية والاجتماعية والتربوية لممارسة إدارة الجودة.

٨- توافر القيادة المبدعة القادرة على التطوير والتجديد وتلتزم بالتحسين المستمر.

٩- يتطلب تحقيق الجودة في المدرسة التخطيط للاتصال الجيد والتفاعل المشترك داخل المدرسة وخارجها حيث إن الجودة تعترف بالعمل المتكامل بروح الفريق.

١٠- التخطيط المستمر والرقابة على العمليات والمخرجات وتقيمها والتعرف على جوانب القصور ومعالجتها وتجنب الأخطاء والاستفادة من التغذية الراجعة لإرضاء المجتمع.

(جويلي ،٢٠٠٢: ٦٨ – ٧٤ بتصرف).

ومما يلاحظ أن من أهم متطلبات الجودة في التعليم أن يكون النظام التعليمي قادراً على تخريج طلبة يتلاءمون مع توقعات المستقبل، ومما يتطلب من مدير المدرسة أن يكون قائداً للعملية التربوية في المدرسة ومسئولاً عن تحسين كافة المدخلات والمخرجات التعليمية تحقيقاً لمفهوم الجودة الشاملة في المدرسة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخطـــة المدرسيـــة

تعتبر الخطة المدرسية هي نتاج لعملية التخطيط المدرسي بل هي مجموعة من التدابير والإجراءات التي تتخذ لتحقيق أهداف المدرسة كما ترتبط ببرنامج عمل يقوم بإعداده مدير المدرسة بالتعاون مع فريق من المعلمين الإداريين ليسهم في إعداد الخطة المدرسية الـــسنوية، ولتبـــين أهـــم الفعاليـــات والإنجازات المتوقعة لإدارة المدرسة ليتمكن من تحقيقها خلال السنة الدراسية القادمة ولأهم العقبات المتوقعة واستراتيجيات التغلب عليها .

§تعرف وكالة الغوث الدولية (٢٠٠٢) خطة التطوير المدرسي بأنها :

" وثيقة تصف الخطة التي تتبناها المدرسة والتي تحمل رؤية واضحة لمستقبلها في ضوء رسالتها متضمنة المعلومات المتوافرة عن الوضع القائم فيها، وتسعي لتحقيق الأهداف التي تلتزم المدرسة بها، والخطط الإجرائية التفصيلية والبرامج الزمنية اللازمة لتنفيذها بالإضافة إلى عمليات المراقبة والتقويم ". (وكالة الغوث الدولية ،٢٠٠٢ :٥).

§يعرّف محمد (٢٠٠٠) الخطة:" بأنها وضع التخطيط في صورة برنامج محدد بمراحل وخطوات وتحديد زمان ومكان لتقدير الإمكان والموارد المتاحة والأهداف خلال فتـــرة، ومـــا تتـــضمنه مـــن توقعات لما سيتم تحقيقه في المستقبل وإلى جانب ذلك فالخطة ليست مجرد بيان للأهداف إنما هـــي أيضاً بيان للوسائل التي يتقرر استخدامها في سبيل تحقيق هذه الأهداف"

(محمد، ٢٠٠٠: ١٣٠)

§يعرّف نشوان (١٩٨٦) الخطة المدرسية بأنها :-

"برنامج عمل يستطيع به العاملون في المدرسة بلوغ أهدافهم في تحسين عملية التعليم".

(نشوان ،١٩٨٦ :٢٠٢)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يعرف الباحث الخطة المدرسية ً بأنها:

برنامج عمل محدد على صورة وثيقة مكتوبة لتلتزم إدارة المدرسة بتنفيذها خلال العام الدراسي وتمر بسلسلة من الخطوات والإجراءات والتدابير لتشمل (الأهداف، الأساليب والأنشطة ، مكان التنفيذ، زمن التنفيذ، التكلفة المادية، المسؤوليات، والمتابعة والتقويم) والمحاولة الجادة لمدير المدرسة بتعاونه مع المعلمين من أجل تنفيذها وبلوغ أهدافهم لتحسين العملية التعليمية.

v أهمية الخطة المدرسية:

بعد أن اتضح لنا أهمية التخطيط المدرسي وخصائصه ومجالاته أصبح لابد أن نتعرف على أول التطبيقات العملية التي يمارسها مدير المدرسة والعاملون معه وهي وضع الخطة المدرسية التي تعتبر المسار الذي يهتدي به مدير المدرسة والمعلمون لتحقيق أهداف المدرسة وفق الجدول الزمني المحدد " وهي ليست عملاً سهلاً يقدر على القيام به أي فرد يسند إليه منصب إدارة المدرسة ، وإنما هي عملية معقدة تحتاج إلي شخص معد إعداداً جيداً يشتمل تدريبه عملياً على وضع الخطط السنوية والشهرية واليومية، كما تحتاج هذه العملية من مدير المدرسة إلى بذل الجهد والتفكير الإبداعي ليتمكن من وضع خطة تساعده علي النجاح في تأدية دوره التربوي وتحمل مسؤولياته المتعددة بكفاءة عالية". (عقيلان ،١٩٩٠: ٣١٣).

يحاول الباحث أن يضع تصوراً لأهمية الخطة المدرسية بما اطلع عليه من أدب تربوي له صلة بهذا المجال لما للخطط المدرسية في الوقت الحاضر من أهمية كبري في تطوير العمل المدرسي.

v تتضح أهمية الخطة المدرسية بما يلي:

- تعمل الخطة المدرسية على برمجة العمل المدرسي وفق أسس علمية ثابتة.
- تعتبر الخطة المدرسية مفكرة لمدير المدرسة لأعماله على مدار العام الدراسي.
- إشعار العاملين بالمدرسة بدورهم القيادي في المشاركة في الإدارة المدرسية.
- تعتبر مؤشراً لتنفيذ الأعمال المطلوبة من إدارة المدرسة بشكل عام ومن مدير المدرسة بشكل خاص.
- تسهم الخطة المدرسية في تنمية مهارات التخطيط لدي مدير المدرسة .
- تساعد في التغلب على الغموض وحل المشكلات المدرسية وعدم التأكد.
- تساعد على توفير الرضا والطمأنينة النفسية للمدير.
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة والاستفادة منها .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تنظيم العمل داخل المدرسة وتنسيقه .
- تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف .

بناء الخطة السنوية للمدرسة: -

لقد اتفق العديد من المخططين التربويين على ضرورة مرور الخطة المدرسية بثلاث مراحل سوف يتعرض لها الباحث بالإيجاز هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل وضع الخطة

وتتطلب من مدير المدرسة القيام بما يلي:

- دراسة واقع البيئة المدرسية والمجتمع المحلي.
- التعرف على مواطن القوة لدى المعلمين وأفراد المجتمع المحلي .
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية .
- دراسة المقررات الدراسية والكتب المدرسية وأساليب التقويم والأنشطة المدرسية.
- دراسة الخطط السابقة وما تم تنفيذه منها وتجنب الصعوبات التي واجهت المدرسة.

المرحلة الثانية: مرحلة وضع الخطة

لكي يتمكن مدير المدرسة من بناء خطة متكاملة واقعية لابد أن يقوم بما يلي:

- تحديد الاحتياجات وترتيبها حسب الأهمية.
- مقابلة الاحتياجات للإمكانيات المتوافرة لدى إدارة المدرسية ، وتحديد ما يمكن تلبيته واستبعاد ما لا يمكن تحقيقه.
- تحديد المجالات وتبنى خطط لتلبية الاحتياجات وفق الأولويات .

المرحلة الثالثة: تقويم الخطة

يقوّم مدير المدرسة خطته في ضوء ما أنجزه، وما دوّنه من ملاحظات وما حدث أثناء ما نفذ وما لم ينفذ، وكيفية سير كل عملية من عمليات التنفيذ، مع تحديد طريقة تقويم كل عملية وتحديد من سيقوم بعملية التقويم ، والوقت المخصص لكل عملية مما يتطلب من مدير المدرسة التقويم المستمر ومقارنة الانجازات بالأهداف وأين المدرسة من الأهداف ؟

مما يتطلب المتابعة والتغذية الراجعة لما ينفذ من الخطة ، ومما يجب ذكره أن لكل مرحلة من هذه المراحل الثلاث متطلبات يجب أن يراعيها مدير المدرسة ويجب أن يمتلك مهارات التخطيط الكافية لبناء الخطة المدرسية المتضمنة عناصرها الأساسية الأربعة وهي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١ -الأهداف

٢ - الإجراءات والوسائل والأنشطة.

٣ - الجدولة الزمنية.

٤ - التقويم.

(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، ٢٠٠٤ /٢٠٠٥ :١٢٥ -١٣٠ بتصرف)

v سمات الخطة الجيدة: -

لكي تحقق الخطة أهدافها لابد من توفر مجموعة من السمات الجيدة والتي من أهمها :-

١ - أن تكون الخطة واقعية وتراعي إمكانيات المدرسة.

٢ - أن تكون الخطة محددة الأهداف وواضحة المعالم بعيدة عن الغموض.

٣ - أن تكون محددة بزمن .

٤ - شموليتها لجميع برامج المدرسة ومجالات العمل ولكافه العاملين .

٥ - أن تكون الخطة قابلة للتطبيق والقياس .

٦ - أن تكون الخطة مرنة أي قابلة للتعديل وفق الظروف الطارئة أو غير المتوقعة.

(مناصرة وآخرون ،٢٠٠٥ وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية :١٦)

v بعض الجوانب السلبية في ممارسة الخطة المدرسية:-

مما لابد الإشارة إليه الممارسات السلبية التي يقوم بها بعض مديري المدارس بإبقاء الخطة المدرسية كما هي ، على مدار سنوات عديدة بل يجدد العام الدراسي فقط رغم اختلاف الظروف والإمكانيات، وكما ينفرد بوضع الخطة المدرسية ودون تحديد أدوار المعلمين .

لذا لابد من :-

- أن تكون متجددة وليست نسخة من العام الماضي بل مطورة ومعدلة وفق المستجدات الحديثة والظروف الجديدة.
- أن تكون الأدوار فيها موزعة على الأشخاص بحيث يعرف كل واحد منهم عمله ودوره.
- إشراك المعلمين والمجتمع المحلي ومجالس الآباء ولجان الطلبة في تحديد احتياجات المدرسة ورسم خطتها .

v عناصر الخطة المدرسية :-

تشتمل الخطة المدرسية على عناصر أساسية يصنفها عطوي (٢٠٠١) بما يلي :-

أ- **الأهداف** : ويجب أن تكون واضحة ومحدده ، مصاغه جيداً، وواقعية نابعة من الحاجات الحقيقية ، و تتمتع بالشمولية ، منسجمة مع الأهداف التربوية العامة ،وقابلة للتنفيذ .

ب- **الأساليب والأنشطة** : ويجب أن تتناسب مع الأهداف ،وقابلة للاستخدام وأن تكون متنوعة، ومتوفرة وأن تتيح فرصًا متعددة لإثارة اهتمامات العاملين في المدرسة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج- **التوقيت الزمني** : يشترط تحديد زمناً محدداً لتنفيذ كل نشاط من نشاطات الخطة .

د- **التقويم** : يتضمن معرفة مدى تحقق الأهداف ، ومراجعة الفعاليات ، والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وعلاجها . (عطوي ،٢٠٠١ :٢١٠).

مصادر الخطة المدرسية:

يعتمد مدير المدرسة عند بنائه لخطته المدرسية على مصادر عديدة منها :-

١- المدير من حيث إبداعاته وابتكاراته وأفكاره.

٢- الخطة المدرسية السابقة للاستفادة من نتائج تقويمها.

٣- الطلبة والمعلمون والمنهاج والبناء المدرسي والمجتمع المحلي.

٤- مدير التربية والتعليم والمشرفون التربويون ومديرو المدارس المجاورة.

٥- الأهداف التربوية العامة.

٦- الاتجاهات والتجديدات التربوية الحديثة والحاجات المستجدة والطارئة.

(عطوي ،٢٠٠١ :٢١٠)

وكما تعتبر الإدارة التعليمية في المنطقة مصدراً من مصدر الخطة المدرسية حيث تقوم بالمتابعة والإشراف والحث على انتقاء المصادر المناسبة للمدرسة.

بنود الخطة:

تحتوي الخطة على مجموعة من البنود اللازمة والتي من أهمها: -

المجال، الهدف العام، الأهداف الفرعية، إجراءات التنفيذ والفعاليات، الجدول الزمني، قائد النشاط، مصادر الدعم المادي، مصادر الدعم البشري، مؤشرات النجاح ، المتابعة.

أنواع الخطط المدرسية:

تتعدد جوانب التخطيط المدرسي تبعاً لتعدد مجالات العمل المرتبطة بالعملية التربوية في المدرسة ومن بين أنواع الخطط المدرسية كما يذكرها دياب (٢٠٠١) ما يلي: -

١- خطة الإشراف اليومي على الفصول المدرسية.

٢- خطة النمو المهني وتطوير الأداء لأعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.

٣- خطط الأنشطة المدرسية والتوجيه التربوي والإرشادي.

٤- خطة توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

٥- خطط الجداول المدرسية (جدول المعلم، جدول الصف، جدول المناوبة و الاحتياط).

٦- خطة إنتاج الوسائل التعليمية.

٧- خطة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

٨- خطة رفع مستوى التحصيل لدى الطلبة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(دياب ،٢٠٠١: ٤٠٧)

مجالات الخطة المدرسية:

تأخذ الخطة في اعتبارها جميع النشاطات التربوية التي ترتبط بالمدرسة سواء داخل المدرسة أو خارجها مما يتطلب من مدير المدرسة القيام بمهمة حساسة فهي تتمثل في تنسيق كافة الجهود وتوفير كافة التسهيلات والإمكانيات لتحقيق أهداف مدرسته لتشمل المجالات المختلفة للخطة وهي:

١- **شئون الطلبة**: حيث تتضمن الجوانب المختلفة التي ترتبط بالنواحي التالية :

- رعاية الشئون الصحية.
- رعاية الشئون الاجتماعية.
- رعاية الشئون النفسية.
- رعاية التحصيل الدراسي .
- رعاية اللجان المدرسية.
- رعاية دوام الطلبة.

(وكالة الغوث الدولية ،١٩٨٨: ١١)

٢- **النمو المهني للمعلمين**: تتضمن الجوانب التي تسهم في تنمية الأداء المهني للمعلمين مثل:

- التخطيط للدروس .
- عقد دورات تدريبية.
- تنظيم زيارات تبادلية.
- الاتصال والتواصل الصفي
- بناء الاختبارات التحصيلية والتشخيصية.
- إنتاج الوسائل التعليمية وتوظيفها.
- تحفيز المعلمين وتوفير الدافعية.
- تحليل المنهاج .

٣- **شئون المنهاج**: ويتضمن النشاطات والفعاليات الآتية:

- إثراء وتطوير المنهاج والعمل على ربط المنهاج بالبيئة المحلية.
- تشجيع المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية. .
- تزويد المكتبة بمجموعة من الكتب لإثراء المنهاج.
- استخدام طرق وأساليب تدريس جديدة ومختلفة.
- الاهتمام بالأنشطة التي تسعى لتحقيق أهداف المنهاج.

(مناصرة وآخرون ،٢٠٠٥: ١٦)

٤- **المجتمع المحلي**: يتمثل في حالتين رئيستين هما:

أ- حاجة المدرسة للمجتمع المحلي (توظيف خبرات المجتمع المحلي في الشؤون الصحية ،المالية ،الزراعية ،التعليمية لتحقيق أهداف المدرسة ، تقديم الدعم المادي والمعنوي).

ب-حاجة المجتمع المحلي للمدرسة (المشاركة في نظافة بيئة الحي ، فتح مركز محو أمية، ، فتح المدرسة أبوابها ومرافقها من مكتبة، وملاعب، مختبر حاسوب لخدمة المجتمع المحلي ، استخدام قاعات المدرسة للندوات أو الانتخابات).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥- **البيئة المدرسية والتنظيم المدرسي الفعّال** ويشمل:

- توزيع الأدوار بين المعلمين.
- تشكيل اللجان المدرسية.
- توفير السجلات والملفات المدرسية وتدريب المعلمين على استخدامها.
- الحث علي المحافظة على مرافق المدرسة (مختبرات، ملاعب، مكتبة، حدائق).
- توفير الكتب والأثاث والأجهزة المدرسية.

٦- **التعليم والتعلم**:

- السعي من أجل تحقيق الأهداف التعليمية.
- توفير النواقص وحل المشكلات المدرسية.
- حث الطلبة على أهمية الدوام المدرسي.
- متابعة نتائج الاختبارات والواجبات البيتية.
- التخطيط من أجل معالجة ضعف التحصيل وصعوبات التعلم.
- تنظيم أساليب التغذية الراجعة من وإلى المتعلمين والمعلمين.
- القيام بمتابعة المعلمين بإدارة صفية فاعلة تعمل على خدمة العملية التعليمية.

(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ٢٠٠٥ ،مديرية التربية والتعليم بغزة)

٧- **الإبداع** : (مثل العلاقة المتميزة مع المجتمع المحلي، تنميه المهارات لدى الطلبة ،تفعيل المسرح ،العمل الجماعي المنظم ، الأعمال التطوعية ،تطوير القيادات)

ومما يلاحظ أن هذه المجالات ليست ثابتة بل تختار المدرسة المجال المناسب لاحتياجاتها كما توجد مجالات أخرى مثل الشؤون المالية، الشؤون الإدارية ، الموارد البشرية والمدرسة غير مقيدة بعدد محدد من المجالات. بل ما تراه مناسباً لاحتياجاتها.

٧ تقويم الخطة المدرسية:-

مدير المدرسة الناجح يتابع الخطة المدرسية أولاً بأول مع الاستفادة من التغذية الراجعة، والعلاج المتواصل للانحرافات .

وتقسم الجبر (٢٠٠٢) تقويم الخطة المدرسية إلى مرحلتين :-

- " تقويم فتري : من خلال المتابعة المستمرة للخطة المدرسية على مراحل العام الدراسي.
- تقويم نهائي : يقوم القائمون على المشروع أو البرنامج بعمليات تقويم نهائية له للتعرف على مدى إمكان تحقيق الأهداف الموضوعة بصورة شاملة ومعرفة السلبيات التي برزت في أثناء التنفيذ للحد منها ،والايجابيات التي برزت لتعزيزها والعمل على استمراريتها ".

(الجبر ،٢٠٠٢: ١٧٣)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وكما تعتبر عملية تقويم الخطة المدرسية المرحلة الثالثة في بناء الخطة المدرسية وهي عملية مستمرة لا تتوقف بل هي مصاحبة جنبا إلى جنب مع كل مرحلة من مراحل الخطة مما ينعكس ايجابياً علـــــى الإدارة المدرسية وينمي أداء مدير المدرسة.

v فوائد تقويم الخطة المدرسية لمدير المدرسة: -

أن التقويم عملية مستمرة وضرورية لكل مرحلة من مراحل الخطة المدرسية مما ينمي لدي مدير المدرسة بعض المهارات الفنية منها: -

١- ينمي مهارات التخطيط لدى مديري المدارس.

٢- يساعد مدير المدرسة على التشخيص المستمر لجوانب الخطة.

٣- يساعد على التعرف على السلبيات ومعالجتها والايجابيات ودعمها.

٤- يساعد على التعرف على مستوى أداء العاملين في المدرسة.

٥- يساعد في الحصول على التغذية الراجعة لكل مرحلة من مراحل الخطة المدرسية.

v أدوات التقويم:

يذكر مناصرة وآخرون (٢٠٠٥) ثلاث أدوات لتقويم الخطة المدرسية وهي : -

- الزيارات الميدانية للمعلمين أثناء تنفيذ مراحل الخطة المدرسية.
- عقد اجتماعات للعاملين لمناقشة المشكلات والعقبات ووضع الحلول لها.
- قراءة التقارير والملخصات المكتوبة عن سير العمل بعناية واهتمام.

(مناصرة وآخرون ،٢٠٠٥ وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية :١٨)

يوجد في مدارسنا الفلسطينية لكل مدرسة مشرف تربوي يتابع الخطة المدرسية مع مدير المدرســـة وفريق التطوير وتعتبر ملاحظات المشرف عبارة عن تغذية راجعة لتعديل الخطة والوصـــول بهـــا نحو الأفضل . .

وكما يقوم المشرف بكتابة تقرير لمتابعة عملية التقويم ويعتبر التقرير إحدى أدوات متابعة الخطـــة المدرسية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

توجد العديد من المهارات الإدارية التي يجب توفرها لدى مدير المدرسة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بنجاح، وتتعلق هذه المهارات بالميادين المختلفة للإدارة المدرسية التي في مقدمتها ميدان التخطيط المدرسي الذي يمثل أُولى المهام لطبيعة عمل مدير المدرسة.

- ويرى العديد من علماء التربية ،وكّتاب الإدارة التربوية مثل:-

مصطفى (٢٠٠٢) ، عابدين (٢٠٠١)، شنودة (١٩٨٦) إلى وجود مجموعة من المهارات يجب أن يمتلكها مديري المدارس وتعتبر ضرورية لنجاح عملهم والقيام بواجبهم، وتصنف هذه المهارات إلى : - (مهارات ذاتية ، مهارات فنية ، و مهارات إنسانية ، ومهارات إدراكية).

- ومما يلاحظ أن هذه المهارات متشابكة مما يجعل من الصعب الفصل بينها بل من العسير أن نحدد أين تنتهي إحداها وأين تبدأ الأخرى فهي متداخلة ومتكاملة ، كما أن مهارات التخطيط ممزوجة ضمن هذه المهارات ولا تقتصر على المهارات التصورية وحدها، بل متداخلة مع المهارات الفنية، والإنسانية والشخصية، وهي مهارات يحتاج إليها مدير المدرسة بصورة أساسية وإتقانه لها يساعده على النجاح في عمله، ولهذه المهارات أوجه متعددة و سيحاول الباحث ومن خلال الأدب التربوي الخاص بموضوع الدراسة الكشف عن أهم مهارات التخطيط الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية.

<u>أهم مهارات التخطيط الواجب توفرها لدى مديري المدارس الثانوية:-</u>

حتى يستطيع مدير المدرسة تحسين أداءه وتسيير العملية التعليمية في مدرسته بأفضل السبل، وتحقيق أجود النتائج ، لابد أن يمتلك مهارات التخطيط المدرسي .

لذا قام الباحث بتوزيع هذه المهارات على (٦) مجالات من أهم مجالات التخطيط المدرسي، وفيما يلي عرض لمهارات التخطيط اللازمة لمديري المدارس والتي تم تحديدها وفقاً للمجالات الستة التالية :-

- **المجال الأول:- التنبؤ ودراسة المستقبل ويشمل المهارات التالية :-**

١. مهارة التنبؤ ودراسة المستقبل

إن التفكير في المستقبل هو جزء أساسي في عملية التخطيط وتصور لما ستكون عليه صورة المستقبل واحتياجاته وظروفه، ثم وضع برنامج عمل لمقابلة هذه الاحتياجات والظروف المستقبلية. وتوجد العديد من الأنماط للدراسات المستقبلية التي يجب أن يكون مدير المدرسة على دراية ومهارة بهذه الأساليب و التي من أهمها:-

أ) **أسلوب النمط الحدسي** :- يعتمد على الطرق الحدسية التي يستخدمها المدير في تقدير جوانب المستقبل ويتوقف على قدرته على الاستبصار وعلى خبرته المتصلة بالموضوع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب) **أسلوب استقراء الاتجاهات** :- "الذي يفترض أن الاتجاهات التي ثبتت في التاريخ القريب سوف تستقر في المستقبل ، أي أن القوى التي كانت تؤثر في تشكيل الاتجاه الماضي سوف يستمر تأثيرها في المستقبل " (الحجار ، ٢٠٠١:١١٣).

ج) **أسلوب دلفي** :- وهو أحد أساليب التنبؤ التي تستخدم للتخطيط المستقبلي من خلال تجميع الآراء.

ويذكر غنيمة (٢٠٠٥) أن "الفكرة الأساسية التي يقوم عليها أسلوب دلفي هي التوصل إلى صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه ،استناداً إلى آراء عدد من المتخصصين الذين يجمعون بين الخبرة في موضوع اهتمام البحث، والقدرة على الاستبصار والحدس ، والقدرة على التخيل الإبداعي ،ويتم التفاعل بين آراء هؤلاء الخبراء بطريقة غير مباشرة ،ومن خلال عدد من الجولات."

(غنيمة ،٢٠٠٥: ٢١٢) .

وكما يعتبر أسلوب دلفي من أشهر الأساليب المستخدمة في دراسات التنبؤ والبحوث ،ومن الممكن لمدير المدرسة استخدام أسلوب دلفي والاستعانة به في حل مشكلة مدرسية أو قضية معينة والوصول بها إلى إجماع المعلمين و أعضاء الهيئة التدريسية وتنسيق الحوار البّناء وطرح القضية ليبدأ كل معلم بعرض وجهة نظره وتسجل هذه الآراء ، ليفتح مجال للنقاش ، ويحاول كل شخص أن يقنع الآخرين بأفكاره وإذا اقتنع الجميع تم اعتمادها .

يبين شكل رقم (٧) خطوات استخدام أسلوب دلفي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المصدر : (غنيمة ،٢٠٠٥: ٢١٦)

د) أسلوب التنبؤ الإسقاطي:- "يقوم هذا الأسلوب على أساس تحديد العناصر الأساسية في مجتمع ما ويكون تصور للمستقبل باعتباره نتاجًا لامتداد هذه العناصر ، ويعتمد الأسلوب الإسقاطى في اتجاهات دراسة المستقبل كامتداد للماضي على دارسة المتغيرات التي ترتبط بعلاقات مع الواقع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الحـــــــالي المـــــــراد التنبـــــــؤ لمـــــــستقبله ". (حـــــــسني، ١٩٨٥: ١-٢)
و يجب على المخطط عند استخدام هذا الأسلوب أن يأخذ بالاعتبار الظروف الطارئـــة والمتغيـــرات ولذا يتناسب هذا الأسلوب مع حالات الاستقرار والاستمرارية بنفس الظروف.

هـــ) **أسلوب السيناريوهات**_ :- " كلمة سيناريو تعنى النص المكتوب ، الـــسيناريو عبـــارة عـــن مجموعة أحداث مترابطة متكاملة تؤدي إلى إنتاج موقف متكامل ليعكس الصورة عـــن موقـــف أو مجموعة أحداث مترابطة، و أسلوب السيناريو يستخدم للتخطيط بشكل كبير إذا توفر مجموعة مـــن العوامل التي تؤثر على نظام التعليم ، ولا يمكن التعامل معها بشكل كلى" .(الأغا ، ٢٠٠٥).

فمثلا هل نعتمد على تعليم أكاديمي أو تقني ، في حاله التعليم الأكاديمي نعتمد على سيناريو ، وفى حاله التعليم التقني نعتمد على سيناريو آخر . أو ربما سيناريو ثالث يجمع بين الاثنـــين ولا يمكـــن التعامل مع هذه المتغيرات في آن واحد . ولا نستطيع أن نرجح عامل على آخر . لذا توجـــد لـــدينا بدائل جاهزة خاصة بكل حالة ، ولا نعتمد على خطه واحده بـــل مجموعـــه خطـــط بديلـــه حـــسب التوقعات المستقبلية ويستخدم هذا الأسلوب في حالات عدم الاستقرار .

كما توجد في مجتمعنا الفلسطيني الأمثلة العديدة على أسلوب السيناريوهات ،منها :-

- على مستوى الوزارة :عام (١٩٩٤) تم وضع سيناريوهات لكيفية استيعاب الطلبة العائدين وقامت الوزارة حينها بعمل التجهيزات والاحتياطات والسيناريوهات لكل الاحتمالات.

- على مستوى الإدارة التعليمية : في العام (٢٠٠٤/٢٠٠٥م) تم وضع أكثر من امتحان أثناء اجتياح قوات الاحتلال لمنطقة بيت حانون، وكذلك يتم أيضا كـــل عـــام تـــوفير كافـــة البـــدائل والاستراتيجيات لكل الاحتمالات المتوقعة أثناء تأدية امتحانات النقل والثانوية العامة .

- على مستوى الإدارة المدرسية : في فترة وجود الاحتلال في محافظات غزة كـــان لكـــل مدرسة أكثر من جدول احتياط ، يمارس المدير إدارته المدرسية بسيناريوهات متعددة ففـــي حالـــة إغلاق المنطقة الوسطى وعدم حضور معلمي الوسطى لمدارس غزة يوضـــع جـــدول وســـيناريو احتياط ، وفى حاله إغلاق المناطق الجنوبية كاملة " رفح وخان يونس و الوسطى" يوضع جـــدول احتياط وسيناريو أخر.

٢. مهارات التنبؤ بالأزمات والمشكلات المدرسية المحتمل حدوثها والتخطيط لمواجهتها:

أهم ما يميز التخطيط التنبؤ ودراسة المستقبل ، ومن أهم مهارات المخطط أن يتنبـــأ بالحـــدث قبـــل حدوثه لذا يجب على مدير المدرسة أن يمتلك مهارات إدارة الأزمات لكـــي يعـــد مخططـــاً ناجحـــاً لمدرسته ، ويتنبأ بالحدث قبل حدوثه ذلك من خلال مؤشرات يدركها تستدعي الانتباه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وعرّفت منصور (٢٠٠٥) عن (Armstrong, ٢٠٠١ :٩٣) التخطيط للأزمة بأنها :-

" عملية يتم التعامل معها نتيجة لوجود موقف متفجر بطريقة يتم فيها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة عدد من العمليات المتداخلة ، وكذلك توجيه المسئولين عن صنع القرار لإيجاد حل سريع ومدروس للمشكلة التي تواجهها المؤسسة". (منصور ، ٢٠٠٥ :٦٣).

- كما عرّف أبو خليل (٢٠٠١) عملية التخطيط المدرسي في ظل الأزمات بأنها :-

"عملية مقصودة ومنظمة وواعية للتنبؤ بالأزمات والمشكلات التي تحدث على مستوى المدرسة وتحليل عواملها ومسبباتها ووضع الخطط و الحلول لها." (أبو خليل ، ٢٠٠١:٢٦٧).

ولذا ليس من السهل التعامل مع هذه الأزمات لما لها من أهمية وخصوصية وتتطلب مهارات فعالة يجب توفرها لدى مديري المدارس.

أهم المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة عند التخطيط لمواجهة الأزمات كما يصورها أبو خليل (٢٠٠١) :-

١. يجب أن يبدو هادئا ليفكر في كيفية التعامل مع الأزمة ومواجهتها وعدم التوتر بل يقاوم التشتت ويتحكم في انفعالاته ومحاولة فهم العوامل السيكولوجية للأزمة.
٢. تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية ما يحيط بالأزمة، والسيطرة على الموقف ومحاولة تقليل الخسائر قدر المستطاع.
٣. أن يمتلك مهارة تبني وتدعيم فلسفة إدارة فريق الأزمة.
٤. القدرة على التفويض واتخاذ القرارات الرشيدة .
٥. أن يمتلك مهارة القدرة على الاتصال الفعال رأسياً وأفقياً لجذب العناصر الداعمة لتحسين موقف المدرسة في مواجهة الأزمة .
٦. أن يمتلك القدرة على رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج لمواجهة الأزمة.
٧. لديه القدرة على إدارة الوقت مع الاستفادة من كل دقيقة في محاولة تطويق الأزمة .

(أبو خليل ، ٢٠٠١:٢٨٧)

<u>المجال الثاني : تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها ويشمل مهارات التخطيط الآتية:-</u>

١– مهارة القدرة على دراسة الواقع وتحليل الأوضاع التعليمية والبيئية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويعني دراسة الخطط السابقة وتحليل واقع المدرسة وتقويمها ودراسة بيئتها من حيث صلاحية المبنى المدرسي ، ووجود حدائق وأشجار وألعاب ، ومختبر ومكتبة ، مع تحديد الإمكانات المادية و البشرية في المدرسة والمجتمع والتي يمكن أن يستفيد منها المدير لتنفيذ خطته.

ويذكر عقيلان (١٩٩٠) ينبغي أن يقوم مدير المدرسة بما يلي:-

- دراسة واقع البيئة المدرسية .
- دراسة واقع المجتمع المحلي المحيط بالمدرسة ومن الممكن إشراكه في عملية التخطيط المدرسي.
- التعرف على مواطن القوه لدى المعلمين وأفراد المجتمع المحلى التي يمكن أن يستفاد منها في تنفيذ خطة العمل المدرسية. (عقيلان ، ١٩٩٠ :٣٠٢ _٣٠٣ بتصرف).

لذا من الأهمية لمدير المدرسة معرفة البيئة التخطيطية التي يعمل فيها حيث تعرف بالبيئة الداخلية والخارجية مما يتطلب من مدير المدرسة استخدام المهارتين التاليتين:

١_ مهارة تحليل العوامل الداخلية والخارجية (STEEP)

العوامل الخارجية المؤثرة على المدرسة	**العوامل الداخلية المؤثرة على المدرسة**
الاجتماعية	الاجتماعية S(SOCIAL)
الفنية	الفنية T(Technical)
الاقتصادية	الاقتصادية E(Economic)
التربوية	التربوية E(Educational)
السياسية	السياسية p(political)

٢_ مهارة تحليل نقاط القوة والضعف (SWOT)

W نقاط الضعف في المدرسة weaknesses مثل عدم توفر مكتبة أو مختبر	S نقاط القوة في المدرسة Strengths مثل توفر قاعة اجتماعات واسعة
T التهديدات التي تتعرض لها المدرسة Threats مثل عدم تعاون أولياء الأمور مع المدرسة	O الفرص المتاحة أمام المدرسة Opportunities مثل وجود غرف صفية غير مستخدمة

(وكالة الغوث الدولية، 2003 :9)

٢ - مهارة مدير المدرسة في تحديد الاحتياجات وترتيبها حسب الأولويات :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يستطيع إعداد خطة مدرسته بناءً على احتياجات حقيقية يشعر بها ومن خلال البيانات و المعلومات التي يحصل عليها ، وبناء على نتائج الدراسات التي قام بها و يستطيع تحديد الاحتياجات وفق مايلي : -

* " ترتيب الحاجات ترتيبا تنازليا حسب درجة أهميتها.
* وضع الحاجات في سلم أولويات حسب الأهمية (الأهم ثم الأقل أهمية وهكذا..).
* مقابله الحاجات للإمكانات المتوفرة لدى مدير المدرسة، وذلك لتحديد ما يمكن تلبيته من تلك الحاجات ، مع استبعاد مالا يمكن تلبيته منها أو تأجيله إذا كان يمكن التأجيل.
* تقسيم هذه الحاجات إلى مجموعات ووضع كل مجموعه في المجال الذي ينتمي إليه".

(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، ٢٠٠٤/ ١٢٧:٢٠٠٥) .

ومن المهارات التي يجب أن يتقنها مدير المدرسة لتحديد أولويات الاحتياجات مايلي :-

- تحديد درجة التحسن للتعليم والتعلم : يعنى مدى الحاجة إلى رفع مستوى تحصيل الطلبة في المدرسة .
- تقدير مدى توفر الوقت والمال والموارد لتحقيق الحاجة ، فمثلا حاجة المدرسة لمختبر حاسوب وعدم توفر المال الكافي يجعل هذه الأولوية صعبة التحقيق.
- التنبؤ بإمكانية العاملين من مواكبة الأفكار الجديدة : إن عدم توفر الكفاءات في العاملين بالمدرسة يجعل هذه الأولوية صعبة التحقيق .
- معرفة الأهداف في خطة التطوير السابقة : مما يتطلب من مدير المدرسة وضع خطة للمتابعة ولتقويم كل هدف من أهداف الخطة السابقة من أجل تحديد مدى الحاجة إلى تعميم ذلك على فئات مستهدفة أخرى.
- أولويات الوزارة، المديرية ، المدرسة ، المعلم ، التلميذ يعني اهتماماتها والتوجهات ورأي المسئولين والخبراء والمعلمين وحاجتهم واهتماماتهم .
- يجب على مدير المدرسة تحديد الاحتياجات وترتيبها على أولويات حسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .

(وكالة الغوث الدولية ،٢٠٠٣ :٨ بتصرف)

وكذلك يمكن لمدير المدرسة تحديد الاحتياجات من خلال إجراء العصف الذهني لمعلمي المدرسة وفقاً للاحتياجات ذات الأهمية والاتفاق على تنفيذها تبعاً للأولويات وأهميتها .

٣.مهارة استخدام الوسائل الفنية والتقنيات التكنولوجية المرتبطة بالتخطيط المدرسي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لقد أصبحت التكنولوجيا قوام الإدارة المدرسية الحديثة بحيث لا يستطيع مدير المدرسة أن يستغني عن وسائلها الفنية الحديثة التي تسيّر العديد من الجوانب الفنية والإدارية بالمدرسة إلى جانب العنصر البشري.

لو نظرنا لمدارسنا اليوم لرأينا العديد من الوسائل الفنية و الأجهزة التقنية التكنولوجية الحديثة التي أصبح لا يستطيع مدير المدرسة الاستغناء عنها وفى مقدمتها الحاسب الآلي "الكمبيوتر" لما له من استخدامات وأدوار متعددة في مدارسنا .

أهم المهارات التي يجب على مدير المدرسة توظيفها في مجال استخدام الحاسب الآلي :-

- "بناء نظام قاعدة معلومات مدرسية متطور يتناول بيانات أحوال طلبة المدرسة .
- ضبط نتائج الطلبة واستخراج كشف الدرجات للصف ، والشهادات المدرسية للطلبة.
- متابعة حضور وغياب الطلبة وحفظ السجلات .
- تغذية الإدارة العامة للتخطيط بالوزارة بإحصائيات المدرسة ".

(العجمي ،٢٠٠٠: ٢٥٦)

كما يضيف النوري (١٩٨٧) :-

- "يمكن لمدير المدرسة استثمار الحاسب الآلي في تحليل الاستبيانات الخاصة بالطلبة والمعلمين واستخراج نتائجها وتصنيفها وتبويبها .
- توليد قناعات معمقة واعية لدى الإدارة المدرسية بمدى أهمية وفائدة تكنولوجيا البيانات والمعلومات لرفعها إلى البحث واستثمارها في العملية التربوية".(النورى ، ١٩٨٧:٣١٩).

وكما توجد العديد من الأجهزة و الأدوات التكنولوجية الحديثة التي يجب على مدير المدرسة أن يجيد استخدامها ،بل يكتسب مهارة التعامل معها مثل : ماكينة التصوير والسحب ،استخدام أجهزة العرض السمعية والبصرية مثل جهاز L.C.D والكتابة على الشفافيات، وسحبها خصوصا عندما يقوم بتدريب المعلمين أثناء الدورات والعمل ضمن المجموعات.

لذا من الأهمية أن يعرف مدير المدرسة مهارة استخدام هذه الأجهزة وأن يمارسها بل تعتبر ضرورية حتمية تتطلبها الثورة التكنولوجية الحديثة .

٤ - مهارة التخطيط لتنمية الموارد المالية وتقدير الموازنة وبناء الميزانية للمدرسة :

يعتبر بناء الميزانية المدرسية من أهم المهارات التي ينبغي على مدير المدرسة أن يتقنها بالتعاون مع اللجنة المالية بالمدرسة وأفراد المجتمع المحلى ومؤسساته التربوية والتعليمية ، ويعتبر التنبؤ بتقدير الموازنة من المهارات المطلوب توافرها لدى مديري المدارس من أجل :

- التنبؤ بالإيرادات المتوقعة من خلال التشكيل المقترح للطلبة وجمع التبرعات المدرسية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التنبؤ بالنفقات المحتملة بناء على دراسة تحليلية مبنية على قاعدة التعليمات المالية.

" ويمكن تقدير تكلفة الخطة في ضوء معدلات خاصة لتكلفة الوحدة التي قد تكون التلميذ أو الفصل أو المدرسة في كل مراحله ، ويجب على واضع الخطة (مدير المدرسة) أن يضع في اعتباره دراسة وافية للمخصصات المالية التي يمكن توفيرها للتعليم من ميزانية الخطة الشاملة بحيث يكون هناك توازن بين النمو في التعليم والنمو في القطاعات الأخرى" . (النورى ، ١٩٨٧:٣٥٣).

إن مهارات التخطيط المالي تتطلب من مدير المدرسة أن يضع خطة الإنفاق وفق الاحتياجات الفعلية للمدرسة قبل بداية العام الدراسي . ومن المعروف أن الموازنة تتكون من جانبين هما الإيرادات و النفقات، وفى مدارسنا الفلسطينية الإيرادات تشمل التبرعات المدرسية المخصصة لحصة المدرسة ، إيرادات المقاصف ، ومساهمات المجتمع المحلى ، ويتم تزويد المدرسة بها بواسطة سلف تدفع للمدرسة بواسطة دائرة الحسابات بالمديرية وفق أنظمة مالية معمول بها وسجلات مالية ومستندات رسمية ، ليتم توزيعها على النفقات وتغطية احتياجات المدرسة.

- ينبغي على مديري المدارس أن تكون لديهم المهارات الكافية لممارسة الجوانب المالية للمدرسة وهي كما يذكرها سمعان ومرسي (١٩٧٥) لتشمل :-

١. المهارة في تناول وفهم الاستمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها .
٢. المهارة في معالجة العمليات المالية وإتباع الطرق السليمة في الحسابات .
٣. المهارة في وضع نظام جيد للسجلات المالية المدرسية بصورة سليمة ودقيقة وأمينة .

(سمعان ومرسي ، ١٩٧٥: ٧٤)

ويضيف مصطفى (٢٠٠٢) :

٤. رسم الخطط والاستراتيجيات من أجل تغطية التبرعات المدرسية للطلبة ، بالتعاون مع المجتمع المحلي وفق الأنظمة المالية المتبعة .
٥. المهارة في وضع خطة الموازنة المالية للمدرسة ومناقشتها ومراجعتها مع أعضاء اللجنة المالية بالمدرسة . (مصطفى ، ٢٠٠٢:٦٤)

- **<u>المجال الثالث: مهارات صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف</u>**

١. مهارة صياغة رؤية المدرسة الإستراتيجية:-

في ضوء المتغيرات في النظم الإدارية وفى ضوء المستحدثات في النظم التربوية يتطلب أن يكون مديري المدارس على درجة عالية من الكفاءة الإدارية ولذا يجب أن يكون مديري المدارس على علم ودراية بالتخطيط الإستراتيجي ومكونات الخطة الإستراتيجية للمدرسة والتي أهمها الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية .ويجب أن يمتلك مديري المدارس المهارات اللازمة المتعلقة بالرؤية والرسالة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رؤية المدرسة : " عبارة عن تصور مستقبلي يطمح المدير والمعلمون وأولياء الأمور للوصول إلية ، وينبغي أن يمتلك مدير المدرسة المهارات الكافية لتحديد الرؤية و يكون واقعياً ويمكن التعبير عنها بالكلمات أو الصور والرموز، ويجب أن تكون الرؤية قابلة للتذكر قدر الإمكان ويمكن التعبير عنها بسهولة" (خليفة ،٢٠٠٣ : ٩) .

ويذكر مدبولى (٢٠٠١) " تعتبر الرؤية الجزء الأول من أجزاء الخطة الإستراتيجية نظراً لتنظيمها مجموعة من القيم والمعايير والانفعالات المعبرة عن طموحات العاملين بالمدرسة وتلاميذها والمجتمع المحلى ومعنى ذلك أن ثمة إضافات يضيفها فريق صياغة الرؤية على ما لديهم من حقائق ومعلومات إستراتيجية، تتمثل في ذلك الجانب الوجداني والتخيلي الذي يجعل من عبارات الرؤية وكلماتها محركاً ودافعاً لكل الطاقات نحو الإنجاز بلا حدود". (مدبولى ، ٢٠٠١:٨٧)

أما فريق صياغة الرؤية في مدارسنا الفلسطينية يتكون من مجموعة من المعلمين بقيادة مدير المدرسة الذي يجب أن يمتلك المهارات الآتية :-

١.مبادرة الأفكار والتصورات ويتيح للمعلمين إبداء الرأي والعصف الذهني.

٢.تحديد الرؤية الإستراتيجية للمدرسة وصياغتها حتى لا تكون شعارات رنانة قائمة على التناقض بين الطموح والواقع.

٣. يجب أن يكون مدير المدرسة ماهراً في تصوره للرؤية لا ينجرف وراء الإستراتيجيات الخادعة .

٤.يجب أن يكون مجدداً ، عاقداً العزم على التحدي ليس بالكلام بل بالعلم والعمل معًا .

٥.يستثمر البلاغة في تعزيز التواصل وحشد الهمم بشرط ألا تنجرف المعاني عن الأهداف الواقعية والممكنة التحقيق ليكون قادراً على ترجمه الرؤية ومواجهة الأزمات ومعداً السيناريوهات لكل طارئ . (وكالة الغوث الدولية ، ٢٠٠٢ :٣٥)

٢ . مهارة تحديد رسالة المدرسة :

تعتبر رسالة المدرسة ترجمه عملية لرؤية المدرسة وهي الجزء الثاني من الخطة الإستراتيجية للمدرسة وتتطلب الإجابة عن الأسئلة التالية :-

لماذا وجدت المدرسة ؟ لمن وجدت؟ من المستفيد منها ؟ ما القيم التي تسعى إلى تعزيزها؟

يعنى ما هي المهام التي سوف يمارسها مدير المدرسة والعاملون (معلمون وإداريون) من أجل تحقيق ما تبنوه في رؤيتهم الإستراتيجية ، لذا رسالة المدرسة هدفيه تصف الغرض الأساسي من وجود المدرسة والدور المتوقع القيام به والمهمة التي تسعى لتحقيقها ويفترض أن تكون متجددة و متطورة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويذكر مدبولى (٢٠٠١) أن :- " رسالة المدرسة يمكن النظر إليها باعتبارها بمثابة تعاقد بين المجتمع وبين العاملين بها ، يتعهد فيه العاملون ببذل جهودهم في مجالات محددة وفقا لاستراتيجيات محددة لكي يبلغوا أهدافاً محددة ويطالبون المجتمع بالمقابل بدعم هذه الجهود و مؤازرتها من خلال اعتماد تلك الرسالة ، ومتابعة تنفيذها بكل دقة وممارسة شراكة حقيقية تجاه ما تفرضه عليه من مسئوليات".(مدبولى ، ٢٠٠١:٩١).

وباختصار تعتبر رسالة المدرسة وصفاً لما ترغب المدرسة أن تحققه بطريقه مخططة وهادفة وتحاول إثارة الدافعية من أجل تحقيق أهدافها، مما يتطلب من مدير المدرسة توفر المهارات الآتية كما يذكرها زاهر (٢٠٠٥) :-

١. المهارة اللازمة لوضع أهداف رسالة المدرسة.
٢. الحرص على فهم وتوضيح أهداف المدرسة .
٣. تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق أهدافها .
٤. ترجمتها إلى أنشطة فعلية وعملية منسجمة مع الواقع .
٥. يجب أن يميز مدير المدرسة بين المكونات الواقعية للرسالة والمكونات الإستشرافية المستقبلية للرسالة . (زاهر ،٢٠٠٥: ٣٩)

٣. مهارة تحديد وصياغة الأهداف التعليمية في ضوء مهام الإدارة المدرسية:-

إن تحديد الأهداف هو من أهم الأسس لإنجاح التخطيط الدقيق لعمل مدير المدرسة بالإضافة إلى المتابعة المستمرة لتنفيذ هذه الأهداف ، مما يتطلب توفر مهارات وضع تحديد الأهداف بوضوح وواقعية أمكننا السير بنجاح في تتبع الخطوات الأخرى لعملية التخطيط .

كما تشتق هذه الأهداف من الأهداف العامة للمجتمع ، وتعتبر من أهم واجبات مدير المدرسة كمخطط تربوي ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف محددة وواضحة ليتمكن إنجازها في فترة زمنية معينة.

ويذكر دياب (٢٠٠١) شروط أساسية لنجاح تحديد الأهداف وأهمها : -

١) أن تتميز أهداف الخطة المدرسية بالواقعية ،وهي إمكانية التنفيذ.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢) تقسيم كل هدف من أهداف الخطة المدرسية إلى أهداف فرعية .

٣) وضوح الأهداف الرئيسة والفرعية للخطة المدرسية ، من المعلوم أن غموض الأهداف لا يؤدي إلى نجاح التخطيط .

٤) يجب أن تصاغ الأهداف في عبارات سهلة وصريحة ومصاغة صياغة دقيقة ومعبرا عنها في صورة كمية حتى يسهل قياس مدى تحققها .

٥) تماسك الأهداف وعدم تعارضها مع الخطة المدرسية حيث أن كل هدف رئيسي يتم تقسيمه إلى أهداف فرعية يمكن تحقيقها .

٦) أن تكون الأهداف الفرعية متوافقة ومتكاملة وغير متعارضة حتى تحقق الهدف الرئيس. (دياب ، ٢٠٠١:٥)

ويذكر عابدين (٢٠٠١) أن من أهم مهارات وضع الأهداف الواجب توافرها لدى مديري المدارس مايلي :-

١) الحرص على فهم ووضوح أهداف المدرسة التي يعمل بها .

٢) الحرص على شرح وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين والمجتمع المحلي.

٣) أخذ أهداف المدرسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة.

٤) توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة .

٥) التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية .

٦) قدرة المدير على تحديد أهداف دقيقة لنفسه .

(عابدين ،٢٠٠١ :١٢٧)

ويجب على مدير المدرسة أن يكون لدية القدرة الكافية والخبرة الطويلة في مجال صياغة الأهداف ويتمتع بالبلاغة والمهارة اللازمة لتحديد هذه الأهداف.

- **<u>في المجال الرابع : اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات ليشمل :-</u>**

- **مهارات القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات:**

يصادف مدير المدرسة يومياً العديد من المشكلات وتكمن المهارة في كيفية التعامل والتصرف مع هذه المشكلات ولها أسباب ومسببات عديدة ولكن المقصود كيف يمتلك مدير المدرسة المهارة للتعامل مع هذه المشكلات ؟

- **مفهوم حل المشكلات:**

" عملية تفكيرية يستخدم فيها الفرد ما لديه من معارف ومهارات مكتسبة من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً له، وتكون الاستجابة بمباشرة عمل ما يستهدف لحل التناقض أو اللُبس أو الغموض الذي يتضمنه الموقف ".(عطوى، ٢٠٠١: ١٤١) .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وكما أن أسلوب حل المشكلات يشير إلى جهود الناس والأفراد لبلوغ هدف ليس لديهم حل جاهز لتحقيقه بل ربما لم يمر بتجربة سابقة لهذه المشكلة.

ولم يختلف علماء الإدارة على الخطوات التي يمر بها أسلوب حل المشكلات بطريقة فعالة مما يعرف بالخطوات العلمية لحل المشكلات أو استراتيجيات اتخاذ القرار وهي :-

- الشعور بالمشكلة وتحديدها وصياغتها .
- جمع المعلومات عن المشكلة وتحليلها.
- إيجاد وتحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة.
- تقييم البدائل من حيث الإيجابيات والسلبيات لكل حل.
- اختيار البديل الأفضل لحل المشكلة.
- صياغة القرار ووضعه حيز التنفيذ ومتابعته.
- تقييم النتائج .

(مصطفى ،٢٠٠٢: ١٦٣).

يذكر عابدين (٢٠٠١)أهم مهارات تحديد المشكلة وجمع الحقائق هي :-

- " المظهر والسبب في أي موضوع يتناوله المدير.
- تحديد المشكلات بسهولة وبوضوح.
- اكتشاف انعكاسات المشكلة على أوضاع المدرسة."

(عابدين ، ٢٠٠١: :١٢٧)

كما يبين الشكل الآتي رقم (٨) خطوات عملية اتخاذ القرارات .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما نجد المدير دائماً في موقف يطلب منه أن يختار بديلاً من بين البدائل المطروحة للدراسة مثل اتخاذ قرار بشأن تحديد مواعيد الامتحانات الشهرية أو الرحلات المدرسية و المسابقات الثقافية واتخاذ قرار بالطلبة الذين لم يدفعوا التبرعات المدرسية وغيرها من القرارات ،لذا يجب أن يمتلك المدير المهارة في اتخاذ القرارات .

" ويرى البعض أن السبيل إلى التميز بين المدير وغيره من العاملين هو ما إذا كان الفرد يمتلك حق اتخاذ القرارات أم لا، وأصبح نجاح المدير في عمله وسمعته المهنية يتوقفان إلى حد كبير على مدى ما تحرزه القرارات التي يتخذها من نجاح في صورة حل للمشكلة أو تحقيق الهدف ، وهذا يؤكد على مكانة اتخاذ القرارات في العملية الإدارية". (مصطفى ٢٠٠٢: ١٥٦)

كما يمكن التمييز بين صنع القرار واتخاذ القرار بما يلي :-

صنع القرار: يعني الخطوات السابقة لعملية اتخاذ القرار ويذكر عريفج، (٢٠٠١):

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

" تبدأ عمليات صنع القرار مع عمليات التخطيط وتظهر تجلياتها في عمليات التنظيم والتنسيق، كما تستند الإدارة في قراراتها في عملية التوجيه والرقابة والتقييم ، وتتضح نتائج قراراتها بالفعل عند التنفيذ ". (عريفج، ٢٠٠١ : ٨٢).

وتعتبرعملية صنع القرار من أهم المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة بل هي قلب الإدارة، و له أصوله العلمية ،لذا "فإن نجاحه يعتمد في المقام الأول على كفاءة معالجة جوانبه وإدارة مواقفه. لهذا فانه من المهم تحديد طبيعة عملية صنع القرار والأطراف التي لها دور فيها ، وما يحتاجه متخذ القرارات من مهارات تعينه على صنع القرار وإدارة مواقفه.(أحمد ،٢٠٠١ :١٦٠)

أما مفهوم اتخاذ القرار يذكره مصطفى (٢٠٠٢) بأنه :-

" عبارة عن البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدد من البدائل الممكنة التنفيذ، ويعبر عن القرار في صور متعددة فقد يكون على شكل سياسات أو قواعد أو أوامر أو تعليمات وغيرها، والقرار عملية ذهنية بالدرجة الأولى، تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة والإبداع ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة . (مصطفى ٢٠٠٢: ١٥).

v <u>المهارات الأساسية التي ينبغي أن يمارسها مديرو المدارس لاتخاذ القرارات :</u>

في الإدارة المدرسية يواجه مدير المدرسة العديد من المواقف التي تتطلب منه اتخاذ القرارات وربما تكون متكررة لذلك يكون البديل الأنسب جاهزاً أمامه من تجربته وممارسته ونجاحه، أما إذا كانت المشكلة مستعصية بل معقدة مما يتطلب التفكير والدراسة والمشورة والبحث ومشاركة المعلمين أو استخدام أحد أساليب التنبؤ لحل المشكلة مثل العصف الذهني .

يذكر أحمد (٢٠٠١) أن أهم المهارات الأساسية التي ينبغي أن يمارسها مديرو المدارس لاتخاذ القرارات مايلي :-

١. التعرف على المشكلة والعوامل المسئولة عنها .

٢. تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة ،ومن سيتخذ القرار .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣. تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد ،ومدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه.

٤. اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار ،وحسن التعامل مع معارضي القرار .

٥. إشراك الطلبة والمعلمين والإداريين في اتخاذ القرار .

٦. التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار .

٧. تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار .

٨. متابعة تنفيذ ، وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ .

(أحمد ،٢٠٠١: ١٧٠)

ومما لاشك أن مدير المدرسة الجيد يستطيع أن يمتلك هذه المهارات من خلال الممارسة الحقيقية لأسلوب حل المشكلات والمشاركة الفعلية لمعلمي المدرسة في اتخاذ القرارات بعيداً عن العشوائية والمؤثرات الخارجية .

المجال الخامس : المتابعة والتقويم والتطوير ويشمل:

١. يجب على مدير المدرسة أن يمتلك مهارات المتابعة :

التخطيط عملية مستمرة لا تنتهي بانتهاء الخطة ، مما يتطلب من مدير المدرسة متابعة كل مرحله من مراحل التخطيط حيث تعتبر المتابعة من أهم الأساليب التي تساعد مدير المدرسة على استمرارية الخطط واستخدام البدائل المتاحة حيث أنها تكشف عن أوجه القصور في التنفيذ أولا بأول كما تمثل المتابعة وتقويم الأداء الحلقة الأخيرة في سلسلة الأعمال التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة ، في نفس الوقت تعد بداية لعملية تخطيط جديدة بناءً على نتائج الخطة السابقة لتصبح العملية مستمرة ولا تتوقف .

- **عملية المتابعة المستمرة** : "هي صمام الأمان لضمان نجاح الخطة في تحقيق الأهداف الموضوعة ،حيث تتيح الفرص للتعرف على سلبيات التنفيذ أولا بأول كما تحدد الانحرافات التي قد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تنساق إليها الخطة . ثم يبدأ بتطعيم البرنامج أو المشروع بالإجراءات والبدائل الممكنة" . (الجبر،٢٠٠٢ :٩٣)

وتعنى هل تم تنفيذ الخطة طبقاً للخطة الموضوعة ووفقا للأهداف والأسس التي وضعت عند إعداد الخطة ؟ ، مما يتطلب معرفة مدى مطابقتها ماليا وزمنياً للخطة المرسومة، والتعرف على مدى الانحرافات عن الأهداف وتحديد أسبابها بهدف تصحيحها.

أما مهارات المتابعة لدى مدير المدرسة تشمل :

- متابعة الدعم للايجابيات والحد من السلبيات .
- متابعة كافة الجوانب المالية والإدارية للمدرسة.
- تسجيل كل خطوه من خطوات التنفيذ.
- متابعة تنفيذ المباني ، التجهيزات المدرسية ، المناهج ، الكتب
- متابعة نمو التلاميذ وتحصيلهم العلمي .
- متابعة المناهج الدراسية .
- متابعة خطط المعلمين الدراسية .
- متابعة جوانب الخطة المدرسية .
- متابعة التوصيات لتأخذ طريقها للتنفيذ.
- توفير كل متطلبات تنفيذ العمل سواء كانت ذات علاقة بالإمكانات المادية والبشرية

(الجبر، ٢٠٠٢: ٢٠٧- ٢٠٨ بتصرف)

٢. يجب على مدير المدرسة أن يمتلك مهارة التقويم :

- **يقصد بالتقويم** :" مقارنة النتائج المحققة فعلاً بالأهداف المرصودة في الخطة وهي عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة في توافق زمني مناسب يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء من مستوياته المستهدفة ، والتقويم كعملية ملازمة للمتابعة ليتم التعرف على متابعة التنفيذ ، وذلك باستخدام معايير ومؤشرات للحكم على الكفاءة التي تم بها تحقيق الأهداف"

(محمد ، ٢٠٠٠:١٦٣)

ويرى الأغا (١٩٩٦): "كلما اتسع مدى الانحراف في المنفذ عن المستهدف كلما كان ذلك ادعى إلى التساؤل عن أسباب هذا الانحراف ، فهل هو راجع إلى قصور في التنفيذ وعقبات بشرية واجهته أو إلى خطأ في تقدير المخطط للواقع القائم وعدم مقدرته على التنبؤ".

(الأغا، رياض ونهضة، ١٩٩٦:٢٨).

من أهم مهارات التقويم لدى مدير المدرسة :-

- التعرف على الأهداف .
- وضع المعايير التي يمكن الحكم على أساسها .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير
- استخدام أحدث الوسائل وأفضلها لجمع البيانات .
- أن يشجع المدرسين على تقويم ذاتهم .
- أن يسهم بمساعدة المدرسين على تقويم تلاميذهم.

(سمعان ومرسي، ١٩٧٥: ٢٩)

٣. **يتعين على مدير المدرسة أن يمتلك مهارة** التطوير :

لما كان الهدف الرئيس لتطوير الأداء المدرسي هو ضمان التعليم الفعال كان لزاماً على مدير المدرسة أن يتمتع بمهارات التطوير المدرسي للنهوض بالعملية التعليمية من موقع التقليد والقيود إلى موقع الانفتاح والتنمية ، ولقد تعرض الباحث للتطوير بالشرح والتحليل سابقاً .

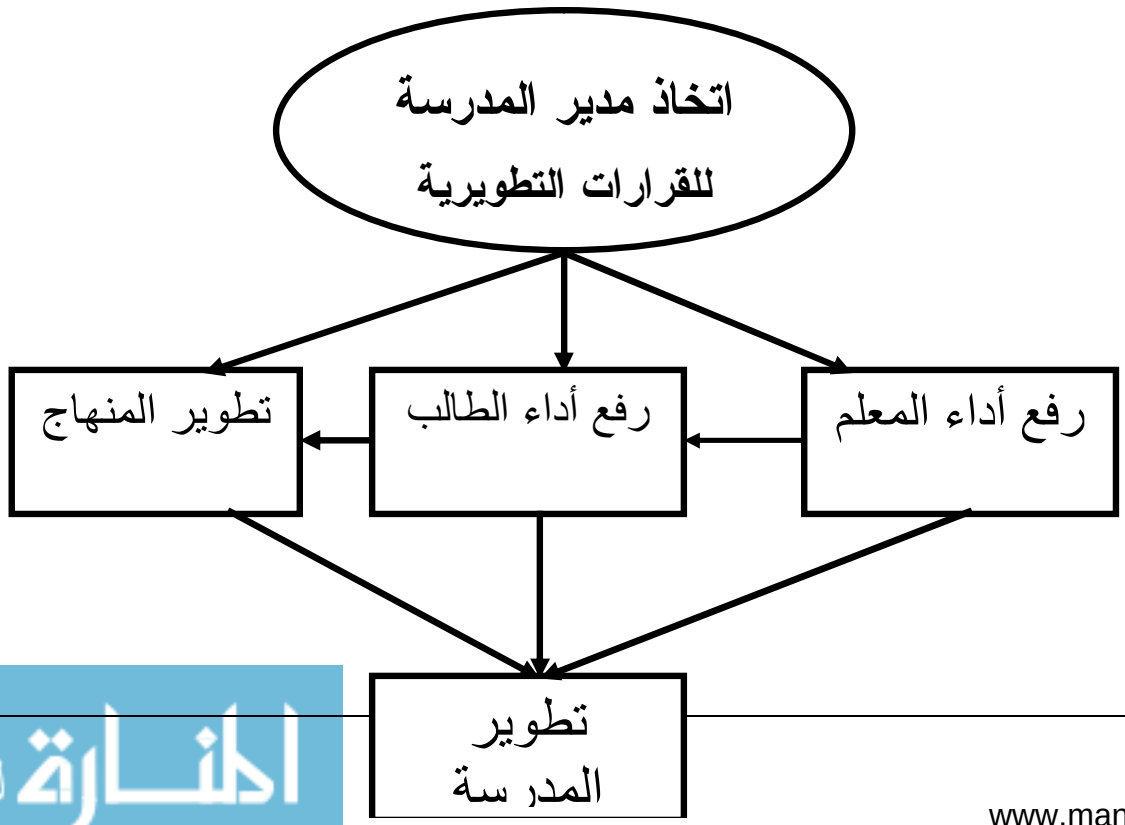
ومن أهم المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة لإحداث التطوير كما وردت عند دروزه (٢٠٠٣) مايلي :-

- أن يتخذ مدير المدرسة القرارات التي تعمل على تطوير الأداء وإحداث التغيير المنشود لتطوير المدرسة والتي تشمل :-

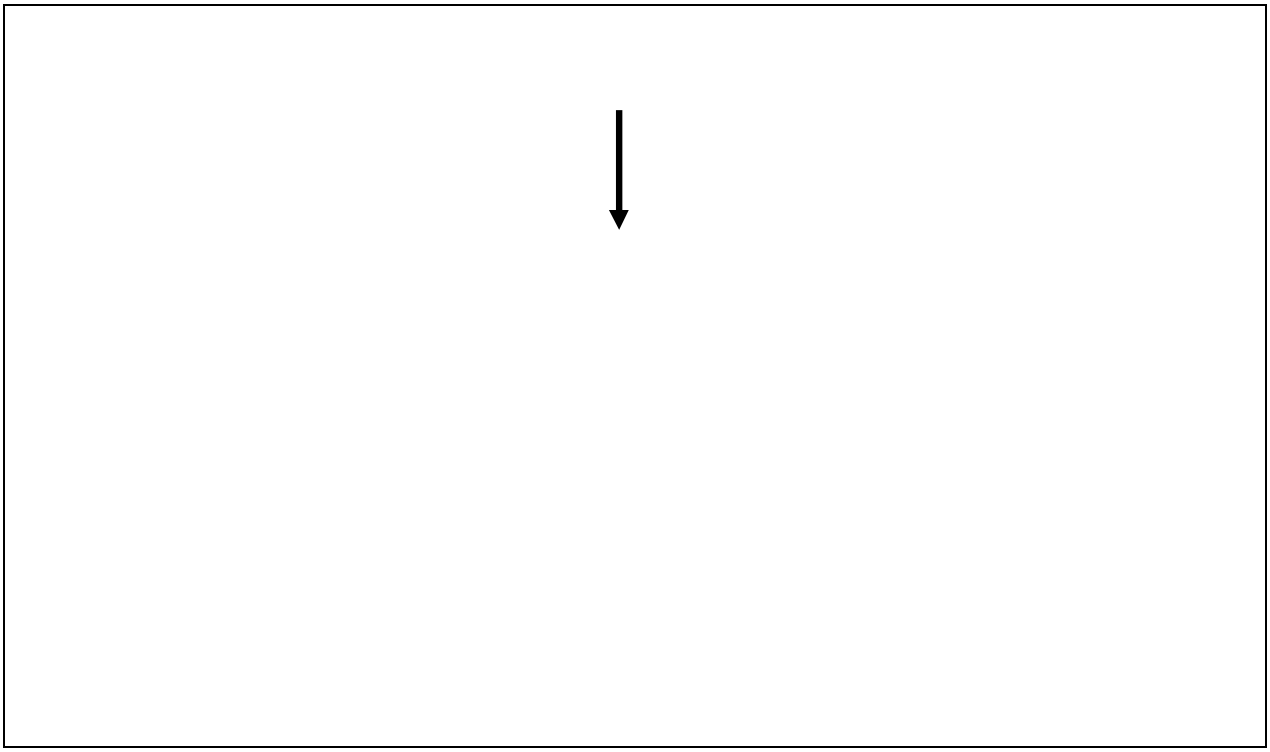
١. قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية لرفع أداء المعلم .
٢. قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية لرفع أداء الطالب.
٣. قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية لتطوير المنهاج .

(دروزه، ٢٠٠٣: ٩)

شكل رقم (٩) يبين اتخاذ مدير المدرسة للقرارات التطويرية



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



المصدر (دروزة ،٢٠٠٣: ١٥)

- **المجال السادس : التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية ويشمل المهارات الآتية :**

١.مهارة وضع الخطط والبرامج التنظيمية:

تعتبر عملية التخطيط والتنظيم للعمل المدرسي من العمليات الهامة والضرورية لنجاح العمل المدرسي والتي يجب أن يعطيها مدير المدرسة الوقت والجهد اللازم حتى تحقق المدرسة أهدافها "فأهمية التخطيط الذي يقوم به مدير المدرسة ومجلس إدارتها وطلابها لا يخفى على أحد فكثير من المشكلات التي تصحب بداية العام الدراسي قد تكون من أسبابها انعدام التخطيط للعمل المدرسي ويجب أن يكون هذا التخطيط والتنظيم في إطار السياسة العامة التي ترسمها الوزارة والتي يجب أن يكون مدير المدرسة ملماً بها" (مصطفى ، ٢٠٠٢:٦٢)

لذا يقوم مدير المدرسة بإعداد الهياكل التنظيمية وهى أساس التخطيط المدرسي مثل إعداد البرامج المتعلقة بعمل المدرسيين والعاملين الإداريين ، وتهيئة كل ما يتعلق بهذه البرامج لمختلف المراحل ، والأنشطة والمجالس المدرسية واللجان ، كل ذلك مما يسهل تسيير العملية التعليمية داخل المدرسة وخارجها .

ويذكر البرادعي (١٩٨٨) أن برامج التنظيم تشمل :

- § إعداد البرامج المتعلقة بعمل المدرس والعاملين الآخرين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

§ تهيئة كل مايتعلق بتلك البرامج من وسائل وأدوات لتكون موضع استخدام عند الممارسة والتطبيق لمختلف الأنشطة المدرسية .

§ توفير الفرص والإمكانيات لتحقيق أهداف العملية التربوية في المدرسة .

(البرادعي ،١٩٨٨ : ٧٣)

ويذكر سمعان ومرسي(١٩٧٥) أنه من الممكن لمدير المدرسة تنظيم العمل المدرسي من خلال ممارسة المهارات الآتية :

§ التخطيط لتوزيع الأدوار بين العاملين .

§ التخطيط لتشكيل اللجان المدرسية.

§ التخطيط لتوفير السجلات المدرسية وتنظيمها وتدريب المعلمين على استخدامها.

§ تفويض السلطات والمسئوليات .

§ المهارة في اكتشاف أي خلل في الإطار التنظيمي والتصرف بسرعة للمحافظة على استمرار المدرسة في أداء وظيفتها .

§ تفسير الاحتياجات التربوية في ضوء الخدمات المتاحة .

§ عمل الترتيبات التنظيمية التي تقدم التسهيلات المختلفة للخطة المدرسية .

(سمعان ومرسي،١٩٧٥ :٧٤)

٢. مهارة إعداد التشكيلات المدرسية:

من الواجب أن يقوم مدير المدرسة بالتخطيط للتشكيلات المدرسية في نهاية كل عام دراسي استعداداً للعام الدراسي القادم الجديد ، أو ربما يتم أثناء العطلة الصفية .

أهم المهارات التي يجب أن يمارسها مدير المدرسة لإعداد التشكيلات المدرسية كما يذكرها عطوى (٢٠٠١) ما يلي :-

- حصر عدد الصفوف والشعب التي سوف يكون عليها المبنى المدرسي للعام الجديد .
- حصر عدد الطلبة الذين يمكن استيعابهم في المدرسة وتفرعاتهم الأكاديمية والمهنية .
- حصر عدد وتخصصات أعضاء الهيئات التدريسية و الإداريين والعاملين في المدرسة .
- عمل موازنة للقوى البشرية يعنى هل عدد المعلمين يكفى لعدد الطلبة والصفوف وفق النصاب لكل مرحلة ولكل معلم ؟.
- الطلب من مديرية التربية والتعليم في المنطقة التعليمية تزويد المدرسة بالمعلمين حسب التخصصات التي يوجد بها نقص سواء بالتعيين أو النقل الداخلي أو النقل اللوائي.
- فتح مدرسة جديدة أو التوسع في عدد الشعب القائمة، وزيادة القبول وتحويل الطلبة من مدرسة إلي أخري أو فتح فترة مسائية، كل ذلك يتطلب من مدير المدرسة المهارة بكيفية التعامل مع هذه المتطلبات ويجب أن يراعى العديد من الجوانب الفنية مثل تناسب أعداد الطلبة مع مساحات الغرف واستكمال المعلمين لأنصبتهم المقررة، وتخصصاتهم والأنشطة المصاحبة للتخصص.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(عطوي ،٢٠٠١: ٢٤٢)

٣. مهارة إعداد الجدول المدرسي:

" إن إعداد الجدول المدرسي يتطلب دراية ومهارة وخبرة وتعاونا وقد أصبح الأمر في الآونة الأخيرة أكثر سهولة ويسر للمديرين جراء تطوير برامج محوسبة لإعداد الجدول المدرسي ويمكن للمديرين الإفادة منها ، غير أن توفر تلك البرامج المحوسبة لا يعني عدم حاجة المديرين إلى مهارة التخطيط لإعداد الجدول المدرسي". (عابدين ، ٢٠٠١:١٥٥)

الاعتبارات التي يجب على مدير المدرسة مراعاتها عند إعداد الجدول المدرسي :-

- أن يراعي القرارات الوزارية المحددة للخطة المدرسية .
- أن يراعى الجدول الأوقات المناسبة لطبيعة المادة.
- أن لا يعطي حصص المادة الواحدة في يوم واحد أو يومين متتاليين .
- التنويع في الموضوعات(أي لا تدرّس المواد العلمية متتالية، أو المواد الأدبية متتالية) .
- يراعي الجدول ميول وقدرات ورغبات المعلمين قدر الإمكان.

يراعي الجدول قدرات المعلمين وإمكاناتهم ويراعي الجدول العدالة في توزيع الحصص على المعلمين والعدالة في توزيع حصص الفراغ " . (منقريوس ،ب.ت :١١٠-١١١ بتصرف)

كما ينبثق عن الجدول المدرسي جداول متعددة يذكر مناصره وآخرون (٢٠٠٥) أهمها :-

- **جدول المعلم** : وهو خاص بكل معلم على حده ويبين فيه توزيع حصص المعلم على الصفوف.
- **جدول الصف** : يتعلق هذا الجدول بكل صف أو بكل شعبه على حده ويوضح فيه توزيع الحصص والأنشطة وتوزيع المعلمين القائمين عليها.
- **جدول الاستراحة ويسمى بالاحتياط**: يبين هذا الجدول أوقات الفراغ (الاستراحة) لدى المعلمين ويمكن الإفادة منه عندما تظهر الحاجة إلى معلم ليشغل مكان معلم غائب أو لديه طارئ .

من خلال هذه الجداول نلاحظ أنها ليست بالعمل اليسير بل تحتاج إلي تخطيط مسبق ومجهود فكري لكي لا يحصل تداخل في بعض الحصص ،وان يأخذ كل معلم النصاب المخصص ولا يحصل أن يسجل المعلم علي صفين في نفس الوقت وإذا كان الجدول لم يعد كما يجب يحصل تضارب وتداخل بين المعلمين ربما معلمين على نفس الصف وكذلك ربما صفين أو أكثر في مختبر الحاسوب مما يتطلب أن لا يتواجد أكثر من صف في الملعب ليمارس نشاطاً ما.

(مناصرة وآ خرون ،٢٠٠٥: ٢٥-٣٠ بتصرف)

وكل ذلك يتطلب مدير مدرسة على مستوى من المهارات في إعداد الجدول المدرسي وتنظيم العمل المدرسي .

٤. مهارات التخطيط لإدارة الاجتماعات المدرسية :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تعتبر الاجتماعات من أهم وسائل الاتصال المدرسي الفعال ليتم من خلالها نقل التعليمات والمعلومات وهي تساعد مدير المدرسة على تحقيق أهدافها مما يتطلب من مدير المدرسة أن يمتلك العديد من المهارات اللازمة لعقد وإدارة هذه الاجتماعات .

أهم مهارات التخطيط الواجب توافرها لدى مدير المدرسة لعقد الاجتماعات مايلي :

- التخطيط الجيد والإعداد المسبق وتحديد الأهداف والزمان والمكان .
- توزيع جدول الأعمال على المجتمعين قبل عقد الاجتماع .
- الالتزام بآداب الاجتماع وحسن تسيير الجلسة.
- "أن يكون مدير المدرسة مسهلاً لتسيير المناقشات وليس محاضراً أو متحيزاً بل ديمقراطياً بحيث يخفف وجهات النظر المتضاربة. " (الجبر ،٢٠٠٢ :٢٥١)
- التقويم والمتابعة لتوصيات الاجتماعات بحيث لا تكون مجرد مضيعه للوقت وحبراً على ورق بل يجب أن يكون لها أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وإدارتها.

٥. مهارة التخطيط وحسن إدارة الوقت وتنظيمه:

"لن يكون للإنسان شأن إلاّ بتنظيم الوقت ولن ينهض من كبوته إلاّ بمراعاة الوقت ووضع البرامج الزمنية لتنظيم كل خطوة من حياته ذلك لأن قضية التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج ، إن الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنه مورد ولا بد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة لرفاهية شعوبنا ". (أبو شيخه،١٩٩١ : ١٣)

ويعتبر عنصر الوقت من ضروريات عملية التخطيط المدرسي حيث " التخطيط يرافقه الزمن في كل عملياته وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري ، كما يحدد كل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها " . (العجمي ،٢٠٠٠ :١٧٧)

ومما يزيد من أهميته ومن ضرورة امتلاك المدير لمهارة إدارته وتدريبه على ذلك كون التخطيط المدرسي يدخل عنصر الزمن في كل مراحله وأجزائه وخطواته المتسلسلة وإن إعداد الخطة المدرسية يتطلب التسلسل الزمني وتوزيعه على مراحل الخطة بشكل مناسب.

أن عدم التخطيط لإدارة الوقت يعني وجود فاقد للوقت وما يعرف بمضيعات الوقت هو عدم الاستغلال الأمثل للوقت وعدم سير الخطط للبرامج الزمنية كما هو مخطط لها لذلك.

تذكر مهدي (٢٠٠٣). "توجد مضيعات للوقت متصلة بالتخطيط وتعني عدم وجود أو سوء التخطيط فيها ، وعدم وجود أهداف واضحة ، وعدم وجود أولويات مرتبة ، أو نتيجة الإدارة العشوائية أو الارتجالية ، ،و القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد ، وعدم الالتزام بالمواعيد ، والتسرع وعدم الصبر مما يتطلب إعادة ترتيب الأولويات". (مهدي ،٢٠٠٣:١٤٨).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال ما سبق يجب أن يمتلك مديري المدارس ومديراتها مهارات إدارة الوقت وأهمها :

- تحديد الأهداف بدقة ووضوح حتى يمكن تنفيذ الخطة في موعدها والانتفاع بنتائجها دون تأخير وفقا للبرنامج الزمني .
- أن يحتفظ بسجل إدارة الوقت يدوّن فيه جميع الأعمال التي يقوم بها طوال اليوم ، والوقت الذي يقضيه في كل منها ثم يحلّل السجلات ويراجعها بفعالية.
- المتابعة الفنية والإدارية لإدارة المدرسة .
- تنفيذ الخطط في مواعيدها وتقويمها وضبط مسارها .
- تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين مثل نائب المدير للقيام بالأعمال الروتينية التي تستغرق وقتاً كبيراً من أجل تفرغ المدير للموضوعات ذات الأهمية.

٥. مهارة الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية:

من أهم المهارات الواجب توافرها لدى مدير المدرسة كمخطط تربوي هي القدرة على التخطيط من أجل الاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية مع كل من:

(المجتمع المحلي ، المعلمون ، التلاميذ)

وذلك لأن " الاتصال مهارة أساسية يحتاج إليها كل من يعمل في مجال الإدارة المدرسية ، وما لم يكن الإداري المدرسي ملماً إلماماً كافياً بمبادئ وفنيات الاتصال وماهراً في تطبيق تلك المعارف تطبيقاً سليماً فإن نجاحه في تأدية وظائفه يصبح أمراً مشكوكاً فيه " . (مصطفى ، ٢٠٠٢: ١٣٩)

- **يعرّف عابدين (٢٠٠١) عن تيسير دويك وآخرون (ب.ت) الاتصال المدرسي بأنه:**

"الاحتكاك المباشر وغير المباشر بين المدرسة والمجتمع المحلي وإقامة علاقات إيجابية معه"

(عابدين، ٢٠٠١ : ١٧٩)

- **يعرّف الباحث الاتصال المدرسي بأنه:-**

العملية التي يتم من خلالها التخطيط لكيفية نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات من مدير المدرسة إلى مجموعة من المعلمين أو التلاميذ أو أولياء الأمور وإحاطتهم علماً بها، وتبادلها بينهم بوسيلة أو أكثر من الوسائل التربوية الممكنة من أجل إحداث علاقات إنسانية فعالة تستهدف تحسين وتطوير المسيرة التعليمية.

- **أهمية الاتصال المدرسي:**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للاتصال المدرسي أهمية أساسية فهو يعتبر من المهارات التي يجب أن يمارسها وينمّيها مدير المدرسة لتجعل منه قائداً فعالاً في مدرسته ذلك لأن " عملية الاتصال ضرورية لمساعدة جميع أفراد المجتمع المدرسي على فهم أغراض المدرسة، وواجباتهم أو على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة، كما أنها ذات أهمية بالغة في تخطيط العمل في المدرسة، وتنظيمه، وتوجيهه، وتقويمه، وفي اتخاذ القرارات ويعطى مدير المدرسة كثيراً من وقته لنقل أفكاره للآخرين أو تلقي رسائلهم شفوياً وكتابياً" . (عابدين، ٢٠٠١: ١٨٠)

ويضيف البرادعي (١٩٨٨) :" أن الاتصال عصب المدرسة وحياتها والدافع لتحقيق أهدافها وهو النهج الذي يسلكه مدير المدرسة لإيصال المعلومات إلى المتدربين والعاملين معه أو بالعكس مما يساعد على رفع الكفاية الإنتاجية والتربوية". (البرادعي ،١٩٨٨: ٧٤)

أولاً: مهارات التخطيط الواجب توافرها لدى مدير المدرسة في مجال الاتصال مع المجتمع المحلي:

" إن دور مدير المدرسة الناجح هو الذي يخطط تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه المحلي ليجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها" (حجي، ١٩٩٨: ٣٧٩).

كما أن دور مدير المدرسة في التعاون مع البيئة المحلية يعتبر من الأدوار المتميزة الهامة التي تظهر الفروق بين السلوكيات الإدارية من مدرسة لأخرى، " فمدير المدرسة يجب أن ينجح في إيجاد علاقة وطيدة بين مدرسته والبيئة المحيطة بها والاستفادة من هذه العلاقة إلى أقصى درجة ممكنة لخدمة العمل التربوي". (نشوان، ١٩٩٢: ٣٠٥) .

من أجل الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي يقوم مدير المدرسة بالمهارات الآتية:

- § " التعرف على إمكانات البيئة المحلية واهتماماتها وإمكانية الإفادة منها في خدمة المجتمع .
- § العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها ،و إمكاناتها .
- § توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين، من خلال برنامج منظم لمشاركتهم في الأنشطة المدرسية.
- § تشكيل مجلس أولياء الأمور للمساهمة في تحقيق أهدافها وتوطيد علاقتها مع المجتمع المحلي وليلعب دوراً فاعلاً في مساعدة المدرسة لحل مشكلاتها .
- § التعامل الجيد والايجابي مع أولياء أمور الطلبة ، وحسن استجابة المدرسة ، في تقديم المعلومات أو النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون أبنائهم .
- § إشراك المجتمع المحلي في تقييم برامج المدرسة وفعالياتها" .(عطوي ،٢٠٠١ :١٢٤)

وكما يمكن إضافة المهارات التالية : -

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

§ التخطيط لتصميم برامج مدرسية تلبّي حاجات المجتمع المحلي مثل:

- برامج تعليم الكبار .
- برامج التثقيف الصحي .
- إقامة الندوات والمحاضرات .
- فتح مكتبة المدرسة ومرافقها لخدمة المجتمع.

§ يخطط مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين لرفع تقارير وافية لأولياء الأمور عن مدى تقدم التلاميذ وتحصيلهم العلمي.

§ التخطيط لدعم صلة المدرسة بخريجيها المتميزين في المجتمع الذين تفتخر المدرسة بهم.

§ التخطيط لدعوة أولياء الأمور والوجهاء والمخاتير لزيارة المدرسة في المناسبات والاحتفالات.

ثانياً: مهارات التخطيط الواجب توافرها لدى مدير المدرسة في مجال العلاقات الإنسانية مع المعلمين:

مما يساعد على إقامة العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين معه وذوي العلاقة بالمدرسة يذكر مصطفى (٢٠٠٢) :-

" أن يكون أسلوب المدير في التعامل معهم يعبر عن روح المودة والصداقة التي تتجلى في اهتمامه الحقيقي بالأفراد فيستمع لهم معرباً بإخلاص عن رغبته في حل مشاكلهم ، ولا يترك فرصة دون أن يظهر احترامه وتقديره لكل من تربطه علاقات عمل ويرحب بآرائهم مهما كانت قيمتها وواجب المدير أن يقبل كل من له علاقة عمل به بخصائصه طبقاً لمبدأ الفروق الفردية وأن يتيح الفرصة لكل منهم للشعور بأنه عضو نافع للمدرسة ويحافظ على كرامتهم باعتبار هذا حقاً من حقوقهم الإنسانية كما ينبغي عليه مراعاة رغبات الآخرين ومطالبهم والعدالة فيما بينهم وإنصاف الآخرين وإظهار روح الود والاحترام ،وأخيراً عدم التحيز أو التعصب ، وكل ذلك يسهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للجماعة ،وخلق مناخ جيد للعلاقات الإنسانية يسهم الأفراد من خلاله بجهد كبير يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية". (مصطفى ، ٢٠٠٢ :١٧٩)

ويضيف حجي (١٩٩٨):- " إن مدير المدرسة يساعد المعلمين في الوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة منها في تعليمهم لتلاميذهم ، ويعمل على تنميتها مهنياً وثقافياً ويعمل على اكتشاف الإيجابيات ليدعمها واكتشاف السلبيات للقضاء عليها، ليتم تحقيق ذلك من خلال عقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس " (حجي، ١٩٩٨: ٤٢١).

ومن أجل توطيد العلاقة الإنسانية بين المدير والمعلمين يجب تبادل الزيارات الاجتماعية وتقديم التهاني في المناسبات والأعياد والمشاركة الوجدانية في الأحزان ، وتفعيل إقامة الرحلات الترفيهية لإدخال البهجة والسرور على أعضاء الهيئة التدريسية من أجل استقبال يوم دراسي جديد بنشاط وحيوية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثاً: مهارات التخطيط الواجب توافرها لدى مدير المدرسة في مجال الاتصال مع التلاميذ:

إن تعليم الأبناء بصورة أفضل يتوقف على قدرات وإمكانيات معلميهم كما يعد المعلم وما يتعلق بنموه مهنياً من أهم مسئوليات مدير المدرسة ، ويعتبر دور مدير المدرسة تجاه التلاميذ من أهم الأدوار التي يمارسها مدير المدرسة لإدارة مدرسته لتوفير النمو المتكامل للطلبة من كافة النواحي (جسمياً، وعقلياً، واجتماعياً، ونفسياً).

كما يعتبر حافظ (ب.ت) أن مدير المدرسة " مخطط فعّال يسهم بجدية في تنمية تلاميذه من خلال عليه العناية بالزيارات الميدانية للفصول الدراسية وتشكيل اللجان المدرسية لتكون حلقة الاتصال بين الطلبة والإدارة، وليعبروا عن مشاكلهم واحتياجاتهم والسعي من أجل حلها لذا يتطلب من مدير المدرسة أن يبحث في كيفية تدريب التلميذ على الاعتماد على نفسه والتعاون مع غيره وفي تنشئته على التربية الاستقلالية والحكم الذاتي" .(حافظ، ب .ت:١٤٨).

وتتضح مهارات التخطيط في هذا المجال من خلال :-

- التخطيط مع المرشد التربوي للحد من المشكلات السلوكية للطلبة ومتابعة أسبابها ووضع العلاج المناسب لها.

- التخطيط مع مربي الفصول والمرشد الاجتماعي للحد من ظاهرة الغياب والتسرب .

- عقد اجتماعات دورية بمشاركة الطلبة لتحديد الاحتياجات اللازمة لتلبيه احتياجاتهم. والتخطيط لتطوير الأنشطة المدرسية لتناسب حاجات الطلبة.

- التخطيط لوضع خطط علاجية لتحسين مستوى التحصيل لدى الطلبة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية وتشمل:-

أ- دراسات تناولت تطوير الإدارة المدرسية.

ب- دراسات تناولت التخطيط المدرسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتطوير والتخطيط المدرسي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولاً: الدراسات العربية

يتضمن هذا الفصل استعراضاً لأبرز الدراسات العربية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي استطاع الباحث الحصول عليها وجمعها. ونظراً لخصوصية الموضوع وارتباط التخطيط المدرسي بتطوير الإدارة المدرسية قام الباحث بتقسيم هذه الدراسات إلى مجالين:-

أ- دراسات تناولت تطوير الإدارة المدرسية.

ب- دراسات تناولت التخطيط المدرسي.

أ) في مجال تطوير الإدارة المدرسية:-

١ - دراسة الزميلي (٢٠٠٥) بعنوان: -

"الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الدورات التدريبية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة من خلال المحاور الرئيسة الآتية: -

شئون المعلمين، المنهاج الدراسي، الشئون الإدارية والمالية، أولياء الأمور والمجتمع المحلي و اتخاذ القرار.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المجالات السابقة من خلال تطبيق استبانة مكونة من (٤٥) فقرة موزعة على الخمسة محاور السابقة.

وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من مديري المدارس الحكومية الذين تلقوا الدورات التدريبية التي نفذتها الإدارة العامة للتدريب والتأهيل البالغ عددهم (١٤٠) مديراً و مديرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- نجحت الدورات التدريبية في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بدرجة كبيرة.
- أظهرت النتائج حسن الإعداد والتخطيط للدورات التدريبية.
- أظهرت نجاح الدورات التدريبية في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم المجالات.

٢ - دراسة شرير (٢٠٠٥) بعنوان: -

" الأدوار المتوقعة لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة غزة ".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار المتوقعة التي يجب أن يقوم بها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومقارنتها بالأدوار الواقعية التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة، لمعرفة مدى التشابه والاختلاف بين هذه الأدوار ولتحديد الفجوة بين الإدارة الواقعية والإدارة المتوقعة للمدرسة.

لذا اتبعت الباحثة المنهج الوصفي مستخدمة استبانة مكونة من (٨٠) فقرة موزعة على عشرة مجالات تناولت أدوار ومستويات مدير المدرسة (الإدارية والفنية).

وتكونت عينة الدراسة من: (٣٥) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية بمحافظة غزة ،(٩٦) معلماً ومعلمة ، (٢٦) من القيادات التربوية العليا .

كما توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- ضعف تدريب المديرين بمحافظة غزة خصوصاً فيما يتعلق بدورهم تجاه المنهاج في التعرف على أهدافه وكيفية تحسينه وتطويره.
- ضعف التأهيل التربوي لدى مديري المدارس الثانوية لذا فهم يركزون على الشؤون الإدارية والمالية دون الاهتمام بالجوانب الأخرى التي تؤدي إلى التحسين التربوي.
- أكدت الدراسة أن مستوى كفاءة المديرين في الممارسات ذات الأهمية الكبيرة في تحسين العملية التعليمية أدنى من مستوى كفاءتهم في الممارسات الأقل أهمية .

٣- دراسة مسلم(٢٠٠٤) بعنوان: -

" تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية".

هدفت الدراسة إلى:-

- التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة.
- التعرف على مهام مدير المدرسة الثانوية (الإدارية، الفنية والاجتماعية) في ضوء الاتجاهات المعاصرة.
- وضع تصور يساهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أملاً في الوصول إلى حقائق أو تعميمات لتسهم في تطوير أداء مدير المدرسة، منطلقاً من تحليل الواقع ثم التنبؤ بما سيؤول إليه أداء مدير المدرسة في المستقبل. واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (٦٠) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي :-

(المجال الإداري ، المجال الفني ، المجال الاجتماعي) .

كما تكونت عينة الدراسة من (١٩٦) شخصاً ضمت (٩٦) مديراً ومديرة،(٤) رؤساء أقسام للإدارة المدرسية ، (٩٦) معلماً كما أسفرت نتائج الدراسة:

- أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري حيث يقضون معظم يومهم الدراسي في تصريف الشؤون الإدارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أن كثيراً من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار ولا يتم إعطاءهم الفرص الكافية للمشاركة الفعّالة في الاجتماعات.

٤) دراسة العاجز ونشوان(٢٠٠٤) بعنوان :-

"تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة".

هدفت الدراسة إلى :- تطوير أداء المعلمين التعليمي في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير تابع لوكالة الغوث الدولية بغزة ذلك وفق المجالات السبع وهي:-

(التخطيط، القيادة،النمو المهني، التعليم والتعلم،إدارة الجودة،إ دارة المصادر، العلاقة مع المجتمع المحلي وشئون التلاميذ).

كذلك التعرف على العلاقة بين تطوير أداء المعلمين في ضوء البرنامج وعلاقته بالمتغيرات

" الجنس ، الخبرة ، المرحلة التعليمية و التخصص "

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات من عينة الدراسة وتحليلها واستخدما الاستبانة أداة للدراسة حيث اشتملت على ثلاثة مجالات وهي :

(التخطيط - النمو المهني- التعليم والتعلم) .

و بلغت عينة الدراسة (٢٢٣) معلم ومعلمة من المشاركين في البرنامج في حين بلغ مجتمع الدراسة (٨٠٠) معلم ومعلمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

- حقق البرنامج تطوراً في مجال النمو المهني للمعلمين من خلال استخدام أساليب جديدة في التعلم.
- حازت فقرات تحديد رسالة المدرسة وأهدافها، بشكل واضح أعلى الممارسات من قبل عينة الدراسة، كما أن استخدام وسائل مرتبطة بتكنولوجيا التعلم الحديثة حصلت على أدنى الممارسات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمات مما يدل على الرغبة الواقعية من قبل المعلمات للبرنامج.
- كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة الدراسات العليا وللمعلمين ذوي الخدمة الأطول.

ومن أهم توصيات الدراسة:-

- إعطاء المديرين والمعلمين دوراً مهماً وفاعلاً ونشطاً في عمليات التخطيط.
- تدريب المديرين والمعلمين على كيفية وضع خطط إجرائية تراعي إمكانيات المدرسة.
- تطبيق البرنامج على جميع المعلمين والمعلمات في مدارس الوكالة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥) دراسة مقبل (٢٠٠٤) بعنوان :-

"مشروع المدرسة كمركز للتطوير ودوره في تحسين أداء مديري المدارس"

هدفت الدراسة إلى :- التعرف على مستوى التحسن في أداء مديري المدارس نتيجة تطبيق المشروع التطويري ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة باستبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من(١٣٥) مدير ومديرة من المجتمع الأصلي (١٨٠)

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

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

٦) دراسة عماد الدين(٢٠٠٣) بعنوان :-

"تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير"

هدفت الدراسة إلى :تقويم فاعلية " برنامج تطوير الإدارة المدرسية" المطبق على عينة من المدارس في الأردن بدءا من العام الدراسي(١٩٩٤/ ١٩٩٥)كما حاولت الباحثة الإجابة عن السؤال الرئيس وهو: ما مدى فاعلية برنامج "تطوير الإدارة المدرسية" في تحقيق هدفه الرئيس؟ وهو إعداد مدير المدرسة ليصبح قائداً للتغيير في مدرسته .

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

أما عينة الدراسة فقد شملت (٦٧١) عضواً من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراسة والبالغ عددهم (٢٤)مدرسة ، إضافة إلى مديريها(٢٤) مديراً ،و(٢٣) مشرفا منسقا للبرنامج ، كما شملت المقابلات الميدانية (٢٤) عضواً من هيئة العاملين، و(٣) من مديري المدارس .

ولقد اشتملت أدوات الدراسة على:-

-استبانة لتقويم فاعلية البرنامج في إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير.

- استبانه استطلاعية لوجهات نظر المشرفين المنسقين لبرنامج التطوير .

- دليل مقابلة مديري المدارس المشاركة في البرنامج وهيئة العاملين .

كما قامت الباحثة باستخدام نظام التحليل الإحصائي (SAS) لاستخراج التحليلات الإحصائية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إما متغيرات الدراسة فقد قسمت إلى:-

- المتغيرات الرئيسة وشملت على مشاركة المدرسة في البرنامج ، سنة المشاركة .
- المتغيرات الثانوية وشملت الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ،المرحلة التعليمية.

ومن أبرز نتائج الدراسة :-

- نجاح البرنامج في تحقيق هدفه الرئيس بدرجة كبيرة.

- أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي ولمرحلة الدراسة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية الأطول.

كما أوضحت أن نقاط القوة للبرنامج برزت في:- إعداد الخطة التطويرية للمدرسة، تطوير العملية التعليمية، تنظيم البرامج التدريبية، تعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين، تعزيز قيادة التغيير في المدرسة.

وكما أوضحت الدراسة أن نقاط الضعف للبرنامج برزت في:-

إدارة البرنامج والتخطيط له، والإشراف عليه، وتوزيع الأدوار، وتفويض الصلاحيات، وتحفيز المشاركين، وتبادل الزيارات والخبرات.

٧) دراسة الحسنات(٢٠٠٣) بعنوان :-

"دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام بمحافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى:- التعرف على واقع دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام في محافظات غزة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (٨٨) فقرة وقد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة.

وتم اختيار عينة الدراسة من (٣٥٨) معلماً ومديراً وعاملين في الإدارة العليا.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- احتلت الصفات القيادية المرتبة الأولى بين مراتب أنماط الإدارة المدرسية واحتلت المرتبة الثانية المهام الإدارية والفنية وجاءت المتابعة والتقويم لتحتل المرتبة الثالثة.
- وجود فروق دالة إحصائياً في جميع مجالات أنماط الإدارة المدرسية والدرجة الكلية لأنماط الإدارة التربوية تعزى لمتغير الجنس،لصالح الذكور في الصفات القيادية أما في المهام الإدارية والفنية ومجموع أنماط الإدارة المدرسية فكانت لصالح الإناث.
- كما أوصت الدراسة إلى تنوع النشاطات والبرامج التدريبية وفق المرحلة التعليمية.

٨) دراسة دروزه(٢٠٠٣) بعنوان :-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

"مدى قدره مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير"

هدفت الدراسة إلى :- التحقق من مدى ممارسة مدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية للتطوير في المجالات التالية:- "البيئة المدرسية – التلميذ – المعلم - المنهاج"

ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

كما بلغت عينة الدراسة(٢٦) مديراً ومديرة، في حين بلغ مجتمع الدراسة (٤٠) مديراً ومديرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

*أعلى القرارات التطويرية كانت لمجال التلميذ وأدناها لمجال المنهاج.

*سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية أولاً،ومجال الخبرة في سلك التربية والتعليم ثانياً كان لها أثر في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية لصالح المديرين الذين مضى عليهم في الإدارة المدرسية وفي سلك التعليم عشر سنوات فأكثر.

٩) دراسة بسيسو (٢٠٠٣)، بعنوان:-

" تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظات غزة، والأنماط القيادية السائدة لديهم ذلك من أجل تقديم تصور مقترح لمعالجة المشكلات التي تواجههم.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واشتملت الدراسة على استبانتين:

الاستبانة الأولى: لتحديد المشكلات التي تواجه مديري المدارس.

الاستبانة الثانية: حول الأنماط القيادية لدى مديري المدارس.

وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري المدارس بلغت (٢٨٢) مدير ومديرة من مختلف أنحاء محافظات غزة لتظهر نتائج الدراسة وجود العديد من المشكلات الإدارية والفنية في كافة المجالات (المعلمين، أولياء الأمور، المجتمع المحلي، البناء والتجهيزات المدرسية، الطلبة، الإدارة التعليمية، المنهاج) ، وكما بينت الدراسة أن أكثر الأنماط القيادية هو النمط الديمقراطي.

وأوصت الباحثة بما يلي :-

- الحاجة لإعداد دورات تدريبية للمديرين حول أساليب وطرق مواجهة المشكلات المدرسية بفعالية والاطلاع على ما هو جديد في مجال الإدارة المدرسية.
- تأهيل مديري المدارس أكاديمياً وتربوياً وإدارياً كي يتمكنوا من القيام بأدوارهم.

١٠) دراسة أبو سمك(٢٠٠٣)، بعنوان:-

" دراسة تقييميه لبرنامج تدريب مديري المدارس الحكومية أثناء الخدمة في محافظات جنوب فلسطين من وجهة نظر المديرين أنفسهم".

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المبادئ التربوية في برنامج تدريب مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة ومدى إسهام البرنامج في رفع الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الذين شاركوا في البرنامج.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل استجابات مديري المدارس ومديراتها من خلال الاستبانة المكونة من (٨٠) فقرة موزعة على ثماني مجالات وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من جميع مديري ومديرات المدارس الذين شاركوا ببرنامج تدريب المديرين في المحافظات الجنوبية بفلسطين البالغ عددهم (٢٢٠) مديراً ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إسهام البرنامج التدريبي في رفع الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس المشاركين في البرنامج بدرجة كبيرة.
- عدم تحديد مديري المدارس لاحتياجاتهم قبل التدريب.
- عدم مشاركة مديري المدارس أو اطلاعهم على خطة البرنامج قبل تنفيذها.

١١) دراسة الصالحي(٢٠٠٣)، بعنوان: -

" **تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة، في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة** " .

هدفت الدراسة التعرف على كيفية تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض .

واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وشملت (٥٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

- القيادة المدرسية الفعالة لإدارة الجودة الشاملة.
- التخطيط لإدارة الجودة الشاملة.
- التدريب والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة.
- التقويم والرقابة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

وقام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة بلغت (١٧٤) مديراً ومديرة من مدارس الوكالة بمحافظات غزة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي:

- وجود تشابه بين الإدارة المدرسية الفعالة وإدارة الجودة الشاملة حيث تعتمد كل منها على التشاركية، التخطيط، والتدريب والتطوير.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- من أهم المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولتطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية ما يلي:

١- التخطيط الاستراتيجي مدخل لإدارة الجودة بمدارس وكالة الغوث الدولية.

٢- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لتطوير وتحسين كفايات مديري المدارس.

٣- الاهتمام بتحقيق رغبات وحاجات المستفيدين .

٤- تحسين كفايات مديري المدارس في توظيف القيادة التشاركية، حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات.

١٢) دراسة عيسان(٢٠٠٢)، بعنوان:-

" واقع التعليم الثانوي بسلطنة عمان وسبل تطويره وفق بعض النماذج المستخدمة في الدول النامية ".

هدفت الدراسة إلى:

١- كشف العلاقة بين واقع التعليم الثانوي ومخرجاته.

٢- بيان العوامل التي تعيق النظام الحالي عن تلبية متطلبات التنمية .

٣- وضع بعض الاقتراحات والتصورات لتطوير المرحلة الثانوية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،و تطرق إلى العديد من المفاهيم ذات العلاقة أهمها:

أ- مفهوم تكافؤ الفرص ب- مفهوم المساواة ج- مفهوم التنمية والتطوير

مستعرضاً النظام التعليمي في سلطنة عمان، ومخرجات ومشكلات التعليم الثانوي والإجراءات الجديدة لتطوير بنية التعليم عامة والتعليم الثانوي خاصة مع التركيز على أداء مدير المدرسة والجهود المبذولة لتدوير التعليم الثانوي وتطوير مهارات الإبداع لدى المديرين .

كما استنتج الباحث أن :

- أن التعليم في سلطنة عمان مازال يحتاج إلى تطوير، خاصة على صعيد الكيف.
- ما يقدمه التعليم من خبرات مازالت قاصرة على المشاركة والإسهام الفعال في تحمل تبعية المواجهة لتحديات ضغوط العولمة بكل أبعادها.
- أن الحاجة ماسة لإعادة تأهيل وتدريب المديرين للتعامل بموضوعية مع نظام التعليم الجديد.

١٣) دراسة حلس(٢٠٠٢) بعنوان :-

" دراسة تقويمية لبرامج تأهيل النظّار والعاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة " .

هدفت الدراسة لمعرفة واقع تأهيل النظار العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، وتقويم هذه الدورات التأهيليه من أجل وضع تصور مستقبلي مقترح لتطوير هذه الدورات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي و صممت استبانة لتقويم برنامج التأهيل اشتملت على قسمين:
القسم الأول: معلومات عامة عن الناظر/ة. (الجنس، المؤهل، عدد الدورات التأهيلية)
القسم الثاني: مجموعة من الفقرات بلغ عددها (٧٨) فقرة موزعة على سبعة محاور ليتم تطبيق الاستبانة على عينة من النظار العاملين في مدارس الوكالة بلغ (٧٥) ناظراً/ة وهم الذين تلقوا البرنامج التأهيلي خلال السنوات (٩٥- ٩٩).

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود بعض جوانب القصور في البرنامج منها :-

- عدم وضوح أهداف البرنامج التأهيلي لدورات الإدارة المدرسية.
- كثرة الأعباء المدرسية على النظار، إضافة إلى أعباء البرنامج التأهيلي.
- قلة كفاءة المدربين، ومنفذي البرنامج التأهيلي لدورات الإدارة المدرسية.

١٤) دراسة عاشور(٢٠٠١) بعنوان :-

"مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية"

هدفت الدراسة إلى:- تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري المدارس **بمحافظة إربد** .
و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة ضمت(٥٥) فقرة.
وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الذين شاركوا في البرنامج بمحافظة إربد وبلغ عددهم (١٨٣) مديراً ومديرة .
ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤشر العام لدى مديري المدارس نحو برنامج تطوير الإدارة المدرسية هو مؤشر إيجابي ويسهم برنامج تطوير الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة في امتلاك مديري المدارس الكفايات الإدارية.
كما أوصت الدراسة بالاستمرار في تقديم البرامج التدريبية لمديري المدارس ، مع التشجيع المستمر للمديرين، وإضافة مجال استخدام التقنيات الحديثة لبرامج التطوير المدرسي.

١٥) دراسة الطالب(٢٠٠١) بعنوان : -

" أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش"

هدفت الدراسة إلى:- معرفة أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري المدارس ومديراتها في محافظة جرش.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من جميع الذين شاركوا في البرنامج التدريبي وعددهم (٢٧) مديراً ومديرة.

و قام الباحث بإعداد استبانة تألفت من (٥٧) فقرة شملت المجالات الخمس للبرنامج وهي:- "التخطيط والعمل في فريق،الدور الإشرافي لمدير المدرسة،البحث الإجرائي ، القيادة الإبداعية وقيادة التغيير".

و توصلت الدراسة إلى أن أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على تطوير أداء المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج كان واضحاً فيما يتعلق بمجالات هذا البرنامج.

كما أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق البرنامج وتعميمه على مدارس المملكة الأردنية ، ومشاركة الطلبة والمجتمع المحلي في إعداد الخطة التطويرية .

١٦) دراسة العمري(٢٠٠٠)، بعنوان:-

"تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من محافظة إربد"

هدفت الدراسة إلى تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري المدارس في محافظة إربد ومديراتها.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل استبانة مكونة من (٤٣) فقرة موزعة على ست مجالات، بالإضافة إلى (١٢) فقرة موزعة على بعض الكفايات الإدارية.

وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (١٨٣) مديراً ومديرة.

و أظهرت نتائج الدراسة مايلي: -

١- يسهم البرنامج في امتلاك مديري المدارس ومديراتها للكفايات الإدارية.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المديرين حول مساهمة البرنامج في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية تعزى لكل من :

- متغير الجنس لصالح الإناث.
- متغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس .
- متغير سنوات الخبرة لصالح المديرون من فئة الخبرة (٦- ١٠) سنوات.

١٧) دراسة الجبر والمحيلبي(١٩٩٩)، بعنوان:-

" ممارسة مديري المدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة وأمنائها بدولة الكويت لمهامهم - دراسة تقويمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مزاولة كل من المديرين والأمناء العاملين في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت للمهام الجديدة التي أنيطت بهم .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما هدفت أيضا إلى تعرف ما إذا كان لمتغير الجنس وسنوات الخبرة أي أثر على مزاولة هؤلاء المديرين والأمناء لهذه المهام الجديدة.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة واستعراض المهام الفنية والإدارية لمدير المدرسة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، و تم بناء استبانة استعرضت الأبعاد التي يزاولها مديرو المدارس الثانوية ، حيث اشتملت على (٢٩) فقرة .

أما عينة الدراسة فقد ضمت (٤٥) مديراً ومديرة، (٤٣) أميناً وأمينة من أمناء المكتبات .

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١- يمارس المديرون المهام الجديدة المحددة لكل منهم في ظل تجربة الإدارة المدرسية.

٢- لا يؤثر جنس المديرين والأمناء على مزاولتهم للمهام الجديدة الموكلة بهم.

٣- لا تؤثر سنوات خبرة المديرين والأمناء في مزاولتهم للمهام الجديدة الموكلة بهم.

١٨) دراسة الطعاني(١٩٩٩) بعنوان :-

"بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهماتهم المطلوبة - دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهماتهم ، وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوبة لمدير المدرسة الثانوية في الأردن، وبناء أداة لتقويم أداء المدير لهذه المهمات،ومع تحديد مستوى أداء المديرين من وجهة نظر المعلمين، بناء برنامج تدريبي في ضوء تحديد مستوى أداء المديرين لمهماتهم .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبناء أداة لقياس أداء مديري المدارس لمهماتهم المطلوبة على صورة استبانة مكونة من (٨٠) فقرة.

ليطبقها على عينة الدراسة المكونة من (٢٠٠) مدير ومديرة، و (٨٠٠) معلم ومعلمة.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة اهتمام مديري المدارس الثانوية ببرنامج التدريب لتطوير أدائهم ، وان أعلى قيمة لاهتمام المديرين هي المتعلقة بالمحافظة على النظام والضبط في المدرسة وأدنى قيمة هي المهمة الخاصة بإعداد الخطة السنوية للمدرسة والإشراف على تنفيذها.

١٩) دراسة أبو سنينة(١٩٩٨) بعنوان:-

" تقويم برنامج دورة تنمية مديري المدارس من وجهة نظر بعض المتدربين، دراسة ميدانية في مدينة الزرقاء "

هدفت الدراسة إلى تقويم برنامج دورة تنمية مديري المدارس والتعرف على مدى تحقيقها لأهدافها وذلك من وجهة نظر مديري المدارس المشاركين في الدورة من خلال معرفة آراء المتدربين واقتراحاتهم وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وصممت الباحثة لهذا الغرض استبانة تتكون من جزئيين رئيسين:

أ- الجزء الأول يشمل متغيرات الدراسة وأهداف البرنامج وأساليب التقويم.

ب- الجزء الثاني يشمل عرض للوحدات التدريبية وموضوعاتها وسؤال مفتوح يتضمن اقتراحات المتدربين. و تم تطبيق الاستبانة على عينة التي بلغت (٤٢) مديراً ومديرة من جميع المتدربين ممن تخرجوا من دورة الإدارة المدرسية للعام ١٩٩٦/ ١٩٩٧م. من مدينة الزرقاء وما حولها .

هذا وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية :-

* أعرب المتدربون أن البرنامج مفيد ومهم إلا أن أهداف الدورة لم تتحقق كاملة .

* إن وجهات نظر أفراد العينة لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة عند تقويمهم للبرنامج التدريبي.

٢٠) دراسة بن قصودة (١٩٩٨) بعنوان :-

"تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة"

هدفت الدراسة إلى:- تقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير الأداء المتعلق بالمدير في الإدارة المدرسية الحديثة والتعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا من جوانبه المختلفة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استخدم الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث ولتقتصر عينة الدراسة على (١٣٢) مديراً لمدرسة ثانوية عامة موزعين في (٩) مدن **الجماهيرية الليبية**.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. أن الغالبية من مديري المدارس يحرصون على توفير الطمأنينة والشعور بالأمن للمعلمين والعاملين والطلبة بالمدرسة.
٢. يخصص مديري المدارس جانباً من الاجتماعات الدورية لمناقشة المشكلات بين المعلمين والطلبة.
٣. بعض مديري المدارس يقدمون العون للمعلم الجديد ودمجه في وسط جماعة المعلمين بالمدرسة.

٢١) دراسة هجان(١٩٩٨)، بعنوان:-

" آراء مديري مدارس التعليم العام نحو برنامج تدريبهم أثناء الخدمة "

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الدورتين التدريبيتين المنعقدتين لمديري مدارس التعليم العام خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤١٨/ ١٤١٩هـ) بكلية المعلمين بالمدينة المنورة من وجهة نظر مديري المدارس المشاركين فيهما.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة أداة للدراسة وضمت (١٨) فقرة . وطبقت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (٤٥) مديراً .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أوضحت نتائج الدراسة أن الدورتين التدريبيتين حققتا أهدافهما بدرجة متوسطة كما أظهرت النتائج أن المحاضرات والتطبيق الميداني والمناقشات هي أكثر الطرق التدريبية استخداماً وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد العينة بالنسبة لاستخدام أساليب التقويم تعزى إلى المؤهل.

وضرورة العناية بصياغة الأهداف الخاصة بدورات مديري مدارس التعليم العام، والتدريب والتطبيق العملي للمهارات الأدائية مما يؤدي إلى تطويرها والتدريب لا يكتمل إلا بالتطبيق.

٢٢) دراسة بهجت(١٩٩٣)، بعنوان :-

" **فعالية الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان**" ،" **دراسة تقويمية** ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية دور الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان، و التعرف على درجة تحقيقها للأهداف المرجوة منها، والصعوبات والمشكلات التي تعوقها وتحقيق الدور المتوقع منها ثم تقديم بعض المقترحات الخاصة التي من شأنها المساعدة في الحد من تلك الصعوبات والمشكلات والمساهمة في تطوير الإدارة المدرسية لتصبح أكثر فاعلية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان.

لذا فهي دراسة اعتمدت على المنهج الوصفي.

كما استخدم الباحث استبانة طبقت على عينة من المديرين والمديرات بلغ عددهم (٦٥) متدرباً ومتدربة من كافة المراحل التعليمية.

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن دورة الإدارة المدرسية في حاجة إلى تطوير لتلافي نواحي القصور .
- هناك بعض الاحتياجات التدريبية للمديرين ولم يجدوها في دورة الإدارة المدرسية منها التدريب على بناء الخطة المدرسية.
- ضرورة وضع خطة واضحة المعالم لتحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين بحيث تقوم على حصر فعلي لاحتياجاتهم ومن خلال إشراكهم في عملية التخطيط لبرامجهم التدريبية.

٢٣) دراسة فهمي ومحمود(١٩٩٣) بعنوان :-

"تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية"

هدفت الدراسة إلى : الوقوف على واقع عمل الإدارة المدرسية في دول الخليج في ضوء الاتجاهات الحديثة من أجل الوصول إلى نموذج مقترح لتطوير عمل مدير المدرسة .

كما تناولت الدراسة واقع الإدارة المدرسية ، مهام مدير المدرسة والصلاحيات الممنوحة له ،معايير اختياره، أساليب التدريب ، الخطط التطويرية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و استخدم الباحثان المنهج الوصفي وذلك لملاءمته في جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن الإدارة المدرسية من خلال القوانين واللوائح المنظمة لها في دول الخليج العربي ، والتعرف على آراء المسئولين ومقترحاتهم لتطويرها .

ومن أهم النتائج التي كشفت عنها هذه الدراسة ما يلي:

- وضع نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية، يقوم على ثلاثة عناصر هي:-
(مدير المدرسة ، التنظيم المدرسي ، العاملون) .
- ضرورة الاهتمام بتنمية الجانبين النظري والعملي لدى مديري المدارس .
- أن الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة، لا تتناسب مع المسئوليات والمهام الوظيفية لمدير المدرسة.
- يجب عند اختيار مدير المدرسة للمرحلة الثانوية أن يكون حاصلاً على مؤهل جامعي،ومؤهل تربوي،دبلوم تخصصي في الإدارة المدرسية وضرورة حضور الدورات التدريبية في الإدارة المدرسية.
- أكدت الدراسة على العناية بتخطيط برامج إعداد وتدريب مديري المدارس مع مراعاة الأسس العلمية في ذلك .

٢٤) دراسة قريش(١٩٨٧)، بعنوان :-

" الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع كفايات مدير المدرسة الثانوي (الشخصية والمهنية) التي يمتلكها المدير الفلسطيني في الضفة الغربية وتحديد هذه الكفايات من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة شملت أهم الكفايات الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية لتطبيقها على عينة الدراسة التي ضمت: (٥٠) مديراً ومديرة، (٩٠) معلماً ومعلمة.

كانت من أهم نتائج هذه الدراسة مايلي :-

وجود اتفاق وجهتي نظر المديرين والمعلمين من كلا الجنسين ، وذوي الخبرات الطويلة والقصيرة على أن أهم الكفايات الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية هي:

- الإلمام الكامل لمديري المدارس الثانوية بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة، ومعرفة مواطن الضعف والقوة لمختلف البرامج الدراسية والتدريبية.
- أن يمتلك المديرون مهارات التخطيط اللازمة لمواجهة الأزمات ولإدارة وتنظيم المدرسة وتطويرها .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أن يمتلك المديرون القدرة على التعرف على المشكلات وتحديد الاحتياجات وإقامة العلاقات التي تربط بين المدرسة والمجتمع .
- تطابقت وجهات نظر المديرين والمعلمين على أن كفايات المديرين كانت متدنية.

في كل من:-

مجالات العلاقات الإنسانية، ، العلاقة مع المجتمع الحلي، التوجيه والتنسيق .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب) في مجال التخطيط المدرسي:-

١) **دراسة العويسي(٢٠٠٣)** بعنوان :-

"التخطيط الإستراتيجي مسؤولية من مسؤوليات مدير المدرسة"

هدفت الدراسة إلى : التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي ومميزاته وفوائده ذلك من خلال عرض لإجراءات تطبيق التخطيط وهي:-

"تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة- تحديد وتطوير الأهداف - دراسة الوضع الحالي للمدرسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة- التقييم النوعي- التحليل الإستراتيجي- تطبيق الخطة- تقييم النتائج"

واتبع الباحث المنهج الوصفي بوصفه أدوار مدير المدرسة وكما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المكتبية .

ومن أهم نتائج الدراسة : -

أن المفهوم الحديث لدور مدير المدرسة يتطلب منه القيام بمهام متعددة ومتنوعة تستند إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة التخطيط الإستراتيجي .

٢) **دراسة الحجار (٢٠٠١)** بعنوان :-

" تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى : تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة ،وذلك من خلال التعرف على الاتجاهات الحديثة في التخطيط ، والوقوف على واقع التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستعان بالمقابلة والاستبانة كأداة للتعرف على واقع التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة .

و اقتصر الباحث في دراسته للتخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة على المجالات الآتية :-

(المشاركة في عملية التخطيط ، كفايات التخطيط ، إعداد الخطط الإدارية) .

و لجأ الباحث إلى المسح الميداني لمجتمع الدراسة كاملاً حيث شملت جميع مديري الإدارات والدوائر ورؤساء الأقسام بوزارة التربية والتعليم بغزة للعام الدراسي (١٩٩٩/٢٠٠٠ م).

ومن أهم نتائج الدراسة:-

* أن درجة ممارسة التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة بشكل عام هي بمستوى متوسط .

* اقل مجالات التخطيط الإداري للتعليم ممارسة هي :

(المشاركة في التخطيط الإداري للتعليم ، تليها ممارسة الكفايات التخطيطية)

* أعلى مجالات التخطيط الإداري للتعليم ممارسة هي إعداد الخطط الإدارية للتعليم .

وفي ضوء هذه النتائج توصل الباحث إلى تصور مقترح يمكن أن يساهم في تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة ،ليتضمن هذا التصور مجموعة من المقترحات وتشمل :-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مقترحات لتفعيل المشاركة في التخطيط للتعليم قبل التوسع في تفويض الصلاحيات لمديري المدارس.

- مقترحات لتطوير ممارسة الكفايات التخطيطية قبل الشروع بإعداد الخطط التدريبية للعاملين في التخطيط

- مقترحات لتطوير إعداد الخطط الإدارية للتعليم بحيث تكون نابعة من احتياجات ورغبات العاملين.

٣) دراسة أبو خليل(٢٠٠١)، بعنوان:

" **موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها** ".

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد الخطوات التي يجب على مدير المدرسة إتباعها عند التخطيط للتعامل مع بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها.
- تحديد بعض العوامل التي تعيق التخطيط الفعال لمواجهة الأزمات في المدرسة.
- معرفة المهارات والقدرات التي يجب إكسابها لمدير المدرسة لمواجهة الأزمات.

ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وصمم لهذه الدراسة استبانة لمعرفة بعض الأزمات التي تعرضت لها المدارس وكيف تعاملت معها الإدارة في الماضي وما الذي يجب أن تتخذه من إجراءات مستقبلاً في حالة توقعه ؟ .

و تضمنت الاستبانة تحديد بعض العوامل التي يمكن أن تقلل من كفاءة التخطيط للأزمات المختلفة.

واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة ضمت (٣٦) فقرة .

أما عينة الدراسة حيث شملت (٣٦٠) شخصاً من محافظتي البحيرة والإسكندرية وتضم (٩٢) مديراً، (١٠٨) ناظراً، (١٦٠) وكيلاً.

وأكدت نتائج الدراسة على:

١- على مدير المدرسة التخطيط لمواجهة الأزمات.

٢- ضرورة وضع السيناريوهات وتوقع أسوأ احتمال وإتباع أفضل سيناريو.

٣- توفير أجهزة حماية السلامة مع وجود أجهزة الإنذار ومعدات الإطفاء في المدرسة .

٤) دراسة الصالحي(١٩٩٩) بعنوان :-

"تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية"

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هدفت الدراسة: إلى معرفة كيف يمكن تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية وكذلك معرفة واقع التخطيط الإداري في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية وطبيعة العلاقة بين التخطيط المدرسي والأبعاد التقنية الحديثة للتكنولوجيا الإدارية .

و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

أما أداة الدراسة فقد استخدم المقابلة الشخصية لعدد (١٢) من كبار المسئولين في دائرة التربية والتعليم بالوكالة،وبالإضافة إلى استبانة وزعها على جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعددهم(١٦٨) مديراً ومديرة .

أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن درجة ممارسة التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظات غزة بمستوى ضعيف.
- أقل مجالات التخطيط الإداري المدرسي ممارسة هي العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ويليه إدارة شئون الطلاب "بمستوى ضعيف".
- أكثر مجالات التخطيط الإداري ممارسة هي: شئون المعلمين والمناهج المدرسية.
- معظم مديري ومديرات المدارس بوكالة الغوث بمحافظات غزة لا يشاركون الطلبة والمجتمع المحلي في عملية التخطيط المدرسي ولاسيما في تحديد أهداف الخطة المدرسية السنوية وتنفيذها وتقويمها وتطويرها.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a £ ٠,٠٥) لممارسة التخطيط الإداري المدرسي تعزى لمغيرات الجنس أو المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (a £ ٠,٠٥) لممارسة التخطيط الإداري المدرسي في مجال المناهج المدرسية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح الأكثر خبرة.

وكانت أهم توصيات الباحث:

- تنمية كفايات مديري ومديرات المدارس في ممارسة التخطيط المدرسي من خلال الدورات التدريبية.
- السعي من أجل التخطيط لتوطيد وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- تطبيق الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية في جميع مجالات التخطيط الإداري المدرسي.

٥) دراسة إسماعيل(١٩٩٥) بعنوان :-

"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التعليم بضواحي عمان لعملية التخطيط التربوي المنوطة بهم"

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هدفت الدراسة إلى:- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعملية التخطيط التربوي في **المجالات التالية**:

(الإشراف على التنظيم المدرسي، تحسين المناهج وتطويرها، شؤون الطلبة، تنمية أداء المعلم، الاهتمام بالمجتمع المحلي) .

و استخدم الباحث المنهج الوصفي وكانت الأداة المناسبة للدراسة وهي الاستبانة مكونة(٨٠) فقرة.

ضمت عينة الدراسة: (٣٢٥) شخصاً منهم (٥٥) مديراً ومديرة ،(٢٧٠)معلماً ومعلمة.

v أهم نتائج الدراسة:

- إن ممارسة عملية التخطيط كانت بدرجة (متوسطة) بشكل عام من وجهه نظر المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات.
- أعلى مجال يمارس فيه التخطيط كان مجال الإشراف على التنظيم المدرسي وشئونه الإدارية.
- أدنى ممارسة للتخطيط كان في مجال الاهتمام بالمجتمع المحلي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ £ a) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط بشكل عام تعزى إلى :

" المؤهل – الجنس- عدد سنوات الخبرة."

<u>٦) دراسة الجبر(١٩٩٥)، بعنوان</u>:-

" **التخطيط للإصلاح التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر عينة من المتخصصين** ".

هدفت الدراسة التعرف على مستويات التخطيط اللازمة للإصلاحات التربوية في دولة الكويت من حيث استخدام:

- المستوى الكمي والكيفي والعمل على المستويين في آن واحد.
- التخطيط الشامل أو الجزئي وكذلك استخدام الخطط القصيرة المدى أو المتوسطة أو الطويلة المدى.
- التعرف على الأولويات التي يجب أن تركز عليها عمليات الإصلاح التربوي.

لذا استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بجانبيه الكمي والكيفي بالاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من ثلاثة مستويات تشمل :-

(٩٦) مديراً ومديرة من مدارس التعليم العام.

(٩٠) مسئولا تربوياً على مستوى المناطق التعليمية.

(٧٠) مسئولا تربوياً على مستوى الوزارة.

أسفرت نتائج الدراسة على مايلي :-

١- أن الإصلاح الكيفي يعد من الأمور الصعبة التطبيق لما يتطلبه من جهود وإمكانيات ووعى تخطيطي.

٢- أن أسلوب العمل بالتحسن النوعي والكمي يعتبر من الأساليب الملائمة للإصلاح التربوي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣- إن الخطط القصيرة والمتوسطة الأجل هي المطبقة في الدول النامية أكثر من الخطط الطويلة الأجل.

٤- القدرة على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية على مدى متوسط أسهل بكثير من القدرة على التنبؤ بالمتغيرات على مدى طويل.

٥- احتلت الأهداف التربوية والمناهج الدراسية الترتيب الأول من الأولويات الملحة في عمليات الإصلاح.

٦- احتلت المشاكل المتعلقة بالشغب داخل المدارس وضرورة تعزيز دور الخدمة الاجتماعية ، والمواطنة الصالحة الترتيب الأول من بين المشاكل التي يعاني منها أفراد العينة وضرورة معالجتها.

٧) **دراسة المطيري(١٩٩٤)** بعنوان :-

"**نموذج التخطيط الإسلامي من حياة الرسول صلى الله عليه وسلم :الفكر والتطبيق**"

هدفت الدراسة إلى :- استعراض أهم الجوانب الإدارية في حياة الرسول وهو التخطيط وفق أقوال وأفعال الرسول صلى الله عليه وسلم.

واستخدم الباحث المنهج التاريخي للدراسة وتحليل المحتوى لأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم ذات الصلة بالموضوع بعد استعراضها ومن ثم التعليق عليها واستنباط بعض المفاهيم الإدارية الإسلامية منها.

أما نتائج الدراسة فمن أبرزها:

- أن الإدارة الإسلامية تستمد من هدي القرآن الكريم والسنة النبوية وذلك تمييزاً لها عن غيرها من الإدارات الوضعية.

- شمولية التخطيط الإسلامي وأسبقيته في معرفة وتطبيق كثير من المبادئ الضرورية في هذا المجال.

- يضيف التخطيط الإسلامي بعداً آخر لا يتوفر في التخطيط الوضعي، وهو اشتماله على الجانب العقائدي والإيماني وذلك لأهميته للإدارة الإسلامية في المجتمعات المسلمة على وجه الخصوص.

كما توجد عدة عناصر مهمة للتخطيط الإسلامي منها ضرورة التفكير والحيطة والحذر في الأمور المستقبلية والأخذ بالأسباب مع توفير الإمكانيات والوسائل المشروعة ومشروعية الأهداف والغايات والتوكل على الله والاستعانة به .

وأظهرت النتائج الدور الحاسم للمدير والإدارة في تطوير برامج مخططات العلاقات العامة للمدرسة ورسولنا الكريم يعتبر المثل الأعلى للمخطط الناجح.

٨) **دراسة الهدهود(١٩٩٤)، بعنوان**: -

" **إسهامات التخطيط التربوي في تطوير النظام التعليمي بدولة الكويت**" .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هدفت الدراسة إلى تتبع الدور البارز للتخطيط التربوي في معظم مجالات النظام التعليمي، ورصد إسهاماته في تطوير هذا النظام وإلقاء الضوء على العقبات التي صادفت مسيرته وأعاقت تكامل جهوده وتحقيق رسالته من الناحية التعليمية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتبرز وضع خطط لإنشاء المدارس الجديدة في المناطق السكنية وتحديد احتياجاتهم من المعلمين والمعلمات، وتنويع التعليم الثانوي و محاولة معالجة ظاهرة التسرب والرسوب والاعتماد على الخريطة المدرسية وتحديد الأولويات والسياسات التربوية لتطوير التعليم لتشمل:- الأهداف التربوية، المناهج المدرسية، وخفض معدلات الهدر التربوي، وتحسين العملية التعليمية وترشيد معدلات التلاميذ،تعديل معدلات الأداء لهيئة التدريس وتقليص الهدر، تطوير مخرجات العملية التعليمية والتنمية المهنية للمديرين والمعلمين.

كشفت نتائج الدراسة عن:

١- ضعف مشاركة المتقدمين في وضع الخطط.

٢- انخفاض مستوى الجودة والدقة في العمل داخل جهاز التخطيط التربوي.

٣- وجود العديد من المشاكل والمعوقات التي تؤثر سلباً على مسار التخطيط التربوي وتحد من فاعلية التخطيط المدرسي.

٩) دراسةعقيلان (١٩٩٠) بعنوان :-

" التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة"

هدفت الدراسة إلى توضيح معنى التخطيط وأهميته وفوائده بالنسبة لمدير المدرسة، وتوضيح مراحل إعداد الخطة السنوية للعمل التربوي في المدرسة وإجراءات تنفيذها وتقويمها.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات المكتبية لذا اعتمد الباحث على الدراسة والتحليل لتناوله لمعنى التخطيط وخطواته، وكيفية إعداد الخطة السنوية لمدير المدرسة، ومراحلها، وتنفيذها، كما تناول الخصائص العامة للتخطيط الجيد. ذلك من أجل أن يضع بين يدي مديري المدارس تصوراً واضحاً لعملية التخطيط المدرسي وليلفت أنظار المسئولين بضرورة الاهتمام بمجال التخطيط المدرسي .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأسفرت نتائج الدراسة على أن مدير المدرسة الناجح لا بد أن يكون مخططـاً ناجحـاً، وأن عمـل المدير التربوي يحتاج إلى تخطيط فعال وكما أن التدريب على التخطيط لابد أن يكون جزءاً رئيـساً من برنامج إعداد مديري المدارس وتدريبهم وضرورة الإعداد الجيد لمديري المـدارس ذلـك لأن التخطيط المدرسي يتطلب قدرات وكفاءات ومهارات خاصة يجب توافرها في المديرين الموكل إليهم عملية التخطيط المدرسي.

١٠) دراسة أبو سماحة والفرح (١٩٨٥) بعنوان :-

"تقييم الدورة التدريبية الوطنية في التخطيط والإدارة التربوية"

- **v** هدفت الدراسة إلي :- التعرف على مدى فاعلية الـدورات التدريبيـة فـي مجـال الإدارة المدرسية في الأردن ومعرفة مدى تحقيق الدورة التدريبية لأهدافها.
- التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تواجه المديرين في مجال التخطيط التربوي.

ولقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة باستخدام الاستبانة .

وتكونت عينة الدراسة مكونة من (٣٧) مشاركاً من المتدربين في مجال التخطيط.

- **v** **أهم نتائج الدراسة:**

- تساهم الدورات التدريبية في رفع مستوى الأداء المهني في تنمية مهارات التخطيط للمشاركين.
- الاستثمار الأمثل للكفاءات البشرية في المدرسة.
- الاتجاه الإيجابي من المشاركين نحو أهمية الدورات التدريبية.
- ضرورة ربط إعداد خطة الدورات التدريبية بتقدير حقيقي للاحتياجات المهنية للمشتركين.
- التركيز على الجوانب النظرية أكثر من العملية، حيث لم يشمل الزيارات الميدانية،ولم يتم عرض نماذج للخطط المدرسية .
- عدم مشاركة المديرين أو الأخذ بآرائهم في التخطيط للدورات التدريبية وفقا لحاجاتهم الإدارية .

ثانياً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتطوير والتخطيط المدرسي

١) دراسة درش (٢٠٠١) Daresh بعنوان :-

"مزايا وعيوب عمليات الإصلاح لدى مديري المدارس البريطانيين ، والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية"

"Pulse And Minuse Of British Headteacher Reform: Toward A Vision Of Instructional Leadership"

هدفت الدراسة إلى :-التعرف على الدور الأمثل لمديري المـدارس البريطانيـة وكيفيـة تحقيـق الإستغلال الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة ، و استخدم الباحـث المـنهج الوصفي التحليلي حيث وصفت الدراسة نشاطات مديري المدارس وحللت كفاءاتهم وانطلقت مـن الواقع الميداني .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من أهم نتائج الدراسة: -

- تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس .
- يستغل مديرو المدارس الإمكانيات المتاحة بدرجة متوسطة.
- نقص في كفاءة المرشحين لشغل مناصب قيادية .
- عدم الاهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي من أجل رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس. **و أوصت الدراسة بما يلي :-**

- السعي من أجل تطوير الإدارة المدرسية ورفع كفاءة مديري المدارس البريطانية.
- تزويد المديرين ببرامج تدريبية جديدة تساعدهم على تطوير الإدارة المدرسية .

٢) دراسة آن لودر (2000) Lauder: A بعنوان: -

" برامج إعداد مديري المدارس، رؤية معاصرة"

" The New Look in Principals, Preparation Programs "

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

و من أهم نتائج الدراسة مايلي :

١ - التأكيد على الفعالية والكفاية للمتدربين.
٢ - التركيز على مهارات المتدربين وتطويرها وصقلها من خلال المحاكاة.
٣ - اختيار المنهج القائم على تحديد احتياجات المتدربين.
٤ - المراجعة المستمرة لتحديث البرنامج في ضوء آراء المتدربين.
٥ - تبنى معايير واضحة قائمة على مجالات الأداء التالية:
(مجال الوظيفة، مجال البرنامج، مجال الشخصية، مجال المنظمة).
٦ - يجب أن تتضمن شروط الترشيح لمنصب مدير المدرسة مهارات التخطيط والقيادة وتحليل القدرة على الإدارة في بيئة العمل بالمدرسة .

٣)دراسة بلا سس وآخرون (١٩٩٩) Bliss & Other بعنوان :-

" التخطيط الإستراتيجي وأنظمة الإدارة الذاتية للمدرسة "

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

" Strategic Planning and school-Based Management Systems""

هدفت الدراسة إلى:- تعريف مديري المدارس بأهمية الاستفادة من التخطيط الإستراتيجي وعلاقة التخطيط بالبيئة المحيطة من خلال تحليل SWOT .

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي حيث استعرض تاريخ التخطيط الإستراتيجي قبل دخوله للمجال التربوي.

وكانت من أهم نتائج الدراسة:-

أنها أكدت على أهمية التخطيط حيث يلبّي حاجات المدرسة ويتم الحصول على نتائج دقيقة ويوفر الكثير من الخسائر من خلال اختيار البدائل ، لذا أوصى الباحث بمشاركة جميع المعلمين في عملية التخطيط.

من العام (١٩٩٢) إلى العام (١٩٩٤) ،وتم من خلالها الكشف عن العوامل المرتبطة بالتخطيط وتحليل عمل المدير ، و الارتباط والانحدار المتعدد، وتحليل التباين .

٤) دراسة كوهين (Cohn, (1999 بعنوان:-

" **تحليل علاقة التخطيط الاستراتيجي للمنطقة التعليمية مع التخطيط لعمل المدرسة** ".

" Analysis Of School District Strategic Planning Relationships With School Action Planning ".

هدفت الدراسة إلى التحقق من أهداف التخطيط من وجهة نظر مدير المدرسة كما حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل خطة مديري المدارس بشكلها الحالي تنفذ السياسة العامة الإستراتيجية للمنطقة التعليمية؟
- هل يخطط المديرون استجابة للحاجات المحلية ؟
- هل تتناسب خططهم المحلية مع النموذج العالمي للتخطيط ؟
- هل يوجد اختلاف في محتوى خططهم المدرسية ؟

كما حددت الدراسة العمليات المستخدمة لبناء خطة العمل ومدى فهم مديري المدارس للخطط المدرسية ومميزات الارتباط بين خطط العمل المدرسي والخطط الإستراتيجية بالمنطقة التعليمية .

§ استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل خطط العمل لمجموعة من مديري المدارس.

وأشارت نتائج الدراسة إلى مايلي :-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

§ عدم وجود فروق فيما يتعلق باتجاهات المديرين والمديرات نحو تنظيم الإدارة المدرسية.

§أكدت الدراسة على أهمية التخطيط لمدير المدرسة .

٥) دراسة ايستس (Estes, D. G.(1994، بعنوان:

" فاعلية برنامج التأهيل التربوي للمديرين وتطوير تدريبهم على صنع القرار".

" Qualitative Finding Regarding Leadership Development Process Training for principals "

هدفت الدراسة إلى التأكد من فاعلية برنامج التأهيل التربوي للمديرين وتنمية قدرات صنع القرار الذي يستلزم حاجة المديرين إلى العمل التعاوني .

كما أشارت نتائج الدراسة إلى مايلي:

- إن التأهيل والتدريب التربوي للمديرين له الأثر الإيجابي على تنمية معتقدات المديرين.
- أصبح المديرون يقدرون فوائد صنع القرار التعاوني ومهارات القيادة التشاركية كنتيجة لتدريبهم .
- نجح المديرون في تطبيق الأساليب التعاونية التي تدربوا عليها كما أن نظرة المديرون قد تغيرت بعد عملية التدريب إما بزيادة المهارات الخاصة أو ما بتقويمها كما دلت نتائج الدراسة كلما استعمل مدير المدرسة المهارات التعاونية بصورة أكبر كلما كان هناك تأثر وتغير في النظام التربوي، كنتيجة لصنع القرار التعاوني.

٦) دراسة رامرز وماريا (Ramirez & Maria,(1994 بعنوان: -

" صناعة القرار في المدرسة والمهارات القيادية للمديرين الحاليين "

" Stic. Based decision Making Current principals Leadership Skills "

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور لصنع القرار لدى مدير المدرسة وتحديد المهارات التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة.

واستخدم الباحثان الاستبانة لتطبيقها على عينة الدراسة التي اشتملت على (٢٥) مديراً، (١٢٨٤) معلماً. وكانت من أهم نتائج الدراسة:

١ - أكد المديرون والمعلمون أن استثمار صنع القرار لدى المديرين بدرجة متوسطة .

٢_من أهم مجالات صنع القرار لدى المديرين (الميزانية، التخطيط، العلاقات العامة، إدارة الأفراد).

٣_عدم اتفاق المديرين والمعلمين في العلاقة بين متغيرات الأدوار والأهداف البعيدة والقريبة من مدخل إنجاز صنع القرار.

٧) دراسة ليزي هولنغ وآخرون (Huling- Austin, Leslie & others (1985 بعنوان: "

مديرو المدارس الثانوية: ما دورهم في توجيه التغيير؟ "

" High School principals, Their Role in Guiding Change. "

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هدفت هذه الدراسة إلى صياغة تقرير يشكل جزءاً رئيساً من سلسلة بحوث ودراسات تناولت أدوار المساهمين في إحداث التغيير في إدارة المدارس الثانوية. وقد ركز التقرير على فاعلية المديرين وممارستهم في توجيه التغيير وتسهيله وعلى كيفية تفاعل المديرين مع الأطراف المساندة لإحداث التغيير وقد وثق التقرير التأثيرات والتغييرات الظرفية والقيادية الخاصة بإدارة التغيير المدرسي والدور الذي يمارسه المدير في تسهيل التغيير.

كما صنفت الدراسة أدوار المديرين تبعاً للوظائف والفعاليات التي يمارسونها ، وكما تم توضيح نتائج تحليل الدراسة باستخدام الجداول التكرارية والرسوم البيانية.

وأوضحت الدراسة أن المديرين يمارسون غالباً دوراً متصلاً لبناء الرؤية وتحديد الأهداف، بينما يؤدون دوراً أقل حجماً فيما يتعلق ببناء المدرسة كموقع عمل.

٨) دراسة سبيرنج (1984),Spring Field بعنوان:

" **المقارنة بين أسلوبين مختلفين من خلال تنفيذ برنامج مقدم لتدريب مديري المدارس**"

" An Investigation of the Effectiveness on the outcomes two training designs which vitalize different Type of practice During principal In. service Training ".

تهدف الدراسة إلى المقارنة بين أسلوبين مختلفين من خلال تنفيذ برامج مقدمة لتدريب مديري المدارس ذلك من خلال استخدام برنامج طبق على عينه تجريبية وأخرى ضابطة.

وتم استخدام أسلوب المحاكاة ولعب الأدوار على المجموعة الأولى (التجريبية) المكونة من مديري المدارس بولاية فلوريدا.

في حين المجموعة الثانية الضابطة مارست عملها كالمعتاد بصورة حقيقية وهي باستخدام أسلوب حل المشكلات، مع ثبات بقية العوامل والمتغيرات الأخرى .

وأسفرت النتائج أن المجموعة الضابطة التي اعتمدت على أسلوب حل المشكلات كان أداءها أفضل من المجموعة التي تم تدريبها على أسلوب المحاكاة ولعب الأدوار.

٩) دراسة درش (1983),Daresh بعنوان:

" **تدريب المديرون أثناء الخدمة: تقرير الوضع الراهن في ولاية أيوا الأمريكية** "

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

" In. service for school principals, A status Report, IOWA University, , IOWA City Inst "

هدفت الدراسة إلى تحليل المعلومات لتطوير كفاءة المديرين والتعرف على إيجابيات وسلبيات برامج التدريب أثناء الخدمة في مدينة**IOWA** ذلك لرفع كفاية المديرين ومن أهم هذه النتائج :

- أن البرنامج التقليدي الذي تعده وتصممه الجامعة تم اختيار محتواه بواسطة خبراء في مجال التدريب دون معرفة حقيقية بالجامعات المهنية للدارسين.
- برنامج المعاهد يتناول المشكلات الحالية لمديري المدارس ويقدم الحلول لها وهذا البرنامج يتم بسرعة وسهولة في ضوء المشكلات التي يبحث عنها، ولكنه لا يتعمق في الموضوعات لقصر مدته الزمنية ولا يتناسب مع الحلول بعيدة المدى.
- برنامج التدريب رفع كفاءة المديرين، فقدم لهم مهارات معيّنة تمكنهم من تطوير أنفسهم مهنياً، كما أن هذا البرنامج يتغير وفق الحاجات المهنية للمديرين وهو مستمر .
- برنامج شبكات الاتصال تشكل نوع من التعليم المستمر ويسعى لتبادل الأفكار بين المديرين .

١٠) دراسة جوزيف وود (1983) Wood , Joseph. بعنوان:

" يا مدراء المدارس امضوا في هذا الطريق وغيروا الأمر الواقع "

" Principals Step This Way and Change the Status".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم ما يلزم المدير العصري من أساليب واستراتيجيات ليتمكن من التغير والوصول نحو الأفضل .

كما ركزت الدراسة على:

إيجاد مجموعة من الاستراتيجيات الرئيسة التي يمكن للمديرين استخدامها لبلوغ أهدافهم وتطوير مدارسهم ومجتمعاتهم المحلية والتي أهمها: -

- تحديد الأهداف العامة المشتركة للمدرسة.
- التركيز على التغيرات الضرورية والأولويات.
- إدراك وتحديد الأولويات التي ستخضع لتأثيرات خطط التغيير.
- التعرف على مصادر القوى في المدرسة واستخدامها بفعالية لإحداث التغيير.
- إتاحة مجال واسع لحرية الحركة والعمل على تطوير المدرسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت تطـوير الإدارة المدرسـية بـشكل عـام والتخطيط المدرسي بشكل خاص، تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبيـة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث تناولت هذه الدراسات تطوير الإدارة المدرسية فـي بعـض الـدول العربية والأجنبية وواقع الإدارة المدرسية فيها ودور البرامج الفاعلة مـن أجـل تطـوير العمليـة التعليمية خصوصاً الدور القيادي لمدير المدرسة نحو التطوير والتخطيط والـسبل اللازمـة لرفـع كفاءة أداء مدير المدرسة، والكفايات المطلوب توافرها لدى مـديري المـدارس الثانويـة، وكـذلك البرامج والدورات التدريبية ودورها في تنمية الموارد البشرية والماديـة فـي ضـوء الاتجاهـات التربوية والأساليب الإدارية الحديثة.

كما أكدت العديد من هذه الدراسات على أهمية برامج التطوير لما أظهرته من دور إيجابي فعّـال في تحسين الإدارة المدرسية وتنمية أداء مديري المدارس الثانوية و أشادت العديد من الدراسـات بدور هذه البرامج في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية.

وقد ظهر العديد من أوجهة التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

v أولاً :- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

- من حيث المجتمع والعينة : -

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري المدارس الثانوية ومديراتها لتتفق مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها لمجتمع الدراسة والعينة مثل دراسة شرير (٢٠٠٥) التي طبقت على عينة من مديري المدارس الثانوية ، و دراسة مسلم (٢٠٠٤) ، ودراسة عيسان (٢٠٠٢) ،ودراسة جوزيف وود (Wood , Joseph (1983.التي طبقت على عينة من مديري المدارس .

- من حيث المنهج : -

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل دراسة بسيسو (٢٠٠٢) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وكذلك دراسة العاجز ونشوان (٢٠٠٤) ، ودراسة إسماعيل(١٩٩٥) ، و دراسة أبو سماحة والفرح(١٩٩٥)،) ودراسة درش (٢٠٠١) Daresh .

- ومن حيث المتغيرات: -

فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرات الجنس ،والمؤهل الأكاديمي ، وسنوات الخدمة حيث اتفقت العديد من هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيارها هذه المتغيرات ، مثل دراسة أبو سمك (٢٠٠٣) ، ودراسة العاجز ونشوان (٢٠٠٤) ،ودراسة الزميلي (٢٠٠٥) ، ودراسة عماد الدين (٢٠٠٣) ، ودراسة العمري (٢٠٠٠) ، ودراسة الصالحي (١٩٩٩) ، دراسة دروزه (٢٠٠٣) ، ودراسة الحجار (٢٠٠١) .

- من حيث الأداة :-

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة رامرز وماريا (Ramirez & Maria,(1994.ودراسة الحسنات(٢٠٠٢)، ودراسة أبو سمك (٢٠٠٣) .

وكما اتفقت الدراسة الحالية مع عديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية دور التخطيط في عمل مدير المدرسة ولتتفق مع دراسة أبو خليل (٢٠٠١) التي أكدت على ضرورة التخطيط لمواجهة الأزمات ووضع السيناريوهات ، وكذلك مع دراسة عقيلان (١٩٩٠) التي اتفقت بأن التدريب على التخطيط لابد أن يكون جزءاً رئيساً من برنامج إعداد مديري المدارس وتدريبهم.

- كما اتفقت الدراسة الحالية مع كل من الدراسات التالية :-

الحجار(٢٠٠١)، إسماعيل (١٩٩٥)، والهدهود، (١٩٩٤) على تفعيل دور المجتمع المحلي في التخطيط المدرسي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و تتفق مع دراسة بهجت(١٩٩٣) التي أكدت على ضرورة وضع خطة واضحة المعالم لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.

وتتفق مع دراسة بلا سس وآخرون (١٩٩٩) Bliss & Other التي أكدت على أهمية التخطيط حيث يلبي حاجات المدرسة ويوفر الكثير من الخسائر من خلال اختيار البدائل .

وتتفق مع دراسة آن لودر (2000) Lauder: A التي ركزت على مهارات التدريب وتطويرها .

واتفقت مع دراسة كوهين (1999) ,Cohn التي أكدت على أهمية التخطيط و استعمال مدير المدرسة للمهارات التعاونية .

- **ثانياً :- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .**

- من حيث الأهداف: -

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، في حين هدفت دراسة العاجز ونشوان(٢٠٠٤) إلى تطوير أداء المعلمين في ضوء تطبيق برنامج المدرسة كمركز للتطوير في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، ،و دراسة مقبل (٢٠٠٤) التي هدفت إلى التعرف على مستوى أداء مديري المدارس نتيجة تطبيق برنامج التطوير المدرسي ، ودراسة عماد الدين (٢٠٠٣) التي هدفت إلى تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية والكشف عن مدى فاعلية البرنامج في إعداد مدير المدرسة ليصبح قائداً للتغيير ودراسة الطالب (٢٠٠٣) هدفت لمعرفة أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري المدارس في محافظة جرش .
وكما هدفت دراسة درش (٢٠٠١) Daresh إلى التعرف على الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية وكيفية تحقيق الاستغلال الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة .

- من حيث الموضوع :-

ركزت الدراسة الحالية على مهارات التخطيط المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، في حين بعض الدراسات السابقة لم تتناول مهارات التخطيط بل ركزت على الجوانب الإدارية، وأداء مديري المدارس فمثلاً دراسة عماد الدين(٢٠٠٣) ركزت على مدى فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير ، ودراسة عاشور (٢٠٠١) ركزت على مدى إسهام برنامج التطوير المدرسي في امتلاك مديري المدارس الثانوية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للكفايات الإدارية ، ودراسة العاجز ونشوان(٢٠٠٤) ركزت على أداء المعلمين في ضوء برنامج التطوير المدرسي.

- من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة :-

طبقت الدراسة الحالية على البيئة الفلسطينية في محافظات غزة ، أما دراسة الطالب(٢٠٠١)،ودراسة عاشور(٢٠٠١) ،ودراسة عماد الدين(٢٠٠٣) فهي دراسات أردنية، وأما دراسة Daresh (١٩٨٥) فهي دراسة أمريكية أجريت في مدينة **IOWA**.

كما اختلفت هذه الدراسات من حيث طبيعة البرامج التطويرية ومجالات التطوير ومحتوى البرنامج ومتغيراته. ويلاحظ أن هذه الدراسات أجريت على بيئات تعليمية وجغرافية تختلف عن البيئة الفلسطينية وفي أوقات سابقة لنقلات نوعية في مجال التربية والتخطيط وتقنيات التعليم الحديثة والتوجه نحو الجودة الشاملة العالمية في الحقل التربوي.

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث مايلي :-

١. تحديد مجالات مهارات التخطيط المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية.
٢. اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية .
٣. بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.
٤. اختيار المتغيرات (الجنس ، المؤهل الأكاديمي، المؤهل التربوي ،عدد سنوات الخدمة).

ومما يميّز هذه الدراسة عن العديد من الدراسات السابقة ما يلي:

- سعت الدراسة إلى تحديد أهم مهارات التخطيط اللازمة لمدير المدرسة الثانوية .

- ركزت الدراسة على الكشف عن مدى فاعلية برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية ، وفي حدود علم الباحث تعتبر هذه الدراسة رائدة في تناولها دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط المدرسي في البيئة الفلسطينية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة وتضم: -

أ . صدق المحكمين.

ب. صدق الاتساق الداخلي

ج. الصدق البنائي

- ثبات الإستبانة.
- إجراءات تطبيق الإستبانة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ولتشمل التعريف بمنهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولا: منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي" يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".

(عدس ، ١٩٩٩: ٣٢٤)

ولهذا يحظى المنهج الوصفي التحليلي بمكانة خاصة في مجال البحوث التربوية ويلائم العديد من المشكلات التربوية أكثر من غيرة ويعتبر الأنسب لموضوع هذه الدراسة .

ثانياً : مجتمع الدراسة الأصلي

تكّون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ م "والبالغ عددهم (١١٥) مديراً ومديرة.

(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الإدارة العامة للتخطيط ،٢٠٠٥: ١٣).

ثالثاً : عينة الدراسة

نظراً لصغر مجتمع الدراسة فقد اعتبر الباحث أن عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة الأصلي والذي يتضمن جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة للعام الدراسي (٢٠٠٥/ ٢٠٠٦م) والبالغ عددهم (١١٥) مديراً ومديرة ، و تم اختيار عينة استطلاعية بلغت

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٣٠) مديراً ومديرة من المجتمع الأصلي للدراسة للتحقق من صدق الأداة وثباتها،واستبعدت بعد ذلك من عينة الدراسة، لتبقى العينة الفعلية للدراسة (٨٥) مديراً ومديرة.

وفيما يلي الجداول التي تبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

(الجنس، المؤهل الأكاديمي ، المؤهل التربوي ، سنوات الخدمة).

جدول رقم (٢)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	40	%47.06
أنثى	45	%52.94
المجموع	**85**	**%100**

جدول رقم (٣)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الأكاديمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	73	%85.88
ماجستير أو دكتوراه	12	%14.12
المجموع	**85**	**%100**

جدول رقم (٤)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التربوي

تربوي	العدد	النسبة المئوية
تربوي	55	%64.71
غير تربوي	30	%35.29
المجموع	**85**	**%100**

جدول رقم (٥)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	12	%14.12
من ١٠ –٥ سنوات	26	%30.59
١٠سنوات فأكثر	47	%55.29
المجموع	**85**	**%100**

رابعاً : أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة حيث تعتبر "الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المستجيب".

(ملحم ،٢٠٠٠: ٣٠٠)

الخطوات التي قام بها الباحث لبناء الاستبانة وهي كما يلي : -

١- الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاتجاهات الحديثة في التخطيط المدرسي .

٢- استشارة ذوي الخبرة والمختصين في المجال التربوي لتضم:-

(أساتذة في الجامعات المحلية، المديرون العامون في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة ، خبراء المراكز التربوية ،المشرفون على برنامج التطوير المدرسي).

٣- الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية المتعلقة بالإدارة التربوية، ولاسيما الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

٤- خبرة الباحث في الميدان التربوي حيث عمل مدرساً ورئيس قسم ونائب مدير في وزارة التربية والتعليم العالي.

٥- مقابلة بعض مديري المدارس، والقائمين على الإدارة المدرسية في وزارة التربية والتعليم العالي ، والخبراء في التدريب والتأهيل والإشراف والتخطيط التربوي واستطلاع آرائهم حول دور التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط .

٦- تحديد مجالات الإستبانة لتشمل ستة مجالات لمهارات التخطيط المدرسي وهي على الترتيب :-

- التنبؤ ودراسة المستقبل.
- تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها.
- صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف.
- اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات.
- المتابعة والتقويم والتطوير.
- التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٧- صياغة العبارات التي تقع تحت كل مجال، وإعداد الإستبانة في صورتها الأولية. (انظر الملحق رقم (١))

خامساً:صدق الاستبانة

أ- صدق المحكمين:

عرضت الإستبانة على عدد من المحكمين التربويين المختصين في الإدارة التربوية من الجامعات المحلية ، والمديرين العامين بوزارة التربية والتعليم العالي وخبراء من المراكز التربوية بلغ عدد هم (٢٠) محكماً. (انظر الملحق رقم (٣))

وبعد استعادة الاستبانة من السادة المحكمين ودراسة ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وإجراء التعديلات اللازمة التي أوصى بها المحكمون والتي شملت:-

١. تحديد مدى مناسبة فقرات الاستبانة وملاءمتها للمجال.
٢. حذف بعض الفقرات المكررة .
٣. إعادة صياغة وترتيب العديد من الفقرات.
٤. تجزئه بعض الفقرات المركبة لتقيس هدفاً واحداً فقط.
٥. إضافة بعض الفقرات الجديدة الضرورية.
٦. دمج العديد من الفقرات وإعادة صياغتها.

§ الملحق رقم (٢) يبين الإستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم والتي بلغ عدد فقراتها (٦٠) فقرة وفق مجالاتها الستة وهي كما في الجدول رقم (٦)

جدول رقم (٦)

يبين عدد فقرات الإستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

المجال	عدد الفقرات
التنبؤ ودراسة المستقبل	١٠
تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	١٠
صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف	١٠
اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات	١٠
المتابعة والتقويم والتطوير	١٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية	١٠
المجموع الكلي لفقرات الإستبانة	**٦٠**

ب- صدق الاتساق الداخلي:

"يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه ودرجة ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للإستبانة."

(أبو ناهية ، ١٩٩٤ :١٢٧).

لذا جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة ومن خارج أفراد عينة الدراسة وذلك قبل تطبيقها على جميع أفراد العينة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي:

(الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية)

(Statistical Packages For Social Sciences) (SPSS)

والمعادلة التالية توضح معامل ارتباط بيرسون المستخدم لحساب معامل الارتباط

$$ر = \frac{ن \text{ مجـ س ص} - \text{مجـ س} \times \text{مجـ ص}}{\sqrt{[ن \text{ مجـ س}^{٢} - (\text{مجـ س})^{٢}] \; [ن \text{ مجـ ص}^{٢} - (\text{مجـ ص})^{٢}]}}$$

(أبو ناهية ، ١٩٩٤ :١٢٧)

والجداول التالية تبين معامل ارتباط كل فقرة من فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (٧)

يبين معاملات الارتباط الداخلية بين كل فقرة من فقرات المجال الأول:

(التنبؤ ودراسة المستقبل) مع الدرجة الكلية للمجال وللاستبانة

م	الفقرات	الارتباط مع المجال	مستوى الدلالة	الارتباط مع الإستبانة ككل	مستوى الدلالة
١.	برنامج التطوير المدرسي: زاد لدي الوعي لمعنى التخطيط وأهميته.	0.688	دالة عند ٠,٠١	0.620	دالة عند ٠,٠١
٢.	طوّر لدي القدرة على التخطيط في مجالات التطوير المدرسي.	0.791	دالة عند ٠,٠١	0.707	دالة عند ٠,٠١
٣.	زودني بكيفية توظيف المعلومات والإحصائيات في عمليات التنبؤ.	0.849	دالة عند ٠,٠١	0.755	دالة عند ٠,٠١
٤.	نمّى لديّ القدرة على وضع تصور لحل مشكلة محتمل حدوثها.	0.826	دالة عند ٠,٠١	0.747	دالة عند ٠,٠١
٥.	أكسبني مهارة إعداد التشكيلات المدرسية المقترحة.	0.818	دالة عند ٠,٠١	0.740	دالة عند ٠,٠١
٦.	زودني بمهارة إعداد الموازنات المالية للمدرسة.	0.779	دالة عند ٠,٠١	0.736	دالة عند ٠,٠١
٧.	شجعني على تحفيز المعلمين للقيام بعمل بحوث إجرائية.	0.659	دالة عند ٠,٠١	0.623	دالة عند ٠,٠١
٨.	أكسبني مهارة بناء الخطط الإجرائية لقيادة التطوير المدرسي.	0.791	دالة عند ٠,٠١	0.749	دالة عند ٠,٠١
٩.	مكنني من القدرة على التنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المرسومة قبل حدوثها .	0.746	دالة عند ٠,٠١	0.771	دالة عند ٠,٠١
١٠.	حسّن من استخدامي للأساليب الحديثة في التنبؤ ودراسة المستقبل .	0.673	دالة عند ٠,٠١	0.631	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

v يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال الأول ترتبط بالمجال الذي وجـدت فيـه وكذلك بالدرجة الكلية للإستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (٨)

يبين معاملات الارتباط الداخلية بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني :

(تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها) مع الدرجة الكلية للمجال وللاستبانة

م	الفقرات	الارتباط مع المجال	مستوى الدلالة	الارتباط مع الإستبانة ككل	مستوى الدلالة
١١.	برنامج التطوير المدرسي:أكسبني مهارة تشخيص واقع البيئة المدرسية .	0.828	دالة عند ٠,٠١	0.785	دالة عند ٠,٠١
١٢.	مكنّني من تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة.	0.787	دالة عند ٠,٠١	0.785	دالة عند ٠,٠١
١٣.	زودني بمهارة الاستفادة من طاقات المدرسة البشرية إلى الحد الممكن.	0.912	دالة عند ٠,٠١	0.810	دالة عند ٠,٠١
١٤.	ساعدني في توظيف الإمكانيات المادية المتاحة لتنفيذ الخطة.	0.865	دالة عند ٠,٠١	0.825	دالة عند ٠,٠١
١٥.	أكسبني القدرة على معالجة نقاط الضعف والتهديدات التي تعترض تنفيذ الخطة.	0.806	دالة عند ٠,٠١	0.728	دالة عند ٠,٠١
١٦.	أكسبني مهارة استخدام المعالجات الإحصائية لتحليل بيانات التخطيط.	0.753	دالة عند ٠,٠١	0.764	دالة عند ٠,٠١
١٧.	ساعدني في وضع خطط علاجية لتحسين مستوى تحصيل الطلبة.	0.813	دالة عند ٠,٠١	0.732	دالة عند ٠,٠١
١٨.	زاد من مهارتي في ترتيب الاحتياجات وفق سلم الأولويات.	0.845	دالة عند ٠,٠١	0.785	دالة عند ٠,٠١
١٩.	زاد من قناعتي في توظيف أسلوب العصف الذهني لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	0.727	دالة عند ٠,٠١	0.658	دالة عند ٠,٠١
٢٠.	مكنني من تطوير الخطة المدرسية لتلبّي حاجات الطلبة.	0.852	دالة عند ٠,٠١	0.778	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

v يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال الثاني ترتبط بالمجال الذي وجـدت فيـه وكذلك بالدرجة الكلية للإستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١ ≥ α).

الجدول رقم (٩)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يبين معاملات الارتباط الداخلية بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث:

(صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف) مع الدرجة الكلية للمجال وللاستبانة

م	الفقرات	الارتباط مع المجال	مستوى الدلالة	الارتباط مع الإستبانة ككل	مستوى الدلالة
٢١.	برنامج التطوير المدرسي: حسّن مهارتي في توظيف الحقائق والمعلومات لتحديد رؤية المدرسة.	0.831	دالة عند ٠,٠١	0.794	دالة عند ٠,٠١
٢٢.	عّمق لدي العمل بروح الفريق مع المعلمين لتوضيح رؤية المدرسة.	0.826	دالة عند ٠,٠١	0.773	دالة عند ٠,٠١
٢٣.	زاد من استثماري للفرص المتاحة لتوضيح رسالة المدرسة.	0.698	دالة عند ٠,٠١	0.729	دالة عند ٠,٠١
٢٤.	أكسبني مهارة القدرة على تحديد أهداف التخطيط بوضوح وواقعية.	0.832	دالة عند ٠,٠١	0.814	دالة عند ٠,٠١
٢٥.	زاد لديّ القناعة بمشاركة المعلمين في تحديد أهداف المدرسة.	0.854	دالة عند ٠,٠١	0.846	دالة عند ٠,٠١
٢٦.	أكسبني مهارة تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية للتمكن من تحقيقها .	0.887	دالة عند ٠,٠١	0.841	دالة عند ٠,٠١
٢٧.	أكسبني مهارة في صياغة الأهداف بحيث يسهل ملاحظتها وقياسها.	0.867	دالة عند ٠,٠١	0.709	دالة عند ٠,٠١
٢٨.	زاد من مهارتي في ترتيب الأهداف حسب أهميتها.	0.915	دالة عند ٠,٠١	0.797	دالة عند ٠,٠١
٢٩.	أكسبني القدرة على ترجمة الأهداف إلى مجموعة من الخطط التطويرية	0.858	دالة عند ٠,٠١	0.807	دالة عند ٠,٠١
٣٠.	عزز ثقتي في رسم السياسات الداعمة لتحقيق أهداف المدرسة.	0.884	دالة عند ٠,٠١	0.831	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

v يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال الثالث ترتبط بالمجال الذي وجـدت فيـه وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (١٠)

يبين معاملات الارتباط الداخلية بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع:

(اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات) مع الدرجة الكلية للمجال وللاستبانة

م	الفقرات	الارتباط مع المجال	مستوى الدلالة	الارتباط مع الإستبانة ككل	مستوى الدلالة
٣١.	برنامج التطوير المدرسي: زاد من معرفتي بالمفاهيم الأساسية للتخطيط.	0.821	دالة عند ٠,٠١	0.808	دالة عند ٠,٠١
٣٢.	أكسبني مهارة استخدام أسلوب حل المشكلات في التخطيط المدرسي.	0.782	دالة عند ٠,٠١	0.758	دالة عند ٠,٠١
٣٣.	ساعدني على اختيار البديل الأنسب عند اتخاذ القرار.	0.892	دالة عند ٠,٠١	0.827	دالة عند ٠,٠١
٣٤.	ساعدني على تذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة السنوية.	0.883	دالة عند ٠,٠١	0.825	دالة عند ٠,٠١
٣٥.	طور من مهارتي علي المتابعة المستمرة للقرارات.	0.818	دالة عند ٠,٠١	0.792	دالة عند ٠,٠١
٣٦.	جنّبني التحيز للرأي الشخصي عند اتخاذ القرارات.	0.806	دالة عند ٠,٠١	0.715	دالة عند ٠,٠١
٣٧.	أكسبني اتجاهاً إيجابياً نحو أهمية مشاركة العاملين في المدرسة لاتخاذ القرارات المناسبة.	0.793	دالة عند ٠,٠١	0.784	دالة عند ٠,٠١
٣٨.	نمّى لديّ مهارة استقطاب مصادر الدعم لتنفيذ الخطط التطويرية.	0.802	دالة عند ٠,٠١	0.746	دالة عند ٠,٠١
٣٩.	زاد من مهارتي في تحسين نوعية القرارات التي يتم التوصل إليها.	0.863	دالة عند ٠,٠١	0.748	دالة عند ٠,٠١
٤٠.	زاد من قدرتي على توزيع المهام على العاملين بالمدرسة.	0.750	دالة عند ٠,٠١	0.751	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

v يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال الرابع ترتبط بالمجال الذي وجدت فيه وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠١).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (١١)

يبين معاملات الارتباط الداخلية بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس :

(المتابعة والتقويم والتطوير) مع الدرجة الكلية للمجال وللاستبانة

م	الفقرات	الارتباط مع المجال	مستوى الدلالة	الارتباط مع الاستلانة ككل	مستوى الدلالة
٤١.	برنامج التطوير المدرسي:مكنني من القدرة على متابعة كل مرحلة من مراحل الخطة المدرسية.	0.789	دالة عند ٠,٠١	0.836	دالة عند ٠,٠١
٤٢.	أكسبني الثقة في صرف ميزانية المدرسة وفقاً للخطط المقررة سلفاً.	0.677	دالة عند ٠,٠١	0.649	دالة عند ٠,٠١
٤٣.	أكسبني القدرة على متابعة تحصيل التبرعات المدرسية.	0.767	دالة عند ٠,٠١	0.654	دالة عند ٠,٠١
٤٤.	أكسبني الثقة في متابعة التقارير وإبداء الملاحظات عن سير تطوير العمل المدرسي.	0.911	دالة عند ٠,٠١	0.822	دالة عند ٠,٠١
٤٥.	أكسبني القدرة على التعاون مع المشرفين لوضع خطط اثرائية للمنهاج المدرسي.	0.757	دالة عند ٠,٠١	0.669	دالة عند ٠,٠١
٤٦.	زاد من قناعتي في تفويض بعض الصلاحيات للمتحفزين من أعضاء الهيئة التدريسية بالمدرسة .	0.845	دالة عند ٠,٠١	0.803	دالة عند ٠,٠١
٤٧.	زاد من قدرتي على مشاركة المعلمين لوضع خطط علاجية لتحسين مستوى تحصيل الطلبة .	0.862	دالة عند ٠,٠١	0.806	دالة عند ٠,٠١
٤٨.	أتاح لديّ التعاون مع المعلمين لوضع المعايير التي تستخدم في تقويم الأداء والإنجازات.	0.772	دالة عند ٠,٠١	0.767	دالة عند ٠,٠١
٤٩.	زاد من حرصي على تزويد أعضاء الهيئة التدريسية بالمدرسة بمستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم.	0.896	دالة عند ٠,٠١	0.814	دالة عند ٠,٠١
٥٠.	أكسبني سلوكاً مرناً لتعديل الخطة في ضوء التغذية الراجعة.	0.828	دالة عند ٠,٠١	0.869	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

v يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال الخامس ترتبط بالمجال الذي وجدت فيه وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠١).

جدول رقم (١٢)

يبين معاملات الارتباط الداخلية بين كل فقرة من فقرات المجال السادس:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية) مع الدرجة الكلية للمجال وللاستبانة

م	الفقرات	الارتباط مع المجال	مستوى الدلالة	الارتباط مع الاستبانة ككل	مستوى الدلالة
٥١.	برنامج التطوير المدرسي:أكسبني القدرة على تنظيم الجداول المدرسية للمعلمين وللطلبة.	0.789	دالة عند ٠,٠١	0.684	دالة عند ٠,٠١
٥٢.	أكسبني مهارة تنظيم السجلات والملفات بطريقة يسهل استخدامها وأدارتها .	0.799	دالة عند ٠,٠١	0.649	دالة عند ٠,٠١
٥٣.	زاد من مهارتي في استخدام جهاز الحاسوب لتنظيم المعلومات وإدارة البيانات المدرسية.	0.702	دالة عند ٠,٠١	0.631	دالة عند ٠,٠١
٥٤.	منحني مهارة إدارة الوقت لتنفيذ الخطط المدرسية وفق الزمن المحدد.	0.892	دالة عند ٠,٠١	0.909	دالة عند ٠,٠١
٥٥.	زاد من مشاركتي في تفعيل مؤسسات المجتمع المحلي لتنفيذ الخطة.	0.782	دالة عند ٠,٠١	0.778	دالة عند ٠,٠١
٥٦.	جعلني اكثر تعاوناً مع المشرفين التربويين لبناء الخطط التطويرية.	0.859	دالة عند ٠,٠١	0.799	دالة عند ٠,٠١
٥٧.	أكسبني مهارة عقد اجتماعات فعّاله.	0.932	دالة عند ٠,٠١	0.849	دالة عند ٠,٠١
٥٨.	زاد مهارتي في الاتصال و التواصل مع العاملين في الإدارة التعليمية.	0.750	دالة عند ٠,٠١	0.734	دالة عند ٠,٠١
٥٩.	فعّل دوري في التخطيط لعقد الدورات التدريبية التي تلبّي حاجات المعلمين وتطورهم المهني .	0.728	دالة عند ٠,٠١	0.742	دالة عند ٠,٠١
٦٠ .	زاد من مهارتي في التنسيق للزيارات التبادلية للمعلمين.	0.872	دالة عند ٠,٠١	0.835	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

- يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال السادس ترتبط بالمجال الذي وجدت فيه وكذلك بالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠١).
- وكما يتضح من الجداول السابقة أن جميع فقرات الإستبانة ترتبط بالمجالات التي تنتمي إليها وكذلك بالدرجة الكلية للإستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠١).
- وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج) الصدق البنائي :-

للتحقق من الصدق البنائي لمجالات الإستبانة قام الباحث بحساب معـــاملات الارتبـــاط بـــين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والمجالات الأخرى ، وكذلك درجة كل مجـــال بالدرجـــة الكلية للاستبانة كما في الجدول التالي: -

الجدول رقم (١٣)

يبين مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الإستبانة والمجالات الأخرى للإستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

المجال	المجموع	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع	المجال الخامس	المجال السادس
المجموع	1.000						
المجال الأول	0.929	1					
المجال الثاني	0.934	0.847	1				
المجال الثالث	0.940	0.842	0.929	1			
المجال الرابع	0.943	0.873	0.868	0.841	1		
المجال الخامس	0.944	0.832	0.837	0.852	0.863	1	
المجال السادس	0.936	0.848	0.783	0.833	0.866	0.920	1

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

ر الجدولية عند درجة حرية (٣٠-٢) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للإستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١ ≥ a).

وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

سادساً : ثبات الإستبانة

تحقق الباحث من ثبات الإستبانة باستخدام طريقتي التجزئة النصفية ومعامل (ألفا كرونباخ) وهما كما يلي :-

أ- **طريقة التجزئة النصفية:**

قام الباحث باستخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاســـتبانة بطريقـــة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجـــالات الإســـتبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات لنفس المجال وقام بحـــساب معامـــل الثبـــات للمجالات الزوجية باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) ومعامل التعديل(لـــسبيرمان بـــراون) والجدول رقم (١٤) التالي يوضح ذلك:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (١٤)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الإستبانة وكذلك الإستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المجال	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
التنبؤ ودراسة المستقبل	١٠	0.807	0.893
تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	١٠	0.823	0.903
صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف	١٠	0.843	0.915
اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات	١٠	0.836	0.911
المتابعة والتقويم والتطوير	١٠	0.804	0.891
التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية	١٠	0.819	0.900
المجموع الكلي للاستبانة	**٦٠**	**0.914**	**0.955**

- يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها فوق (٠,٨٩١) وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ب- طريقة ألفا كرونباخ:

"حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{\text{ن}}{\text{ن} - ١}\left(\frac{\text{١ – مج ع}^{٢}\text{ كل عبارة}}{\text{ع}^{٢}}\right)$$

حيث ن = عدد عبارات الاستبانة.

مج ع٢ = المجموع الكلي لتباين كل فقرة من فقرات الإستبانة.

ع٢ = تباين الإستبانة ككل". (ابوحطب وعثمان،١٩٨٤ :٨٩) .

وبعد حساب معامل (ألفا كرونباخ) لثبات الإستبانة تبين أن معاملات ثبات المجالات التي تكونت منها الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما جعل الباحث يطمئن إلى تطبيقها للتحقق من فرضيات الدراسة والجدول (١٥) يوضح معاملات (ألفا كرونباخ) لكل مجال من مجالات الإستبانة وكذلك الإستبانة ككل.

جدول رقم (١٥)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوضح معامل(ألفا كرونباخ) لكل مجال من مجالات الإستبانة وكذلك للإستبانة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التنبؤ ودراسة المستقبل	١٠	0.915
تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	١٠	0.946
صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف	١٠	0.957
اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات	١٠	0.946
المتابعة والتقويم والتطوير	١٠	0.939
التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية	١٠	0.940
المجموع الكلي للاستبانة	**٦٠**	**0.987**

يتضح من الجدول السابق أن معاملات (ألفا كرونباخ) جميعها فوق (٠,٩١٥) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما طمأن الباحث وأعطاه الثقة في تطبيقها على عينة الدراسة.

سابعاً : إجراءات تطبيق الإستبانة :-

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة ومدى صلاحيتها للتطبيق اتبع الباحث الإجراءات التالية :-

* طلب الموافقة من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على تطبيق الإستبانة في صورتها النهائية على مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

* توزيع الإستبانة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٨٥) مديراً ومديرة.

* بعد الانتهاء من تطبق الإستبانة تم جمعها من جميع أفراد عينة الدراسة.

*تقدير استجابات الإستبانة بإعطاء الدرجات (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي لتصبح الدرجة الكلية (٣٠٠) درجة .

ثامناً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:-

١- التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية وذلك لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ككل، وحساب متوسطات الاستجابة لكل مجال من مجالات الاستبانة على حدة ، وكذلك لحساب انحرافها المعياري .

٢- حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للإستبانة .

٣- حساب معامل ارتباط سبيرمان براون لتحديد الثبات للإستبانة وذلك باستخدام الطريقتين :-

- أ) طريقة التجزئة النصفية .
- ب) طريقة ألفا كرونباخ .

٤- اختبار T.TEST. وذلك للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من المتغيرات:-

- أ) الجنس (ذكر، أنثى).
- ب) المؤهل الأكاديمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى)
- ج) المؤهل التربوي (تربو ي، غير تربوي).

٥- أسلوب تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة وتشمل :-

(اقل من ٥ سنوات ، ٥ -١٠ سنة ، ١٠ سنوات فأكثر)

الفصل الخامس

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- نتائج الدراسة وتفسيراتها

- إجابة السؤال الأول.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيراتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيراتها.

- إجابة السؤال الرابع.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تحليل نتائج الدراسة وتفسيراتها

تناول الباحث في هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة، مع استعراض لأبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها ، بهدف التعرف على دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والتحقق من فروض الدراسة وعلاقة برنامج التطوير المدرسي بمتغيرات الدراسة التي اشتملت على المتغيرات التالية :-

١. الجنس (ذكر، أنثى).
٢. المؤهل الأكاديمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى) .
٣. المؤهل التربوي (تربوي ، غير تربوي)
٤. سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات ،٥-١٠ سنوات ،١٠سنوات فأكثر)

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة حيث استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً / الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:-

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على :-

" ما أهم مهارات التخطيط الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة؟ "

تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإطار النظري الخاص بمهارات التخطيط المدرسي الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في الصفحات (٧٧-١٠٣) حيث قام الباحث بعمل مراجعة للأدب التربوي المتعلق بمهارات التخطيط المدرسي ، وحدد مهارات التخطيط الواجب توافرها لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة والتي اشتملت على العديد من المهارات تم دمجها وتوزيعها وفقاً لمجالها على (٦) مجالات من أهم مجالات مهارات التخطيط المدرسي، وقام الباحث بصياغتها في صورة عبارات هدفيه تضمنتها استبانة الدراسة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفيما يلي ملخص لأهم مهارات التخطيط اللازمة لمديري المدارس والتي تم تحديدها من خلال الإطار النظري لإجابة السؤال الأول وفقاً لمجالات الاستبانة وهي كما يلي:-

١_ في مجال التنبؤ ودراسة المستقبل ويشمل المهارات الآتية :-

- مهارة استخدام أساليب التنبؤ ودراسة المستقبل .
- مهارة التنبؤ بالأزمات المحتمل حدوثها والتخطيط لمواجهتها .

٢_ في مجال تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات ويشمل المهارات الآتية :-

- مهارة دراسة الواقع وتحليل الأوضاع التعليمية والبيئية .
- مهارة تحديد الاحتياجات وترتيبها حسب الأولويات .
- مهارة استخدام الوسائل الفنية والتقنيات التكنولوجية المرتبطة بالتخطيط .
- مهارة تنمية الموارد المالية وتقدير الموازنة وبناء الميزانية للمدرسة .

٣_ في مجال صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف ويشمل المهارات الآتية :-

- مهارة تحديد رسالة المدرسة .
- مهارة تحديد رؤية المدرسة .
- مهارة صياغة رؤية المدرسة .
- مهارة تحديد أهداف الخطط المدرسية .

٤_ في مجال اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات ويشمل المهارات الآتية :-

- مهارة استخدام أسلوب حل المشكلات .
- مهارة اتخاذ القرارات .
- مهارة وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط المدرسية .
- مهارة اختيار البدائل .
- مهارة تفويض الصلاحيات .

٥_ في مجال المتابعة والتقويم والتطوير ويشمل المهارات الآتية :-

- مهارة متابعة الخطة المدرسية .
- مهارة تقويم الخطة المدرسية .
- مهارة تقسيم العمل وتوزيعه.

٦_ مجال التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية ويشمل المهارات الآتية :-

- مهارة وضع الخطط التنظيمية .
- مهارة إعداد التشكيلات المدرسية .
- مهارة إعداد الجداول المدرسية .
- مهارة عقد الاجتماعات وبناء العلاقات الإنسانية .

<u>ثانياً / الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:-</u>

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على ما يلي :

ما مدى فاعلية برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتصميم استبانة لهذا الغرض بلغ عدد فقراتها (٦٠) فقرة موزعة على (٦) مجالات لمهارات التخطيط المدرسي، ولإجمال النتائج الخاصة بهذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات والأوزان النسبية لكل مجال من مجالات الاستبانة الستة والدرجة الكلية للاستبانة من خلال الجدول التالي :-

جدول رقم (١٦)

يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة (ن = ٨٥)

م	المجال	العدد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	التنبؤ ودراسة المستقبل	١٠	3268	38.447	7.372	76.89	5
2	تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	١٠	3316	39.012	6.879	78.02	4
3	صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف	١٠	3408	40.094	7.227	80.19	1
4	اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات	١٠	3374	**39.694**	**7.347**	**79.39**	**2**
5	المتابعة والتقويم والتطوير	١٠	**3338**	**39.271**	**7.828**	**78.54**	**3**
6	التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية	١٠	**3226**	**37.953**	**8.062**	**75.91**	**6**
المجموع الكلي للاستبانة		٦٠	**19930**	**234.471**	**42.393**	**78.16**	

وليتضح من الجدول السابق رقم (١٦) مايلي :-

* إن مجموع درجات استجابات مديري المدارس ومديراتها للاستبانة ككل بلغ (١٩٩٣٠) درجة من المجموع الكلي لدرجات الاستبانة (٢٥٥٠٠) درجة.

لتبلغ النسبة المئوية لاستجابات العينة = $\frac{١٩٩٣٠}{٢٥٥٠٠} \times ١٠٠\% = ٧٨,١٦\%$

وهذا يعتبر في التقدير "الجيد " في الميزان النسبي الذي اعتمده الباحث في ضوء الأدب التربوي .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولتفسير نتائج الدراسة وزع الباحث نتائج درجات استجابة العينة وفقاً لمقياس(ليكـــارت الخماســـي) على اعتبار أن الدرجة القصوى تقابل وزن نسبي (١٠٠%) وحيث تم تقسيم المستويات الخمـــسة وفق المعيار المبين في الجدول التالي رقم (١٧) .

جدول رقم (١٧)

يبين مستوى النسبة المئوية لدرجة استجابة أفراد العينة للاستبانة

المستوى	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
الدرجة	٥٠ - ٥٩ %	٦٠ - ٦٩%	٧٠ - ٧٩%	٨٠ - ٨٩%	٩٠ - ١٠٠%

و في ضوء الأدب التربوي اتفقت بعض الدراسات السابقة مثل دراســـة المـــدهون (٢٠٠٤) مـــع معيار الباحث لتحديد مستوى الاستجابة حيث اختار الباحث مقاساً محكيـــاً حـــسب درجـــة الإتقـــان لمهارات التخطيط التربوية بفرض أن يكون مستوى الأداء أو التمكن (٦٠ %) على الأقـــل كـــشرط لقبول المهارة ،على أن توزع مستويات الأداء الأعلى من (٦٠%- ١٠٠%) لذا اعتبر الباحث الحد الأدنى لمعيار قبول الاستجابة للمهارة هو (٦٠ %) فما فوق وكذلك في دراسة (المـــدهون ،٢٠٠٤ :٩٤) اعتبرت الاستجابة التي أقل من (٦٠%) غير مقبولة تربوياً .

وكما يتضح أيضا من الجدول رقم (١٦) أن ترتيب مجالات الاستبانة جاءت كما يلي :-

١) **أن المجال الثالث والمتعلق بـــ "صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف"**
احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي(٨٠,١٩%)."

ويفسر الباحث حصول هذا المجال على هذه المرتبة بما يلي :-

- اهتمام برنامج التطوير المدرسي بصياغة رؤية ورسالة المدرسة وتحديد أهدافها .
_ المتابعة المستمرة للمشرفين على البرنامج .
_ التطبيق العملي لمديري المدارس حيث قام جميع مديري المدارس المشاركين ببرنامج التطـــوير المدرسي بصياغة رؤية ورسالة مدارسهم وتم كتابتها على لوحة كبيرة ووضعت في مكـــان بـــارز عند مدخل المدرسة .

٢) **المجال الرابع والمتعلق بـــ " اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات"**
احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٩,٣٩%)."

ويفسر الباحث حصول هذا المجال على هذه المرتبة بسبب تركيز برنامج التطوير المدرسي على اختيار البدائل بالإضافة إلى خبرة مديري المدارس في تقدير كل بديل على حده استناداً إلـــى تقـــدير فائدته وكلفته ويستبعد كل بديل لا تتوفر له الموارد المتاحة أو يصعب تنفيذه .

ويسعى مدير المدرسة ليختار أفضل بديل لتحقيق الهدف في ضوء قابليته للتنفيذ وفـــق الإمكانيـــات والموارد المتاحة والعائد المتوقع مع اتساع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣) **المجال الخامس والمتعلق بـــ" المتابعة والتقويم والتطوير" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (78.54 %)**، ويفسر الباحث حصول هذا المجال على هذه النتيجة بسبب طبيعة برنـــامج التطـــوير المدرسي الذي يتطلب من مديري المدارس المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطـــة والتعرف على مواطن الضعف ومعالجتها أولاً بأول ، مع إجراء المقارنات بين النتـــائج التـــي تـــم التوصل إليها أثناء التنفيذ ، وبين الأهداف الموضوعة أثناء مرحلة إعداد الخطة للتعرف على مـــدى التقارب أو التباعد بينهما ومعالجتها أولاً بأول .

٤) **المجال الثاني والمتعلق بـــ" تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها" في المرتبـــة الرابعـــة بوزن نسبي قدره (٧٨,٠٢%)**، ويفسر الباحث حصول هذا المجال على هذه المرتبة بسبب كثـــرة التغيرات السياسية والظروف الخارجية مما جعل الواقع غير مستقر ولا يساعد المدير على التحليـــل وبالإضافة إلى عدم الممارسة الفعلية لمديري المدارس لأسلوب العصف الذهني في تحديد احتياجات المعلمين وترتيبها .

٥) **المجال الأول والمتعلق بـــ" التنبؤ ودراسة المستقبل" وحصل على المرتبـــة الخامـــسة بـــوزن نسبي قدره (٧٦,٨٩%)**، ويفسر الباحث حصول هذا المجال على هذه المرتبة المتـــأخرة نـــسبياً قياساً للمجالات السابقة بسبب عدم تفعيل البرنامج لأساليب التنبؤ ودراســـة المـــستقبل ومـــع كثـــرة الأزمات والمشكلات وتراكمها مما يولد عدم اكتراث بعض مديري المدارس لاكتشاف المشكلات أو التنبؤ بالأزمات .

٦) **وأخيرا جاء المجال السادس المتعلق بـــ" التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقـــات الإنـــسانية" فـــي المرتبة السادسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٥,٩١%).**

ويفسر الباحث الحصول على هذه المرتبة بسبب:-

- عدم توفر جهاز حاسوب خاص بمدير المدرسة لتخزين المعلومـــات وتنظيمهـــا وإدارتهـــا واستخدامها وتحديثها .
- عدم تعاون المجتمع المحلي مع الإدارة المدرسية .
- عدم عقد الاجتماعات الفاعلة .
- ضعف الاتصال والتواصل بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي .
- عدم تنسيق الزيارات التبادلية وتفعيلها .

وبعد تحليل نتائج السؤال الثاني وتفسيرها يمكن أن يستخلص الباحث أن البرنامج نجح بدرجة جيـــدة في تحقيق الهدف الرئيس في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غـــزة وللبرنامج الدور الحيوي والإيجابي في امتلاك مديري المدارس ومديراتها مهارات التخطـــيط التـــي انعكست على ممارساتهم في مجالات الإدارة المدرسية، إلاّ أن البرنـــامج يتطلـــب التركيـــز علـــى مهارات التنبؤ ودراسة المستقبل وتحليل الواقع وتحديد الاحتياجات التي جاءت في مرتبـــة متـــأخرة نسبياً .

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات مثل :-دراسة الزميلي (٢٠٠٥) التي أكدت على نجـــاح الدورات التدريبية في إكساب المهارات الإدارية والفنية لمـــديري المـــدارس الـــذين شـــاركوا فـــي البرنامج، كما وأفادت دراسة الطالب(٢٠٠١) بوضوح أثر البرنامج على المديرين الذين شاركوا في برنامج التطوير المدرسي، وكما عبرت دراسة عاشور(٢٠٠١) عن مدى إســـهام البرنـــامج فـــي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

امتلاك مديري المدارس الكفايات الإدارية وضرورة الاستمرارية في هذه البرامج، كذلك دراسة فهمي ومحمود(١٩٩٣) التي أشادت بدور برنامج التطوير المدرسي في تنمية النمو المهني للمعلمين وامتلاك المديرين للكفايات والمهارات الإدارية وتحقيق برنامج التطوير المدرسي لأهدافه.

حيث تؤكد جميع هذه الدراسات على نجاح برامج التخطيط والتدريب والتطوير في امتلاك مديري المدارس الكفايات الإدارية والمهارات الفنية للإدارة المدرسية كما أوصت باستمرارية تطبيق هذه البرامج .

كما قام الباحث بحساب درجة تنمية برنامج التطوير المدرسي لكل مجال من مجالات الاستبانة و الجداول التالية توضح درجة تنمية برنامج التطوير المدرسي لمهارات التخطيط وفقاً للمجالات الستة للاستبانة.

(١) درجة تنمية برنامج التطوير المدرسي لمهارات التخطيط المتعلقة بالمجال الأول

جدول رقم (١٨)

يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول / التنبؤ ودراسة المستقبل. (ن= ٨٥)

الرقم في الاستبانة	الفقرة -	موافق بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	الترتيب في الاستبانة
١	برنامج التطوير المدرسي: زاد لديّ الوعي لمعنى التخطيط وأهميته.	20	50	11	2	2	339	3.988	0.824	79.76	2	19
٢	طوّر لديّ القدرة على التخطيط في مجالات التطوير المدرسي.	23	50	8	2	2	345	4.059	0.822	81.18	1	9
٣	زودني بكيفية توظيف المعلومات والإحصائيات في عمليات التنبؤ.	18	51	10	4	2	334	3.929	0.856	78.59	4	30
٤	نمّى لديّ القدرة على وضع تصور لحل مشكلة محتمل حدوثها.	18	54	8	3	2	338	3.976	0.816	79.53	3	22
٥	أكسبني مهارة إعداد التشكيلات المدرسية المقترحة.	29	28	19	4	5	327	3.847	1.129	76.94	5	44
٦	زودني بمهارة إعداد الموازنات المالية للمدرسة .	23	31	20	7	4	317	3.729	1.095	74.59	8	52
٧	شجعني على تحفيز المعلمين للقيام بعمل بحوث إجرائية.	13	38	25	6	3	307	3.612	0.952	72.24	10	57
٨	أكسبني مهارة بناء الخطط الإجرائية لقيادة التطوير المدرسي.	14	51	13	5	2	325	3.824	0.862	76.47	6	47
٩	مكنني من القدرة على التنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المرسومة قبل حدوثها .	9	51	17	6	2	314	3.694	0.845	73.88	9	55
١٠	حسّن من استخدامي للأساليب الحديثة في التنبؤ ودراسة المستقبل .	15	47	15	6	2	322	3.788	0.901	75.76	7	50

من خلال هذه النتائج يتضح مايلي: -

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **الفقرة رقم (٢) والمتعلقة بـــ " طور البرنامج لديّ القدرة علـــى التخطـــيط فـــي مجـــالات التطوير المدرسي" احتلت المرتبة الأولى في مجالها بوزن نسبي**(٨١,١٨ %) ، مما يشير إلى نجاح البرنامج إلى حد كبير في تنمية مهارات التخطيط واهتمام مـــديري المـــدارس بتطبيـــق البرنامج ، ولتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو سماحة و الفـــرح (١٩٨٥) التـــي أشـــادت بأهمية التخطيط المدرسي لمديري المدارس المشاركين فـــي برنـــامج التطـــوير المدرســـي ، واستنتجت أن الاستثمار الأمثل للكفاءة البشرية هو رفع مـــستوى الأداء للتخطـــيط والاهتمـــام بالدورات التدريبية .

ودراسة عماد الدين (٢٠٠٣) التي اعتبرت برنامج التطوير المدرسي يحدث نقلـــة نوعيـــة فـــي عملية التخطيط داخل المدرسة .

- يرجع الباحث حصول هذه الفقرة على هذه الدرجة إلى ما يلي:

أ- اهتمام الوزارة المتواصل بالتطوير المدرسي والسعي من أجل النهوض بالإدارة المدرســـية وتنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس.

ب- التحول التدريجي من مركزية الإدارة إلى التوجه نحو اللامركزية في الإدارة المدرسية حتى يتمكن مدير المدرسة من التخطيط لمجالات التطوير التي تناسب خصوصية مدرسته.

ج-حرص مديري المدارس ومديراتها على تطبيق البرنامج مما زود لديهم القناعـــة والرغبـــة والحماس للتطوير المدرسي، وقد اقتصر البرنامج في البداية على مجالين من مجالات التطـــوير ثم طورت وأصبحت (٧) مجالات تعرف بمجالات الخطة المدرســـية الـــسبعة وهـــي: شـــئون الطلبة، النمو المهني للمعلمين، شئون المنهاج، المجتمع المحلـــي، البيئـــة المدرســـية والتنظـــيم المدرسي الفعّال، التعليم والتعلم، والإبداع.

- **الفقرة رقم (١) والمتعلقة بـــ (برنامج التطوير المدرسي زاد لديّ الوعي بمعنى التخطـــيط وأهميته). احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي** (٧٩,٧٦%) .

ولتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العويسي (٢٠٠٣) التي أكدت على أهمية التوجه نحو التخطيط المدرسي ،وكما أن دراسة الصالحي (١٩٩٩) أشادت بتطبيق أبعاد البرنامج علـــى مجالات التخطيط ،ودراسة عقيلان(١٩٩٠) حيث يعتبر أن مدير المدرسة النـــاجح لابـــد أن يكون مخططاً ناجحاً لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

ويرجع الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الثانية لما يلي:

أ- أهمية عملية التخطيط لدى مديري المدارس ، فهي الوظيفة الأولى مـــن وظـــائف الإدارة المدرسية التي يتم بمقتضاها تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، ورســـم الـــسياسات ووضـــع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السيناريوهات والبرامج والميزانيات واستغلال الإمكانيات المادية والبشرية ومواجهة التحديات للعملية التعليمية التعلمية.

ب- حرص القادة والمدربين الأوائل من فريق التطوير المدرسي على أن يكونوا سفراء بصدق وينقلوا الأفكار الكاملة للبرنامج والخطط المدرسية الناجحة والتجارب الصادقة مما انعكس إيجابياً على اهتمامات مديري المدارس بالتخطيط المدرسي.

- **الفقرة رقم (٤) والمتعلقة بـ (نمّى البرنامج لديّ القدرة على وضع تصور لحل مشكلة محتمل حدوثها). احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٩,٥٣ %).**

ولتتفق مع نتيجة دراسة سبرنج (1984), Spring Feld التي أشادت بنجاح البرنامج في استخدام أسلوب حل المشكلات.

يرجع الباحث حصول هذه الفقرة على هذه المرتبة إلى ما يلي:

أ- دور الأخوة المدربين والمشرفين في محاولة نقل التجربة الناجحة للبرنامج من العديد من الدول إلى مدارسنا الفلسطينية مما حفّز المديرين والمديرات وجعلهم أكثر قدرة على التصور لحل المشكلات ووضع الإستراتيجيات واقتراح الحلول الملائمة .

ب- التعاون المثمر بين فريق التطوير والمشرف التربوي من خلال عقد اللقاءات، وطرح البدائل واختيار الحلول والعصف الذهني، مما ساهم في تنمية مهارات التصور لحل المشكلات المحتمل حدوثها.

ج- تبادل الزيارات الميدانية بين مديري المدارس وعقد الاجتماعات مما ساهم في تلاقح الأفكار واتساع الأفق لوضع حلول وبدائل جديدة ومناسبة للمشكلات

<u>كما يتضح أيضاً من الجدول السابق أن ترتيب أدنى ثلاث فقرات هي:</u>

- **الفقرة رقم (٧) والمتعلقة بـ (شجعني البرنامج على تحفيز المعلمين للقيام بعمل بحوث إجرائية) ،احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (٧٢,٢٤%).**

رغم حصول هذه الفقرة على هذا الوزن النسبي الجيد إلاّ أنها جاءت في أدنى مرتبة في مجالها ويرجح الباحث سبب حصول هذه الفقرة على هذه النتيجة إلى ما يلي:

أ- الافتقار إلى تشجيع المدارس المتميزة في تطبيق فعاليات البرنامج وعدم الإشادة بتجاربها وتعزيزها مع ضعف الإشادة بالجهود الفردية والجماعية مما يقف حائلاً أمام مدير المدرسة لتشجيع المعلمين للقيام بعمل البحوث الإجرائية.بالإضافة إلى عدم وجود الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المتميزين المشاركين في البرنامج .

ب_ عدم امتلاك مدير المدرسة والمعلمين مهارة إجراء البحوث الإجرائية والقدرة على توظيف نتائجها في خدمة العملية التربوية وإتباع منهجية البحث العلمي والاستفادة منها في معالجة المشكلات المدرسية مما أثبط جهود المعلمين للقيام بالبحوث الإجرائية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **فقرة رقم (٩) والمتعلقة بـــ(مكنني البرنامج من القدرة على التنبؤ باحتمالات الانحراف عـــن الخطة المرسومة قبل حدوثها) احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي** (٧٣,٨٨%). ويعلل الباحـــث انخفاض مستوى الاستجابة على هذه الفقرة في مجالها بالنسبة للفقرات الأخرى لما يلي:

أ -كثرة التغيرات السياسية والاجتماعية والتعليمات الإدارية والفنية والمتغيرات الداخلية والخارجيـــة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني نتيجة ظروف الاحتلال، حيث أن أغلبية المشروعات تعتمـــد علـــى الدعم الخارجي وتمويل الدول المانحة لها مما يجعلها مرهونة بـــالظروف الـــسياسية والمتغيـــرات العالمية مما ينعكس على الإدارة المدرسية وتفرض عليها حالة عدم الدقة في التوقع أو التنبؤ وعدم قدرة مدير المدرسة التنبؤ باحتمالات الإنحراف عن الخطة قبل حدوثها.

ب_ عدم ممارسة بعض مديري المدارس ومديراتها أساليب التنبؤ بـــل يعتمـــد علـــى الارتجاليـــة والعشوائية مع الانشغال بالأعمال الكتابية والرد علـــى النـــشرات الدوريـــة بعيـــداً عـــن تفـــويض الصلاحيات ومتابعة الإنجازات وتوزيع الأدوار وعدم تحديد الفترات الزمنية اللازمة لكل مرحلة من مراحل الخطة

- **الفقرة رقم (٦) والمتعلقة بـــ (زودني البرنامج بمهارة إعداد الموازنات الماليـــة للمدرســـة) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي** (٧٤,٥٩%).

ويرجع الباحث حصول هذه الفقرة على هذه المرتبة بسبب: -

أ- إن إعداد الموازنات المالية للمدرسة يخضع للتعليمات الصادرة عن الوزارة والمتابعة المـــستمرة من قبل قسم الحسابات بالمديرية مما يتطلب العديد من الاعتبارات والشروط والصلاحيات وإحضار العديد من الأوراق الثبوتية والمستندات الرسمية مما يجعل مدير المدرسة يتجنـــب ممارســـة إعـــداد الموازنات تحسباً من عدم الالتزام بهذه اللوائح وتخوفاً من مخالفة مبادئ إعداد الموازنة وتنفيذها.

ب- المتتبع لواقع الإجراءات المالية في مدارسنا الفلسطينية يجد أنه لا يتم إعـــداد موازنـــات ماليـــة بالمعنى الشامل بل يتم صرف سلف مدرسية حسب حاجة المدرسة ووفقاً لأنظمة وتعليمـــات ماليـــة يشترط أن لا يتجاوزها مدير المدرسة وهي مرتبطة بمستندات قبض، ومعاملات مـــصرفية رســـمية وبمستوى تحصيل التبرعات المدرسية.

ج- كما أن رصيد آخر المدة المتبقي لدى المدرسة لا يتم ترحيله للعام التالي بل يتم سحبه لـــصالح حساب المديرية مما يجعل رصيد أول المدة لميزانية المدرسة في بدايـــة العـــام الدراســـي الجديـــد (صفراً) ، وهذا مما ينعكس على عدم اهتمام مدير المدرسة بإعداد الموازنة .

د- العديد من مديري المدارس يعتمد في هذا المجال على أعضاء اللجنة المالية بالمدرسة والبعض ممن ليس لديهم الخبرة والمهارة في هذا المجال .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٢) درجة تنمية برنامج التطوير المدرسي لمهارات التخطيط المتعلقة بالمجال الثاني

الجدول رقم (١٩)

يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

المجال الثاني/ تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها. (ن= ٨٥)

الرقم في الاستبانة	الفقرة -	موافق بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	الترتيب في الاستبانة
١١	برنامج التطوير المدرسي:أكسبني مهارة تشخيص واقع البيئة المدرسية .	33	36	11	4	1	351	4.129	0.897	82.59	1	6
١٢	مكنني من تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة.	21	44	15	4	1	335	3.941	0.850	78.82	6	26
١٣	زودني بمهارة الاستفادة من طاقات المدرسة البشرية إلى الحد الممكن.	19	52	8	5	1	338	3.976	0.816	79.53	5	21
١٤	ساعدني في توظيف الإمكانات المادية المتاحة لتنفيذ الخطة.	22	47	11	4	1	340	4.000	0.831	80.00	4	17
١٥	أكسبني القدرة على معالجة نقاط الضعف والتهديدات التي تعترض تنفيذ الخطة.	11	57	11	5	1	327	3.847	0.764	76.94	8	45
١٦	أكسبني مهارة استخدام المعالجات الإحصائية لتحليل بيانات التخطيط.	1	40	34	8	2	285	3.353	0.767	67.06	10	59
١٧	ساعدني في وضع خطط علاجية لتحسين مستوى تحصيل الطلبة.	18	46	15	5	1	330	3.882	0.851	77.65	7	41
١٨	زاد من مهارتي في ترتيب الاحتياجات وفق سلم الأولويات.	26	49	5	4	1	350	4.118	0.808	82.35	2	7
١٩	زاد من قناعتي في توظيف أسلوب العصف الذهني لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	11	45	23	5	1	315	3.706	0.814	74.12	9	54
٢٠	مكنني من تطوير الخطة المدرسية لتلبّي حاجات الطلبة.	27	44	8	4	2	345	4.059	0.904	81.18	3	11

يتضح من الجدول السابق أن ترتيب أعلى ثلاث فقرات كانت كالتالي:

- **الفقرة رقم (١١) والتي تنص على(أكسبني برنامج التطوير المدرسي مهارة تشخيص واقع البيئة المدرسية) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٢,٥٩%) .**

ويري الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة العويس (٢٠٠٣) التي استنتجت أن دراسة الواقع تساهم في تلبية احتياجات المدرسة .

ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى من المجال الثاني بما يلي :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ- اهتمام برنامج التطوير المدرسي بأن لكل مدرسة واقعها واحتياجاتها الخاصة التي تعزى لمجموعة من العوامل مثل المرحلة التعليمية، عدد الصفوف، عدد الطلبة، الإمكانيات المادية والبشرية والتجهيزات والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للتلاميذ مما يستلزم تشخيص الواقع وتطويره والتعرف على مواطن الضعف ومعالجتها ومواطن القوة والاستفادة منها .

ب- ممارسات الاحتلال جعل لبعض المدارس واقعاً معيناً وظروفاً بيئية خاصة تختلف باختلاف المواقع الجغرافية والمدن والقرى مما جعل البيئة المدرسية تختلف من مكان لآخر .

ج- إيمان مدير المدرسة بتشخيص الواقع لأنه محور الانطلاق للتعرف على جوانب المشكلة بدقة ودراسة الظروف والحقائق والمعلومات وتحليلها والتعرف على التهديدات والتسهيلات والعقبات والإمكانيات المادية والبشرية التي من خلالها يضع الحلول والبدائل الممكنة ويرسم الخطط المستقبلية.

- **الفقرة (١٨) والمتعلقة بـ (برنامج التطوير المدرسي زاد من مهارتي في ترتيب الاحتياجات وفق سلم الأولويات) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٢,٣٥ %).**

ولتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بهجت (١٩٩٣) التي استنتجت ضرورة وضع خطة واضحة المعالم لتحديد الاحتياجات التدريبية .وكذلك دراسة قريش (١٩٨٧) التي أشادت بقدرة امتلاك المديرين بالتعرف على المشكلات وتحديد الاحتياجات.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب:

أ- أن المناطق الفلسطينية مرت بظروف اقتصادية صعبة مما استدعى قيام مديري المدارس بعمل خطط طارئة وتقديم بعض الأولويات والاحتياجات عن بعضها البعض .

ب- المشاركة في برنامج التطوير المدرسي تطلب العمل المشترك والتعاون المستمر والتفاهم المتبادل بين مدير المدرسة وأعضاء الهيئة التدريسية لتحديد الاحتياجات وترتيبها حسب درجة أهميتها لكي تتضمنها خطة التطوير المدرسي.

- **الفقرة رقم (٢٠) التي تنص على (مكنني البرنامج من تطوير الخطة المدرسية لتلبّي حاجات الطلبة) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨١,١٨%).**

ولتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحجار(٢٠٠١) بأن إعداد الخطة التطويرية نابع من حاجات الطلبة ورغبات العاملين.

وكذلك دراسة Bliss and others (١٩٩٩) التي أكدت على أهمية التخطيط حيث يلبّي حاجات المدرسة وليتم الحصول على نتائج دقيقة.

ودراسة عماد الدين(٢٠٠٣) التي أكدت نجاح برنامج التطوير المدرسي في تحقيق الهدف الرئيس بدرجة عالية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يرى الباحث أن هذا الهدف يعتبر من أهم أهداف برنامج التطوير المدرسي الذي ينطلق وفق الاحتياجات سواء للطلبة أوللمعلمين أوالبيئة المدرسية مما يدفع إدارة المدرسة للمساهمة في تطوير خططهم المدرسية وفق احتياجاتهم.

ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على هذه الدرجة بسبب:

أ-أن الغرض من البرنامج هو تحسين عمليتي التعليم والتعلم مما انعكس إيجابياً على تلبية حاجات الطلبة واعتبار الطالب محوراً للعملية التعليمية أدى إلى المساهمة في النهوض بمستوى تحصيلهم العلمي والأخذ بأيديهم لبناء مستقبل زاهر.

ب_برنامج التطوير تطلب زيادة المشاركة والتعاون بين الإدارة المدرسية و الطلبة و المجتمع المحلي والمعلمين والمساهمة في عمليات التخطيط وتحديد الاحتياجات الأساسية اللازمة لتحسين عملية التعليم والتعلم لدى الطلبة مع المساهمه في حل المشكلات التي تواجههم.

كما أن ترتيب أدنى ثلاث فقرات في هذا المجال كانت: -

- **الفقرة (١٦) والتي تنص على (أكسبني البرنامج مهارة استخدام المعالجات الإحصائية لتحليل بيانات التخطيط) احتلت المرتبة العاشرة في مجالها بوزن نسبي (٦٧,٠٦ %)** ويرجح الباحث سبب حصول هذه الفقرة على هذا المستوى بما يلي:

أ- العديد من مديري المدارس لا تتوفر لديهم الإحصاءات والبيانات اللازمة لعملية التخطيط المدرسي مع عدم وجود قاعدة بيانات وضعف نظام المعلوماتية حيث أن الكثير من أساليب التنبؤ تحتاج إلى معلومات وبيانات إحصائية عن عشرات السنوات السابقة ونظراً لعدم الاحتفاظ بهذه المعلومات في عهد الاحتلال يجعل عملية التحليل ناقصة.

ب- بعض مديري المدارس ومديراتها ليس لديهم المهارات الكافية باستخدام المعالجات الإحصائية وطرق التحليل الإحصائي وتوظيفها في تحليل البيانات للتخطيط المدرسي.

ج- ضعف إمكانيات المدرسة وعدم توفر جهاز حاسوب لمدير المدرسة يجعله يعتمد على الطرق اليدوية في المعالجة الإحصائية.

- **أما الفقرة (١٩) والتي تنص على (زاد البرنامج من قناعتي في توظيف أسلوب العصف الذهني لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين) احتلت المرتبة التاسعة في هذا المجال بوزن نسبي (٧٤,١٢%) .**

ولتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو سماحة والفرح(١٩٨٥) التي أكدت على ضرورة ربط إعداد خطة الدورات التدريبية بتقدير حقيقي للاحتياجات المهنية للمعلمين.

- ويفسر الباحث ذلك للأسباب الآتية:

أ- عدم المعرفة والدراية لدى بعض مديري المدارس ومديراتها بأساليب التنبؤ ودراسة المستقبل مع عدم الممارسة الفعلية لأسلوب العصف الذهني.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب- رفض بعض مديري المدارس التغيير ومقاومة التجديد وهي تعد من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية الحديثة ويعتقد البعض منهم أن وظيفتهم اتخاذ القرارات في كل المسائل والأمور بمفردهم، فلا يشرك المعلمين أو يشاورهم في تحديد احتياجاتهم بل يفرض عليهم ما يريد وينفرد برأيه دون مراعاة لمشاعرهم وميولهم .

- **الفقرة (١٥) والتي تنص على (أكسبني البرنامج القدرة على معالجة نقاط الضعف والتهديدات التي تعترض تنفيذ الخطة) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي** (٧٦,٩٤ %) ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على هذه المرتبة بما يلي :

أ- الظروف غير الآمنة وتعرض العديد من المدارس إلى التخريب وتعرض ممتلكات المدرسة إلى السرقة والعبث مما يهدد خطة المدرسة في ظل ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي .

ب- أن مدير المدرسة لديه الخطط والتصورات لمعالجة نقاط الضعف والتهديدات ولكن ينقصه بعض الإمكانيات المادية مثل عدم توفر قاعة احتفالات ، وتقادم أجهزة مختبر الحاسوب وعدم توفر ملاعب ، كلها تعتبر نقاط ضعف مع عدم مساهمة مجلس أولياء الأمور بتوفيرها في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني مما يضعف قدرة مدير المدرسة على وضع الخطط العلاجية ومواصلة تنفيذ الخطة.

٣ - درجة تنمية برنامج التطوير المدرسي لمهارات التخطيط المتعلقة بالمجال الثالث

الجدول رقم (٢٠)

يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث/ صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف. (ن= ٨٥)

الرقم في الاستبانة	الفقرة -	موافق بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	الترتيب في الاستبانة
٢١	برنامج التطوير المدرسي: حسّن مهارتي في توظيف الحقائق والمعلومات لتحديد رؤية المدرسة.	16	51	13	3	1	331	3.894	0.831	77.88	8	36
٢٢	عَمق لدي العمل بروح الفريق مع المعلمين لتوضيح رؤية المدرسة.	33	39	8	3	2	353	4.153	0.906	83.06	1	2
٢٣	زاد من استثماري للفرص المتاحة لتوضيح رسالة المدرسة.	15	53	13	3	3	333	3.918	0.759	78.35	7	32
٢٤	أكسبني مهارة القدرة على تحديد أهداف التخطيط	21	51	9	3	4	343	4.035	0.778	80.71	5	14

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	بوضوح وواقعية.										
٢٥	زاد لديّ القناعة بمشاركة المعلمين في تحديد أهداف المدرسة.	29	33	19	3	5	341	4.012	0.906	80.24	6	16
٢٦	أكسبني مهارة تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية للتمكن من تحقيقها .	28	39	14	3	6	345	4.059	0.864	81.18	4	10
٢٧	أكسبني مهارة في صياغة الأهداف بحيث يسهل ملاحظتها وقياسها.	32	38	11	2	7	351	4.129	0.897	82.59	2	4
٢٨	زاد من مهارتي في ترتيب الأهداف حسب أهميتها.	33	35	13	3	8	351	4.129	0.884	82.59	3	5
٢٩	أكسبني القدرة على ترجمة الأهداف إلى مجموعة من الخطط التطويرية	19	43	18	4	9	330	3.882	0.851	77.65	9	39
٣٠	عزز ثقتي في رسم السياسات الداعمة لتحقيق أهداف المدرسة.	16	50	13	5	10	330	3.882	0.822	77.65	10	42

يتضح من الجدول السابق أن ترتيب أعلى ثلاث فقرات كانت:

- **الفقرة (٢٢) والمتعلقة بـ (عمّق البرنامج لديّ العمل بروح الفريق مع المعلمين لتوضيح رؤية المدرسة) حيث احتلت المرتبة الأولى على مستوى مجالها وعلى مستوى الاستبانة ككل وحصلت على وزن نسبي (٨٣,٠٦ %) وهو أعلى وزن نسبي لفقرات الاستبانة ككل .**

وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع نتائج الدراسات الآتية :-

*دراسة الصالحي(٢٠٠٣) التي أسفرت أن الإدارة المدرسية الناجحة تعتمد على المشاركة الفاعلة في عملية التخطيط .

*و مع دراسة عماد الدين (٢٠٠٣) التي استنتجت أن من أهم نقاط القوة لبرنامج التطوير تعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين .

ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على هذه النتيجة إلى:

أ_ أهمية الرؤية المستقبلية للمدرسة التي يطمح المدير والمعلمون وأولياء الأمور للوصول إليها وتحقيقها مما يتطلب العمل الجماعي والمناقشة والتشاور من أجل بناء رؤية المدرسة.

ب_ حاجة مدير المدرسة للمشاركة في بناء رؤية المدرسة مما يحتم عليه التشاور مع أعضاء الهيئة التدريسية والعمل بروح الفريق الواحد لإحداث التغيير المنشود في تحسين العملية التعليمية في كافة جوانبها.

ج_ مشاركة مديري المدارس ومديراتها بتنفيذ أكثر من برنامج من البرامج التدريبية بروح الفريق مثل برنامج المدرسة وحدة تدريب، مما ترك أثراً طيباً في نفوس المديرين والمديرات وانعكس على الرؤية المستقبلية للمدرسة .

- **أما الفقرة (٢٧) والتي تنص على (أكسبني البرنامج مهارة في صياغة الأهداف بحيث يسهّل ملاحظتها وقياسها) حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٢,٥٩ %) .**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتتفق نتيجة هذه الفقرة مع دراسة هجان (١٩٩٨) التي أشادت بضرورة العناية بصياغة أهداف المدرسة .

ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على الوزن النسبي العالي لأهمية صياغة الأهداف لمدير المدرسة حيث تعتبر من أهم المبادئ الأساسية لنجاح التخطيط المدرسي والتي يجب أن تكون واضحة ومحددة ومصاغة على نحو يظهر بالضبط ما ينوي مدير المدرسة تحقيقه بحيث تكون واقعية قابلة للتنفيذ ويسهل ملاحظتها وقياسها لارتباطها باتخاذ القرارات.

وإذا تمكن مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين من صياغة الأهداف بسهولة ووضوح يستطيع السير بخطى واثقة في تتبع الخطوات المتعاقبة لعملية التخطيط المدرسي الناجح.

- **الفقرة (٢٨) والتي تنص على (زاد من مهارتي في ترتيب الأهداف حسب أهميتها) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٢,٥٩%).**

ويلاحظ الباحث أن الفقرتين (٢٧)، (٢٨) حصلتا على نفس الوزن النسبي لما لهما من الأهمية وارتباط كل منهما بالأخرى حيث مهارة صياغة الأهداف ترتبط بإعادة ترتيب هذه الأهداف وفق الأولويات وتتعدد الأساليب المستخدمة في تحديد الأولويات وصياغة الأهداف من أساليب وتقنيات كمية إلى أخرى كيفية .

كما أن ترتيب أدنى ثلاث فقرات في المجال الثالث كانت: -

- **الفقرة (٢٩) والمتعلقة بأن (أكسبني البرنامج القدرة على ترجمة الأهداف إلى مجموعة من الخطط التطويرية) احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (٧٧,٦٥%)** ويرجح الباحث حصول هذه الفقرة على هذه النسبة لما يلي:

أ- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض مديري المدارس ومديراتها بأن الخطط التطويرية هي خطط تقرها الوزارة وتدعمها الدول المانحة ودورهم فيها يقوم على التنفيذ أكثر من التخطيط ، في حين الواقع أن الخطط التطويرية للمدرسة لا تقرها الوزارة بل هي من مسؤوليات مدير المدرسة.

ب- عدم واقعية الأهداف التي يضعها بعض مديري المدارس فلا يستطيعوا ترجمتها إلى برامج أو مشروعات لأنها صيغت على شكل عبارات إنشائية أو أمنيات وليست نابعة من الحاجة الملحة لكي يسعوا لتحقيقها.

- **الفقرة (٣٠) والتي تنص على (عزّز البرنامج ثقتي في رسم السياسات الداعمة لتحقيق أهداف المدرسة) احتلت المرتبة العاشرة (مكرر) لحصولها على نفس الوزن النسبي وهو**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٧٧,٦٥ %). يرجح الباحث نتيجة هذه الفقرة بما يلي:

أ_ وجود نظام الفترتين في أغلب مدارسنا مما يعيق فتح قنوات اتصال بالمجتمع المحلي، مثل فتح مراكز محو الأمية والمكتبات والمختبرات أمام المجتمع مما يضعف دور مؤسسات المجتمع المحلي في رسم السياسات الداعمة.

ب- عدم المساهمة الفاعلة والتعاون المتواصل لدى مؤسسات المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة في تقديم العون والمساندة للإدارة المدرسية.

- **الفقرة (٢١) والتي تنص على (برنامج التطوير المدرسي: حسّن مهارتي في توظيف الحقائق والمعلومات لتحديد رؤية المدرسة) ، احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي** (٧٧,٨٨ %). ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على هذه الدرجة إلى ما يلي:

أ- نقص المعلومات لدى إدارة المدرسة وعدم تحديثها أولاً بأول مما يجعل عدم توفر قاعدة بيانات محوسبة في المدرسة ويسهم في إضعاف مهارة المدير في هذا المجال.

ب- قيام بعض مديري المدارس ومديراتها بتحديد الرؤية بمفردهم وبدون مشاركة المعلمين، بل بطريقة ارتجالية بعيداً عن الحقائق العلمية والأصول المنهجية.

ج- الاهتمام بالنمو الكمي في التعليم وإهمال الجودة والكيف مما جعل المدير يهمل توظيف الحقائق والمعلومات في تحديد رؤية المدرسة.

د_ عدم عقد لقاءات أو دورات تدريبية لمديري المدارس على استخدام برامج محوسبة لحفظ المعلومات واسترجاعها وتوظيفها في تحديد رؤية المدرسة .

٤ - درجة تنمية برنامج التطوير المدرسي لمهارات التخطيط المتعلقة بالمجال الرابع

الجدول رقم (٢١)

يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

المجال الرابع/ اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات . (ن=٨٥)

لرقم في الاستبانة	الفقرة	موافق بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	الترتيب في الاستبانة
٣١	برنامج التطوير المدرسي: زاد من معرفتي بالمفاهيم الأساسية للتخطيط.	24	46	11	2	2	343	4.035	0.851	80.71	3	13
٣٢	أكسبني مهارة استخدام أسلوب حل المشكلات في التخطيط المدرسي.	15	54	11	2	3	331	3.894	0.845	77.88	8	38
٣٣	ساعدني على اختيار البديل الأنسب عند اتخاذ القرار.	23	47	9	4	2	340	4	0.886	80	4	18
٣٤	ساعدني على تذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة السنوية.	14	50	16	4	1	327	3.847	0.794	76.94	9	46
٣٥	طور من مهارتي على المتابعة المستمرة للقرارات.	19	48	13	4	1	335	3.941	0.822	78.82	7	27
٣٦	جنّبني التحيز للرأي الشخصي عند اتخاذ القرارات.	26	39	14	4	2	338	3.976	0.938	79.53	5	23

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣٧	أكسبني اتجاهاً إيجابياً نحو أهمية مشاركة العاملين في المدرسة لاتخاذ القرارات المناسبة.	28	42	9	5	1	346	4.071	0.884	81.41	2	8
٣٨	نمّى لديّ مهارة استقطاب مصادر الدعم لتنفيذ الخطط التطويرية.	24	39	17	4	1	336	3.953	0.885	79.06	6	25
٣٩	زاد من مهارتي في تحسين نوعية القرارات التي يتم التوصل إليها.	13	50	17	4	1	325	3.824	0.789	76.47	10	48
٤٠	زاد من قدرتي على توزيع المهام على العاملين بالمدرسة.	33	40	6	4	2	353	4.153	0.919	83.06	1	1

يتضح من الجدول السابق أن ترتيب أعلى ثلاث فقرات كانت:

- **الفقرة رقم (٤٠) التي تنص على (زاد البرنامج من قدرتي على توزيع المهام على العاملين بالمدرسة) وتعتبر هذه الفقرة الأولى في مجالها وكما حصلت على المرتبة الأولى(مكرر) بالاستبانة ككل بوزن نسبي (٨٣,٠٦%).**
- **ويفسر الباحث حصول هذه الفقرة على المرتبة الأولى بما يلي:**

أ- الأثر الإيجابي لبرنامج التطوير المدرسي أدى إلى إكتساب مدير المدرسة المهارة اللازمة لتقسيم العمل وتوزيع الأدوار على المعلمين مع تحديد المسؤوليات لكل فرد بما يتناسب مع قدراتهم وميولهم.

ب - التنسيق الكامل بين مدير المدرسة والمعلمين والمتابعة المستمرة للخطط المدرسية وتفويض الصلاحيات للمعلمين الأكفاء الذين على قدر المسئولية وتدريبهم على أداء أدوارهم بدرجة متميزة.

ج- تعزيز التوجه نحو اللامركزية في العمل مما انعكس على تنمية الشعور بالاستقلالية وتمكن مدير المدرسة من المشاركة الفاعلة في صنع القرارات وتنمية المهارات.

- **الفقرة رقم (٣٧) والتي تنص على (أكسبني البرنامج اتجاهاً ايجابياً نحو أهمية مشاركة العاملين في المدرسة لاتخاذ القرارات المناسبة). احتلت المرتبة الثانية في مجالها بوزن نسبي (٨١,٤١%).**

ولتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة(1999) Blliss and other's التي أشادت بحرص جميع العاملين على المشاركة في عملية التخطيط . ومع دراسة بن قصودة(١٩٩٨)التي أكدت على تقديم يد العون للمعلم الجديد ودمجه مع المعلمين.

كما أن دراسة Estes. P.G (1994) استنتجت كلما استعمل مدير المدرسة المهارات التعاونية بصورة أكبر كلما كان هناك صنع قرار أفضل.

ولا تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مسلم(٢٠٠٤) التي أسفرت على أن كثير من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرارات ولا يتم إعطاءهم الفرص الكافية للمشاركة الفاعلة.و كذلك مع دراسة الصالحي (١٩٩٩) ومما توصلت إليه ضعف مشاركة معظم المعلمين في عملية التخطيط المدرسي والمساهمة في اتخاذ القرارات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في حين أن الدراسة الحالية قد أسفرت عن التعاون وتعزيز روح الفريق بين أفراد الهيئة التدريسية والتواصل الفعال.

ويرجح الباحث حصول هذه الفقرة على هذه النتيجة بسبب الآثار الإيجابية التي اكتسبها مدير المدرسة من البرنامج والتي زادت من أهمية تعاون المعلمين ومشاركتهم في إعداد الخطط المدرسية والعمل بروح الفريق الواحد حيث كلما زادت المشاركة في اتخاذ القرارات كان الأقرب للصواب .

- **الفقرة رقم (٣١) والتي تنص على (برنامج التطوير المدرسي: زاد من معرفتي بالمفاهيم الأساسية للتخطيط) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي** (٨٠,٧١%). ويفسر الباحث حصول الفقرة على هذه المرتبة بسبب:

أ- الزيارات التبادلية وتبادل الأفكار والخبرات ونقل التجارب الناجحة من مدرسة إلى أخرى زادت من الفهم والمعرفة والإبداع لدى مديري المدارس ومديراتها بالتخطيط المدرسي .

ب- نجاح البرنامج في إحداث نقلة نوعية في عملية التخطيط المدرسي بإجراء التغيير الملموس لدى مديري المدارس في إعداد الخطط التطويرية .

ج _ أصبحت الخطة المدرسية أكثر واقعية وشمولية وتنطلق من الحاجات الفعلية للمدرسة مما عمّق الفهم لدى مديري المدارس ومديراتها بمفاهيم التخطيط المدرسي.

<u>وأدنى ترتيب لنتائج ثلاث فقرات في المجال الرابع كانت: -</u>

●الفقرة رقم (٣٩) والتي تنص على (زاد البرنامج من مهارتي في تحسين نوعية القرارات التي يتم التوصل إليها). احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (٧٦,٤٧%) .

حيث أن الإدارة المدرسية الناجحة تعتمد اعتماداً كبيراً على قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات الصائبة في مدرسته وفق أسس علمية مبنية على فهم عميق لطبيعة العمل في مدرسته والظروف المحيطة بها لذا يرجع الباحث نتيجة الفقرة إلى ما يلي:

أ- العديد من القرارات تتطلب مراجعة الإدارة التعليمة في العديد من الأمور المادية والفنية وأخذ الموافقة والتقيد بالتعليمات مما يعيق اتخاذ القرار.

ب _عدم المشاركة ودراسة الواقع وجمع المعلومات تؤدي إلى العشوائية والتخبط وعدم تحليل العوامل الداخلية والخارجية والمفاضلة بين الإيجابيات والسلبيات والسرعة في إصدار الحكم تضعف نوعية القرارات التي يتم التوصل إليها.

ج- سوء اختيار نوعية القرارات، لأنه مهما كانت الخطة مستوفية لشروطها وجيدة ولكن مع سوء اختيار البديل يجعلها مجرد تعبيرات إنشائية أو أمنيات.

وتتفق مع نتائج دراسة Ramirezag Marig, (1994) التي استنتجت أن من أهم مجالات صنع القرار هو التخطيط المدرسي.

- **الفقرة رقم (٣٤) والتي تنص على (ساعدني البرنامج على تذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة السنوية) احتلت المرتبة التاسعة وبوزن نسبي (76.94 %).**

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو خليل (٢٠٠١) التي أشادت بدور مدير المدرسة بالتخطيط لمواجهة الأزمات وتذليل الصعوبات ، ووضع السيناريوهات .

ويفسر الباحث ذلك بما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ- عدم قدرة مدير المدرسة للوصول للمستوى المطلوب لجذب المجتمع المحلي وتحقيق التعـــاون وتقديم العون والمساعدة في تذليل الصعوبات.

ب- تراكم المشكلات والصعوبات حال دون السعي لوضع حلول وبدائل مقترحة لحلها.

ج _ النقص في الموارد مما أدى إلى عدم تمكن مدير المدرسة من تذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة المدرسية السنوية.

- **الفقرة (٣٢) والتي تنص على (أكسبني البرنامج مهارة استخدام أسلوب حـــل المـــشكلات فـــي التخطيط المدرسي) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي (٧٧,٨٨%).**

وتتفق نتيجة الفقرة مع دراسة بسيسو (٢٠٠٣) التي أكدت على أهميـــة الـــدورات التدريبيـــة لمواجهه المشكلات المدرسية بفاعلية .

ويرجع الباحث أسباب هذه النتيجة إلى: -

١ - تراكم المشكلات مع عدم التفويض مما يجعل المدير يهمل حلها .

٢ - ضعف مهارة مدير المدرسة في جمع المعلومات وتشخيص واقع المشكلة وتحديـــدها تحديـــداً واضحاً.

٣- التردد في اتخاذ القرارات نتيجة ضعف الثقة وعدم تحمل المسؤولية.

٤-التعرض لضغوط خارجية لاتخاذ قرار غير سليم .

٥-المبادرة الذاتية لمدير المدرسة والرغبة في الحصول على حلول فوريه ارتجالية .

٥ - درجة تنمية برنامج التطوير المدرسي لمهارات التخطيط المتعلقة بالمجال الخامس:

جدول رقم (٢٢)

يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

المجال الخامس / المتابعة والتقويم والتطوير (ن= ٨٥)

الرقم في الاستبانة	الفقرة -	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	الترتيب في الاستبانة
٤١	برنامج التطوير المدرسي:مكنني من القدرة على متابعة كل مرحلة من مراحل الخطة المدرسية.	25	41	13	5	1	339	3.988	0.893	79.76	3	20
٤٢	أكسبني الثقة في صرف ميزانية المدرسة وفقا للخطط المقررة سلفاً.	24	40	14	4	3	333	3.918	0.978	78.35	7	34
٤٣	أكسبني القدرة على متابعة تحصيل التبرعات المدرسية.	14	38	21	9	3	306	3.600	1.002	72.00	10	58

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤٤	أكسبني الثقة في متابعة التقارير وإبداء الملاحظات عن سير تطوير العمل المدرسي.	17	53	9	4	2	334	3.929	0.842	78.59	6	31
٤٥	أكسبني القدرة على التعاون مع المشرفين لوضع خطط اثرائية للمنهاج المدرسي.	19	44	17	3	2	330	3.882	0.878	77.65	8	40
٤٦	زاد من قناعتي في تفويض بعض الصلاحيات للمتحفزين من أعضاء الهيئة التدريسية بالمدرسة.	34	37	8	4	2	352	4.141	0.941	82.82	1	3
٤٧	زاد من قدرتي على مشاركة المعلمين لوضع خطط علاجية لتحسين مستوى تحصيل الطلبة .	24	40	16	3	2	336	3.953	0.912	79.06	4	24
٤٨	أتاح لديّ التعاون مع المعلمين لوضع المعايير التي تستخدم في تقويم الأداء والإنجازات.	19	44	17	2	3	329	3.871	0.910	77.41	9	43
٤٩	زاد من حرصي على تزويد أعضاء الهيئة التدريسية بالمدرسة بمستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم.	20	48	12	2	3	335	3.941	0.891	78.82	5	28
٥٠	أكسبني سلوكاً مرناً لتعديل الخطة في ضوء التغذية الراجعة.	25	45	11	2	2	344	4.047	0.858	80.94	2	12

يتضح من الجدول أن أعلى ترتيب ثلاث فقرات كانت:

- **الفقرة رقم (٤٦) والتي تنص على (زاد من قناعتي في تفويض بعض الصلاحيات للمتحفزين من أعضاء الهيئة التدريسية بالمدرسة)** احتلت **المرتبة الأولى في مجالها بوزن نسبي (٨٢,٨٢%) والمرتبة الثالثة على الاستبانة ككل.**

يرجح الباحث حصول هذه الفقرة على هذه المرتبة بسبب:

طبيعة برنامج التطوير المدرسي تتطلب من مديري المدارس تطبيق مبدأ تفويض السلطة مما نمّى لديهم مهارة تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للمعلمين المتحفزين من أعضاء الهيئة التدريسية بالمدرسة وبكفاءة ومهارة وفق أسس علمية مبنية على فهم طبيعة العمل في المدرسة.

ومما يلاحظ لا تتفق نتيجة هذه الفقرة مع نتائج دراسة عماد الدين(٢٠٠٣) التي أسفرت عن وجود الضعف في تفويض الصلاحيات .

- **الفقرة (٥٠) والمتعلقة بـ (أكسبني البرنامج سلوكاً مرناً لتعديل الخطة في ضوء التغذية الراجعة) احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٠,٩٤%)**.ويفسر الباحث النتيجة بما يلي:

أ- أكسب تطبيق البرنامج مديري المدارس ومديراتها المرونة في التخطيط وبكيفية مقابلة المستجدات والسماح بإحداث بعض التغييرات في الخطة بل السماح بإضافات ضرورية لكي تسهم في تعديل مسار الخطة ذلك من خلال المتابعة المستمرة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب_اهتمام مديري المدارس بالمعالجة المستمرة للانحرافات أولاً بأول من خلال التغذية الميدانية الراجعة والتجارب الماضية مما جعله يعدل في الخطط قبل حدوث الأزمات.

ج_ المتابعة والتقويم المستمر لجدول الأداء ، ومقارنة ما تم إنجازه بما هو مفروض إنجازه وفقاً لأهداف الخطة وليبين أين نحن من الأهداف ؟ مما يجعل المدير يسارع في اكتشاف الانحرافات ويعدلها أولاً فأول .

- **الفقرة (٤١) والمتعلقة بـ (برنامج التطوير المدرسي مكنني من القدرة على متابعة كل مرحلة من مراحل الخطة المدرسية) والتي احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٩,٧٦%).**

يعلل الباحث حصول الفقرة على هذه المرتبة بسبب: -

أ- التدريب المستمر للمديرين والمديرات على البرنامج ومتابعة الأخوة المشرفين تطبيق برنامج التطوير المدرسي بالإضافة إلى برنامج المدرسة وحده تدريب والزيارات التبادلية العنقودية للمدارس المشاركة مما دفعهم للمتابعة وإتقان العمل وتحسين العملية التعليمية ورفع مستوى الإنتاجية.

ب- وضع جداول زمنية تحدد وقت الانتهاء من كل مرحلة والإنجاز المتوقع وتوزيع العمل وتفويض الشخص المكلف والتقويم المستمر .

ج-الاهتمام بالتغذية الراجعة والمعالجة المستمرة أولاً فأول مع الاستفادة من تجارب الأعوام الماضية والخطط السابقة.

<u>ترتيب أدنى نتائج ثلاث فقرات في المجال الخامس هي:</u>

- **الفقرة رقم (٤٣): والتي تنص على (أكسبني البرنامج القدرة على متابعة تحصيل التبرعات المدرسية) .احتلت المرتبة العاشرة في مجالها بوزن نسبي (٧٢,٠٠%) والمرتبة (٥٨) على مستوى الإستبانة ككل.** ويرجح الباحث هذه النتيجة بسبب:

أ- اعتماد مدير المدرسة على اللجنة المالية بالمدرسة بتحصيل التبرعات المدرسية بالتعاون مع مربي الفصول المدرسية ومحاولة تغطية هذه التبرعات.

ب- ضعف برنامج التطوير المدرسي في تغطية هذا الجانب المالي بل عدم التعمق في آلية تحصيل التبرعات من خلال البرنامج.

الفقرة (٤٨) والتي تنص على (أتاح لديّ التعاون مع المعلمين لوضع المعايير التي تستخدم في تقويم الإنجازات) احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي (٧٧,٤١%).

ويعلل الباحث السبب في ذلك بأن المعايير التي تستخدم في تقويم الإنجازات في مدارسنا توضع من قبل الوزارة وتطبقها الإدارة المدرسية عبر متابعة الإدارة التعليمية ولا يكون للمديرين أو المعلمين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أي دور بل يحرصون على تطبيق اللوائح والتعليمات الواردة من الوزارة بدرجة عالية من الدقة وعدم تنفيذهم للوائح والمعايير يعرضهم للمساءلة من قبل المسئولين فمثلاً لو أخذنا معايير تقويم الإنجازات (التقرير السنوي) تكون البنود مقسمة وجاهزة وموزعة الدرجات على المجالات ولكل مجال ولكل فقرة الدرجة المخصصة لها ، ودور المدير تعبئة الدرجة المناسبة للمعلم ولا يستطيع التعديل أو التغيير في الدرجة المجال المعيارية.

- الفقرة (٤٥) **والتي تنص على (أكسبني القدرة على التعاون مع المشرفين لوضع خطط إثرائية للمنهاج المدرسي) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي (٧٧,٦٥%)** .

ويفسر الباحث تدني مستوى هذه الفقرة إلى :

أ- أن البعض من المديرين والمديرات لم يمارس دوره كمشرف مقيم ومازال يعتبر مهمة متابعة المناهج من صميم مركز المناهج الفلسطينية بالوزارة ومن صلاحية المشرف التربوي المتخصص في المبحث ، وليس من اهتمامات مدير المدرسة.

ب- مازال المنهاج الفلسطيني في مراحله التجريبية ويتم التعديل عليه بموجب التغذية الراجعة من الميدان، ولم يتمكن العديد من المديرين والمديرات من متابعة التغييرات والتعديلات وما يطرأ من مستجدات على المناهج المدرسية، لذا لم يكن لديهم الإلمام الكافي بالمناهج الجديدة خصوصاً في مجال غير تخصصه.

و**مما يلاحظ أن نتيجة هذه الفقرة تتفق تماماً** مع دراسة دروزة (٢٠٠٣). التي أظهرت تدني اهتمام مديري المدارس ومديراتها بمجال المنهاج. وكذلك مع دراسة شرير(٢٠٠٥) التي استنتجت ضعف تدريب المديرين بمحافظة غزة فيما يتعلق بدورهم تجاه المنهاج وفي التعرف على أهدافه وكيفية تحسينه وتطويره.

ولا تتفق مع نتائج دراسة الصالحي(١٩٩٩) التي استنتجت بأن أكثر مجالات التخطيط الإداري المدرسي هي المناهج المدرسية.

٦- درجة تنمية برنامج التطوير المدرسي لمهارات التخطيط المتعلقة بالمجال السادس

جدول رقم (٢٣)

يبين التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

المجال السادس/ التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية (ن= ٨٥)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرقم في الاستبانة	الفقرة -	موافق بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب في المجال	الترتيب في الاستبانة
٥١	برنامج التطوير المدرسي:أكسبني القدرة على تنظيم الجداول المدرسية للمعلمين وللطلبة.	20	37	15	8	5	314	3.694	1.113	73.88	9	56
٥٢	أكسبني مهارة تنظيم السجلات والملفات بطريقة يسهل استخدامها وإدارتها .	21	38	13	7	6	316	3.718	1.140	74.35	8	53
٥٣	زاد من مهارتي في استخدام جهاز الحاسوب لتنظيم المعلومات وإدارة البيانات المدرسية.	12	25	28	12	8	276	3.247	1.154	64.94	10	60
٥٤	منحني مهارة إدارة الوقت لتنفيذ الخطط المدرسية وفق الزمن المحدد.	20	48	9	6	2	333	3.918	0.916	78.35	3	33
٥٥	زاد من مشاركتي في تفعيل مؤسسات المجتمع المحلي لتنفيذ الخطة.	15	44	22	3	1	324	3.812	0.809	76.24	6	49
٥٦	جعلني أكثر تعاوناً مع المشرفين التربويين لبناء الخطط التطويرية.	29	37	14	3	2	343	4.035	0.932	80.71	1	15
٥٧	أكسبني مهارة عقد اجتماعات فعّاله.	19	44	18	2	2	331	3.894	0.859	77.88	5	37
٥٨	زاد مهارتي في الاتصال و التواصل مع العاملين في الإدارة التعليمية.	23	41	14	4	3	332	3.906	0.971	78.12	4	35
٥٩	فعّل دوري في التخطيط لعقد الدورات التدريبية التي تلبّي حاجات المعلمين وتطورهم المهني .	16	42	22	3	2	322	3.788	0.874	75.76	7	51
٦٠	زاد من مهارتي في التنسيق للزيارات التبادلية للمعلمين.	24	43	11	3	4	335	3.941	0.992	78.82	2	29

يتضح من الجدول أن ترتيب أعلى ثلاث فقرات كانت:

- **الفقرة رقم (٥٦) والتي تنص على (جعلني البرنامج أكثر تعاوناً مع المشرفين التربويين لبناء الخطط التطويرية) احتلت المرتبة الأولى في هذا المجال بوزن نسبي (80.71%).**

يرجح الباحث نتيجة هذه الفقرة بما يلي:

يقتضي البرنامج وجود مشرف تربوي مسئول عن عدد من المدارس التطويرية وله الدور الفاعل والمساند لمدير المدرسة حيث يساعد مدير المدرسة في تطوير وإكمال الخطة الإجرائية للمدرسة ويناقش معه عملية اختيار فريق التطوير، وكما يقوم بزيارتين للمدرسة على الأقل خلال الفصل الدراسي وعقد جلسة للمساعدة في توضيح عملية التخطيط للعاملين في المدرسة وبناء رؤية ورسالة المدرسة.

- **أما الفقرة رقم (٦٠): والمتعلقة بـ (زاد البرنامج من مهارتي في التنسيق للزيارات التبادلية للمعلمين). احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٨,٨٢%)** مما يؤكد أن المديرين والمديرات أصبحوا بعد تدريبهم على البرنامج أكثر اهتماماً بتنسيق الزيارات التبادلية بين المعلمين وذلك من خلال الخطط المدرسية السنوية ودور البرنامج في تفعيل التعاون لتبادل الزيارات بين مديري المدارس المشاركة في البرنامج والمعلمين مما ساهم في الاطلاع على الخبرات العملية والتجارب التطويرية والأساليب التربوية وتبادلها للإفادة منها في تطوير العملية التعليمية التعلمية.كما تم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التعرف من خلال البرنامج على رؤى وتجارب ونماذج خبرات تربوية متطورة قام مديرو المدارس بنقلها إلى معلمي مدارسهم لإحداث التطور المنشود في مختلف جوانب العملية التربوية. كما أن عملية تبادل الزيارات تتميز بالتخطيط وليست بالعشوائية مما تتطلب من مدير المدرسة ما يلي: -

- اختيار الوقت الملائم لتبادل الزيارات.
- رغبة المعلمين في زيارة زملائهم .
- بيان هدف الزيارة قبل تنفيذها.
- مناقشة مجريات الحصص التي تم زيارتها والاستفادة من التغذية الراجعة.

أما الفقرة (٥٤) والتي تنص على (منحنى البرنامج مهارة إدارة الوقت لتنفيذ الخطط المدرسية وفق الزمن المحدد) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٧٨,٣٥%).

يفسر الباحث نتيجة هذه الفقرة لما لإدارة الوقت من أهمية لدى مديري المدارس مما جعلهم يكتسبون هذه المهارة من خلال البرنامج ، حيث أن التخطيط يرافقه إدارة الوقت في كل عملياته ، مما يجعل مدير المدرسة يحدد الفترة الزمنية اللازمة لكل مرحلة وعلى المدير والمعلمين أن ينجزوا أعمالهم في ضوء هذه الخطة الزمنية وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يقوم بتوزيع الوقت بحيث تتناسب مع مراحل الخطة وتحديد الموضوعات التي لها أولوية في التضحية بالوقت وكما يعرف أي الأشخاص يمكن أن يعطيهم وقت أكثر من غيرهم.

<u>أما بخصوص ترتيب نتائج أدنى ثلاث فقرات كانت:</u>

- **الفقرة (٥٣) والتي تنص على (زاد من مهارتي في استخدام جهاز الحاسوب لتنظيم المعلومات وإدارة البيانات المدرسية) احتلت المرتبة العاشرة في مجالها وبوزن نسبي (٦٤,٩٤%) وكما أن ترتيبها على مستوى الاستبانة (٦٠) فهي حصلت على أدنى ترتيب على مستوى الاستبانة ككل ويعلل الباحث ذلك بما يلي:**

أ- برنامج التطوير المدرسي لم يركز كثيراً على تنمية مهارات استخدام جهاز الحاسوب وحوسبة المعلومات وتنظيمها وإدارة البيانات المدرسية وتسجيلها، بل اعتبرها مهارة منفصلة تم التدريب عليها في إطار منفصل عن البرنامج .

ب_ عدم توفر جهاز حاسوب خاص بمدير المدرسة نتيجة نقص الإمكانيات المادية مع وجود جهاز حاسوب وحيد في المدرسة يمارس السكرتير كافة المكاتبات الرسمية والتقارير الإدارية وطباعة أسئلة الامتحانات ، وعمل النتائج والشهادات. ومما يذكر أن عدداً كبيراً من أجهزة الحاسوب في مدارسنا قد تقادم وأصبح لا يواكب التقدم التكنولوجي الحديث في مجال الكمبيوتر.

ج-عدم وجود قاعدة معلومات مدرسية متطورة وأنظمة معلومات تربوية حديثة تتناول التدفق الطلابي في فروعه المختلفة ، والتطور الكمي لأعداد الطلبة والتعديلات التي تطرأ على مجمل البيانات بهدف معالجتها آلياً بالتصنيف والتبويب والجدولة وحتى يتم استنتاج المؤشرات الإحصائية التي تدل على نواحي الضعف ومعالجتها مثل ظاهرة التسرب أو ضعف التحصيل .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومما يلاحظ أن نتيجة هذه الفقرة تتفق مع العديد من الدراسات التي توصلت إلى وجود قصور في استخدام التقنيات الحديثة وأجهزة الحاسوب والوسائل التكنولوجية وحاجة الإدارة المدرسية إلى مواكبة التجديد والتطوير باستخدام الأساليب التكنولوجية المتطورة ومن هذه الدراسات: -

دراسة الصالحي(١٩٩٩) التي كشفت أن تطبيق مديري المدارس للتكنولوجيا الإدارية الحديثة في جميع مجالات التخطيط ضعيفة.

وكما أظهرت دراسة العاجز ونشوان(٢٠٠٤) أن استخدام الوسائل المرتبطة بتكنولوجيا التعليم الحديثة حصلت على أدنى الممارسات .

***الفقرة رقم (٥١): والتي تنص على أن: -**

(برنامج التطوير المدرسي: أكسبني القدرة على تنظيم الجداول المدرسية للمعلمين وللطلبة) احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي (٧٣,٨٨ %).

يرى الباحث أن من جوانب الضعف في البرنامج أنه لم يزود مديري المدارس بالتدريب على برامج تنظيم الجداول المدرسية المحوسبه، ولقد قام العديد من المديرين بالاجتهاد والتدريب ذاتياً على البرنامج المحوسب. و البعض من مديري المدارس مازال يقوم بإعداد الجدول المدرسي يدوياً ويتم تغييره عدة مرات حتى يتلائم مع احتياجات المدرسة ورغبات المعلمين.

وكما أن العديد من مديري المدارس يعتمد اعتماداً كلياً في إعداد الجدول المدرسي على نائبه ويعطيه التفويض والصلاحية لإعداد الجدول المدرسي ، ذلك لانشغاله بالعديد من الأمور الإدارية والتربوية في المدرسة خصوصا في بداية العام الدراسي .

- **الفقرة رقم (٥٢) والتي تنص على (أكسبني البرنامج مهارة تنظيم السجلات والملفات بطريقة يسهل استخدامها وإدارتها) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي (٧٤,٣٥%).**

يرجع الباحث حصول هذه الفقرة هذا الوزن النسبي بسبب مايلي : -

أ-عملية تنظيم السجلات والملفات في مدارسنا الفلسطينية غالباً ما تسند إلى سكرتير المدرسة فهو الذي يقوم بالمتابعة والإشراف والتنظيم لهذه السجلات والملفات وليست من اهتمام العديد من المديرين نتيجة كثرة الأعباء .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب-كما تعاني بعض المدارس من عملية تنظيم وضبط السجلات والملفات للطلبة والمدرسين ووضعها في مكان مناسب مع ضيق المكان وعدم وجود الدواليب الخاصة بالملفات ، وقد يساهم استخدام الحاسوب لعلاج المشكلة وحفظ البيانات ونتائج كشوف الامتحانات.

ثالثاً/ الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تنمية دور برنامج التطوير المدرسي لمهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة " تعزى للمتغيرات التالية: -

الجنس (ذكر، أنثى) ،المؤهل الأكاديمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)،المؤهل (تربوي، غير تربوي)، سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠سنة ، ١٠ سنوات فأكثر).

الفرض الأول وتفسيره :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ينص الفرض الأول:(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(٠,٠٥ ≥ a) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى إلى متغير الجنس ذكر، أنثى)

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين المجموعتين كما في الجدول التالي:-

جدول رقم (٢٤)

يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبانة التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى)(ن = ٨٥)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التنبؤ ودراسة المستقبل	ذكر	40	37.850	6.822	0.702	0.485	غير دالة إحصائيا
	أنثى	45	38.978	7.867			
تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	ذكر	40	38.625	6.335	0.486	0.628	غير دالة إحصائيا
	أنثى	45	39.356	7.383			
صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف	ذكر	40	39.500	6.921	-0.712	0.478	غير دالة إحصائيا
	أنثى	45	40.622	7.527			
اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات	ذكر	40	39.300	7.467	0.464	0.644	غير دالة إحصائيا
	أنثى	45	40.044	7.305			
المتابعة والتقويم والتطوير	ذكر	40	39.050	7.815	0.244	0.808	غير دالة إحصائيا
	أنثى	45	39.467	7.922			
التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية	ذكر	40	37.300	7.914	0.702	0.485	غير دالة إحصائيا
	أنثى	45	38.533	8.237			
المجموع الكلي للاستبانة	ذكر	40	231.625	40.784	0.581	0.563	غير دالة إحصائيا
	أنثى	45	237.000	44.077			

قيمة "ت" الجد ولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ ≥ a) تساوي ١,٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١ ≥ a) تساوي ٢,٥٨

يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

ويتضح أن المتوسط لدى الإناث أكبر من المتوسط لدى الذكور، أي أن البرنامج أدى إلى تنمية مهارات التخطيط لدى الإناث بدرجة أكبر مما لدى الذكور، ولكن هذه الفروق لم ترق إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بما يلي:

- إن جميع المديرين والمديرات تدربوا على نفس الأنشطة والفعاليات والمؤثرات واللوائح والتعليمات في البرنامج ،وتحت نفس الظروف والإمكانيات، والمدربين والمشرفين، وعلى نفس

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

محتوى مادة التدريب وأساليب التقويم والنماذج والتجارب وتم تطبيق البرنامج بصورة متجانسة دون تمييز بين ذكر، أو أنثى بل بصورة تشاركية ومجموعات مختلطة يسودها التعاون والعمل بروح الفريق.

- من أجل ذلك جاءت استجاباتهم متماثلة ، و يعتبر الباحث أن هذا مؤشر جيد ويشير إلى عدم تأثر البرنامج بمتغير الجنس بل نمّى البرنامج مهارات التخطيط لدى الذكور والإناث بنفس الدرجة مما يشير إلى عمومية البرنامج وقوة فاعليته ، مما يجعلنا نقبل الفرض الأول من فروض الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية :-

الصالحي(١٩٩٩) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس .

وكذلك دراسة إسماعيل(١٩٩٥) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ،

وأيضا كلا من دراسة الزميلي(٢٠٠٥)، ودراسة أبو سمك (٢٠٠٣)، والحجار(٢٠٠١).

التي أسفرت نتائجها (عدم وجود دلالة إحصائية لمتغير الجنس) في ظل برامج التدريب والتطوير المدرسي ودورات الإدارة المدرسية والتخطيط المدرسي.

كما لا تتفق مع نتائج الدراسات التالية :-

العاجز ونشوان(٢٠٠٤)التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث .

،ودراسة مقبل(٢٠٠٤) التي توصلت أن مستوى امتلاك المديرين أعلى من مستوى امتلاك المديرات في كفايات الحصول على معرفة القيادة والتواصل وتوظيف معايير الأداء ، ودراسة الحسنات(٢٠٠٣) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع أنماط الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور في الصفات القيادية ولصالح الإناث في المهام الإدارية والفنية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرض الثاني وتفسيره

ينص الفرض الثاني: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور برنامج التطوير المدرسي لتنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل الأكاديمي / بكالوريوس، ماجستير فأعلى) .

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين المجموعتين من خلال استخدام برنامج (spss) وهي كما في الجدول التالي .

جدول (٢٥)

يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبانة التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل الاكادبمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى) (ن = ٨٥)

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التنبؤ ودراسة المستقبل	بكالوريوس	73	38.616	7.586	0.520	0.604	غير دالة إحصائيا
	ماجستير أو دكتوراه	12	37.417	6.082			
تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	بكالوريوس	73	39.205	6.914	0.638	0.525	غير دالة إحصائيا
	ماجستير أو دكتوراه	12	37.833	6.834			
صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف	بكالوريوس	73	39.973	7.108	0.380	0.705	غير دالة إحصائيا
	ماجستير أو دكتوراه	12	40.833	8.211			
اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات	بكالوريوس	73	39.726	7.465	0.098	0.922	غير دالة إحصائيا
	ماجستير أو دكتوراه	12	39.500	6.882			
المتابعة والتقويم والتطوير	بكالوريوس	73	39.055	7.846	0.625	0.534	غير دالة إحصائيا
	ماجستير أو دكتوراه	12	40.583	7.925			
التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	73	37.849	8.077	0.291	0.772	غير دالة إحصائيا
	ماجستير أو دكتوراه	12	38.583	8.295			
المجموع الكلي للاستبانة	بكالوريوس	73	234.425	42.749	0.024	0.981	غير دالة إحصائيا
	ماجستير أو دكتوراه	12	234.750	41.981			

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠٥) تساوي ١,٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠١) تساوي ٢,٥٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة تعزى إلى متغير المؤهل (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

يفسر الباحث هذه النتيجة بما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- إن التدريب على البرنامج وتطبيقه والالتحاق به لم يشترط تحديد المؤهل العلمي بل لم يكن موجهاً لفئة من مديري المدارس أو مديراتها ممن يحملون مؤهلاً معيناً بل إن مديري المدارس ومديراتها تدربوا على الأنشطة والأساليب في البرنامج بغض النظر عن مؤهلاتهم أو تخصصاتهم أي أن البرنامج لم يميز في التعامل بين من يحمل مؤهل بكالوريوس، أو ماجستير فأعلى فجاءت استجاباتهم للبرنامج ودرجة التنمية لمهارات التخطيط متماثلة .
- إن ممن يحملون درجة مؤهلات الدراسات العليا البعض منهم مؤهله ليس له علاقة بالتخطيط المدرسي ولا ترتبط دراسته بالإدارة المدرسية،لذلك يرى الباحث أن المؤهل الأكاديمي لم يؤثر على دور برنامج التطوير في تنمية مهارات التخطيط المدرسي إن لم يكن له علاقة بدراسة التخطيط المدرسي أو بالإدارة المدرسية على الأقل .
- ومما سبق نستنتج أن البرنامج استطاع أن ينمي مهارات التخطيط لدى حمله الشهادة الجامعية الأولى وحملة الدراسات العليا بنفس الفاعلية مما يؤكد عدم تأثر البرنامج بالدرجة العلمية لمديري المدارس ومديراتها ويتفق مع فرض الدراسة ليؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة (a £ ٠,٠٥) تعزى لمتغير المؤهل الأكاديمي(بكالوريوس، ماجستير فأعلى) . **وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من الدراسات الآتية :-**

دراسة عماد الدين(٢٠٠٣) التي استنتجت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وكذلك دراسة الصالحي(١٩٩٩)عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة التخطيط تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ودراسة إسماعيل(١٩٩٥) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات التخطيط بشكل عام تعزى إلى المؤهل العلمي .

ولا تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج كل من الدراسات الآتية :-

دراسة العاجز ونشوان(٢٠٠٤) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة الدراسات العليا ، ودراسة العمري(٢٠٠٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة البكالوريوس .

الفرض الثالث وتفسيره

ينص الفرض الثالث: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور برنامج التطوير المدرسي لتنمية مهارات التخطيط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل التربوي/ (تربوي أوغير تربوي) .وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام T.Test. لحساب دلالة الفروق بين المجموعتين كما في الجدول التالي .

جدول رقم (٢٦)

يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لاستبانة التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل (تربوي، غير تربوي)

(ن = ٨٥)

لمجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التنبؤ ودراسة المستقبل	تربوي	55	38.600	7.325	0.258	0.797	غير دالة إحصائيا
	غير تربوي	30	38.167	7.575			
تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	تربوي	55	39.018	6.226	0.012	0.991	غير دالة إحصائيا
	غير تربوي	30	39.000	8.056			
صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف	تربوي	55	40.545	6.388	0.778	0.439	غير دالة إحصائيا
	غير تربوي	30	39.267	8.614			
اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات	تربوي	55	40.309	6.702	1.045	0.299	غير دالة إحصائيا
	غير تربوي	30	38.567	8.406			
المتابعة والتقويم والتطوير	تربوي	55	39.709	7.390	0.697	0.488	غير دالة إحصائيا
	غير تربوي	30	38.467	8.645			
التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية	تربوي	55	38.527	7.562	0.888	0.377	غير دالة إحصائيا
	غير تربوي	30	36.900	8.946			
المجموع الكلي للاستبانة	تربوي	55	236.709	39.079	0.657	0.513	غير دالة إحصائيا
	غير تربوي	30	230.367	48.323			

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠٥) تساوي ١,٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠١) تساوي ٢,٥٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل (تربوي، غير تربوي).

ويتضح أن المتوسط لدى حملة المؤهل التربوي أكبر من المتوسط لدى حملة المؤهل غير التربوي، أي أن البرنامج أدى إلى تنمية مهارات التخطيط لدى حملة المؤهلات التربوية بدرجة أكبر من حملة المؤهلات غير التربوية، ولكن هذه الفروق لم ترق إلى مستوى الدلالة الإحصائية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يرجح الباحث أن من لا يحملون مؤهلات تربوية لديهم سنوات الخدمة الأطول ولهم الأقدمية وعملوا قبل تعينهم كمديري مدارس، نواب لمديري المدارس، وذوي كفاءة عالية كما التحقوا بالعديد من الدورات التدريبية التي صقلتهم للقيام بدورهم التربوي والإداري كمديري ومديرات مدارس على أكمل وجه مما أدى إلى ذوبان الفوارق بالإضافة إلى أن من شروط اختيار مدير المدرسة حالياً يتطلب أن يكون تربوياً (انظر ملحق رقم ٦) ولكن منذ عشرات السنوات كان عدد المؤهلين تربوياً ضئيلاً فلا يتم التركيز على هذا الشرط بل يستعاض عنه بالخدمة في مجال الإدارة المدرسية ويفضل أن يكون نائب مدير مدرسة.
- أن جميع المديرين والمديرات قد حرصوا على ممارسة أدوارهم في مجال التطوير المدرسي وتنمية مهارات التخطيط لديهم معتمدين على توجيهات المشرفين التربويين القائمين على برنامج التطوير المدرسي وينفذون تعليمات الإدارة التربوية بكل اهتمام بغض النظر عن المؤهل التربوي أو غير التربوي .
- برامج إعداد المعلمين في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لا تركز على تنمية مهارات التخطيط والإدارة .

• مما سبق نستنتج أن البرنامج نمّى مهارات التخطيط لدى حمله المؤهلات التربوية وغير التربوية مما يجعلنا نؤكد صحة الفرض الثالث من فروض هذه الدراسة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل التربوي.

الفرض الرابع وتفسيره

ينص الفرض الرابع:(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور برنامج التطوير المدرسي لتنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة :-

(أقل من (٥) سنوات، من (٥ - ١٠) سنوات، أكثر من (١٠) سنوات) .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA والجدول (٢٧) يوضح ذلك:

جدول (٢٧)

يبين مجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" وقيمة الدلالة ومستوى الدلالة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
التنبؤ ودراسة المستقبل	بين المجموعات	238.463	2	119.231	2.260	0.111	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	4326.549	82	52.763			
	المجموع	4565.012	84				
تحليل الواقع وتحديد الاحتياجات وترتيبها	بين المجموعات	231.343	2	115.672	2.534	0.086	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	3743.645	82	45.654			
	المجموع	3974.988	84				
صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف	بين المجموعات	264.291	2	132.145	2.628	0.078	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	4122.956	82	50.280			
	المجموع	4387.247	84				
اختيار الاستراتيجيات واتخاذ القرارات	بين المجموعات	123.090	2	61.545	1.144	0.324	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	4410.957	82	53.792			
	المجموع	4534.047	84				
المتابعة والتقويم والتطوير	بين المجموعات	123.090	2	61.545	1.144	0.324	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	4410.957	82	53.792			
	المجموع	4534.047	84				
التنظيم والتنسيق وتنمية العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	123.090	2	61.545	1.144	0.324	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	4410.957	82	53.792			
	المجموع	4534.047	84				
المجموع الكلي للاستبانة	بين المجموعات	123.090	2	61.545	1.144	0.324	غير دالة إحصائيا
	داخل المجموعات	4410.957	82	53.792			
	المجموع	4534.047	84				

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، ٨٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٣,٠٩

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (2، ٨٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٤,٨٢

يتضح من الجدول رقم (٢٧) أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

ويفسر الباحث هذه النتيجة بما يلي:

- أن مهارات التخطيط تعتبر جديدة على جميع المستويات لذا لم تتأثر بسنوات الخدمة .
- أن جميع مديري ومديرات المدارس أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم البالغ (٨٥)مديراً ومديرة تعرضوا بمختلف مستويات خدمتهم الوظيفية سواء أقل من (٥) سنوات، أو من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٥- ١٠) سنوات، أو أكثر من (١٠) سنوات لنفس البرنامج بل كان المشرفون على البرنامج أثناء التدريب حريصون كل الحرص على دمج كافة مستويات الخدمة في المجموعة الواحدة لتبادل الخبرات وإكساب مهارات التخطيط المدرسي ولتحقيق التفاعل الإيجابي لجميع فئات سنوات الخدمة مع حرصهم على تطبيق المفاهيم الحديثة في التخطيط المدرسي.

- المديرون الجدد قد عاصروا المديرين القدامى وربما اشتغلوا معهم كنواب لفترات طويلة أو عملوا كأعضاء في فريق التطوير المدرسي وقاموا بتطبيق البرنامج بمختلف فعالياته وأنشطته وحققوا خطوات ملموسة في مجال التطوير المدرسي. مما أكسبهم تفهماً واضحاً لمشكلات الإدارة المدرسية وكيفية التعامل معها وقاموا بتطبيق البرنامج بمختلف فعالياته وأنشطته وحققوا خطوات ملموسة في مجال التطوير المدرسي.

- حرص مديرو المدارس من مختلف مستويات الخدمة على الالتزام بالتعليمات والإرشادات والقوانين الصادرة عن الإدارة التعليمية مما حقق التشابه في العديد من الكفايات والقدرات لديهم. أو عملوا كأعضاء في فريق التطوير المدرسي وقاموا بتطبيق البرنامج بمختلف فعالياته وأنشطته وحققوا خطوات ملموسة في مجال التطوير المدرسي.

مما سبق نستنتج أن البرنامج استطاع أن ينمي مهارات التخطيط المدرسي لدى جميع فئات عينة الدراسة سواء ذوي الخدمة القليلة أو المتوسطة أو الكبيرة بنفس الدرجة لتتفق النتائج مع فرضية الدراسة ولتؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة (٠,٠٥) تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات الآتية : -

دراسة إسماعيل (١٩٩٥) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسات مديري المدارس لعمليات التخطيط تعزى إلى سنوات الخدمة ،وأيضاً دراسة المحيلبي والجبر (١٩٩٩) التي استنتجت : لا تؤثر سنوات خدمة المديرين في مزاولتهم للمهام الجديدة الموكلة إليهم ، وكذلك دراسة قريش (١٩٨٧) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لذوي الخدمة الطويلة أوالقصيرة .

ومما لاشك فيه أن الخدمة الايجابية تسهم في تحسين الأداء وتنمية المهارات لدى مديري المدارس

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولكن ليست كل خدمة تؤدي إلى خبرة في كل المجالات ، وحيث أن مهارات التخطيط تعتبر جديدة على الجميع فلم يكتسب المدراء ذوي الخدمة الأطول الخبرة الكافية في هذا المجال من خلال خدمتهم بل من خلال ممارستهم للبرنامج ليتساوى مع ذوي الخدمة الأقل .

ولا تتفق مع نتائج الدراسات الآتية :-

ودراسة العاجز ونشوان(٢٠٠٤) التي استنتجت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الخدمة الأطول .

ودراسة العمري (٢٠٠٠) التي استنتجت أن متغير سنوات الخدمة لصالح فئة(٦-١٠) سنوات.

ودراسة الصالحي (١٩٩٩) التي أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة التخطيط المدرسي لصالح الأطول خدمة .

وبهذا يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وتحقق من صحة الفروض مؤكداً على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a £ ٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل الأكاديمي ،المؤهل التربوي ،عدد سنوات الخدمة) ليؤكد اتفاق هذه النتائج مع فرضيات الدراسة بدرجة كبيرة جداً وعمومية البرنامج وعدم تخصيصه لجنس محدد، أو مؤهل تعليمي أو تربوي مخصص، أو موجهاً لفئة من ذوي الخدمة محدود بسنوات معينة وهذا يجعل البرنامج يتمتع بقوة وعمومية وفاعلية ويؤكد نجاح تطبيقه في مدارسنا الفلسطينية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعاً / الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة :

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة :-

" ما أهم المقترحات التي تسهم في تحسين دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة "؟

من أجل بناء الإدارة المدرسية على أسس سليمة تعتمد على التخطيط السليم كان لابد من وضع بعض المقترحات التي تسهم في تحسين **دور** برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة .

لذا قام الباحث بالإجابة عن هذا السؤال بتفريغ المقترحات الواردة من أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال إجاباتهم للسؤال المفتوح للاستبانة (انظر ملحق رقم ٢)، ورتب الباحث هذه المقترحات تنازلياً وفقاً لوزنها النسبي كما في الجدول رقم (٢٨) التالي :-

جدول رقم (٢٨)

اقتراحات أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا عن السؤال المفتوح

الرقم	المقترح	التكرار	الوزن النسبي	الترتيب
١	زيادة الدعم المالي لتنفيذ الخطط التطويرية .	٢٥	٤٢,٤	الأول
٢	تفعيل دور المجتمع المحلي في عملية التخطيط .	٢١	٣٥,٦	الثاني
٣	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في برنامج التطوير.	١٣	٢٢	الثالث
٤	توفير العناصر البشرية من معلمين وإداريين منذ بداية العام الدراسي.	١٢	٢٠,٣	الرابع
٥	إعطاء مدير المدرسة صلاحيات وحرية أكبر بعيداً عن المركزية .	١٢	٢٠,٣	الرابع مكرر
٦	عقد الدورات التدريبية والورشات الفنية لتنمية مهارات التخطيط.	١١	١٨,٦	السادس
٧	تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية عن مدير المدرسة.	٩	١٥,٣	السابع
٨	تخفيض نصاب المعلم من الحصص الدراسية.	٨	١٣,٦	الثامن
٩	توفير أجهزة حاسوب حديثة ومطورة.	٨	١٣,٦	الثامن مكرر
١٠	التعاون المثمر والمشاركة الفاعلة للمعلمين في إعداد الخطط المدرسية .	٨	١٣,٦	الثامن مكرر

ملاحظة :-

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا عن السؤال المفتوح (٥٩) مديراً ومديرة .
- لقد تم عرض المقترحات التي بلغ تكرارها (٨) فأكثر.

من خلال الجدول السابق يلاحظ ما يلي :-

١ ــ أن المقترح الأول "زيادة الدعم المالي لتنفيذ الخطط التطويرية" أكثر مقترحات أفراد العينة تكراراً وحصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٤٢,٤ %) حيث يعتبر العنصر المادي وتوفير الأموال اللازمة لمشاريع التطوير من أهم متطلبات التطوير والتخطيط المدرسي لتلبية الاحتياجات المدرسية وتسهم في تحسين نوعية الممارسات التربوية في المدرسة .

٢ ــ وأما المقترح الثاني " تفعيل دور المجتمع المحلي في عملية التخطيط " وحصل على وزن نسبي (٣٥,٦ %) وذلك لما للمجتمع المحلي من مؤسسات وأفراد وأولياء أمور من دور فاعل في تقديم الدعم والمساندة ومن أجل تقوية جسور الترابط والعلاقات الطيبة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي ، وفي هذا المجال لا يمكن أن نقلل من دور مجالس الآباء فهم يشكلون حلقة الربط بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة ، وقد يقوم مجلس الآباء بتبني تنفيذ العديد من الخطط التطويرية مثل بناء المظلات و الغرف الصفية والحدائق وتزويد المدرسة بأجهزة الحاسوب والمشاركة في عملية التخطيط .

٣ ــ وكما جاء في المرتبة الثالثة المقترح " تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في برنامج التطوير." وبوزن نسبي بلغ (٢٢%) حيث يعتبر تقديم الشهادات التقديرية للأخوة المشاركين في برنامج التطوير من أهم الحوافز المعنوية ، وكذلك الإشادة بدورهم في عملية التطوير مما يكون له الأثر الطيب في نفوسهم ويحرك المشاعر ، وأيضا الحوافز المادية تعطيهم الدافعية للعمل بجد ونشاط وتحفز الهمم لتسهم في رفعة المسيرة التعليمية وتقدمها .

مقترحات لدراسات مستقبلية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يقترح الباحث إجراء مجموعة من الدراسات المستقبلية وهي:

١- دراسة ميدانية:- "دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات القيادة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة" .

٢- دراسة تقويمية :- " دور برنامج المدرسة كوحدة تدريب في تنمية مهارات التدريب لدى المديرين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين ."

٣- "تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء اتجاهات التغيير والإصلاح التربوي."

٤- "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل الإدارة المدرسية في مدارس محافظات غزة."

٥-"معوقات تطوير الإدارة المدرسية بمدارس محافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة."

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* توصيات الدراسة: -

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة يعرض الباحث فيما يلي بعض التوصيات التي تهدف إلى النهوض بالإدارة المدرسية وزيادة الاهتمام بالتطوير والتخطيط المدرسي الفعّال .

لذا يوصي الباحث بما يلي: -

١- الاستمرار في تطبيق برنامج التطوير المدرسي على جميع المدارس الجديدة التي تم افتتاحها بعد الانتهاء من فترة تطبيق البرنامج عام (٢٠٠٢ م) ، حيث أكدت نتائج الدراسة أن البرنامج قد أسهم ايجابياً في إكساب مديري المدارس ومديراتها العديد من مهارات التخطيط المدرسي بنسبة تصل إلى (٧٨,١٦ %) .

٢- زيادة اهتمام البرنامج بتعزيز مهارات التنبؤ ودراسة المستقبل من خلال عقد الدورات التدريبية والورشات التربوية لمديري المدارس ومديراتها لتنمية هذه المهارات والتطبيق العملي لأساليب التنبؤ المختلفة .

٣- أن يتضمن البرنامج تفعيل استخدام الحاسوب في تنظيم البيانات، وتحليلها وبناء قاعدة للمعلومات وتوظيفها لكي يتم الاستفادة منها في ممارسات عملية التخطيط والتزود بالإحصائيات الكمية والنوعية واستخدامها في المعالجات الإحصائية لتسهم في دراسة الواقع واتخاذ القرارات المناسبة.

٤- أن يوظف البرنامج مهارات التواصل الفعال في إدارة المدرسة وتنظيم علاقاتها الداخلية مع جميع العاملين والعمل على تنسيق الزيارات التبادلية بين المعلمين من خلال الخطط التي يتم إعدادها.

٥- أن يركز البرنامج على تطوير العلاقات الإنسانية وزيادة روح التعاون والمشاركة الجماعية لمواجهة التحديات وحل المشكلات من خلال التعاون والتواصل الفعال المستمر مع المؤسسات الخارجية ذات الصلة بعمل المدرسة .

٦_ تفعيل دور المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطوير الإدارة المدرسية ورسم خططها المستقبلية وتحسين ظروفها وإمكاناتها وذلك من خلال مجالس أولياء الأمور والبرامج المنظمة للأنشطة المدرسية والمساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٧- الاهتمام بدراسة واقع المدرسة وفق التشكيلات المقترحة دراسة دقيقة لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة والفئات المستهدفة وإجراء الاتصالات مع المعنيين لتلبية تلك الاحتياجات.

٨- زيادة دور البرنامج في تنمية مهارات المدير في تنظيم شؤون التلاميذ والعاملين بالمدرسة من حيث إعداد التشكيلات وتنظيم السجلات والملفات ذات العلاقة بما ييسر أداؤه لمهامه القيادية التربوية الإشرافية والإدارية بشكل فاعل ومؤثر .

٩- أن يوظف مدير المدرسة خطوات صنع القرار وفق منهجية علمية في مجال اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المشكلات التي تواجه المدرسة والتغلب عليها بصورة فعالة ولتساهم عملياً في تطوير العمليات الإدارية والتعليمية وما يتصل بهما من آليات ومرافق .

١٠- أن يطبق مبدأ تفويض السلطة والصلاحيات في إدارة المدرسة لتحقيق مبادئ المشاركة والتعاون والعمل الفريقي بين العاملين في المدرسة في إطار مسؤولياته القيادية والإشرافية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع

* أ : قائمة المراجـــع العربيـــــة

- أولاً : المصادر والكتب.
- ثانياً : الرسائل العلمية.
- ثالثاً : المؤتمرات والدوريات والنشرات.
- رابعاً: مواقع الإنترنت.

*ب : قائمة المراجع الأجنبية والدوريات.

أ-: قائمة المراجع العربية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولاً : المصادر والكتب :

- القرآن الكريم.

١. إبراهيم، حسن علي (١٩٨٩): " **التعليم والتنمية وجهاً لوجه**" ، مطبعة دار السلاسل ، الكويت.

٢. إبراهيم ،مجدي عزيز(٢٠٠٠): " **تطوير التعليم في عصر العولمة**" ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

٣. أبو الوفا، جمال محمد وحسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٠): " **اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية**"، المكتبة التربوية، القاهرة.

٤. أبو حطب ، فؤاد وعثمان، سعيد(١٩٨٤): "**مشكلات في التقويم النفسي** " الطبعة الأولى ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية .

٥. أبو شيخة، نادر أحمد (١٩٩١) : "**إدارة الوقت**" ، دار مجدلاوي للنشر، عمان

٦. أبو ناهية، صلاح الدين (١٩٩٤): "**القياس التربوي** "،مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة.

٧. أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠١): " **الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة** "، الطبعة الأولى ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية .

٨. _____ (١٩٩١): " **نحو تطوير الإدارة المدرسية** ": سلسلة دراسات نظرية وميدانية، الطبعة الأولى ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية.

٩. الأغا، رياض ونهضة (١٩٩٦):"**الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها الحديثة**" ، الطبعة الأولى ، مطبعة منصور، غزة، فلسطين.

١٠. الأغا، محمد عثمان (٢٠٠٥):" **محاضرات في التخطيط التربوي** " ،الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

١١. الأغبري،عبد الصمد (٢٠٠٠) :"**الإدارة المدرسية ، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**" ، دار النهضة العربية ،بيروت .

١٢. بدوي، أحمد زكي (١٩٨٠): " **معجم ومصطلحات التربية والتعليم**" ، دار الفكر العربي، القاهرة..

١٢. البرادعي، عرفان (١٩٨٨): " **مدير المدرسة الثانوية، صفاته، مهامه، أساليبه، اختياره، إعداده**"، دار الفكر للنشر ، دمشق، سوريا.

١٤. البوهي، فاروق شوقي (٢٠٠١): " **الإدارة التعليمية والمدرسية**"، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٥. الجبر ،زينب علي (٢٠٠٢): " **التخطيط المدرسي ، مفاهيم وأسس وتطبيقات** " ، الطبعة الأولى ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت .

١٦. جويلي ، مها عبد القادر (٢٠٠٢) :"**دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين** "، الطبعة الأولى ، دار قباء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية.

١٧. حافظ ،محمد علي (ب.ت): " **التخطيط للتربية والتعليم**" ، المؤسسة المصرية العامة للتأليف والنشر، القاهرة.

١٨. حجى ،أحمد إسماعيل(١٩٩٨): "**الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية** "، دار الفكر العربي، القاهرة.

١٩. حسني، محمد محمود (١٩٨٥): " **بعض مفاهيم الدراسات المستقبلية في التعليم**" ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

٢٠. حسين، منصور وزيدان ، مصطفى (١٩٧٦): " **سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف التربوي**" مكتبة غريب، القاهرة، الفجالة.

٢١. حمدان، محمد زياد (١٩٨٦): " **وسائل تكنولوجيا التعليم** "، دار التربية الحديثة، الأردن، عمان.

٢٢. دياب، إسماعيل (٢٠٠١): " **الإدارة المدرسية**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر

٢٣. زاهر،ضياء الدين(٢٠٠٥) :"**إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة(دليل عملي)**" الطبعة الأولى ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة .

٢٤. زهران، شحاته عبدالخالق (١٩٩١): " **مدير المدرسة مشرف مقيم**"، التربية المعاصرة، القاهرة .

٢٥. سالم ،فؤاد الشيخ وآخرون (١٩٩٤) :" **المفاهيم الإدارية الحديثة** "،الأردن ، الجامعة الأردنية.

٢٦. سليمان ،عرفات عبد العزيز (١٩٨٧): " **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر**" ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة.

٢٧. سمعان، وهيب ومرسي، محمد منير (١٩٧٥): "**الإدارة المدرسية الحديثة**" ،عالم الكتب، القاهرة.

٢٨. شنودة ، أميل فهمي (١٩٨٦) : " **الإدارة التربوية المدرسية في الوطن العربي**"، الجمعية العلمية الكويتية، الكويت.

٢٩. الطراونة، إخليف (٢٠٠٣) : " **التطوير التربوي**" ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

٣٠. الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٢): "**التدريب مفهومه وفعالياته**" ، دار الشروق للنشر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والتوزيع، عمان.

٣١. الطويل، هاني عبد الرحمن(٢٠٠١) : "**الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، سلوك الأفراد والجماعات في النظم** "، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

٣٢. عابدين، محمد عبد القادر،(٢٠٠١) :" **الإدارة المدرسية الحديثة** "، الطبعة الأولى ،دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.

٣٣. العاجز، فؤاد و البنا ، محمد (٢٠٠٤) : "**الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق**" ، دار المقداد للطباعة ، غزة ، فلسطين

٣٤. عبد الدايم، عبد الله (١٩٧٨) : " **التخطيط التربوي، أصوله، وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد**"، دار العلم للملايين، بيروت.

٣٥. عبود، عبد الغني وآخرون (٢٠٠٠) : " **الإدارة المدرسية الابتدائية**"، مكتبة النهضة العربية، الطبعة الثانية ، القاهرة.

٣٦. العبيدي، محمد جاسم (٢٠٠٤) : " **سيكولوجية الإدارة التعليمية في المدرسة، آفاق التطوير العام**"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

٣٧. العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٠) : " **الإدارة المدرسية**"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

٣٨. عدس ، عبد الرحمن (١٩٩٩) : **"أساسيات البحث التربوي "** دار الفرقان ، للنشر والتوزيع ، عمان .

٣٩. العرفي، عبد الله ومهدي، عباس (١٩٩٦) : " **مدخل إلى الإدارة التربوية** "، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.

٤٠. عريفج، سامي سلطي (٢٠٠١) : " **الإدارة التربوية المعاصرة** "، الطبعة الأولى ،دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

٤١. عطوى، جودت عزت (٢٠٠١) : " **الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**" ، الدار العلمية والدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

٤٢. غنيمة،محمد متولي (٢٠٠٥):"**التخطيط التربوي** " ،الطبعة الأولى ،عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع .

٤٢. الكسواني، مصطفى وآخرون (٢٠٠٣) : " **مدخل إلى التربية** "، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.

٤٤. محمد، أحمد علي الحاج (٢٠٠٠) : " **التخطيط التربوي، إطار لمدخل تنموي جديد**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٤٥. مدبولي، محمد عبدالخالق (٢٠٠١) : " **التخطيط المدرسي الاستراتيجي**"، مكتبة الدار العربية للكتاب، الطبعة الأولى، القاهرة.

٤٦. مرسى، محمد منير (١٩٩٦) : " **الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث**"،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عالم الكتب، القاهرة.

٤٧. ـــــــــــــــــــ (٢٠٠١) : " **الإدارة المدرسية الحديثة**"، عالم الكتب، القاهرة.

٤٨. مصطفى، صلاح عبد الحميد (٢٠٠٢) : " **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر** "، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٤٩. ملحم، سامي (٢٠٠٠) :" **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**" ، دار المسيرة، عمان.

٥٠. منقريوس ،رياض(ب.ت): "**الإدارة المدرسية** " ،مكتبة الانجلو المصرية ،القاهرة .

٥١. نشوان، يعقوب (١٩٩٢): " **الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق**"، دار الفرقان، عمان.

٥٢. ـــــــــــــ(١٩٨٦):"**الإدارة المدرسية والإشراف التربوي**" دار الفرقان،عمان.

٥٣. النوري، عبد الغني (١٩٨٧) : " **التخطيط التربوي في البلاد العربية** "، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الدوحة، قطر.

٥٤. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (١٩٩٧) : "**الإصدار الأول ، السلطة الوطنية الفلسطينية**"، فلسطين.

- **ثانيا : الرسائل العلمية**

٥٥. أبوسمك، على عبد المجيد (٢٠٠٣) : " **دراسة تقيمية لبرنامج تدريب مديري المديرين المدارس الحكومية أثناء الخدمة في محافظات جنوب فلسطين من وجهه نظر المديرين أنفسهم** "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة.

٥٦. أبوعوده، فوزي حرب(٢٠٠٤) : " **المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة**"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥٧. إسماعيل، محمد فايز (١٩٩٥) : " **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم بضواحي عمان لعملية التخطيط التربوي المنوطة بهم** "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

٥٨. بسيسو، نادرة غازي (٢٠٠٣) : " **تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة** "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس بالتعاون مع جامعة الأقصى، غزة.

٥٩. بن قصودة، بالنور الدوكالي (١٩٩٨) : " **تطور أداء المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية** "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

٦٠. الحجار، رائد حسين (٢٠٠١) : " **تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس بالاشتراك مع كلية التربية، غزة.

٦١. الحسنات، صبحيه (٢٠٠٣) : " **دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي لمحافظات غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس بالتعاون مع جامعة الأقصى غزة

٦٢. حلس، ربحية سليم (٢٠٠٢) : " **دراسة تقويمية لبرامج تأهيل النظار والعاملين بمدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة** "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة بالاشتراك مع جامعة الأقصى غزة .

٦٣. الزميلي، تمام فتحي (٢٠٠٥) : " **الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة.

٦٤. شرف ، مروان خليل (٢٠٠٢) :" **دراسة تقويمية لدور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا كمشرف فني و إداري مقيم في المدارس الحكومية بمحافظات غزة**" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة .

٦٥. الصالحي، نبيل (١٩٩٩) : " **تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس بالتعاون مع كلية التربية، غزة.

٦٦. الصالحي، نبيل محمود (٢٠٠٣) : " **تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة** "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة.

٦٧. عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٣) : " **إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير** "، رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦٨. العمري، عبد الله مفلح (٢٠٠٠) : " **تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من محافظة أربد** "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

٦٩. العمري، عطية محمد (١٩٩٩) : " **نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية بقطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

٧٠. قريش، أحمد محمود (١٩٨٧) : " **الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

٧١. المدهون، منال عمر (٢٠٠٤) : " **تقويم منهج الاقتصاد المنزلي لطالبات الصف الثامن من وجهة نظر المعلمات في مدارس محافظات غزة** "، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

٧٢. مسلم، مسلم عبد الحميد (٢٠٠٤) : " **تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

٧٣. المشهراوي، إبراهيم(١٩٩٩) : " **برنامج مقترح لتنمية التفكير لدى طلبة الصف الثامن الأساسي بغزة** "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس بالتعاون مع كلية التربية، جامعة الأقصى ، غزة.

٧٤. منصور، نعمة عبد الرؤوف (٢٠٠٥) : " **تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة** "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثالثا :المؤتمرات و الدوريات و النشرات :

٧٥. أبو الوفا، جمال محمد (١٩٩٤): " الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة المدرسة في الوطن العربي لمواجهة متغيرات العصر. المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة في الإدارة التعليمية، ادا رة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، **مجلة جامعة عين شمس**، العددان (٢٢- ٢٤)، من ص (٧٣ – ١٠٣).

٧٦. أبو خليل، محمد إبراهيم (٢٠٠١): " موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها"، **مجلة مستقبل التربية العربية** ،العدد (٢٦) ، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، من ص(٢٢٩ – ٣١٧) .

٧٧. أبو سماحة،كمال والفرح، وجيه (١٩٨٥):" تقييم الدورة التدريبية الوطنية في التخطيط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والإدارة التربوية،" **رسالة المعلم**،المجلد (٢٦)، العدد (٥)، من ص (٨٥- ٨٩) .

٧٨. أبو سنينة، عونيه طالب (١٩٩٨): " تقويم برنامج دورة تنمية مديري المدارس من وجهة نظر بعض المتدربين، دراسة ميدانية في مدينة الزرقاء"، **مجلة التربية المعاصرة**، العدد (٤٩)، السنة (١٥) من ص (١٧٥- ٢٠٧) عالم الكتب، القاهرة.

٧٩. بهجت، أحمد الرفاعي (١٩٩٣): " فعالية الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان، دراسة تقويمية"،**مجلة الدراسات التربوية**، رابطة التربية الحديثة، المجلد (٨) ، الجزء (٥٤)، من ص (٢٠٨ – ٢٦٠) . عالم الكتب، القاهرة،

٨٠. بو بطانة، عبد الله (١٩٨٦): " دور التقويم في تطوير العملية التربوية"، **مجلة التربية الجديدة**، العدد (٣٩)، من ص (٥- ١٧).

٨١. الجبر، زينب علي (١٩٩٥): " التخطيط للإصلاح التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر عينة من المختصين"، **المجلة التربوية**،العدد(٣٧)،المجلد(١٠ من ص (٢٧- ٧١).

٨٢. الجبر، زينب علي والمحيلبي، عبدالعزيز (١٩٩٩): " ممارسة مديري المدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة، وأمنائها بدولة الكويت لمهامهم" " دراسة تقويمية" **المجلة التربوية**، العدد (٥٠) ، المجلد (١٣) ، الكويت من ص(١٥ – ٤٥) .

٨٣. جرادات، عزات (١٩٨٩): " التطوير التربوي، البرامج والمشروعات"،**مجلة رسالة المعلم** ، العددان الأول والثاني، المجلد (٣٠) ،الأردن، من ص(٧٠- ٨٠).

٨٤. حسين ،حسن (٢٠٠٢): "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي ،**مجلة التربية** ، العدد (١٠٥) ،من ص (٣- ٣٥) .

٨٥. خثيلة ،هند بنت ماجد (١٩٩٩) ،" التخطيط الاستراتيجي " ،بحث منشور ،**مجلة رسالة الخليج العربي** ، السنة (٢٠) ، العدد (٧٢) ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض السعودية ، من ص(٥٣- ٨٥) .

٨٦. الخطيب ،أحمد وآخرون (١٩٩٨) :"تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية " ،**سلسلة منشورات المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية**.عمان.

٨٧. خليفة، على عبد ربه (٢٠٠٣): " المدرسة كوحدة قاعدية للتطوير التربوي "، بحث مقدم **لمؤتمر جامعة قناة السويس**، الإسماعيلية، مصر.

٨٨. درة، عبد الباري (١٩٩١): " تحديد الاحتياجات التدريبية "، **رسالة المعلم**، المجلد (٣٢) ، العدد الأول، عمان، من ص (٢١ – ٣٠) .

٨٩. دروزة، أفنان نظير (٢٠٠٣): " قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية و إحداث التغيير " ، **مجلة اتحاد الجامعات العربية** ،العدد (٤١) من ص (٥ - ٤١) .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٩٠. السعود، راتب وبطاح، أحمد (١٩٩٣): " اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن"، أسس مقترح، **مجلة اليرموك**، العدد (٩)، من ص (٢٢٦- ٢٨٠) .

٩١. السيد علي، نادية حسن(٢٠٠٢): " تصور مقترح لتطوير نظام تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة مدخل تخصص"، **مجلة مستقبل التربية العربية**، العدد (٢٧) ، المجلد (٣) ، من ص (٢٠٢ – ٢٦٨) .

٩٢. شرير، رندة عيد (٢٠٠٥): " الأدوار المتوقعة لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة غزة "، بحث منشور في **مؤتمر التربية في فلسطين و متغيرات العصر**،من ص (٤٣٦-٤٦٠) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

٩٣. الشيباني، عمر الثومي (١٩٩٨): " بحث تخطيط التعليم والتنمية البشرية المستديمة في ليبيا، **مجلة كلية التربية**،العدد (٢٢)، جامعة الفاتح،من(١٧ – ٥٧).

٩٤. الطالب، أحمد (٢٠٠١): " أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة الجرش"، بحث **مقدم لدورة الإدارة العليا من الإدارة العامة**، عمان، الأردن.

٩٥. الطعاني، حسن أحمد المصطفى (١٩٩٩): " دراسة ميدانية، بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس الثانوية في الأردن، في ضوء أدائهم لمهماتهم المطلوبة"، **مجلة مركز البحوث التربوية**، جامعة قطر، العدد (١٥) ، السنة (٨) من ص(١٠٧ -١٣٠).

٩٦. العاجز، فؤاد ونشوان، جميل (٢٠٠٤): " تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة لمركز التطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس، التربية المستدامة للمعلمين في الوطن العربي، **مجلة الفيوم التربوية**، الفيوم.

٩٧. عاشور،محمد علي (٢٠٠١): " دور مدير المدرسة الثانوية لمواجهة المتطلبات المستقبلية للمدرسة، **أبحاث اليرموك** ، المجلد ، (١٩) ، العدد(٣) عمان ،من ص (١٤١٠ –١٤٢٧) .

٩٨. عبد الجواد، نور الدين (١٩٨٤): مقال " التجديد التربوي، معاييره ومحاذيره"، دراسات تربوية ، **مجلة كلية التربية**، جامعة الملك سعود، المجلد (٤)العدد (١)السعودية، من ص (٧٥ – ١٠٥).

٩٩. عقيلان، محمد موسى (١٩٩٠): بحث " التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة"، **مجلة جامعة الملك سعود**، العلوم التربوية، المجلد الثاني ، العدد الاول، من ص (٢٩٣ – ٣١٦) .

١٠٠. علي ، سعيد إسماعيل (١٩٩٥): مقال بعنوان " فقه التطوير لمنظومة التعليم"،**مجلة دراسات تربوية** ،المجلد (١٠) ، الجزء (٧٩)،من ص (١٤- ١٧)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٠١. عيسان، صالحة عبد الله يوسف (٢٠٠٢): " واقع التعليم الثانوي بسلطنة عمان وسبل تطويره وفق بعض النماذج المستخدمة في الدول النامية"، **مجلة التربيـــة**، العـــدد (٢٦)، الجزء (٣) ، جامعة عين شمس، مكتبة الزهراء الشرق، من ص(١٨٩ - ٢٢٥) .

١٠٢. فهمي، محمد سيف الدين (١٩٨٩): " اتجاهات التغيير والتطوير الجـــامعي، موقـــف جامعات دول الخليج منها"، **مجلة رسالة الخليج العربي**، الـــسنة (٩) ، العـــدد (٢٨) ، الرياض ، السعودية، من ص(١٢٩ – ١٨٠) .

١٠٣. فهمي، محمد سيف الدين ومحمود، حسن عبـــد المالـــك (١٩٩٣): " تطـــوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي"، **الناشر مكتب التربية العربي لدول الخليج**، الرياض.

١٠٤. المطيري، حزام (١٩٩٤): " نموذج التخطيط الإسلامي من حياة الرسول صـــلى الله عليه وسلم، الفكر والتطبيق"، **مجلة جامعة الملك ســـعود**، المجلـــد (٦) ، العـــدد (١) ، الرياض.

١٠٥. مقبل، محمد (٢٠٠٤): " مشروع المدرسة كمركز للتطوير ودوره فـــي تحـــسين أداء مديري المدارس" ، **بحث مقدم إلى دائرة التربية والتعليم**، مركـــز التطـــوير التربـــوي، وكالة الغوث الدولية، غزة.

١٠٦. مهدي، سوزان (٢٠٠٣): " مضيعات الوقت لدى مديري المـــدارس الثانويـــة وســـبل التغلب عليها من و جهة نظرهم"، **مجلة التربية** ، السنة (٦) العدد (٩) ، عين شمس ، من ص (١٤٨ - ١٨٢).

١٠٧. هجان، علي حمزة (١٩٩٨): " آراء مديري مدارس التعليم العام نحو برنامج تدريبهم أثناء الخدمة "، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، العدد الثاني والعشرون، الجـــزء (٢) ، كلية زهراء الشرق، من ص(٨٣- ١٢٢) .

١٠٨. الهدهود، دلال عبد الواحد (١٩٩٤): " إسهامات التخطيط التربوي في تطوير النظـــام التعليمي بدولة الكويت"، **مجلة الدراسات التربوية**، المجلد (٩) ، الجزء (٦٧)، القـــاهرة من ص(٢٦١ – ٣٠٥) .

٧ منشورات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

١٠٩. صبيح،عمر وآخرون(٢٠٠٢/ ٢٠٠٣): "**مدخل إلى الإشراف العام** " ، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، الإدارة العامة للتأهيل والإشراف ، رام الله، فلسطين .

١١٠. صحيفة الأيام (٢٠٠٦):"**انجازات وزارة التربية والتعليم خلال عشر سنوات**" التقرير المقدم إلى مجلس الوزراء ، نشر في صحيفة الأيام ، بتاريخ ٢٠٠٦/١/٢٢م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١١١. مناصرة، علي وآخرون (٢٠٠٥) : " **الدليل الإجرائي لمدير المدرسة** "، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، الإدارة العامة لمتابعة الميدان، رام الله، فلسطين.

١١٢. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (٢٠٠٠)، "**رسالة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية** "، ، رام الله ، فلسطين.

١١٣. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(١٩٩٧) :"**النظام الإداري لوزارة التربية والتعليم**" ، الإدارة العامة للتخطيط ، رام الله ، فلسطين .

١١٤. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(٢٠٠٤/ ٢٠٠٥) :" **الدورة التدريبية للمتقدمين لوظيفة مدير مدرسة**"، الإدارة العامة لمتابعة الميدان اليوم الرابع: ص٢٧، غزة.

١١٥. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(٢٠٠٥):" **الخطة المدرسية السنوية**" مديرية التربية والتعليم بغزة ، نشرة رقم م.ت.غ/١ بتاريخ ٢٠٠٥/٥/٢١م

v منشورات وكالة الغوث الدولية :-

١١٦. وكالة الغوث الدولية (٢٠٠٢): " **مشروع تطوير مدارس وكالة الغوث الدولية، المدرسة كوحدة للتطوير التربوي**" ، فلسطين .

١١٧. وكالة الغوث الدولية، دائرة التربية والتعليم (٢٠٠٣):" **دليل بناء خطة تطوير المدرسة** " المدرسة كوحدة للتطوير التربوي" نشرة رقم (١/ Ed: ٩)"

١١٨. وكالة الغوث الدولية، دائرة التربية والتعليم (١٩٨٨): " **دليل مدير المدرسة لبناء الخطة المدرسية السنوية**، نشرة رقم ٨٨/٢. E . Doc ، ص٤-٥.

رابعا : مواقع الإنترنت :

١١٩. العويس، رجب بن علي(٢٠٠٣):" **التخطيط الاستراتيجي من مسئوليات مدير المدرسة**".

www. Moe. gov. omlmoerl bulie tin/ ou. Html.

١٢٠. وزارة التربية والتعليم العالي (٢٠٠٥)، "**الإدارة العامة للتخطيط** "، الاحصاء

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التربوي.

.http: // www. Moe . gov. ps/ chart. Html.

١٢١. وزارة التربية والتعليم العالي(٢٠٠٤) " **الإدارة التعليمية في التجربة الفلسطينية**"

http: // www. Moe . gov. ps/ publications infoedu Dou .

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

ب - : قائمة المراجع الأجنبية والدوريات : -

1. Bliss, sam, w. and others (1999): " **Strategic Planning and School. Based Management Systems".**
2. Cohn Gary David- (1999): " **Analysis of School District Strategic Planning Relationships with School Action Planning"**. Ph. D. University of Washing ton . USA..
3. Daresh, Joun, c.male. Trevor (2001): " **Pluse and Minuse of British Headteacher Reform: Toward Avision of Instructional leadership**" www**. Eric**.edu. com.
4. Daresh. John, c., (1983): " I**n- service Training for school Principals, Astatus peport**" lowa university. Lowa city Inst. For school Execuitves.
5. Estes. D.G. (1994): " Qualitative Finding Regarding leadership Development process Training for principals" Ed. D. East Texas state university, order No. DA. 9430344, **Dissertation Abstracts Intranational** 55(6) December 1994, p. 1432.
6. Faber, c. Fand shearron, GF(1970) : " **Elementary School Admnistration**" **.** Theory and practice Hoith Rin hart and winston Inc. w.y.
7. Gerald. C. ubben. Larry. W. Hyghes (1997) " **The Principle Creative Leadership for Effective Schools**". Allyn and Bacan Boston. U. S. A.
8. Halloinger, p and Heck, r. 1996**:** " Reassessing the Principals Role in School Effectiveness and Review of Empirical Research". 1985- 1995 **educational administration Quarterly**, 32 (11), **s**. u.n.
   http: // www.swb- Inc .com. /stplan- Sbm.htm.
9. Huling. Austin, leslie and others, (1985): " **High School Principals, Their Role in Guiding Change "** . Texas univ. Austion Research and Develop Manchester for Teacher Education ED(271807).
10. Lauder, A. (2000), : **"** The New Look in principals preparation programs". **NASSP Bulletion (84)**, (617), 23- 28.
11. Mc Evoy, B. (1985). Everyday acts: " Staff

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Development As Continuous and Routine". Emporia, Ks: Emporia State university. **Eric Doucnment peproduction** service No. Ep 264- 645.

12. Ramires and Maria, (1994): " stic. Based decision Making Current Principals Leadership Skills. **Dissertation Abstracts Internationa,** vol**",** (55). N (6). U.S.A. university Microfilms, Inc. deccember, p1414.
13. Saha , Lawrence J (1997) : " **International Encyclopedia of Sociology of Education**". U.K.B.P.C wheatons Itd. p. 837.

14. Spring Field Chariotte A., (1984): " An Investigation of Effectiveness on the outcomes of two Training Designs which Vitalise Different Type of practice During Principal In-service Tranining" **Diss Abst. Int**., vol 44, No. 7. p. 2006. A.
15. Tarter. Hohn, G. Bllss. James R.and Hog wayners (1989). "School Characteristies and Faculty Trast in Secondary School"**. Educational Administration Quarterly 25**, (3). Pp. 294- 308.

16. Wood, Joseph L. (1983). :" Principals Step this Way and Change the Status"**.** Quo **(ERIC)** EJ (286656).

****

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com