

الفصل الرابع

دراسة مقارنة للمداخل والأساليب
التي يستخدمها المديرون في إدارة المدرسة

في كل من

محافظة القليوبية (ج.م.ع)
ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية)
في ضوء الاتجاهات المعاصرة

obeikandi.com

دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون فى إدارة المدرسة

فى كل من محافظة القليوبية (ج ٢٠٠٤ ع)
ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية)
فى ضوء الاتجاهات المعاصرة

المقدمة :

تعد الإدارة المدرسية على قدر كبير من الأهمية فى العملية التعليمية التربوية لإسهامها فى الارتقاء بعمل المدير وأسرة المدرسة ، لذا فإن إصلاح التعليم وتطويره يتوقف بدرجة كبيرة على مدى قدرة المدير على تحقيق الاستفادة القصوى من المضاد المادية والبشرية المتاحة ، وحسن توجيهها بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية بكفاية وفعالية .

ولاتساع مجالات العمل فى الإدارة المدرسية وتطورها فقد أصبح الاهتمام يشمل الجوانب الإدارية والتعليمية والتربوية ، مما جعل الإدارة المدرسية تأخذ أبعاداً جديدة فى تسيير العملية التعليمية حتى تواكب المستجدات والتطورات التى تحدث فى ميدان التربية الحديثة .

إن شخصية وكيان المدرسة تستمد من كيان النظام التعليمى ككل ، فالإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بذاته ، ولكنها جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التعليمية ، وتختلف السلطات والصلاحيات الممنوحة من الإدارة التعليمية على المستويين المحلى والقومى (مصطفى ، ١٩٨٧ ، ص ١٢٧) ، وتضفى ثقافة المجتمع على المدرسة هويتها المتميزة ، لذا يجب على المدير أن يستشعر توجهات الثقافة المحيطة بالمدرسة ، وأن يضعها فى اعتباره نظراً لما تؤديه من دور مؤثر فى تشكيل سلوكه . ونظراً لتنمية كل بيئة لعادات مختلفة لدى العاملين فيها ، لذا فينبغى عليه مراعاة ذلك فى سلوكه معهم (Peach. 1980. P.477) .

(*) بالاشتراك مع د . أحمد على غنيم ، قسم التخطيط والإدارة التعليمية ، كلية التربية بالمدينة المنورة ، جامعة الملك عبد العزيز .

إن النظرة الفاحصة للممارسات الإدارية السائدة في مدارسنا توضح ان الإدارة المدرسية بوضعها الحالي وما تعانيه من مشكلات تمثل عائقاً في سبيل أى تطوير تعليمى منشود ، فما زالت المؤسسات التعليمية فى مجتمعنا متمسكة بالكثير من الممارسات العقيمة والتقليدية (صبيح ، ١٩٨٤ ، ص ٢٩) . ومن ثم تعيش الإدارة المدرسية فى بلدنا مناخاً غير عادى ، والمتأمل فى الإدارة المدرسية فى مصر يجد أنها كانت ولا تزال مثالا للبيروقراطية التى تتمسك بالشكل دون المضمون ، والتى تتخذ من الروتين والنماذج والإجراءات أهدافاً فى ذاتها ، ولقد فشلت الإدارة المدرسية فى تقديم خدمات ميسرة - لطلاب ومتخرجين - وغيرهما بتكلفة اقتصادية ، بل العكس فقد أصبح التعقيد وتداخل الاختصاصات ، وتتبع المسئوليات من السمات الرئيسية للإدارة المدرسية (أبو الوفا ، توفيق ، ١٩٩٣ ، ص ٢٠٨) .

وفى مجال الإدارة المدرسية حاولت الدول العربية أن تخطو خطوات جديدة لتطويرها ، بيد أن محاولاتها وقفت عند حسن اقتباس القليل من جوانب التطوير الواجب الأخذ بها فى هذا الميدان ، ولم ينجح القدر المقتبس فى إصلاح ما أفسدته السلبيات السابقة فى الإدارة المدرسية ، الأمر الذى عرقل تقدمها وفعاليتها ، فالنظرة التحليلية تتشابه فى الدرجة والنوع نظراً للصفات المشتركة التى تجمع بين هذه الدول . وتتحصر أهم هذه المشكلات فى قصور كثير من مفاهيم الإدارة واتجاهاتها المعاصرة وأدوارها لدى كثير من المديرين فى العمليات الإدارية الإجرائية ، وعدم الاهتمام بالنواحي الفنية التى تمكنهم من تحقيق نقلة فى الداء ، وقلة اهتمام المديرين بأساليب الإشراف التربوى المعاصر ، والكفاية الخارجية للمدرسة وتأثيرها فى مجتمعها المحلى ومؤسساته والمستفيدين فيه أخذت فى التراجع ، وقلة الاهتمام بالتخطيط المستقبلى للمدرسة ، واتصاف الإطار التنظيمى بالتقليدية ، وتفويض الصلاحيات لإدارة المدرسة محدودة للغاية ، ومشاركتها فى الإجراءات التخطيطية والتطويرية بحاجة إلى تعزيز (أحمد ، ١٩٩٣ ، ص ٢) .

ونحن بصدد التعرف على الاتجاهات المعاصرة فى مجال الإدارة المدرسية والخبرات المتميزة لمديرى المدارس وأسباب نجاحهم فى إدارة مدارسهم وتحسين أداء المدير المصرى والسعودى من خلال هذه الاتجاهات . ونجد أنه من الصعب الاستعانة بشكل أساسى بالنماذج الغربية لتفسير الاساليب والمداخل التى يستخدمها المدير فى ثقافتنا العربية ، أو تبنى استراتيجيات مستخدمة منها ، إلا أنه من المهم

دراسة الواقع الإداري العربي بصفة عامة والواقع المصري والسعودي بصفة خاصة قبل الاعتماد على نتائج التجارب الجنبية .

وفي الوقت نفسه لا يمكن شرح مضمون برنامج مدرسي شرحاً وافياً دون الرجوع إلى الإطار الفلسفي القيمي النهائي للمجتمع الذي يخدمه هذا البرنامج . كما أنه لا يمكن مقارنة التغييرات التربوية مع تجاهل الفترة التاريخية التي حدثت فيها تلك التغييرات (Breday, 1967, P.21) . فهناك القوى والعوامل الثقافية المؤثرة على النظام التعليمي سواء المصري أو السعودي التي لا يمكن تجاهلها أثناء تفسير الممارسات المختلفة التي يقوم بها مدير المدرسة . ويجب أن يوضع في الاعتبار أن الدراسة المقارنة الحالية بين العينة موضوع الدراسة على محافظة القليوبية (ج . م . ع) والعينة موضوع الدراسة على مجتمع المدينة المنورة (السعودية) لا تعنى إعادة تطبيق هذه الدراسة من مصر على السعودية . وذلك أن الواقع المصري يختلف تماماً عن الواقع السعودي ، ويعد هذا من أهم المشكلات التي تواجه الدراسة لأن ذلك يتطلب أن تكون المواقف في كل من البلدين متشابهة وطبيعية ، وكذلك لا يمكن التحكم في المتغيرات التي تؤثر في أداء المدرسة ، لذا يجب الحذر عند استنتاج المضامين التربوية والوصول إلى تعميمات في كلا البلدين (Willower, 1977, P.8) .

وقد يتساءل كثير من المديرين الجدد تساؤلات كثيرة مثل : لماذا يستطيع فرد ما قيادة مجموعة من الأفراد ، بينما يفشل غيره في ذلك ؟ أو لماذا يستطيع أحد المديرين القيام بتغيير جوهرى في إجراءات العمل المدرسى ، ويستطيع تحقيق نسبة عالية من النجاح والعلاقات الإنسانية المتميزة ، بينما يفشل مدير آخر ؟

إن المؤشرات نجاح أى مدرسة تتوقف فى المقام الأول على التلاميذ ، والمعلمين ، وأولياء الأمور ، وأعضاء المجتمع المحلى الممثلين من مختلف الأوساط الاجتماعية ، ومدى رضاهم ، والرضا عن المدرسة ، وما تقدمه لهم ، ومن ناحية أخرى فإن هناك شبه اتفاق على أن تلك المدرسة تمثل حجر الأساس فى بناء جو مناسب للتعليم والتعلم . وفى نفس الوقت فإنها تجعل عملية التعليم والتعلم عملية محببة ومفضلة . فالمدرسة التي تحافظ على بقاء الدفاء فى العلاقات ، والاتجاهات الإيجابية نحو التعليم ، وتعمل على دافعية التلاميذ وتمتعهم بالتعليم ،

وكذلك خلق هذا الاتجاه لدى أولياء الأمور ، كل ذلك يعد من المؤشرات المخمة لنجاح إدارة المدرسة (Hampton & Lauer. 1981, P.26) .

ويتضمن العمل المدرسى مجالات وأنشطة عديدة ومختلفة ، ويتحمل مدير المدرسة المسؤولية تجاهها بالدرجة الأولى ، ويمكن الحكم على نجاح الإدارة المدرسية بمدى استطاعة مدير المدرسة التعامل مع هذه المجالات والأنشطة بفعالية وكفاءة . وقد يتطلب الأمر أن يكون مدير المدرسة على جانب كبير من الدراية وسعة الإطلاع ، وأن تتوفر لديه المهارات القيادية ، والقدرة على تنمية العمل برح الفريق الواحد المتعاون ، وتوثيق العلاقات الإنسانية بين العاملين فى المدرسة ، إضافة إلى مهارة التقويم الموضوعى الفعال لكافة مجالات العمل المدرسى (وزارة المعارف ، منطقة المدينة المنورة ، ١٤١٤ هـ ، ص ٢) ، بالإضافة إلى قدرة مدير المدرسة على تحقيق الاستخدام الرشيد لجهود العاملين معه وتنشيطها فى ضوء تخصصاتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وفهمه لأنماط شخصياتهم بما يضمن تحقيق الوحدة والتآلف والانسجام بينهم .

من هنا تظهر أهمية الدراسة الحالية فى محاولة التعرف على الخبرات المتميزة أو البارزة ، وعلى واقع الممارسات المختلفة التى يقوم بها المدبرون ، وتحليل هذا الواقع ، ومحاولة معرفة أهم أعمالهم داخل وخارج المدرسة ، بالإضافة إلى محاولة معرفة أسباب نجاحهم فى إدارة مدارسهم ، وأهم المداخل والأساليب التى يتبعونها فى كل من (محافظة القليوبية) بجمهورية مصر العربية ، و (منطقة المدينة المنورة التعليمية) بالمملكة العربية السعودية فى ضوء الخبرات العالمية المعاصرة ، وتقديم مقترحات من أجل تطوير هذا الواقع للأفضل حتى يستطيع المدير المصرى والسعودى أن يواكب الاتجاهات التقدمية فى عالمنا المعاصر ، والتى تأخذ بها الدول الكبرى فى هذا المجال ، وحتى يمكن الأخذ بها كاسنوب للإدارة الناجحة والقيادة الحكيمة ، والاستفادة من هذه الخبرات العالمية المعاصرة لتطوير وتحسين أداء المديرين فى كل من مصر والسعودية ، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التعليمية التربوية المنشودة .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها إحدى الدراسات التي تسعى إلى عمل مقارنة بين المداخل والأساليب التي يستخدمها المدير في إدارة المدرسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) بغية تحسين أدائه في ضوء الاتجاهات الحديثة المعاصرة ، وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الأسباب التالية :

- ١- قلة الدراسات المقارنة التي أجريت في كل من جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية في مجال الإدارة المدرسية والقيادة .
- ٢- إن هذه الدراسة تعد إحدى الدراسات التي تسعى لتطوير وتحسين ممارسة مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات المعاصرة .
- ٣- إن نتائج الدراسة الحالية قد تفيد في اتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة عند النظر في تطوير برامج تحسين أداء المدير في الإدارة المدرسية في كل من (ج.م.ع) والسعودية .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي :

- ١- التعرف على أهم الخبرات المتميزة أو البارزة للمديرين الأكفاء داخل المدرسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ، ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) (من خلال عمل دليل لهذه الأعمال المميزة أو البارزة للمدير) .
- ٢- التعرف على أهمية الخبرات المتميزة أو البارزة للمديرين الأكفاء خارج المدرسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) (من خلال عمل دليل لهذه الأعمال المميزة أو البارزة للمدير) .
- ٣- التعرف على أهم المداخل والأساليب التي تسهم في نجاح المديرين في إدارة مدارسهم في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ، ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) (من خلال عمل دليل المداخل وأساليب نجاح المدير) .

٥- التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين آراء المديرين حول أبعاد الدراسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ، ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) .

٥- التعرف على أهم الاتجاهات الحديثة المعاصرة لأبعاد الدراسة لمحاولة فهم وتحسين الأساليب والطرق المتميزة التي يتبعها المديرين في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية والقيادة لتنشيط أدائهم في إدارة مدارسهم .

أسئلة الدراسة :

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال المركب التالي :

" ما أوجه المقارنة بين المداخل والأساليب التي يستخدمها المديرين في إدارة المدرسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ، ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) في ضوء الاتجاهات المعاصرة بهدف تنشيط وتحسين وتطوير أدائهم " ؟ .

ولكى تتم عملية تناول هذا السؤال بالدراسة والبحث ، يمكن تجزئته لعدد من الأسئلة التالية :

١- ما أهم الخبرات المتميزة أو البارزة للمديرين الأكفاء داخل المدرسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ، ومنطقة المدينة التعليمية (السعودية)؟ .

٢- ما أهم الخبرات المتميزة أو البارزة للمديرين الأكفاء خارج المدرسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ، ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية)؟ .

٣- ما المداخل والأساليب لأسباب نجاح المديرين في إدارة المدرسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية)؟ .

٤- ما أوجه التشابه والاختلاف بين آراء المديرية حول أبعاد الدراسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ، ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية)؟ .

٥- ما الاتجاهات المعاصرة للأساليب والمداخل التي يستخدمها المديرين في إدارة مدارسهم في ضوء أبعاد الدراسة؟

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة الحالية على عمل دراسة مقارنة لدراستين هما :

- ١- المداخل والأساليب لنجاح الناظر / المدير فى إدارة وتنظيم المدرسة - دراسة ميدانية فى محافظة القليوبية (ج.م.ع) (*)
- ٢- المداخل والأساليب التى يستخدمها المدير فى إدارة المدرسة - دراسة ميدانية فى منطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) .

أولاً : المجتمع المصرى :

- ١- الحدود الموضوعية : وتتضمن الدراسة الخبرات المميزة لمدير المدرسة داخل وخارج المدرسة ، والمداخل والأساليب المهنية لنجاح مدير المدرسة فى إدارة وتنظيم المدرسة .
- ٢- الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على مديرى مدارس التعليم الأساسى (المدارس الإعدادية - الحلقة الثانية) .
- ٣- الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة عام ١٩٨٩م .
- ٤- الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على محافظة القليوبية ممثلة فى الإدارات التعليمية الثمانية بالمحافظة (بنها ، طوخ ، قليوب ، القناطر الخيرية ، شبرا ، شبين القناطر ، الخانكة ، كفر شكر) .

ثانياً : المجتمع السعودى :

- ١- الحدود الموضوعية : وتتضمن الدراسة الخبرات المميزة لمدير المدرسة داخل وخارج المدرسة ، والمداخل والأساليب لأسباب نجاح مدير المدرسة فى إدارة وتنظيم المدرسة .
- ٢- الحدود البشرية : تقتصر الدراسة على مديرى مدارس التعليم المتوسط الحكومى داخل وخارج المدينة المنورة .

(*) تم نشر هذه الدراسة فى مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، بنها ، أغسطس ١٩٩٠م .

٣- الحدود الزمانية : تم تطبيق الاستبانة عام ١٩٩٤م .

٤- الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على المدارس المتوسطة داخل وخارج منطقة المدينة المنورة التعليمية .

منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة الحالية على استخدام المنهج المقارن .

مصطلحات الدراسة :

المدخل : المدخل هو الذى يعين المدير على التعرف على الوظائف التى يمارسها كما أنه يمثل انعكاساً واضحاً لطريقة أداء المدير لوظيفته ، أيضاً هو نشاط يميز المدير عن غيره من الأفراد فى طريقة تعامله مع العاملين معه فى المدرسة .

الأساليب : الأسلوب هو الطريقة التى يتبعها المدير فى الممارسة اليومية لمواجهة المواقف ، والطريقة التى يستخدمها فى معالجة المواقف اليومية فى المدرسة (المعاز ، ١٩٨٤ ، ص ٧٨) .

الإدارة المدرسية : هى الكيفية التى تدار بها المدرسة ، ووسيلة خلق التعاون الثمر بين المدير ومنسوبي المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، والإدارة المدرسية هى عملية اجتماعية تختص بتحديد النظام والإبقاء عليه ، وإثارة الدافعية ، والتحكم فى المدرسة ، وتوفير الموارد المادية والبشرية للمدرسة بطريقة رسمية وغير رسمية من خلال نظام متكامل لتحقيق الأهداف الموضوعية (Musaaza . 1982, P.42) .

التعليم الأساسى : يعرف بأنه تعليم إلزامى لجميع أبناء الأمة لمدة ثمان سنوات دراسية متصلة ومتكاملة بدلاً من تسع سنوات فى الوقت الحالى (قرار ٢٢٢ ، ١٩٨٨م) ويضم التعليم الابتدائى والإعدادى فى مرحلة واحدة ، وسوف تقتصر الدراسة هنا على التعليم الأساسى - الحلقة الثانية - ثلاث سنوات .

المرحلة المتوسطة : هى تلك المرحلة التعليمية التى تتوسط بين المرحلتين الابتدائية والثانوية فى المملكة العربية السعودية ، ومدتها ثلاث سنوات ، وتنتهى بالالتحاق بالمرحلة الثانوية (كمشبرى ، ١٩٨٥ ، ص ٢١) . أو هى الفترة الزمنية

بين (١٢-١٥) عاماً ، وتعتبر حلقة الوصل بين المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية ، وهى مرحلة ثقافية عامة غايتها تربية النشء تربية إسلامية لعقيدته ، وعقله ، وجسمه ، وخلقه ، يراعى فيها نموه وخصائص المرحلة التى يمر بها (عيسى ، ١٣٩٩ هـ ، ص ١٩) .

التربية المقارنة : ويعرفها كارتر جود Caner Good بأنها مجال من مجالات الدراسة ، يتعلق بمقارنته النظرية التربوية وتطبيقاتها فى بلاد مختلفة بقصد تعميق وزيادة الفهم للمشكلات التربوية لا فى البلد الذى ينتسب إليه الدارس فحسب ، بل فى البلاد الأخرى ، والمساعدة على حل مشكلات بلده من خلال تفحص الوسائل التى اتخذت فى حلها فى أماكن أخرى (Good. 1973. P120) .

الإطار النظرى للدراسة :

لكى تتم المقارنة بين ظاهرتين سلوكيتين فى ثقافتين مختلفتين ، لابد من وجود قدر من الأشتراك بينهما من ناحية ، وقدر من الاختلاف من ناحية أخرى ، ومعنى ذلك أن يكون من الممكن وضعهما فى بعد واحد من حيث التشابه ، ثم الحكم عليهما حكماً صحيحاً من حيث الاختلاف فى ضوء علاقة كل منهما بالأخرى . فلكى تقارن بين الثقافات لابد من وجود عموميات ثقافية أو تطابق ثقافى فى الأبعاد تؤكد هذا التشابه ، وكذلك لابد من وجود تغير أو اختلاف يؤكد التنوع (أبو حطب وصادق ، ١٩٩١ ، ص ١١٩) .

وتحاول التربية المقارنة تفسير الظواهر داخل النظم التعليمية والمؤسسات فى بدء الأمر ، ثم من خلال الوسط التعليمى (التربوى) وربطه بالبيئة الاجتماعية المحيطة بالظاهرة (Noah & Eckstein. 1969. P. 112) . ونجد أن هدف التعليم (التربية) ووظيفته يعتمدان فى المقام الأول على طبيعة كل مجتمع والأفراد ، ونوع المعلومات المطلوب تعليمها (Nicholas. 1983. P. 216) ونتيجة للتباينات المختلفة بين المجتمعات نجد أن ذلك يؤثر على سياسة صناعة القرار التعليمى ، وأيضاً على الممارسات التعليمية داخل المدرسة . ومن المؤكد أن التباين فى المناخ المدرسى فى المدارس يعكس بعض سمات الأنظمة المدرسية ، وينعكس ذلك على الطلاب الذين يتخرجون من المدرسة (Gezi. 1971. P. 50) .

ويرى كاندل Kandel ضرورة قيام التربية المقارنة على القوى والعوامل الكامنة التي تشكل النظم التعليمية . فقد تناولها بإسهاب في تناوله للشخصية القومية أو الطابع القومي إضافة إلى الحقائق المتعلقة بالتنظيم المدرسي ، والمنهج ، والإدارة ، والتمويل (Altbach & Amove & Kelly, 1982. P. 519) . وفي المقابل فقد ركز هانز Hans على مقارنة بعض الجوانب الوظيفية للمدرسة ، والدور الذي تؤديه الأنظمة المدرسية في المساهمة في استمرارية الثقافة والحفاظ على هوية الأمة وأوجز في وصف الأنظمة المدرسية والتطور التاريخي والسياق الاجتماعي (Althach & Amoze & Kelly, 1982. P. 510) . ويرى بيرايدي Pereday أنه لعمل دراسة مقارنة يجب أن تمر بأربع مراحل هي : الوصف ، والتفسير ، والمناظرة ، ثم المقارنة . ويقرر أن أي تحليل مقارن لا بد أن يسبق بنوع من التخطيط التجريدي الذي يعد فرضية موجهة لجمع المادة المقارنة ومقارنتها (Gezi, 1971. P.15) ، ويشير سادلر Sadler إلى أنه عند دراسة أنظمة التربية الأجنبية فعلينا ألا ننسى أن ما يوجد خارج المدارس قد يفيد بدرجة أكبر مما يقع بداخلها ، وهو يتحكم فيما يوجد داخل المدارس ويفسره . إن القيمة العملية لدراسة سير أنظمة التربية الأجنبية بروح منصفة ودقة علمية تتمثل في أنها تزيد من كفاءتنا في دراسة نظامنا الخاص وفهمه (King, 1974. P. P.1) . بمعنى أن كل حضارة تنبت زرعها بأبنائها ، ولسنا مطالبين أن نكون صورة طبق الأصل من الحضارات المغايرة ، ولن نستطيع ذلك ما دامت الأهداف العامة لحياتنا أصيلة ومتحددة ، ونحن لا نريد أن نفقد هويتنا (الجابري ، ١٩٩٣ ، ص ١٨٦) .

إن الهدف الحقيقي من إجراء الدراسة الحالية ، هو هدف نفعي إصلاحي كما أشار هانز Hans (كنج ، ١٩٨٩ ، ص ٨٧) لمحاولة تطوير أداء مدير المدرسة المصري والسعودي من خلال عمل هذه الدراسة المقارنة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة . بالإضافة إلى أن هناك اتجاهاً واهتماماً متزايداً في الوقت الراهن بأن تقوم الدراسات التربوية المقارنة على أساس ميداني ، ودراسة المشكلات التربوية بطريقة إجرائية ، واستخدام نتائج هذه الدراسات في اتخاذ القرارات وتوجيه النمو التربوي من خلال منظور دولي . وهذا ما أكدته كل من هانز Hans ، وشنايدر Schneider ، وبوليك Ulich ، وهيلكر Hilker (غبان ، ١٩٩٤ ، ص ٤٦) .

مر حلال عرض ما سبق نجد انه بالرغم من وجود اختلافات وتباينات بين الدول المتقدمة وغير المتقدمة ، وبالرغم من اختلاف النظم والبنية التعليمية إلا أن هناك اتفاقاً في نقاط مهمة عامة للتطور التربوي . وأول هذه الاتجاهات يتمثل في العمل على تحقيق تكافؤ الفرص في مجال التعليم (ديمقراطية التعليم) أو فتح أبواب التحرك الاجتماعي عن طريق ذلك (أبيض ، ١٩٩٣ ، ص ١٣٦) . بمعنى أنه بالرغم من أن أنواع الإدارة المدرسية لا تتشابه في سماتها العامة ، وذلك لاختلاف الأسس التي تقوم عليها كل منها إلا أنها تتفق في العمل على إنجاح العملية التعليمية .

أ - إدارة النظام التعليمي في جمهورية مصر العربية :

نشأت إدارة التعليم في مصر على أساس المركزية التامة ، وذلك منذ تولى " محمد على " حكم مصر ، حيث ركز على شئون التعليم بصفة خاصة . ولقد تأثر المبعوثون الذين أرسلهم " محمد على " إلى فرنسا بنظامها التعليمي ، فلما عادوا إلى مصر ساعدوا في إقامة نظام مركزي لإدارة التعليم متأثرين في ذلك بالنظام المركزي الذي كانت تدير عليه فرنسا في ذلك الوقت . (مطاوع وجسن ، ١٩٨٧ ، ص ٧٧) . ورغم ظهور بعض الاتجاهات نحو اللامركزية في عده الخديوي إسماعيل إلا أن الإدارة التعليمية ظلت مركزية إلى نهاية حكمه .

وتركز مصر جهودها في الوقت الحالي على التنمية كهدف حيوي وضروري في مرحلة البناء الجديدة ، وكوسيلة للنهوض بها ومواكبة ركب التطور العالمي ، وملاحقة عصر دائم النمو والتطور والتغير . وطبيعي أن يتبع ذلك اهتمام زائد بالتربية والتعليم باعتبارهما الركيزة الأساسية لمواجهة هذا التطور . وما من شك في أن التربية وسيلة مهمة من وسائل التنمية ، ويظهر مقياس هذه التنمية الحقيقية من نوع التعليم ومستواه وكمه في كل قطاع حتى يشمل جميع أفراد الأمة . ويمكن إجمال اتجاهات السياسة التعليمية في الوقت الحاضر في مصر بعد إعلان الدستور الدائم للدولة والقوانين الأخيرة المنظمة للتعليم فيما يلي : ديمقراطية التعليم والالتزام بتحقيق الفرص التعليمية أمام جميع الأطفال ، اعتبار التعليم عملية قومية ، مجانية التعليم بمراحله وأنواعه ، توفير حد أدنى من التعليم في المدرسة الابتدائية لجميع الأطفال ، تخطيط التعليم من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، زيادة

الاهتمام بالتعليم الفنى ، زيادة الاهتمام بالتعليم العالى ، تطوير مناهج التعليم بما يتفق مع التطور العلمى التكنولوجى العالمى (سليمان وآخرون ، ١٩٨٦ ، ص ص ٣٦٢-٣٦٤) .

إن هناك ثلاثة مستويات للإدارة التعليمية ، لكل منها اختصاصاتها ، وهذه المستويات هى :

- ١- إدارة التعليم على المستوى القومى أو المركزى (ديوان الوزارة) .
- ٢- إدارة التعليم على المستوى الإقليمى (المديريات التعليمية) .
- ٣- إدارة التعليم على المستوى الإجرائى (الوحدة التعليمية) .

إدارة التعليم :

المستوى القومى أو المركزى :

تعد وزارة التربية والتعليم الهيئة العليا لإدارة التعليم العام فى مصر ، وهى كبقية الوزارات التى تنظم الحياة فى المجتمع المصرى ، وقد صدر قرار وزير التعليم فى ١٩٧٨/٤/١ لرسم معالم البناء التنظيمى لديوان عام وزارة التعليم على النحو التالى :

١ - الوزير : ويعد المسئول الأول عن سياسة البلاد التعليمية أمام رئيس الجمهورية ومجلس الشعب ، وتقوم لجان استشارية ومجالس تخصصية بمساعدته فى تنفيذ الخطة الموضوعية .

٢ - نائب الوزير : ويعد حلقة وصل بين الوزير ووكلاء الوزارة ، ويقوم بالتنسيق بين أجهزة الوزارة المختلفة ، وتتبعه لجان استشارية ومجالس متخصصة فى قطاعات مختلفة فى البناء التنظيمى .

٣ - وكلاء الوزارة : يختص كل واحد منهم بالإشراف على واحد من سبعة قطاعات هى : التعليم الابتدائى ودور المعلمين والمعلمات ، التعليم الإعدادى والثانوى ، والتعليم الفنى ، الخدمات التربوية ، الخدمات المركزية ، التنمية الإدارية ، الأمانة العامة .

٤ - المديرين العامون : ويشرف المدير العام على إدارات وأقسام وشعب تابعة له، وتنقسم كل إدارة إلى مستوى أقل منها .

٥ - مستشارو المواد الدراسية المختلفة .

٦ - الموجهون العامون : ويرتكز عملهم على زيارة المدارس ، والاجتماع مع المدرسين ، وزيارة الفصول ، ومتابعة الخطة التعليمية (أحمد ، ١٩٩٠ ، ص ١٣٠-١٣٣) .

هذا هو البناء التنظيمي الحالي لديوان عام وزارة التربية والتعليم ، والذي أقرته اللجنة العليا للثورة الإدارية بتاريخ ١٩٧٨/٣/٩ ، والذي صدر بشأنه القرار الوزاري برقم (٧٠) بتاريخ ١٩٧٨/٤/١ (سليمان ، ١٩٨٥ ، ص ١٩٢) .

المستوى الإقليمي والمحلي :

يقوم نظام الإدارة المحلية الذي تأخذ به مصر بصفة فعلية منذ منتصف الستينيات من القرن الماضي على تقسيم الجمهورية - إدارياً - إلى محافظات ، ومدن ، وقرى ، لكل منها مجلس يديرها ، ويرعى شئونها ، ومن بينها التعليم ، وإيماناً من الدولة بضرورة مشاركة الإدارات الإقليمية والمحلية بأيجابية في شئون التربية والتعليم فقد صدر قرار جمهوري في عام ١٩٧٩ برقم ٤٣ ينص على اعتبار المحافظ ممثلاً لرئيس الجمهورية بالمحافظة ، فعلى المستوى الإقليمي تقوم الإدارات التعليمية في المحافظات بمسئوليات التعليم داخل المحافظة ، والإدارة التعليمية صورة مصغرة من وزارة التعليم بكل أجهزتها حيث : أ - يرأس المديرية مدير بمثابة الوزير في المحافظة ، ويمثل الوزارة في اللجنة التنفيذية ، وهو مسئول عن جميع نواحي النشاط التربوي والتعليمي بالمحافظة . ب - وكيل المديرية . ج - مديرو المراحل . د - رؤساء الأقسام . هـ - الموجهون الأوائل للمواد بجميع المراحل . و - موجهو المواد الدراسية (أحمد ، ١٩٩٠ ، ص ١٣٣-١٣٤) .

وتقوم الإدارة التعليمية برسم السياسات التعليمية مع السلطات التشريعية المختلفة ، والإشراف على تنفيذها ، وذلك من خلال تخطيط ووضع البرامج التعليمية ، وتوفير الكوادر البشرية ، وتوظيف العاملين وتوزيعهم وفق ضوابط

معينة ، وتحديد صلاحياتهم ، وحثهم على العطاء ، وتنسيق أدوارهم المختلفة لتحقيق التكامل بينهم ، وتقويم الأدوار ، وتوفير معلومات عن نتائج التقويم للاستفادة منها في تطوير البرنامج (حسين وزيدان ، ١٩٧٦ ، ص ص ٩-١٠) .

المستوى الإجرائى :

ويمثل الوحدة التعليمية (المدرسة) التى تعمل على تنفيذ السياسة التعليمية .

ومن السمات المميزة لإدارة التعليم فى مصر أنه تعليم مركزى تتمثل فى وزارة التربية والتعليم لأنها الجهاز المسنول عن تنفيذ السياسة التعليمية فيما يتعلق بالتعليم فى البلاد ، فهى التى ترسم سياسته ، وتخطط له ، وتشرف على إدارته وتوجيهه .

وقد شهدت إدارة التعليم تغيراً واضحاً بعد صدور التنظيم الإدارى الجديد ، كما أن الإدارة الجديدة قد أعطت صلاحيات كثيرة لمديرى ومديرات المدارس (فهى ، ١٩٨٥ ، ص ١٢٩) . أما بالنسبة للسلم التعليمى فى مصر فنجد أنه على النحو التالى :

- تسع سنوات للتعليم الأساسى الإلزامى (تطبيق ثمان سنوات للتعليم الأساسى الإلزامى بدلاً من تسع سنوات فى الوقت الحالى (قرار ٢٢٣ ، ١٩٨٨م) .

- ثلاث سنوات للتعليم الثانوى (العام والفنى) .

- خمس سنوات للتعليم الفنى المتقدم (إلغاء دور المعلمين والمعلمات) . والمرحلة الدراسية موضوع الدراسة هى (التعليم الأساسى - الحلقة الثانية) أى المرحلة الإعدادية (٣ سنوات) . وهى مدة إلزامية ، تلتزم الدولة وأولياء الأمور بتنفيذها .

ب - إدارة النظام التعليمى السعودى :

شهدت إدارة النظام التعليمى السعودى تغييراً ملموساً مع تغير الأوضاع الإدارية والاقتصادية والاجتماعية ، ولم تعد عملاً روتينياً يقوم على دفع عجلة العملية التربوية دفعا رتيباً وفق لوائح تنظيمية محددة لا تخضع للعوامل المؤثرة فى البنية التعليمية اجتماعياً وإنسانياً وتربوياً . كما اتسع نطاق إدارة النظام التعليمى ليشمل الجوانب الفنية للعملية التربوية ببرامجها وطرق تدريسها والأنشطة المتعلقة

بها ، بالإضافة إلى جوانبها الإدارية ، وتمويل الخدمات التعليمية ، ومواجهة المشكلات التربوية (السنبلي ، ١٩٩٣ ، ص ٦٧) .

والواقع أن النظام التعليمي السعودي لم يخط خطواته الثابتة إلا بعد توحيد المملكة على يد جلالة الملك عبد العزيز - رحمه الله - الذي أدرك أن نهضة وتقدم المجتمع السعودي مرهونة بتطوير التربية والتعليم ، ولذلك أنشئت أول هيئة إدارية للإشراف على أمور التعليم في أنحاء المملكة أطلق عليها المديرية العامة للمعارف التي ارتبطت في بداية عهدها عام ١٣٤٤ هـ بإدارة الداخلية ، وأشرف على التعليم آنذاك سلطتان هما مديرية المعارف ومجلس المعارف (السنبلي ، ١٩٩٣ ، ص ٧١) .

ويدار التعليم في المملكة العربية السعودية على مستويات هي :

- ١- الإدارة التعليمية على مستوى الدولة واللجنة العليا لسياسة التعليم .
- ٢- إدارة التعليم العالي (وزارة التعليم العالي) .
- ٣- الإدارة التعليمية على المستوى المركزي (وزارة المعارف) والرئاسة العامة لتعليم البنات .
- ٤- الإدارة التعليمية على مستوى المنطقة التعليمية .
- ٥- الإدارة التعليمية على المستوى الإقليمي (المدرسة) (الحقيل ، ١٤٠٦ هـ ، ص ٢٢٩) .

والنظام التعليمي السعودي خاضع بكامله لإشراف الدولة تخطيطاً وتنظيماً وإشرافاً وتوجيهاً وتمويلاً ، والتعليم في المملكة مفتوح للجميع ، لمن أراد الاستفادة منه ، وتعد المركزية من أبرز سمات ملامح الإدارة التعليمية في المملكة . ولذلك جاءت الأنظمة العامة مركزية في اتجاهها ونصوصها رغم أن الاتجاهات الحديثة تدعو إلى اللامركزية في إدارة المؤسسات العامة . ومن الملاحظ أن المسؤولين الإداريين في المناطق التعليمية ليس لهم سلطات تخطيطية تذكر ، كما أنها غير مستقلة من الناحية المالية ، وتشبه بعضها البعض من الناحية التنظيمية ومسئولياتها الأساسية تتحصر في تنفيذ قرارات السلطات الإدارية العليا بوزارة المعارف والرئاسة العامة لتعليم البنات (السلوم ، ١٤٠٦ هـ ، ص ص ١١٣-١١٤) .

وتمثل السياسة التعليمية فى المملكة الوثيقة الرسمية الصادرة عن اللجنة العليا لسياسة التعليم فى ١٣٩٠ هـ ، وتتكون هذه الوثيقة من تسعة أبواب هى :

- ١- تحديد الأسس العامة التى يقوم عليها التعليم ، وهى تمثل الأهداف العامة للنظام التعليمى .
- ٢- غاية التعليم وأهدافه (دينية ، معرفية ، اجتماعية) .
- ٣- أهداف مراحل التعليم .
- ٤- التخطيط للمراحل التعليمية المختلفة .
- ٥- الأحكام .
- ٦- وسائل التربية والتعليم .
- ٧- تحديد مسئولية نشر التعليم .
- ٨- تمويل التعليم .
- ٩- الأحكام العامة (المصورى ، ١٩٩٢ ، ص ص ٥-٦) .

وفى الوقت الراهن تتجه وزارة المعارف فى نمط إدارتها نحو تطبيق سياسة اللامركزية حتى تتفق مع خطوات التوسع التعليمى لمواكبة التوسع العمرانى والاقتصادى الذى تشهده البلاد ، لذلك سارت الوزارة فى سياسة تفويض العديد من السلطات وإعطاء كثير من الصلاحيات لمديرى عموم الإدارات ومديرى التعليم ومكاتب الإشراف ومديرى المدارس ، وبلغ عدد الإدارات التعليمية التابعة لوزارة المعارف (٤٢) اثنين وأربعين إدارة تعليمية (مصطفى ، ١٩٨٢ ، ص ٥) ، وينطبق نفس الاتجاه على الرئاسة العامة لتعليم البنات فى إدارة شئونها التعليمية .

إن دراسة الهيكل التنظيمى للمراحل التعليمية فى المملكة العربية السعودية تبين أن النظام التعليمى ينتهج نمط (٦ - ٣ - ٣) أى ست سنوات للتعليم الابتدائى ، وثلاث سنوات للتعليم المتوسط ، وثلاث سنوات للتعليم الثانوى ، وهذا النمط فى تنظيم الدراسة الحالية ، ومدتها ثلاث سنوات ، ويلتحق بها التلاميذ الحاصلون على شهادة إتمام الدراسة الابتدائية ، والخطة الدراسية لكل صف من المرحلة المتوسطة ٣٦ حصة دراسية أسبوعياً (مصطفى ، ١٤٠٧ هـ ، ص ١٦٤) .

فعالية المدرسة والقائد :

من البحوث التي أجريت في هذا المجال ، وكشفت عن العلاقة بين فاعلية المدارس ومظاهر التعليم الخاص بها ، تلك التي أجريت بواسطة Madous 1979 ؛ Steadman ؛ Rutter 1969 ؛ Gray 1983 ؛ Rutter 1983 ؛ Mchpherson 1983 ؛ 1983 ؛ Fredericks & Brown 1993 ؛ Trump 1987 . ويمكن الحكم على فاعلية المدرسة من خلال المناخ الإيجابي بالنسبة لشعور التلاميذ بالرضا فيما يتعلق بالحضور، وإحساس المعلمين بالرضا تجاه عملية التدريس ، وأن العاملين في المدرسة يعملون كوحدة متكاملة لتدعيم هذه الاتجاهات ، وتوفر لهم البيئة المحيطة بهم الأمان . وهنا يظهر دور الإدارة الجيدة المتمثلة في مساندة المدير للعاملين بها لخدمة التلاميذ . وعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدير تتم في ضوء المدخلات المتاحة مع تحديد أهداف المدرسة تحديداً ووضوحاً ، ومن ثم فكل الأفراد يعملون سوياً لتحقيق تلك الأهداف ، بالإضافة إلى ذلك يوجد تقويم ، وتغذية مرتدة، ومتابعة لكل فرد في المدرسة من أجل استمرارية العمل ، والكل يعرف جيداً ما يتوقع منه فيبذل ما في وسعه لتحقيق الأداء الأفضل (Bariell & Wills, 1987. P. 26) .

إن المديرين الفعالين الذين يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو عملهم ، وخبراتهم عالية عن الرضا الوظيفي ، ينظرون إلى المشكلات التي تواجههم على أنها ليست مستحيلة الحل ، ومن الواضح أن فاعلية المدير تتعلق بقدرة الفرد على العمل مع الأفراد المحيطين به وتوقعاتهم المتعددة (Bauck, 1987, P.92) .

وتشير الدراسة التي قام بها كل من Ogilvie & Cesadler إلى أن التصورات الخاصة بفاعلية المدرسة لها علاقة وثيقة بالمناخ المدرسي خاصة بالبعد المتعلق بتعاون الأعضاء العاملين بالمدرسة ، والذي يعكس بدوره السلوك القيادي للمدير ، وأكد المعلمون على أن هناك ارتباطاً عاماً بين المعلم الفعال والمديرين الذين ييسرون العمل للمعلمين في مدارسهم من حيث كونهم مساندين يمتلكون بعد الاعتبار والتقدير ، ويحرصون على العلاقات الإنسانية بين العاملين ، ويجتهدون في عملهم ويمتلكون القدرة على الاتصال (Ogilvie & Cesadler. 1979, P. 147) .

ومما لا شك فيه أن مدير المدرسة هو المسنول عن حسن سير العمل فى المدرسة ، ولهذا يتوجب عليه أن يقوم بمهامه كاملة ، ويحتّم عليه دوره القيادى القيام بواجباته الإدارية إضافة إلى قيامه بالواجبات الفنية ، والتي لا تقل أهمية عن واجباته الإدارية والتي يتحقق بها نجاح مدرسته ، وكثيراً ما يشكو مديرو المدارس من تزامم العمل الإدارى " الروتينى " الذى يطغى على عملهم ، ويسلبهم واجبهم الفنى ، مما يودى إلى إهمال الجوانب الفنية التى تتعلق بتحسين العملية التعليمية التربوية بجوانبها المختلفة . والمدير الناجح هو الذى يكون قادراً على التوفيق بين الجوانب الإدارية والجوانب الفنية (الهدود والجبر ، ١٩٨٩ ، ص ٩٩) .

ولقد أشار كل من (Gunn & Holdaway) إلى مؤشرات فعالية المدارس مرتبة حسب أهميتها وهى : الرضا وتحقيق الجانب الخلقى والمعنوى للمعلمين والتلاميذ، والتحصيل الدراسى المرتفع للتلاميذ ومساندة وتأييد المجتمع واتجاهات أولياء الأمور للمدرسة وإعداد التلاميذ كمواطنين يتحملون المسئولية والاهتمام من جانب المعلمين بالإعداد الوظيفى للتلاميذ (Gunn & Holdaway, 1986, .60) .

إن أسلوب المدير الذى ينتهجه فى إدارة المدرسة محصلة لتفاعل عدة قوى وعوامل تحيط بالمدرسة منها : حجم المدرسة ، وعدد معاونين الذين يقدمون الخدمات للمدير ، وعدد الوكلاء ، واهتمامات أولياء الأمور ، وتاريخ المدرسة ، والعوامل الجغرافية والثقافية ، ونوع الفلسفة المتبعة فى المدرسة ، وعلاقة الإدارة التعليمية بالمدرسة ، وعلى المدير لكى يصبح فعالاً أن يفهم طبيعة تلك العوامل والقوى والجماعات التى يتعامل معها ، وأن يوظف ذلك الفهم لتحديد أنسب السلوكيات للتعامل مع الموقف الذى يواجهه ، وأن يكون قادراً أيضاً على تعديل سلوكه متبعاً لما يطرأ على جوانب ذلك الموقف من تغيرات (شوقى ، ١٩٩٣ ، ص ١٦١ - ١٦٢) .

وتشتكى سيدة الأعمال أنها تفتقد لأشخاص نشيطين مخلصين فى شركتها ونتيجة لذلك فهى تشتكى من قيامها بأداء معظم الأعمال بنفسها ، ولقد قدم النصح لها من (مدير الدقيقة الواحدة) فاقترح عليها أن تعمل " بذكاء أكبر لا بجهد أكبر " ومن خلال ذلك تعلمت سيدة الأعمال من " مدير الدقيقة الواحدة " كيف تستخدم

الأسلوب الأمثل فى التعاملات المختلفة مع مختلف الأشخاص لتصبح (مديرة موقف) (بلانشرد زيجارمى & دريا زيجارمى ، ١٩٩٠ ، ص ١١) .

ولقد بينت نتائج الدراسات الأبيريقية أن كفاءة المدرسة توجب تمتع جميع العاملين فى المدرسة بأقدار من السلطة تعينهم على تخطيط أعمالهم وتنفيذها وإشراكهم فى اتخاذ القرارات ذات الأهمية المركزية فى مدارسهم (شيحة ، ١٩٩٠ ، ص ص ١٧ - ١٨) .

ويشير بلومبرج وجرين فيلد (Blumberg & Green Field) إلى أن مديري المدارس متوقع منهم أن يقوموا بأداء كل الواجبات والوظائف الإدارية والفنية لكل الأفراد بطريقة فعالة ومرضية ، ولكن تعقد الواقع المدرسى لا يجعلهم يستطيعون تحقيق الرضا والإشباع لهذه الأدوار المطلوبة فى ضوء المصادر المحددة أمامهم ، ولذلك يجب على مدير المدرسة أن يضع المشكلات فى صورة أولويات ، ويضع بدائل لما يتخذ من قرارات بحيث تدرس وتفحص لمواجهة العالم غير المحدود (Blumberg & Green Field, 1980, P.16) .

وتشير معظم الأبحاث إلى أن المدير الفعال هو الذى يظهر الاهتمام بحاجات المرؤوسين كأفراد ، ويؤكد فى نفس الوقت على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، وأن يعمل على رفع معنويات الأفراد وتميز أدائهم ، ويضيف (بلقيس وعبد اللطيف) أن من خصائص المدير الإيجابى أن يعمل باستمرار ، ويتقبل المسئولية ، وأن يكون موضوعياً ، ويستمتع ويستجيب ، ويقترح الحلول ، ويفوض السلطة والصلاحيات للآخرين ، ويراعى إتاحة الفرص للإنجاز ، وأن يكون واسع الرؤية ، يتصدى للمشكلات مهما تكن ، ويتصدى لمصادر المشكلات ، ويتعلم من تجاربه وخبرات الآخرين ، وينظر إلى الأمام ، ويكون قادراً على التنبؤ (بلقيس وعبد اللطيف ، ١٩٨٩ ، ص ٢٥) .

وقد اتجهت أبحاث كثيرة إلى دراسة فعالية القيادة والعوامل التى تؤثر فيها ، فمنها ما يرى أن القادة تزداد فعاليتهم إذا أمكنهم تغيير نمط القيادة حسب الظروف التى تواجههم . ومن هنا يفسر بعض الباحثين تطور القيادات التعليمية فى الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً من الخمسينات إلى الثمانينيات حيث تطور مفهوم المدير التعليمى خلال هذه الفترة من " بناء " Builder أو رجل ذو سلطة يستخدم سلطته

للتخطيط وتطوير المؤسسة ليصبح في السبعينيات " مديراً " يهتم بخفض التكلفة وارتفاع الإنتاجية ، ويتحول في الثمانينيات من مدير جيد إلى قائد ملهم يهتم بإثبات قدراته في أربعة مجالات هي تفسير رسالة المعلمين وأهدافها ونشرها ، وإيجاد مناخ يشجع على التعاون مع المعلمين ، وبناء نظم يمكن من خلالها للمعلمين أن يعملوا بكفاءة عالية ، وتحقيق القيادة التعليمية (الحنثيلة ، ١٩٩٢ ، ص ٦٠) .

من ذلك نرى أن معايير النجاح لم يتم رسم صورة واضحة لها ، فالمعلمون والموجهون لا يتفقون دائماً فيما بينهم على مقومات نجاح المدير أو الإدارة . كذلك فإن المواقف الإدارية تختلف باختلاف الظروف ، وقد يكون المدير ناجحاً في موقف ما وغير موفق في موقف آخر مما يؤكد تعقد العملية الإدارية وتشابكها . ومن ناحية أخرى فإن الحكم على فاعلية وكفاءة المدير سواء كان جيداً أو سيئاً يتوقف على موقف معين ، ومدى ملاءمة أساليب القيادة المختلفة في ضوء هذا الموقف ، أى أن نجاح مدير المدرسة يتوقف على مدى انسجام الأساليب أو المداخل المختلفة من القيادة مع المواقف والمشكلات التى يواجهها مدير المدرسة فى عمله اليومي . وهذا ما يؤكد كل من (Blake & Mouton) أن فعالية القيادة أو القائد تتوقف إلى حد ما على خصائص الموقف فى المقام الأول (Blake & Mouton.) (1982, P. 275) .

ومن هنا تظهر أهمية الدراسة الحالية فى محاولة معرفة الخبرات المتميزة أو البارزة للمديرين الأكفاء ، ومحاولة معرفة الأعمال داخل وخارج المدرسة ، بالإضافة إلى محاولة معرفة أسباب نجاحهم فى إدارة مدارسهم ، وأهم المداخل والأساليب التى يتبعونها فى كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) حتى يمكن الأخذ بها كأسلوب ومنهج للإدارة الناجحة، ووسيلة لرفع مستوى أداء مديري المدارس فى ضوء الخبرات العالمية المعاصرة لتحقيق الأهداف التعليمية التربوية المنشودة .

الدراسات السابقة :

فى دراسة نور الدين عبد الجواد (١٩٧٤) التى تدور حول أهم المشكلات التى تعاني منها الإدارة فى المدرسة الثانوية فى كل من ج.م.ع والولايات المتحدة الأمريكية ، ارتكزت الدراسة على أربعة محاور هى : الدراسات العملية ،

والتوجيه الفنى ، ومجالس الآباء والمعلمين ، واتحادات الطلاب ، وقد تناول الباحث أهم المشكلات التى تحول دون قيام إدارة المدرسة الثانوية بمهامها الوظيفية فى هذه المجالات الأربعة من خلال إجراء دراسة ميدانية لبعض مشكلات الإدارة فى المدرسة الثانوية فى مصر ، كما تناول مشكلات الإدارة المدرسية فى المدرسة الثانوية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وأتبعها بدراسة مقارنة لبعض مشكلات الإدارة فى المدرسة الثانوية فى كل من ج ٠ م ٠ ع والولايات المتحدة الأمريكية ، ثم ضمن بحثه بعض مقترحات وتوصيات من أهمها :

١ - ضرورة الاهتمام بتطبيق المبادئ والنظريات الإدارية التى تثبت فاعليتها فى مجال الإدارة التعليمية والمدرسية .

٢ - ضرورة توافر بعض الصفات القيادية فى مديرى المدارس الثانوية بالإضافة إلى الخبرة العملية والمؤهلات العلمية . كما أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات التى من شأنها مواجهة ما يعترض المدرسة الثانوية من مشكلات فى كل من ج ٠ م ٠ ع والولايات المتحدة الأمريكية (عبد الجواد ، ١٩٧٤) .

وفى دراسة جورج ثيودورى (١٩٨١) التى استهدفت التعرف على العلاقة بين الأسلوب القيادى للمدير (كمظهر للمناخ المدرسى) ، وتحصيل التلاميذ فى المدارس الثانوية بلبنان . جمعت البيانات من ١٢٢ مدرسة ثانوية ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المناخ المدرسى المواتى القائم على العلاقات الإنسانية السليمة يلعب دوراً إيجابياً فى نجاح العملية التعليمية ، حيث إنه يوفر لكل من التلاميذ والمعلمين نوعاً من الراحة النفسية مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم وتترتب عليه زيادة فى تحصيل التلاميذ (ثيودورى ، ١٩٨١ ، ص ١٩) .

وفى دراسة محمد عبد الله المنيع وغانم العبيد (١٩٨٢) والتى هدفت إلى معرفة أهم أعمال المديرين كل حسب المرحلة التعليمية التى يديرها ، ومعرفة كيفية توزيعهم لوقتهم على الأعمال الإدارية والفنية . كما تم بحث نسبة الوقت الذى يفضل المديرين قضاءه فى كل مجال من مجالات العمل الإدارى فيما لو توفرت لهم الأجهزة الإدارية والكتابية لعمل ذلك . تكونت عينة الدراسة من ١٢٩ مديراً من أصل ١٣٨ مديراً مشاركاً فى الدورات التدريبية التى عقدتها كل من جامعة الملك سعود بالرياض وجامعة أم القرى بمكة المكرمة . ومن أهم نتائج الدراسة أن

مدير المدرسة يصرف من الوقت فى الأعمال الإدارية نسبة تتراوح بين ١١% و ١٣% من وقت العمل اليومى . ومن أهم توصيات الدراسة : توجيه جهود مديرى المدارس لصرف معظم وقتهم للأعمال الفنية مثل التوجيه والإرشاد الطلابى بدلاً من صرف معظم وقتهم للأعمال الكتابية ، توزيع الوقت على مجالات العمل اليومية بحسب أهميتها وضرورتها وتنظيم اليوم المدرسى بشكل أفضل ، وأظهرت الدراسة أن ما يرغب المديرون فى عمله يختلف بنسبة كبيرة عما يؤدونه فعلاً من أعمال ، لذا يجب إشراكهم فى اتخاذ ما يخص عملهم من قرارات (المنيع والعبيدى ، ١٩٨٢ ، ص ص ٣-٥١) .

وفى دراسة محمد حامد الغامدى (١٩٨٣) والتى هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية الإدارة المدرسية وقدرتها على تحقيق أهدافها بحجم السلطة الممنوحة لها ، ومعرفة السلطات الإدارية التى تحتاج إليها الإدارة المدرسية فى مراحل التعليم العام بالمملكة ، وحجمها بالنسبة للسلطة الممنوحة للإدارة التعليمية والوزارة ، اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من مديرى المدارس ووكلائها بالمملكة العربية السعودية من مدارس مكة المكرمة بنسبة ٥٩% ومن مديرى المدارس الذين يتدربون فى جامعة أم القرى بنسبة ٤١% وهم من مختلف مناطق المملكة التعليمية . واستخدم الباحث استبانة مكونة من ٤٤ فقرة ، تمثل كل فقرة إحدى الصلاحيات المتعلقة بالعملية التعليمية فى المدرسة وهى موزعة على النحو التالى : الميزانية السنوية للمدرسة ، التجهيزات ، مبنى المدرسة ، شئون الموظفين بالمدرسة ، شئون الطلاب بالمدرسة ، المنهج الدراسى ، الزمن الدراسى ، النشاط المدرسى ، الامتحانات . أسفرت الدراسة عن بعض النتائج منها : أن السلطة الممنوحة للإدارة المدرسية ضئيلة بالنسبة للسلطة الممنوحة للإدارة التعليمية والوزارة ، كما أن سلطة الإدارة المدرسية غير كافية بالقدر الذى يكفى لأداء المديرين الأعمال المطلوبة منهم ، وذلك يتطلب توسيع نطاق السلطة الممنوحة لمدير المدرسة فى جميع المجالات (الغامدى ، ١٩٨٣) .

وقام أحمد إبراهيم أحمد (١٩٨٣) بعمل دراسة مقارنة لمحاولة معرفة أهم الأدوار وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية فى الواقع وفى المستهدف فى كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية ، ومعرفة الفروق بين الواقع والمثالى والعوامل التى تؤثر عليه ، وإذا ما كانت هناك

علاقة إرتباطية بين هذه الأدوار الفعلية والمثالية وبين حجم المدرسة وخبرة ناظر المدرسة . تكونت العينة من ٢٣٨ ناظر مدرسة ابتدائية من محافظة الإسكندرية و ١٩٧ ناظر مدرسة من ولاية بنسلفانيا . واستخدم الباحث استبانة مكونة من ٥٠ نشاطاً تتعلق بدور ناظر المدرسة ، وتحليل البيانات استخدمت التكرارات واختبار (T) والنسب المئوية ، وتحليل الانحدار المتعدد (M.R.A) . ويعمل مقارنة بين أوجه التشابه والاختلاف بين مجالات الدراسة خرج الباحث ببعض التوصيات والمقترحات والتي من شأنها الوصول إلى درجة عالية من كفاءة الأداء بغية تنشيط دور ناظر المدرسة في القيام بمهامه في الواقع التطبيقي بجمهورية مصر العربية (أحمد ، ١٩٨٣) .

وفى دراسة على سعيد عبد الله تيم (١٩٨٤) والتي هدفت إلى الكشف عن صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح ودرجة توفرها كممارسات لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين . واشتملت عينة الدراسة على ١٩٥ فرداً (٩٢ معلماً ومعلمة) ، و (٧٨ مديراً ومديرة) ، و (٢٥ مشرفاً تربوياً) . واستخدم الباحث استبانة تشتمل على (١٠٠) مائة صفة مقترحة لمدير المدرسة الابتدائية الناجح موزعة على عشرة مجالات رئيسية هي : التخطيط ، مصادر التعليم ، الأنشطة الإدارية ، التقويم ، التغذية المرتدة ، الصفات الشخصية ، حاجات الطلبة التربوية ، علاقة المدير مع المجتمع المحلي ، علاقة المدير مع المسؤولين ، النمو المهني للمعلمين ، المدير منظم للإدارة المدرسية . ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر المجالات التي يمارسها المدير مرتبة ترتيباً تنازلياً من وجهة نظر الفئات الثلاثة كما يلي : مصادر التعليم ، الأنشطة الإدارية ، التخطيط . وأن أقل المجالات التي يمارسها مدير المدرسة مرتبة ترتيباً تنازلياً جاءت كما يلي : حاجات الطلبة التربوية ، التقويم ، التغذية المرتدة ، المدير منظم للإدارة المدرسية . كما ظهرت فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين آراء المديرين والمعلمين في توفر الصفات المطلوبة لصالح المديرين (عبد الله تيم ، ١٩٨٤) .

وفى دراسة حافظ فرج أحمد (١٩٨٩) والتي هدفت إلى التعرف على آراء المديرين فيما يتصل بالوظائف والمهام الإدارية والفنية التي يمارسونها في

مدارسهم ، ومعرفة مدى أهمية ما يقومون به من أعمال ، وانعكاس ذلك على السلوك القيادي فى المدرسة . تكونت عينة الدراسة من ١٤٤ مديراً من ثلاث محافظات هى القاهرة والجيزة والقليوبية ، وقد طبقت الدراسة فى هذه المناطق الثلاثة ، واتبع الباحث المنهج الوصفى التحليلى . ومن أهم نتائج الدراسة أن الدور القيادى لمدير المدرسة يتطلب منه أن يتصف سلوكه بالمرونة ، وأن يكون قدوة للطلاب والمعلمين ، وأن يكون قادراً على إقامة علاقات إنسانية سليمة مع العاملين فى مدرسته . وقدم الباحث مقترحات تتعلق بأدوار مدير المدرسة ، وأثر الخبرة ، ومقترحات عامة . (أحمد ، ١٩٨٩) .

وقام عايد على النبى (١٩٨٣) بدراسة للتعرف على المهمة الملقاة على عاتق مدير المدرسة الابتدائية ، وكيفية قيامه بها ، وذلك من خلال كيفية قيادة المدرسة ، وكيفية التعامل مع المعلمين ، ودوره فى المجتمع ، واشتملت عينة الدراسة على ١١٠ من مديرى المدارس الابتدائية منطقة الطائف التعليمية . واستخدم الباحث المنهج الوصفى ، ومن أهم نتائج الدراسة أن أهم مجالات عمل مدير المدرسة هى : متابعة وتوجيه المعلمين ، والاجتماعات ، والطلاب والإشراف عليهم ، والاتصالات ، ومساعدة المجتمع ، وجعل المدرسة مركز إشعاع فى المجتمع (النبى ، ١٩٨٣) .

وفى دراسة محمد يوسف حسن (١٩٨٦) التى هدفت إلى معرفة مجالات العمل التى يقضى فيها مدير المدرسة وقت دوامه المدرسى ، بقصد تقديم مقترحات وحلول تؤدى إلى الإقلال من الوقت الضائع دون فائدة ، اشتملت عينة الدراسة على ١٧٨ من مديرى المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الذين شاركوا فى دورة مديرى المدارس فى جامعة أم القرى بمكة المكرمة . واعتمدت الدراسة على استبانة مجزأة إلى ثلاثة أجزاء ، تم تحليل معلوماتها إحصائياً عن طريق استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) فى مركز الحاسب الآلى بجامعة أم القرى . ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج : أن عدم الانتظام فى الدوام الرسمى ويشمل (التأخر فى الوصول إلى المدرسة ، ومغادرتها قبل نهاية الدوام الرسمى) يستهلك ٣٣% من الوقت . وأظهرت الدراسة أيضاً أن ١٦٩١% من مستفيديهم من وقتهم فى أنشطة خاصة تقضى داخل المدرسة ، وأن ٩٦٢% من المديرين يستهلكون وقتهم فى أنشطة خاصة تقضى خارج المدرسة . كما توصلت

الدراسة إلى توصيات منها مكافأة مدير المدرسة المنتظم فى دوامه المدرسى ،
ودراسة المسنولين فى المنطقة التعليمية لكم الأعمال التى يؤديها المديرون (حسن ،
١٩٨٦) .

وفى دراسة عتيق الله دخيل الله الرحيلي (١٩٨٧) التى هدفت إلى التعرف على
الممارسات الوظيفية لمدير المدرسة الابتدائية من وجهة نظر المديرين والمعلمين
حول أهمية وتطبيق هذه الممارسات ، ومدى الاختلاف بين وجهتى نظر المديرين
والمعلمين العاملين معهم . شملت عينة الدراسة جميع مديرى المدارس الابتدائية
للعام ١٤٠٥/١٤٠٦ هـ وعددهم ٦٦ مديراً ، و ٦٦٠ معلماً من المجموع الكلى
١١١٤ معلماً أى بنسبة ٥٩% . وأعد الباحث استبانة من ١٤٤ فقرة موزعة على
تسعة حالات هى التخطيط للعمل ، الأعمال الكتابية والإدارية ، العمل مع التلاميذ ،
العمل مع المعلمين ، أولياء الأمور والمجتمع المحلى ، تحسين المناهج ، المحافظة
على المباني ، التجهيزات المدرسية ، العمل مع العمال ، التقويم ، ومن أهم نتائج
الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين
المديرين والمعلمين العاملين معهم حول الإحساس بأهمية الممارسات الوظيفية
للمدير وكانت لصالح المديرين . كما أظهرت الدراسة أن نسبة ٤٣.٩٠% من
المديرين يرون أنهم يطبقون الممارسات الكتابية والإدارية بدرجة أعلى من تطبيق
الممارسات الأخرى . وأن مجالات التخطيط للعمل ، والعمل مع التلاميذ ، والعمل
مع المعلمين ، وتحسين المناهج هى أقل مجالات الممارسة الوظيفية تطبيقاً
(الرحيلي ، ١٩٨٧) .

وفى دراسة إبراهيم داد محمد النواب (١٤٠٩ هـ) التى هدفت إلى تحديد دور
مدير المدرسة الابتدائية فى عملية التوجيه التربوى فى مدرسته ، واستطلاع آراء
المديرين والمعلمين والموجهين التربويين . والتعرف على مدى الاتفاق والاختلاف
بين آرائهم حول دور مدير المدرسة كموجه تربوى فى مدرسته . اشتملت عينة
الدراسة على جميع مديرى المرحلة الابتدائية (١٠٠ مدير) و (٢٠٠ معلم)
وجميع الموجهين التربويين فى الإدارة التعليمية وعددهم (٥٠ موجهاً) . ومن أهم
نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والموجهين فى مجال
التخطيط لعملية التوجيه لصالح المديرين ، وأيضاً جاءت نفس النتيجة فى مجال
الوسائل والأنشطة التعليمية . وأظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المديرين

والموجهين التربويين فى مجال التقويم لصالح المديرين . ونفس النتيجة فى مجال الصفات القيادية فى التوجيه . وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها الاعتماد الأساسى على مدير المدرسة فى عملية التوجيه التربوى اليومى بمدرسته . ووضع أسس ومعايير علمية سليمة يتم بموجبها اختيار مديرى المدارس الابتدائية . وتشجيع مديرى المدارس على حضور المؤتمرات والندوات واللقاءات التربوية ذات العلاقة بطبيعة عملهم بهدف تعميق ممارستهم وخبراتهم المهنية (النواب ، ١٤٠٩ هـ) .

وفى دراسة حسين حمزة عويضة (١٩٨٩) التى هدفت إلى تحديد أهم المشكلات التى تواجه مديرى المدارس الابتدائية للبنين من قبل المعلمين وبيان أبعادها وانعكاساتها على التعليم . تضمنت عينة الدراسة (٦٨) مديراً من مديرى المدارس الابتدائية للبنين فى المدينة المنورة . ودق أوصى الباحث بعدة توصيات بناء على نتائج البحث منها تنمية الكفاءات الإدارية لمديرى المدارس من خلال برامج إعداد خاصة بالمديرين ، والتأكيد على اختيار أمثل لمديرى المدارس ، ومنح مديرى المدارس صلاحيات أكثر تساعدهم على اتخاذ ما يلزم لمواجهة المشكلات ذات الطابع المحلى للمدرسة (عويضة، ١٩٨٩) .

وفى دراسة عبد الله على هليل (١٩٩١) التى هدفت إلى التعرف على الدور الإشرافى لمدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً ، والوقوف على مدى إدراك كل من مديرى المدارس والموجهين التربويين والمعلمين للمهام الإشرافية لمديرى المدارس ، كما سعت الدراسة لمعرفة المشكلات التى تحد من قيام مديرى المدارس بمهامهم الإشرافية والتوصل لدلالة الفروق الفردية بين إدراك كل فئة من فئات عينة الدراسة لهذه المهام ، ولطبيعة المشكلة التى تحد من تأثير هذا الدور ، تكونت عينة الدراسة من (١٩) موجهاً تربوياً ، و (٨٦) مدير مدرسة ، و (١٧٤) مدرساً ، واقتصرت العينة على منطقة الخرج التعليمية ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وباستخدام المعالجة الإحصائية (النسب ، تحليل التباين ، المتوسط الحسابى) كشفت نتائج الدراسة عن الدور الإشرافى لمدير المدرسة تجاه المعلمين والطلاب ، وأيضاً تجاه المناهج والمقررات الدراسية ، وحددت المشكلات التى تحد من قيام مدير المدرسة بمهامه الإشرافية فيما يلى : اهتمام المدير بالجانب الإدارى أكثر من الجانب التربوى ، وعدم التوافق بين المدير وأسرة المدرسة ،

وتعصب المدير لرأيه ، وعدم استماعه لأراء الآخرين فضلاً عن مناقشتها ، وعدم توزيع المسؤوليات بين الأفراد العاملين فى المدرسة ، وعدم اقتناع المعلمين بأراء مدير المدرسة فيهم وتوجيهاته لهم . وأوصت الدراسة ببعض المقترحات التى من شأنها أن تسهم فى تطوير الدور الإشرافى لمدير المدرسة تجاه المدرسين والطلاب والمناهج الدراسية وأيضاً لتساعد فى تنمية علاقة مدير المدرسة بالموجهين التربويين ، وتذليل الصعوبات التى تعوق المدير عن تأدية مهامه الإشرافية (هليل ، ١٩٩١) .

وفى دراسة قام بها كل من (Medsker & Buffington) على عينة مختارة من ٣٠ مدرسة ابتدائية فى مدينة أوكلاند Okland عن تصورات المعلمين وأولياء الأمور للمدير الفعال . تم التوصل إلى أن سلوك المدير الفعال تم من خلال تصورات المعلمين بالنسبة له - يتلخص فى الجوانب الآتية على حسب أهميتها : القيام بالبناء الخلقى للمعلم ، تقويم أداء المعلم كأساس للترقية وبصفة عامة يقوم بمساعدة المعلمين ، يشارك فى صنع القرار ويتحمل المسؤولية مع المعلمين ، يحافظ - بطريقة جادة - على النظام فى ضوء اللوائح ، يخطط ويستفيد من الاجتماعات مع إعطاء أهمية للموضوعات المطروحة أو إشراك المعلمين ، كذلك أكدت الدراسة على أن المعلمين يؤكدون على العلاقات الشخصية لمدير المدرسة معهم ومع التلاميذ والمجتمع (Jarvis, 1969, PP. 75-79) .

وفى دراسة داهل (Dahl, 1978) التى هدفت إلى التعرف على وجهة نظر مديري المدارس حول الدور المطلوب منهم من حيث : الوقت الذى يقضيه المدير فى أعماله ، ومستوى الرضا عن العمل ، وتقدير الآخرين لجهود المدير ، ومفهوم الذات ، تكونت عينة الدراسة من ١٢ مديراً ، و ١٢ مساعداً (وكيلاً) ، واستخدم الباحث أسلوب المقابلات ، وجمع بعض المعلومات عن أفراد العينة من الملفات ، بالإضافة إلى استخدام استبانة للكشف عن مستوى الرضا عن العمل . ومن نتائج الدراسة أن المدير يقضى ٥٠% من وقته فى الأعمال الكتابية الروتينية ، و ٤٥% فى اجتماعات مع الطلاب واللجان لحل المشكلات المدرسية ، كما يرى ٤٥% من أفراد العينة أن الوقت الذى يقضيه المدير فى تحسين العملية التعليمية وقت سلبي مما قد يسبب نوعاً من عدم الرضا . كما شعر معظم أفراد العينة أنهم لم يعدوا إعداداً كافياً قبل عملهم بمجال الإدارة .

وفى دراسة قام بها ترम्ب (Trump, 1987) للكشف عن آراء مديري المدارس حول أسباب عدم فاعلية بعض المديرين فى قيادة التعليم المدرسى ، أشارت النتائج إلى وجود سببين رئيسيين وراء فاعلية المديرين وهما : الوقت المستغرق فى معالجة مشكلات النظام بين الطلاب ، ومقاومة المعلمين للأفكار الحديثة لتحسين التعليم المدرسى .

وفى دراسة (Donalhue, 1987) التى استطلعت تصورات المديرين لدرجة أهمية خصائص المدارس الفعالة ، ومستوى تنفيذها فى المدارس العليا بشرق كاليفورنيا ، وأيضاً المقارنة بين التصورات لأهمية خصائص المدارس الفعالة ومستوى تنفيذها ، تم اختيار ١٦ مدرسة فعالة عن طريق قسم التربية بولاية كاليفورنيا . وتم إرسال ٢٨٨ استبانة عن طريق البريد للمديرين بالمدارس الثانوية بكاليفورنيا ، وكان المردود ١٩٤ استبانة ، أى بنسبة ٦٧% ، ومن أهم نتائج الدراسة أن آراء المديرين فى درجة أهمية خصائص المدارس الفعالة جاءت فوق المتوسط أو درجة عالية من الأهمية ، وأن مستوى التنفيذ كان أقل من درجة الأهمية ، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الأهمية ومستوى التنفيذ المرتبط بمستويات الخبرة . كما أظهرت النتائج أن المديرين يساندون خصائص المدارس الفعالة ، وأن الاختلاف الكبير بين متوسط درجات الأهمية ومستوى التنفيذ يرجع إلى التباين فى استراتيجيات التدريس التى يستخدمها المعلم ، والواجبات المنزلية ، والاستخدام الأمثل للوقت ، وتوجيهات المعلم للتعليم .

وفى دراسة (Chrisian, 1988) التى هدفت إلى تحديد العلاقة بين تصورات المعلمين عن سلوك المدير ، وخصائص فاعلية المدارس ، شملت عينة الدراسة ٣١ مدرسة ابتدائية ممثلة من المجتمع الكلى ، يمثل هذه المدارس ٩٥٠ معلماً استجاب لأداة البحث (الاستبانة) ، وباستخدام الأساليب الإحصائية ومعاملات الارتباط المناسبة أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة بين تصورات المعلمين وسلوك المدير وفاعلية المدارس وبخاصة ارتباطها باتخاذ القرارات الخاصة بالمدير .

وفى دراسة (Killum, 1994) التى هدفت إلى معرفة العلاقة بين قيادة المدير وفعالية المدرسة ، والجانب الخلقى للمعلمين ، وبعض المتغيرات الديموجرافية فى المدرسة الثانوية ذات التنظيمات المختلفة ، تم اختيار ١٤ مدرسة ثانوية من المدن ،

وهي تمثل ٨٢% من المجموع الكلي للعينة موضوع الدراسة . وقد تم أخذ المعلومات من المعلمين الموجودين في هذه المدارس ، وجمع المعلومات الديموجرافية من الملفات . وباستخدام الأساليب الإحصائية واختبار (ت) (T. Test) توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد أى فروق ذات دلالة إحصائية أو اختلاف بين متغيرات الدراسة وهي خصائص المدارس في قيادتها بواسطة المديرين ، وفعالية المدارس ، والجانب الخلقى للمعلمين ، والمتغيرات الديموجرافية المختارة .

خلاصة وأهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية :

- ١- لم تتناول الدراسات السابقة موضوع الدراسة الحالية وهو عمل دراسة مقارنة للمداخل والأساليب التي يستخدمها المديرون لنجاح المدرسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) .
- ٢- ركزت معظم الدراسات السابقة على الممارسات الإدارية والإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة .
- ٣- ركزت بعض الدراسات على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية .
- ٤- أفادت الدراسات السابقة في التعرف على المسئوليات التي يقوم بها كل من المدير المصرى والمدير السعودى فى مناطق تعليمية مختلفة وظهور اتجاه جديد وهو أن مدير المدرسة مشرف تربوى مقيم .
- ٥- تعرضت الدراسات الأجنبية للدور الذى ينبغى أن يقوم به مدير المدرسة وخصائص المدير الفعال والمدرسة الفعالة .

إجراءات الدراسة :

عينة الدراسة :

أ - عينة مجتمع (محافظة القليوبية) :

تم الاعتماد على دليل من محافظة القليوبية - مديرية التربية والتعليم لامتحان إتمام مرحلة التعليم الأساسى (الحلقة الثانية) للعام الدراسى ٨٨/٨٧ وتم اختيار (٤٠) أربعين مدرسة إعدادية (مديراً / مديرة) علماً بأن العدد الكلى لهذه

المدارس (٤٤٤) أربعمائة وأربع وأربعين مدرسة اعدادية على مستوى المحافظة .
وتعد هذه العينة طبقية اختيارية من الإدارات التعليمية الثمانية على النحو
التالى : إدارة بنها التعليمية (٦ مدارس) ، إدارة القناطر الخيرية (مدرستان) ،
إدارة شببرا التعليمية (٦ مدارس) ، إدارة شبين القناطر الخيرية (٥ مدارس) ،
إدارة الخانكة التعليمية (٣ مدارس) ، إدارة كفر شكر التعليمية (٦ مدارس) .
(أنظر ملحق رقم ١) .

ب - عينة مجتمع منطقة المدينة المنورة التعليمية :

تم الاعتماد على دليل الإدارات التعليمية ١٤١٣/١٤١٤ هـ كمصدر أساسى
للحصول على أسماء المدارس ومديروها بمنطقة المدينة المنورة التعليمية بالمرحلة
المتوسطة . وقد تم اختيار (٦٠) ستين مدرسة على مستوى منطقة المدينة المنورة
التعليمية من العدد الكلى للمدارس فى هذه المرحلة وهو (١٣٦) مائة ستة وثلاثون
مدرسة داخل وخارج المدينة ، وتعد عينة الدراسة طبقية اختيارية ، وكان العدد
الفعلى المستخدم فى الدراسة (٥٠) خمسون مدرسة . (أنظر ملحق رقم ٢) .

معايير اختيار العينة :

تم اختيار عينة الدراسة بناء على المعايير الآتية :

١ - نتيجة آخر العام متمثلة فى النسبة المنوية لأعلى نتائج مدارس إدارة التعليم
لاختبار إتمام مرحلة التعليم الأساسى لعام ٨٧/٨٨ م . وكذلك بالنسبة لمجتمع
منطقة المدينة المنورة التعليمية تم الاستعانة بأفضل نتائج المدارس فبناء
على نتائجها فى التحصيل الدراسى للطلاب للعام الدراسى ١٤١٣/١٤١٤ هـ .
(أنظر ملحق رقم ٣) .

٢ - بالنسبة لعينة محافظة القليوبية تم الاستعانة بأراء المديرين فى القطاعات
التعليمية الثمانية فى هذه المدارس ووصفهم لها بالتميز والتفوق . وبالنسبة
لعينة منطقة المدينة المنورة التعليمية تم الاستعانة بأراء المديرين فى الحكم
على تميز هذه المدارس .

٣ - آراء رؤساء القطاعات التعليمية .

٤ - آراء رؤساء الأقسام التعليمية .

- ٥- آراء الموجهين فى أداء مديرى هذه المدارس ، ومدى الاستقرار الإدارى والاستقرار الاجتماعى ومدى رضا العاملين بهذه المدارس .
- ٦- آراء أولياء الأمور فى بعض المدارس موضوع الدراسة .
- ٧- عمل مقابلات شخصية مع بعض مديرى المدارس وسؤالهم عن مدى الاستقرار الإدارى ورضا المعلمين بمدارسهم .

أداة الدراسة :

بالإضافة إلى المعلومات الشخصية والمدرسية تتكون استبانة (محافظة القليوبية) من ثلاثة أقسام على النحو التالى :

أولاً : الخبرات داخل المدرسة : مجال الإشراف الفنى ، مجال التنسيق بين المواد، التغلب على الروتين الإدارى والمالى ، إدارة المدرسة ، النواحي الإدارية والإشرافية ، تنظيم المدرسة ، اتخاذ القرار ، الفاعلية والكفاءة .

ثانياً : الخبرات خارج المدرسة : الربط بالبيئة ، مجلس الآباء والمعلمين ، معوقات العمل فى مجلس الآباء والمعلمين .

ثالثاً : أسباب نجاح المدير فى إدارة وتنظيم المدرسة ، ويتكون هذا الجزء من (٤٥) فقرة ممثلة للمداخل والأساليب المختلفة التى يقوم بها المدير . (أنظر ملحق رقم ٣) .

وعلى الجانب الآخر تتكون استبانة منطقة المدينة المنورة التعليمية بالإضافة إلى المعلومات الشخصية والمدرسية من ثلاثة أقسام على النحو التالى :

أولاً : الخبرات داخل المدرسة : النواحي الإدارية ، النواحي الإشرافية ، تنظيم المدرسة ، اتخاذ القرار ، الفاعلية والكفاءة .

ثانياً : الخبرات خارج المدرسة : علاقة المدرسة بالمجتمع ، مجالس الآباء والمعلمين ، معوقات العمل فى مجالس الآباء والمعلمين .

ثالثاً : أسباب نجاح المدير فى إدارة المدرسة ، ويتكون هذا الجزء من (٣٧) فقرة ممثلة للمداخل والأساليب المختلفة التى يقوم بها المدير . (أنظر ملحق رقم ٤) .

صدق الاستبانة :

بناء على المصادر العديدة التى استخدمت فى بناء الاستبانة أصبح من الضرورى الحصول على صدق وثبات أداة الدراسة . وقد تم استخدام أسلوب صدق المحتوى عن طريق المحكمين Validation By Experts لمعرفة مدى صدق فقرات الاستبانة (Vandalcn 1962, P. 313) .

وبالنسبة لاستبانة (محافظة القليوبية) تم الاستعانة بعشرة أعضاء من الخبراء العاملين بالمركز القومى للبحوث التربوية بالقاهرة ، وعضوين من مستشارى التعليم الأساسى ، وخمسة أعضاء من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية ، وثلاثة أعضاء من هيئة التدريس بجامعة الأزهر ، وثلاثة أعضاء من هيئة التدريس بجامعة عين شمس ، بالإضافة إلى عشرة أعضاء من هيئة التدريس بكلية التربية بينها جامعة الزقازيق ، للاستفادة من مقترحاتهم حول صلاحية الاستبانة ، وما يمكن إضافته أو حذفه أو تعديله من الفقرات ، وتم بناء الاستبانة فى صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التى اقترحها المحكمون .

أما بالنسبة لصدق الاستبانة المطبقة على مجتمع (منطقة المدينة المنورة التعليمية) فقد تم عرضها على أحد عشر محكماً من جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، وثلاثة أعضاء من هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ، وعضوين من قسم التخطيط والإدارة التعليمية بجامعة الملك عبد العزيز ، وأربعة أعضاء من قسم التربية الإسلامية والمقارنة ، وأربعة أعضاء من قسم المناهج وطرق التدريس وعضواً واحداً من كلية الدعوة - أصول تربية بالجامعة الإسلامية .

وتم الأخذ بمقترحات المحكمين من حذف وإضافة وتعديل للفقرات وتم بناء الاستبانة فى صورتها النهائية مع ملاحظة أنه تم حذف بعض المجالات وتقسيمها إلى مجالات منفردة ، وكذلك حذف العبارات التى لا تتلاءم مع طبيعة المجتمع السعودى فى ضوء التحكيم الجديد (أنظر ملحق رقم ٦) .

ثبات الاستبانة :

تم إيجاد معامل ثبات الاستبانة المطبقة على مجتمع عينة منطقة المدينة المنورة التعليمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين التطبيق الأول على ٢٥ مديراً ، وبعد أسبوعين تم التطبيق الثانى على نفس المجموعة . وباستخدام حزمة البرامج الإحصائية للبحوث الاجتماعية (SPSS) بالحاسب الآلى بمركز بدر المدينة للتدريب ، وبعد تفريغ البيانات على استمارة ترميز خاصة بالحاسب الآلى وجد أن معامل ارتباط ثبات الاستبانة هو (٠,٨٢) وهو معامل ثبات عالٍ من وجهة الإحصائية مما يجعل الاستبانة صالحة للتطبيق .

استجابة الاستبانة :

بعد الحصول على موافقة كل من وكيل وزارة التربية والتعليم فى محافظة القليوبية، ومدير إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة التعليمية ، تم توزيع (٤٠) استبانة على (٤٠) مديراً / مديرة فى (٤٠) مدرسة إعدادية - الحلقة الثانية من التعليم الأساسى مختارة من محافظة القليوبية ، وممثلة للإدارات التعليمية الثمان ، وتم عمل مقابلات شخصية للمديرين للحصول على الاستجابات ، وبعد إجراء عملية المتابعة لعينة الدراسة تم جمع نفس العدد الذى تم توزيعه أى بمعدل ١٠٠%٠ وفى منطقة المدينة المنورة التعليمية تم توزيع (٦٠) استبانة على (٦٠) مديراً ممثلاً لـ (٦٠) مدرسة متوسطة (داخل وخارج المدينة المنورة) ، وتم جمع (٥٠) استبانة من العدد الذى وزع من الاستبانات أى بنسبة ٨٣,٣٣%٠

المعالجة الإحصائية :

تم التحليل الإحصائى للبيانات موضوع الدراسة على ثلاثة أوجه :

الوجه الأول :

ويشمل التكرار والنسبة المئوية للأعمال المتميزة وأنماط النشاط التى يقوم بها مديرو المدارس داخل المدرسة فى كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) .

الوجه الثاني :

ويشمل التكرار والنسبة المئوية للأعمال المتميزة وأنماط النشاط التي يقوم بها مديرو المدارس خارج المدرسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) .

الوجه الثالث :

ويشمل التكرار والنسبة المئوية لأسباب نجاح المديرين في إدارة المدرسة في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) .

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً : نتائج الدراسة :

أدلة إرشادية للمديرين تكون أداة موجهة لتنشيط أدائهم :

بناء على نتائج الدراسة أمكن التوصل إلى عمل ثلاثة أدلة إرشادية للمديرين تكون أداة لتنشيط أدائهم في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) وهي :

- ١- دليل لأهم الأعمال المميزة والخبرات البارزة للمديرين الأكفاء في كل من محافظة القليوبية ، ومنطقة المدينة المنورة التعليمية داخل المدرسة .
- ٢- دليل لأهم الأعمال المميزة والخبرات البارزة للمديرين الأكفاء في كل من محافظة القليوبية ، ومنطقة المدينة المنورة التعليمية خارج المدرسة .
- ٣- دليل أسباب نجاح مدير المدرسة في كل من محافظة القليوبية ومنطقة المدينة المنورة التعليمية في إدارة المدرسة .
- ٤- الاتجاهات المعاصرة لأبعاد الدراسة لتحسين وتطوير أداء مديري المدارس في مصر والسعودية .

أولاً : دليل لأهم الأعمال المميزة والخبرات البارزة للمديرين الأكفاء فى كل من محافظة القليوبية ومنطقة المدينة المنورة التعليمية داخل المدرسة :

للإجابة عن السؤال الأول والذى أمكن صياغته على النحو التالى :

❖ ما أهم الخبرات المتميزة أو البارزة لأداء المديرين الأكفاء داخل المدرسة فى كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية)؟

من خلال نتائج الدراسة * نحاول الإجابة عن هذا السؤال بعرض ما يلى :

البعد الأول :

أ - الخبرات داخل المدرسة : (مجتمع القليوبية) :

أولاً : النواحي الإدارية والإشرافية (وجاء الترتيب فى ضوء الأهمية وعدد التكرارات والنسب المئوية) :

- ١ - التنسيق بين النواحي الإدارية والإشرافية .
- ٢ - إعطاء وقت كاف وأهمية كبيرة للتلاميذ .
- ٣ - التركيز على النواحي الإدارية فى إدارة وتنظيم المدرسة .
- ٤ - إعطاء وقت كاف وأهمية كبيرة لأعضاء هيئة التدريس .
- ٥ - التركيز على النواحي الإشرافية فى إدارة وتنظيم المدرسة .
- ٦ - إعطاء وقت كاف وأهمية كبيرة لمباشرة المباني المدرسية والأعمال الكتابية والتوقعات .
- ٧ - إعطاء وقت كاف وأهمية كبيرة للمجتمع المحلى .

* التكرارات والنسب المئوية التى أسفرت عنها ليس به ترجمة لدى الباحث الرئيسى ، ولمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إليه .

أعمال أخرى :

- ♦ المتابعة المستمرة من الموقع وليس من المكتب ، والخروج من المكتب طوال اليوم الدراسي تقريباً مع تقديم النصح والإرشاد .
- ♦ الربط بين المدرسة والبيئة والإدارة التعليمية وذلك لمتطلبات العملية التعليمية .
- ♦ إعطاء وقت كاف للأنشطة المختلفة ، والتركيز على الوسائل التعليمية لأهميتها فى العملية التعليمية .
- ♦ توزيع الإشراف الأسبوعى مع معلمى المواد .
- ♦ تعيين مشرف لكل طابق من طوابق المدرسة .

ثانياً : مجال الإشراف الفنى :

- ١- تشجيع التلاميذ المتفوقين بإعطائهم حوافز .
- ٢- تشجيع التلاميذ على المشاركة فى الإشراف على الفصل وتنظيمه .
- ٣- عمل مسابقات بين تلاميذ الفصول فى المواد المختلفة (أوائل الطلبة) .
- ٤- مساعدة التلاميذ فى حل مشكلاتهم التحصيلية والاجتماعية .
- ٥- مساعدة المعلمين فى معرفة طرق التدريس الجديدة كل حسب تخصصه .
- ٦- القيام بزيارات أسبوعية متكررة بغية الملاحظة والإشراف .

أعمال أخرى :

- ♦ التقويم المستمر للعمل التربوى داخل الفصول وخارجها .
- ♦ الاهتمام بطابور الصباح والإشراف الجيد عليه .
- ♦ تبادل الزيارات مع المدارس الأخرى وإجراء مسابقات بين التلاميذ المتميزين لتنشيط العملية التعليمية .

- ◆ الإشادة بالتلاميذ المتفوقين دراسياً فى طابور الصباح ، وكذا التلاميذ المتميزين فى نواحى النشاط المختلفة كالنشاط الرياضى أو الصحافة .
- ◆ تنمية روح الفريق الواحد داخل المدرسة .
- ◆ مساعدة التلاميذ المتأخرين دراسياً وتقويتهم فى حصص مستقلة للقضاء على المسار الخاص .
- ◆ تشجيع التلاميذ على عمل أنشطة ثقافية وأدبية والاشتراك فى إدارة الفصول عن طريق الحكم الذاتى .

ثالثاً : مجال التنسيق بين المواد :

- أ - تناقش فى الاجتماعات المدرسية الموضوعات التالية :
 - ١ - الإطلاع على طرق التدريس التربوية الحديثة ومحاولة تطبيقها (اتجاهات حديثة فى التدريس) .
 - ٢ - نقل خبرات المعلمين القدامى إلى المعلمين الجدد ، ويتم ذلك بقيام المعلمين القدامى بإلقاء درس نموذجى أمام زملائهم الجدد لتنشيط العملية التعليمية .
 - ٣ - تبادل الآراء حول مشكلات التلاميذ وكيفية التغلب عليها وبخاصة التلاميذ الضعاف والمتأخرين دراسياً .
 - ٤ - مناقشة النشرات الواردة من قبل الوزارة والمتعلقة بالمنهج أو النواحى المالية أو الإدارية مع المعلمين .
 - ٥ - حل مشاكل المعلمين وبحث روح الحب والعلاقات الإنسانية بين أفراد الأسرة المدرسية .
 - ٦ - مناقشة كيفية توصيل المعلومات للتلاميذ بسهولة ويسر باستخدام وسائل الإيضاح والوسائل التعليمية ومناقشة ابتكار وسيلة ناجحة أو فكرة معينة .

ب - مراعاة الآتى عند عمل الجدول المدرسى :

- ١- وجود وقت فراغ بين الحصّة والأخرى لتصويب الكراسات والراحة .
- ٢- التوازن العادل بين الجميع من حيث النصاب القانونى .
- ٣- مراعاة ظروف المعلمين أثناء وضع جدول المدرسة (الصحية ، النفسية ، الاجتماعية ، المواصلات) إن أمكن ذلك .
- ٤- توزيع حصص الاحتياطى توزيعاً عادلاً بين المعلمين .
- ٥- تحقيق أكبر قدر من رغبات المعلمين ، والتيسير بقدر الإمكان فى إطار فنية العمل التربوى .
- ٦- إسناد كل مادة إلى المتخصصين فيها إن أمكن ذلك دون تعصب .
- ٧- مراعاة ظروف المقيمين خارج البلاد فى الحضور والانصراف .
- ٨- عدم توالى الحصص الدراسية فى المادة الواحدة فى نفس اليوم الدراسى ، وإبعادها عن بعضها قدر الإمكان .
- ٩- عدم إرهاق المعلم بمواد دراسية متعددة ، وإنما يكتفى بمادة أو مادتين فى حالة الضرورة .
- ١٠- تجنب وضع مادة واحدة فى الحصّة الأخيرة أكثر من مرة .

رابعاً : تنظيم المدرسة :

- ١- تشجيع روح عمل الفريق الواحد .
- ٢- المرونة الكافية لمعالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة .
- ٣- التركيز على النشاطات والمجالات التى تقوم بها المدرسة .
- ٤- التركيز على المادة الدراسية للحصول على أكبر عائد أو أحسن نتيجة فى آخر العام .

- ٥- النمو الوظيفى للعاملين عن طريق (تشجيعهم فى الحصول على أعلى مكافآت ، شهادات أعلى ، مكافآت تشجيعية ، التقارير) .
- ٦- التعلم الذاتى داخل الفصل وخارجه .

أعمال أخرى :

- ◆ تقع على المدير مسئولية حسن سير الأعمال الإدارية والفنية ، فهو الرئيس المباشر للعاملين ، ويفتتح دوره تماماً بحيث يقوم بتحديد الأهداف والوصول إليها عن طريق العلاقات الإنسانية .
- ◆ تأدية كل فرد لعمله المكلف به فى حدود اختصاصاته .
- ◆ بث روح الأخوة والتعاون البناء بين جميع العاملين فى معالجة أية معوقات تواجه المدرسة .
- ◆ الاهتمام بالتلاميذ المتفوقين ، وكذا المتخلفين دراسياً .

خامساً : اتخاذ القرار :

- ١- يفضل أن يشارك مدير المدرسة بعض الوكلاء فى اتخاذ قرار متعلق بشئون المدرسة .
- ٢- يفضل أن يتبع مدير المدرسة الأسلوب العلمى فى التفكير لحل أية مشكلة .
- ٣- لا يصدر مدير المدرسة أى قرار إلا فى حضور جميع الأطراف المختصة بالقرار أو المشكلة .
- ٤- إشراك مجالس الفصول فى حل بعض مشاكل الفصل مع رائد الفصل .
- ٥- مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار الخاص بالمدرسة .
- ٦- يفضل مدير المدرسة أن يكون القرار فردياً .

أعمال أخرى :

- ♦ يجب أن يكون القرار استشارياً مع أعضاء مجلس الأباء ومجلس إدارة المدرسة، وبخاصة القرارات التي تحتاج إلى مساعدة أولياء الأمور .
- ♦ التأني والدراسة قبل اتخاذ القرار حتى يأتي منطقياً ورشيداً .

سادساً : الفاعلية والكفاءة :

- ١- العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة .
- ٢- فهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة .
- ٣- عمل توازن أو تكامل بين العلاقات الإنسانية وأداء العاملين ومواقف الأداء .
- ٤- مراعاة الظروف التي تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار .
- ٥- العمل على تحقيق وإشباع حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة .
- ٦- الإلمام بالمنهج الدراسي لكل المراحل .

أعمال أخرى :

- ◊ القدرة على التعامل والتفاهم مع جميع العاملين بالمدرسة ، وسرعة حل المشكلات .
- ♦ التخطيط السليم في كل أمور المدرسة .
- ♦ المتابعة المستمرة الفعالة وتقديم كل عون ونصيحة لتلافي أي خطأ في المستقبل .
- ♦ القيادة الجماعية وإشعار المعلم بأنه شريك في المسؤولية ، واحترام الرأي الآخر وعدم اتخاذ أي قرار إلا بعد مناقشته .

ب - الخبرات داخل المدرسة : (مجتمع منطقة المدينة المنورة التعليمية) :

أولاً : النواحي الإدارية :

- ١- المحافظة على جميع ممتلكات المدرسة من أجهزة وأدوات وأثاث وعهد .
- ٢- السعى لتوفير الكتب والأدوات والأجهزة والخامات اللازمة للعملية التعليمية .
- ٣- التقيد التام بجميع التعاميم والأنظمة بسير العمل فى المدرسة .
- ٤- الاهتمام بالإحصائيات الشهرية التى ترسل إلى إدارة التعليم .
- ٥- الإطلاع على التعاميم والنشرات والتوجيهات الواردة من إدارة التعليم .
- ٦- الإهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية .
- ٧- الرد على المكاتبات والخطابات التى ترد من إدارة التعليم .
- ٨- إعداد السجلات المدرسية للتلاميذ .
- ٩- يقضى المدير وقتاً طويلاً فى الأعمال الكتابية والتوقعات .
- ١٠- يطغى العمل الإدارى الروتيني على معظم وقت المدير داخل المدرسة .

أعمال أخرى :

- ◆ إعداد خطة عمل وبرنامج يومية لأعمال المدير .
- ◆ إعداد لقاءات مع أولياء الأمور .
- ◆ متابعة حل مشاكل الطلاب بدراستها ووضع الحلول المناسبة لها .
- ◆ متابعة بعض المشاكل الأسرية والاجتماعية .
- ◆ متابعة المعلمين (غياب - توجيه - تقويم) .

ثانياً : النواحي الإشرافية :

- ١- حث المعلمين على استخدام الطرق الحديثة والمطورة فى التدريس .
- ٢- الإشراف على المباني المدرسية .
- ٣- الإشراف على نواحي النشاط المدرسى المختلفة .
- ٤- التخطيط للاختبارات والإشراف على تنفيذها وتخليص نتائجها .
- ٥- زيارة الفصول زيارات متكررة بعرض الملاحظة والدراسة .
- ٦- الإشراف على برامج التوجيه والإشراف .
- ٧- تقويم التلاميذ من النواحي العلمية .
- ٨- تشجيع التلاميذ على المشاركة فى الإشراف على الفصل وتنظيمه .
- ٩- مساعدة التلاميذ فى حل مشكلاتهم التحصيلية والنفسية والاجتماعية والصحية .
- ١٠- قضاء وقت كاف مع المعلمين فى تدارس شئون المدرسة .
- ١١- قضاء وقت كاف مع التلاميذ .
- ١٢- قضاء وقت كاف مع المجتمع المحلى .
- ١٣- مناقشة الموضوعات التالية فى الاجتماعات المدرسية :
 - ◆ المستوى التحصيلى للتلاميذ .
 - ◆ التأخر الدراسى للتلاميذ .
 - ◆ الجدول المدرسى .
 - ◆ مشكلات المعلمين .
 - ◆ مشكلات المناهج .
- ١٤- مراعاة الآتى عند عمل الجدول المدرسى :
 - ◆ تحقيق العدالة بين المعلمين .
 - ◆ نصاب كل مدرس .

- ◆ حصص النشاط.
- ◆ ترك فراغ للمعلمين بين الحصص للقيام بالتصحيح.
- ◆ أخذ رغبات المعلمين وآرائهم عند وضع الجدول.

أعمال أخرى :

- ◆ مراعاة رغبات المعلمين القدامى فى تدريس الفصول.
- ◆ مراعاة وضع الحصص العلمية فى بدء اليوم الدراسى.
- ◆ توزيع الزيادة بين المعلمين.

ثالثاً : تنظيم المدرسة :

- ١- إعداد خطة عامة لتحديد مسئوليات كل فرد بالمدرسة.
- ٢- تنظيم الملفات الإدارية والسجلات تنظيمًا دقيقًا والعمل على فهرستها.
- ٣- دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة ومتطلبات العمل.
- ٤- تهيئة الظروف المنافسة لإقامة الأنشطة المصاحبة للمادة التعليمية.
- ٥- تنظيم اجتماعات معلمى كل مادة لمراجعة موقفهم فى العام السابق ومعالجة أوجه القصور.
- ٦- توزيع المعلمين على الصفوف المختلفة وفق مستويات الكفاءة والنتائج السابقة للامتحانات.
- ٧- توزيع التلاميذ على الفصول توزيعاً غير متجانس حسب الحروف الأبجدية للاسم.

أعمال أخرى :

- ◆ وضع برنامج تبادل الزيارات بين المعلمين فى الفصول وإلقاء الدروس النموذجية.
- ◆ توجيه وتشجيع الطلاب على ارتياد المكتبة المدرسية.

رابعاً : اتخاذ القرار :

- ١- الاهتمام بسلامة الإجراءات ومناسبتها لتنفيذ القرار .
- ٢- متابعة القرار عند تنفيذه .
- ٣- اختيار القرار الأكثر ملاءمة للمشكلة .
- ٤- تحديد أسباب المشكلة وجوانبها .
- ٥- تحديد البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة .
- ٦- ممارسة أسلوب الإقناع والتوضيح عند مناقشة الموقف موضوع اتخاذ القرار .
- ٧- تحديد البدائل المتاحة لكل مشكلة .
- ٨- إشراك الوكلاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون المدرسة .
- ٩- سرعة البت في الأمور المتعلقة بشئون المدرسة .
- ١٠- الحرص على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات .
- ١١- إشراك التلاميذ في اتخاذ القرارات المتعلقة بأوضاعهم التربوية .
- ١٢- يفضل المدير أن يكون القرار فردياً دون الرجوع إلى العاملين .
- ١٣- مراجعة إدارة التعليم قبل اتخاذ القرارات المدرسية .

أعمال أخرى :

- ◆ إشراك الموجه التربوي في اتخاذ القرار المتعلق بمادته .
- ◆ الاستعانة ببعض الموجهين الذي بينهم وبين المدير ود متبادل في اتخاذ بعض القرارات .

سادساً : الفاعلية والكفاءة :

- ١- العمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة .
- ٢- إمام المدير بالنواحي الإدارية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة .

- ٣- مراعاة الظروف التي تحيط بالموقف .
- ٤- الموازنة بين أهداف المدرسة وحاجات العاملين .
- ٥- العمل على استخراج الطاقات الكامنة لدى الأفراد بتوفير المناخ المدرسى المناسب لهم .
- ٦- العمل على تحقيق وإشباع حاجات ورغبات العاملين بالمدرسة .
- ٧- يجب أن يعلم المدير أن هناك أكثر من طريقة واحدة لإدارة المدرسة .
- ٨- إلمام المدير بالمنهج الدراسى وأهدافه لكل المراحل .
- ٩- تفويض بعض صلاحياته للوكيل .

أعمال أخرى :

- ◆ إسناد بعض الأعمال الإدارية لبعض المعلمين المتميزين للمشاركة فى إدارة الفصل .
- ◆ الاستفادة من المعلمين ذوى الخبرة فى إدارة المدرسة .
- ◆ ضرورة توفير أجهزة حديثة سريعة الاتصال مثل الفاكس والحاسب الآلى .

البعد الثانى : الخبرات خارج المدرسة :

للإجابة عن السؤال الثانى والذى أمكن صياغته على النحو التالى :

- ❖ ما أهم الخبرات المتميزة أو البارزة لأداء المديرين الأكفاء خارج المدرسة فى كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية)؟

ثانياً : دليل لأهم الأعمال المميزة والخبرات البارزة للمديرين الأكفاء فى كل من محافظة القليوبية ومنطقة المدينة المنورة التعليمية خارج المدرسة :

من خلال نتائج الدراسة نحاول الإجابة عن هذا السؤال بعرض ما يلى :

أولاً : دليل لأهم الأعمال المميزة والخبرات البارزة للمديرين الأكفاء فى محافظة القليوبية خارج المدرسة :

١ - علاقة المدرسة بالمجتمع :

الاتصال ببعض المؤسسات والمرافق العامة الموجودة فى البيئة المحلية والتي يمكن أن تسهم فى نجاح العملية التعليمية والتربوية ، ومنها :

أ - الوحدة الصحية بالقرية : ويمكن أن تقدم للمدرسة العديد من الخدمات ومنها :
تطعيم التلاميذ وتحصينهم ضد الأمراض المعدية ، مكافحة البعوض والحشرات ، إجراء التحاليل الطبية للتلاميذ ومعالجتهم ، الكشف الدورى على جميع التلاميذ ، تعيين زائرة صحية للمدرسة ، إمداد المدرسة بالأدوية ووسائل العلاج اللازمة ، عمل ندوات لتوعية التلاميذ عن تنظيم الأسرة وحرب المخدرات .

ب - المجلس المحلى : ويمكن أن يقدم للمدرسة العديد من الخدمات ومنها :

محو الأمية ، وردم البرك ، المساهمة فى إصلاح السبورات والمقاعد ، الإسراع فى بناء الفصول الجديدة ، المساهمة فى جميع نواحي الخدمات ، الترميمات والإصلاحات اللازمة بالجهود الذاتية ، مساعدة المدرسة فى التغلب على بعض المشكلات التى تواجهها ، وتيسير الأمور التى تتعلق بالمدرسة ، الإسهام بصرف المساعدات المالية والفنية ، إنشاء صندوق خدمات المحافظة لمساعدة المدارس ، تزويد المدرسة بأحدث المطبوعات ووسائل الدعاية اللازمة ليتعرف التلاميذ على البيئة المحيطة بهم .

ج - الصرف الصحى :

كسح المياه والمجارى الخاصة بالمدرسة ، تغيير توصيلة مياه المدرسة إن احتاج الأمر إلى ذلك ، تركيب المواسير اللازمة ، العناية بإمداد المدرسة بمياه المرافق .

د - جمعية تنمية المجتمع :

شراء إذاعة وخدمات للمدرسة .

هـ - الهيئة العامة للإستعلامات :

تزويد المدرسة باحدث المطبوعات ووسائل الدعاية ، الحصول على الوثائق والمعنومات .

و - مصنع الالكترونيات بينها :

اعطاء أولوية فى مجال الكمبيوتر الذى بدأ هذا العام بعدد عشرة أجهزة تعليمية، المساهمة فى تذليل الصعاب أمام استخدام هذا الجهاز الجديد .

ز - مصنع الورق بحلابة / قليوب :

عرف التلاميذ على سير العمل ومراحل صناعة الورق ، معرفة نظام العمل ومعاملة العمال ، التعرف على أنواع الورق ، التعرف على المواد التى يصنع منها الورق ،

ح - الإدارة العامة للكتب :

تزويد المدرسة بالمراجع والكتب والمجلات .

ط - شركة الكهرباء بشرويدة :

تزويد المدرسة بالكهرباء .

ى - جهات أخرى : هيئة التليفونات (سنترال القرية - مكتب بريد القرية) ، الإدارة الهندسية بمجلس مدينة كفر شكر ، قسم الشرطة ، إدارة المرور ، قرية أطفال، الوفاء والأمل ، عمدة القرية ، البنوك التجارية ، إدارة التمويين، مطافى كفر شكر (طفايات حريق المدرسة) ، الجمعية الزراعية بكفر شكر (الحصول على السماد الخاص بحديقة المدرسة) ، جمعية الهلال الأحمر بالقلبوية .

٢ - مجلس الآباء والمعلمين :

أ - يقوم مجلس الآباء والمعلمين فى المدرسة بالإسهامات التالية :

١ - المشاركة فى حل مشكلات التلاميذ الاجتماعية والتعليمية بالاشتراك مع الأخصائى الاجتماعى بالمركز (التسرب والغياب) .

٢- الاتفاق بين أعضاء المجلس والمدرسة على عمل مجموعات تقوية للتلاميذ بأسعار مناسبة لأولياء الأمور .

٣- اشتراك إدارة المدرسة مع مجلس الآباء فى الاتصال بالوحدة الصحية بالقرية لرعاية صحة التلاميذ .

٤- تشجيع الجهود الذاتية للمواطنين بهدف الإسهام فى دعم العملية التعليمية (الإصلاحات بالمدرسة) .

٥- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين من أجل رعاية التلاميذ .

٦- تحقيق أقصى درجة من النجاح للعملية التعليمية عن طريق المناقشة الهادئة والخروج بأراء فعالة ومساهمة الآباء فى تنفيذ القرار المتعلق بشئون المدرسة .

٧- مساعدة إدارة المدرسة فى حل مشكلات المباني (الإنشاءات والترميمات والأثاث) .

٨- تدعيم الرحلات التى تقوم بها المدرسة بالمبلغ القانونى .

٩- تقديم المساعدات للحالات التى تستلزم مساعدة .

١٠- حل بعض المشاكل التى قد تعترض سير العمل إدارياً مع الوحدة المحلية .

١١- التصديق على ميزانية المدرسة والمشاركة فى دعم ميزانية المدرسة .

ب - معوقات العمل فى مجلس الآباء والمعلمين :

١- إحجام كثير من الآباء عن أعمالهم وعدم الالتزام بالاجتماعات الدورية خوفاً من مطالبتهم بإسهامات مالية .

٢- السلبية فى اتخاذ القرار من الحاضرين وإلقاء الموضوع على كاهل مدير المدرسة للتصرف بما يراه بموافقة إجمالية من الحاضرين .

٣- وجود أزمة ثقة بسبب الرواسب القديمة حيث أن الفكرة القائمة عن اجتماعات مجلس الآباء أنه يعقد لجمع المال .

٤- الروتين الإدارى .

- ٥- كثرة المناقشات وعدم الوصول إلى اتفاق عام .
- ٦- المطالب الفردية وتجاهل بعض القرارات المتعلقة بالمصلحة العامة .
- ٧- تعدد المشكلات وضعف الإمكانيات المتاحة .
- ٨- ينحصر اهتمام أولياء الأمور في نتائج أبنائهم ومستواهم العلمى .
- ٩- صعوبة تنسيق مواعيد عقد الاجتماعات الدورية بمجلس الآباء .
- ١٠- عدم وعى أولياء الأمور بضرورة حضور الاجتماعات الشهرية .
- ١١- عدم الاهتمام بالنشرات التى توضح نصوص القوانين والتعليمات الخاصة بالمدرسة .
- ١٢- قلة متابعة المجلس للقرارات التى يتخذها .

ثانياً : دليل لأهم الأعمال المميزة والخبرات البارزة للمديرين الأكفاء فى منطقة المدينة المنورة التعليمية خارج المدرسة :

١ - علاقة المدرسة بالمجتمع :

يمكن الاتصال ببعض المؤسسات والمرافق العامة الموجودة فى البيئة المحلية والتي يمكن أن تسهم فى نجاح العملية التعليمية والتربوية ، ومنها :

أ - المركز الصحى بالحى / المستوصف : ويمكن أن يقدم للمدرسة العديد من الخدمات ومنها :

التطعيم ، التوعية الصحية ، عقد ندوات صحية عن أسبوع النظافة ومكافحة التدخين والأمراض المعدية ، متابعة صحة الطلاب وإجراء الكشف الطبى عليهم ، إلقاء محاضرات فى المناسبات الصحية عن بعض الأمراض مثل أمراض الأسنان ومرض الإيدز ، الإشراف الطبى وعلاج بعض الحالات ، المشاركة فى يوم الصحة العالمى عن طريق عقد الندوات وإلقاء المحاضرات .

ب - إدارة المرور :

تنظيم السير خارج المدرسة ساعة الذروة ، مشاركة المرور فى المناسبات عن طريق إلقاء المحاضرات وعقد الندوات ، توعية مرورية .

ج - الأمانة :

زراعة فناء المدرسة ، تزويد المدرسة بكل ما يتعلق بنظافة المدرسة وصيانتها ، النظافة العامة ، رش المدرسة وتوفير أدوات النظافة ؛ إجراء عمليات التنظيف والسفلتة والترميم بالمدرسة .

د - الدفاع المدنى :

مشاركة الدفاع المدنى فى المناسبات عن طريق إلقاء المحاضرات وعقد الندوات ، إلقاء بعض المحاضرات والتطبيق العملى لمواجهة الحرائق ، إلقاء محاضرات عن السلامة ، توعية الطلاب والمدرسين بمهمة ووظيفة الدفاع المدنى، شرح كيفية استخدام طفايات الحريق .

هـ - بلدية القطاع :

التعاون مع المدرسة خلال أسبوع الشجرة ، زراعة أجزاء من فناء المدرسة ، تمهيد فناء المدرسة وفرشه بالرمل ، التوعية من أجل الحفاظ على الخدمات الموجودة ، مسح الملعب وتنظيفه .

و - مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف :

- تنظيم زيارات للطلاب وتعريفهم بالخدمات التى يؤديها المجتمع ، منح الطلاب المصاحف والشرائط التسجيلية .

ز - الجماعة الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم :

التسيق للإشتراك فى المسابقات القرآنية .

ح - جمعية الهلال الأحمر :

عقد دورات للطلاب حول كيفية عمل الإسعافات الأولية .

ط - المصانع :

زيارة معرض الصناعات الوطنية ، زيارة مصنع حليب السعودية .

ى - فرع وزارة الزراعة :

تزويد المدرسة ببعض الشتلات الزراعية ، القيام بتشجير المدرسة ، المشاركة فى المناسبات عن طريق إلقاء المحاضرات وعقد الندوات .

ك - مكتبة الملك عبد العزيز :

تقديم بعض الكتب المفيدة للطلاب ، زيارات طلابية للتعرف على محتويات المكتبة .

ل - تليفزيون المدينة المنورة :

تنظيم زيارات طلابية للتعرف على هذا الجهاز .

م - هيئة الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر :

توجيه الطلاب ونصحهم وإرشادهم لمكارم الأخلاق .

ن - إدارة الهاتف الألى :

تنظيم زيارات طلابية للهاتف الألى .

٢ - مجلس الآباء والمعلمين :

أ - يقوم مجلس الآباء والمعلمين بالمدرسة بالأعمال التالية :

١ - توثيق التعاون بين المدرسة والمنزل .

٢ - معالجة المشكلات السلوكية والأخلاقية والاجتماعية للتلاميذ .

٣ - معالجة مشكلة الهروب وغياب التلاميذ .

٤ - رعاية التلاميذ المتفوقين والمتخلفين نسبياً .

٥ - تنظيم مجموعات تقوية التلاميذ .

ب - معوقات العمل في مجلس الآباء :

- ١ - عدم انتظام حضور أولياء أمور الطلاب .
- ٢ - قلة خبرة أولياء الأمور في إدارة المجلس .
- ٣ - عدم مناسبة مكان انعقاد المجلس .
- ٤ - عدم مناسبة وقت انعقاد المجلس .

البعد الثالث : أسباب نجاح المديرين في إدارة مدارسهم :

للإجابة عن السؤال الثالث والذي أمكن صياغته على النحو التالي :

❖ ما المداخل والأساليب لأسباب نجاح المديرين في إدارة مدارسهم في كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) ؟

ثالثاً : دليل أسباب نجاح المديرين في كل من محافظة القليوبية ومنطقة المدينة المنورة التعليمية في إدارة المدرسة :

من خلال نتائج الدراسة نحاول الإجابة عن هذا السؤال بعرض ما يلي ، وجاء الترتيب في ضوء الأهمية وعدد التكرارات والنسب المئوية :

أ - دليل نجاح مدير المدرسة في مجتمع القليوبية :

- ١ - الإمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التي تحكم عمل المدير .
- ٢ - الدقة والأمانة والنزاهة .
- ٣ - تفويض بعض سلطات المدير للوكلاء العاملين بالمدرسة مع الإشراف والمتابعة .
- ٤ - تشجيع التلاميذ على التفوق وإعطائهم الحوافز لخلق المنافسة الشريفة بينهم .
- ٥ - القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البت في الأمور المتعلقة بالمدرسة .
- ٦ - أخذ دورات تدريبية في إدارة وتنظيم المدرسة قبل الالتحاق بالوظيفة .

- ٧- حب العمل والإخلاص فيه ، والاعتماد على تنظيم الوقت .
- ٨- جعل مكتب المدير مكاناً لاستقبال شكاوى التلاميذ والترحيب بهم بدلاً من جعله مكاناً للعقاب .
- ٩- تقبل النقد بصدر رحب .
- ١٠- مراعاة مدير المدرسة الجانب الإنساني في معاملته لأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ والعاملين والمجتمع المحلي ، ومحاولة معرفة أسباب التوتر والانشقاق بين العاملين .
- ١١- تقديم الخدمات والتسهيلات للعاملين بالمدرسة والإسهام في حل مشكلاتهم لزيادة انتمائهم والتزامهم الاجتماعي للمدرسة من أجل تحقيق أهدافها .
- ١٢- مراعاة أن يكون المدير مثلاً طيباً وقُدوة لجميع العاملين .
- ١٣- القدرة على توصيل الأوامر والمعلومات المتعلقة بالمدرسة إلى مختلف المستويات ، والتأكد من فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الأكمل .
- ١٤- مراعاة الموضوعية في تقييم العاملين بالمدرسة .
- ١٥- مشاركة المدير لأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ وجميع العاملين بالمدرسة في المناسبات المختلفة .
- ١٦- بذل أقصى طاقة في العمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر إلى الآخرين .
- ١٧- تنمية معلومات من يعملون معه وتزويدهم بالخبرات اللازمة ، والتغيير من عاداتهم إذا كانت لا تتلاءم مع مصلحة العمل ومصالحهم من أجل تحقيق الأهداف العامة .
- ١٨- حيث الجميع على قيام كل فرد بدوره في حدود مسؤولياته .
- ١٩- الاستعانة بالحلول الذاتية والمشاركة الفعالة لأولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة .

- ٢٠- حل مشكلات العاملين من أن لأخر ومساعدتهم نفسياً ، وتذليل العقبات التي تعوق عملهم اليومي .
- ٢١- توجيه المخطئ للصواب دون تشهير ليصلح من حاله ، ويؤخذ بالشدة عند تكرار الخطأ .
- ٢٢- تنمية شخصية التلاميذ ، وإذكاء حبهم وانتمائهم لمدرستهم عن طريق ممارستهم لبعض المسئوليات مثل إشراكهم فى المعاونة فى إدارة المدرسة ، والإشراف على نظافة الطابور ، وعلى أثاث المدرسة .
- ٢٣- الصبر والتفانى فى معالجة المشكلات المتعلقة بالمدرسة .
- ٢٤- أداء العمل بنفس راضية على أحسن ما يكون الأداء .
- ٢٥- مراجعة التقارير ونتائج امتحانات العام السابق ونصف السنة ، ومعالجة أوجه القصور فيها ، وتنظيم اجتماعات مدرسى كل مادة لمراجعة موقفها فى العام السابق ، ومعالجة أوجه القصور .
- ٢٦- البحث عن استخدام الوسائل المعينة على اختلاف أنواعها لتحسين طرق الأداء (التدريس) .
- ٢٧- إشعار المعلمين بحصولهم على حقوقهم كاملة فى حدود الإمكانيات .
- ٢٨- الحكم على الأمور بعد دراسة كل الجوانب .
- ٢٩- الوجه البشوش يريح الآخرين فى العمل .
- ٣٠- الاهتمام بالاستزادة العلمية والثقافية لرفع المستوى المهني والثقافي .
- ٣١- القدرة على التكيف مع جميع المستويات والفئات المختلفة من العاملين والتلاميذ بلباقة .
- ٣٢- القدرة على القيادة والتوجيه ورسم البرامج وتحديد طرق وإجراءات العمل وتوقيتها .
- ٣٣- اكتساب الخبرات من التعامل مع الآخرين من وكلاء أو مشرفين أو معلمين (التواضع) .

- ٣٤- التشجيع على فتح فصول تقوية بالمدرسة للمحافظة على تفوق المدرسة .
- ٣٥- إلقاء كافة المشاكل الشخصية خارج سور المدرسة .
- ٣٦- الخبرة والممارسة الطويلة فى مجال التعليم والنظارة .
- ٣٧- التعاون التام بين المدرسة والمنزل لحل مشكلات التلاميذ ، ويتم بزيارة الأخصائيين لمنازل التلاميذ .
- ٣٨- تشجيع العاملين بالمدرسة عن طريق المدح والثناء لدفعهم للأداء الأفضل .
- ٣٩- عمل زيارات للمدارس الأخرى ، والاستفادة بما فيها من أنظمة أو جهود ناجحة .
- ٤٠- الإقلال من الاعتماد على اللوائح الإدارية والالتزام بها (المرونة) .
- ٤١- الحزم والجدية وعدم التهاون مع العاملين .
- ٤٢- تحديد الواجبات والوظائف وتحيلها للعاملين بالمدرسة ، مما يساعد مدير المدرسة على سير العمل بطريقة أدق .
- ٤٣- الاتجاه الإيجابى نحو استخدام السلطة بالصورة المرضية لجميع العاملين بالمدرسة .
- ٤٤- قضاء بعض الوقت بالمدرسة بعد انتهاء اليوم الدراسى .
- ٤٥- معايشة من يعملون فى الحقل التعليمى .

أعمال أخرى :

- ♦ مساندة الإدارة التعليمية التابع لها فى أى عمل إيجابى مهما كانت جوانبه .
- ♦ حسن التصرف فى المواقع المختلفة .
- ♦ العمل على مباشرة النواحي النفسية والاجتماعية لجميع العاملين بالمدرسة دون محاباة .
- ♦ الإسهام فى حل جميع المشاكل الخاصة بالعاملين داخل وخارج المدرسة .

- ◆ الاستعانة ببعض ذوى الخبرة من أهل البلد للمساعدة فى المواقف المختلفة .
- ◆ الديمقراطية هى أساس القرار والعمل بالمدرسة مع التلاميذ والمدرسين والإدارة .
- ◆ قيام المدير بأعمال خارج نطاق عمله مما يزيد من تقدير المرؤوسين له .
- ◆ الزيارات الاجتماعية تزيد أواصر الصداقة والمحبة فى نفوس الجميع .
- ◆ العمل على حل المشكلات والقضايا فى إطار سماحة الإسلام ، فلا شطط ولا مغالاة ولا عنف ولا تعصب .
- ◆ انضباط المدير والحرص على أن يكون شكله العام طيباً .
- ◆ أن يكون ذات شخصية قوية بحيث يستطيع الدفاع عن العاملين معه عند تعرضهم للمشكلات .

ب - دليل نجاح مدير المدرسة فى مجتمع منطقة المدينة المنورة التعليمية :

- ١- الأمانة .
- ٢- النزاهة .
- ٣- القدرة على القيادة والتوجيه .
- ٤- الحرص على إدارة وتنظيم الوقت .
- ٥- القدرة على تحمل المسؤولية .
- ٦- حب العمل والإخلاص فيه .
- ٧- حسن التصرف فى ضوء طبيعة الموقف .
- ٨- إقامة النظام فى المدرسة .
- ٩- مراعاة أن يكون مثالاً طيباً وقدوة لجميع العاملين .
- ١٠- تشجيع روح الفريق الواحد .
- ١١- الدقة .

- ١٢ - إقامة العدل بين التلاميذ .
- ١٣ - الخبرة والممارسة في مجال التعليم والإدارة .
- ١٤ - عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين .
- ١٥ - القدرة على توصيل القرارات والمعلومات المتعلقة بالمدرسة .
- ١٦ - بشاشة الوجه .
- ١٧ - تقبل النقد الهادف بصدر رحب .
- ١٨ - الإلمام باللوائح والقوانين والأسس الفنية التي تحكم عمل المدير .
- ١٩ - إلقاء كافة المشكلات الشخصية خارج نطاق المدرسة .
- ٢٠ - التأكد من فهم جميع منسوبي المدرسى للقرارات حتى يتمكنوا من تنفيذها .
- ٢١ - القدرة على التكيف مع جميع الفئات المختلفة بالمدرسة .
- ٢٢ - رسم البرامج المدرسية وتحديد طرق وإجراءات العمل وتوقيتها .
- ٢٣ - مراعاة الجانب الإنساني في طريقة معاملة الآخرين .
- ٢٤ - المرونة في تطبيق اللوائح الإدارية وفق ما يتطلب الموقف .
- ٢٥ - الاهتمام بالاستزادة العلمية والثقافية .
- ٢٦ - مراجعة التقارير ونواتج الامتحانات للعام السابق ومعالجة أوجه القصور فيها .
- ٢٧ - تنمية شخصية التلاميذ وإذكاء حبهم وانتمائهم .
- ٢٨ - تشجيع العاملين بالمدرسة عن طريق المدح والثناء .
- ٢٩ - تقديم الخدمات والتسهيلات للعاملين بالمدرسة .
- ٣٠ - التعاون بين المدرسة والمنزل لحل مشكلات التلاميذ .
- ٣١ - المشاركة في المناسبات المختلفة للمعلمين والتلاميذ والعاملين بالمدرسة .
- ٣٢ - حل مشكلات العاملين من أن الآخر .

٣٣- عمل مسابقات بين تلاميذ الفصول فى المواد المختلفة .

٣٤- فتح مكتب المدير لشكاوى التلاميذ والترحيب بهم بدلاً من جعله مكاناً للعقاب .

٣٥- أخذ دورات تدريبية فى إدارة المدرسة قبل الالتحاق بالعمل الإدارى .

٣٦- الحزم والجدية وعدم التهاون مع المدرسين .

٣٧- زيارة المدارس الأخرى والاستفادة بما فيها من أنظمة أو جهود ناجحة .

البعد الرابع :

أوجه التشابه والاختلاف بين آراء المديرين حول أبعاد الدراسة :

إن اختلاف القوى والعوامل الثقافية والحضارية بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية لهما تأثيرهما الواضح على النظام التعليمى وأهدافه فى كلا البلدين ، ومن ثم ينعكس هذا التباين على أداء وفاعلية مدير المدرسة .

وللإجابة عن السؤال الرابع والذى أمكن صياغته على النحو التالى :

❖ ما أوجه التشابه والاختلاف بين آراء المديرين حول أبعاد الدراسة فى كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية)؟

من خلال نتائج الدراسة أمكن التوصل إلى أوجه التشابه ، والاختلاف بين آراء المديرين حول أبعاد الدراسة فى كل من محافظة القليوبية (ج.م.ع) ومنطقة المدينة المنورة التعليمية (السعودية) ، وسوف نعرضها على النحو التالى :

أوجه التشابه والاختلاف :

أ - فيما يتعلق بأهم الأعمال المميزة والخبرات البارزة لأداء المديرين داخل المدرسة طبقاً لمجالات الدراسة .

ب - فيما يتعلق بأهم الأعمال المميزة والخبرات البارزة لأداء المديرين خارج المدرسة طبقاً لمجالات الدراسة .

ج - فيما يتعلق بالمداخل والأساليب لأسباب نجاح المديرين فى إدارة المدرسة .

أ - فيما يتعلق بأهم الأعمال المميزة والخبرات البارزة لأداء المديرين داخل المدرسة طبقاً لمجالات الدراسة :

- أوجه التشابه في (النواحي الإدارية) :

أظهرت الدراسة شبه تقارب بين عينة الدراسة في المجتمع المصري والمجتمع السعودي في الأعمال التي يتميز بها مدير المدرسة داخل المدرسة وحرصه على إتقانها من حيث المحافظة على جميع ممتلكات المدرسة ، والسعى لتوفير كل ما تحتاجه المدرسة ، والنقيد التام بجميع التعاميم والأنظمة المتعلقة بسير العمل ، والاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية ، وإعداد السجلات المدرسية . كما أوضحت النتائج أيضاً أن كلام من المدير المصري والمدير السعودي يعطيان وقتاً طويلاً للأعمال الكتابية والتوقيعات ، وربما يرجع هذا التشابه في التركيز على النواحي الإدارية إلى الأسباب التالية :

◆ اعتقاد بعض المديرين أن أي إهمال للنواحي الإدارية قد يظهر المدير بمظهر الفاشل في عمله ، واعتقادهم في نفس الوقت أن الإهمال في النواحي الفنية يمكن أن يكون غير ملحوظ ، حرص المديرين في كلا البلدين على ظهور مدارسهم بالمظهر اللائق أمام الموجهين الإداريين ، ابتعاد المديرين عن ممارسة التدريس مما يباعد بينهم وبين مادة تخصصهم ، عدم وضوح دور المدير في ممارسته لهذه الأعمال .

- أوجه الاختلاف في (النواحي الإدارية) :

في أداة الدراسة الخاصة بعينة محافظة القليوبية تم جمع النواحي الإدارية والإشرافية في مجال واحد ، بينما رأى المحكمون ضرورة تقسيم هذا المجال إلى مجالين منفصلين في أداة عينة منطقة المدينة المنورة التعليمية (النواحي الإدارية ، النواحي الإشرافية) ، مما يجعل المقارنة أمراً صعباً ومع ذلك نجد أن هناك اختلافاً في درجة أهمية الممارسات الإدارية بين المجتمعين وربما يرجع ذلك إلى :

◆ عدم وجود تصور واضح للمدير عن المجالات والأنشطة المختلفة في المدرسة وبخاصة تلك التي يجب أن يوليها أهمية ، كما قد يرى أحد المديرين أهمية نشاط معين ولا يرى ذلك مدير آخر ، اختلاف أسلوب التوجيه

والتدريب، وتباين الصفات الشخصية للمديرين ، عدم وجود إطار مرجعي (دليل) واضح للمديرين بالأعمال التي ينبغى ان يقوموا بها ويعطوها وقتاً أكبر .

- أوجه التشابه فى (النواحى الإشرافية) :

أظهرت الدراسة الميدانية المطبقة على مجتمع القليوبية أن مدير المدرسة يعطى وقتاً للمعلمين ، ويحاول مساعدتهم فى معرفة طرق التدريس الجديدة ، والإشراف على المبنى المدرسى ، وأنه يقوم بزيارات متكررة للفصول بغرض الملاحظة ، والإشراف على توجيه وإرشاد التلاميذ ، كما يعطى وقتاً للتلاميذ والمعلمين والمجتمع المحلى . ويتشابه المدير السعودى مع المدير المصرى فى هذه النواحى إى حد كبير وبخاصة فى دور المدير تجاه المعلمين والتلاميذ والمجتمع المحلى ، بالإضافة إلى ذلك نجد أن هناك تقارباً فى الموضوعات التى تناقش فى الاجتماعات المدرسية مثل مستوى تحصيل التلاميذ ، ومناقشة مشاكلهم ، والجدول المدرسى ، ومشاكل المنهج ، وكذا فيما يجب أن يوضع فى الاعتبار عند وضع الجدول المدرسى .

- أوجه الاختلاف فى (النواحى الإشرافية) :

أظهرت الدراسة أن هناك تفاوتاً بين أهمية وأداء الأعمال الإشرافية عند كل من المدير المصرى والمدير السعودى ، حيث جاء الإشراف على المبنى من حيث الأهمية عند المدير المصرى فى المرتبة السادسة ، بينما جاء عند المدير السعودى فى المرتبة الثانية . وبالنسبة لإعطاء المدير الوقت للإشراف على الأنشطة المختلفة فقد جاء عند المدير المصرى فى الأعمال الأخرى من حيث الأهمية ، بينما جاء عند المدير السعودى فى المرتبة الثالثة ، وبالنسبة لقيام المدير المصرى بزيارات متكررة بغرض الإشراف فقد جاء فى المرتبة السادسة ، بينما جاء عند المدير السعودى فى المرتبة الخامسة ، وقد يرجع ذلك الاختلاف إلى :

♦ اختلاف عدد سنوات الخبرة لدى المديرين فى ممارسة الأعمال الإدارية والإشرافية ، اختلاف إعداد المديرين من حيث الدورات التدريبية ، واختلاف أسلوب التوجيه ، إحساس بعض المديرين بأن القيام بالأعمال الإشرافية يحتاج

إلى جهد كبير ، ومن ثم يؤثرون تركه لموجهى المواد ، بالإضافة إلى أن تعدد المواد ومغايرتها لتخصص المدير قد لا يسمحان له بالإشراف الصحيح .

وبصفة عامة يشير جولدهمر Goldhammer إلى أن أهم المشكلات التى تواجه مدير المدرسة غموض مركزه بصفة عامة فى المجتمع التربوى ، بالإضافة إلى أنه لا يوجد إطار أو نظام متناسق متفق عليه لمدير المدرسة لتحديد توقعاته الخاصة بأدائه ، كما لا توجد معايير تستطيع قياس أدائه (أحمد ، ١٩٩٠ ، ص ٢٢٨) .

- أوجه التشابه والاختلاف فى (تنظيم المدرسة) :

رغم وجود تقارب وتشابه فى مجال (تنظيم المدرسة) فى الخبرات المميزة لمدير المدرسة داخل المدرسة بين كل من مجتمع القليوبية ومجتمع منطقة المدينة المنورة التعليمية إلا أننا نلاحظ عدم توحيد صياغة العبارات فى الترتيب والأهمية بين المجتمعين ، الأمر الذى يصعب معه القيام بعمل مقارنة دقيقة لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف ، ويرجع ذلك فى المقام الأول إلى أن المحكمين لأداة الدراسة قد اختلفوا على العبارات الموجودة تحت هذا المجال .

- أوج التشابه فى (اتخاذ القرار) :

أظهرت الدراسة التى طبقت فى محافظة القليوبية (الواقع المصرى) أن المدير يفضل مشاركة الوكلاء فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة ، ولا يصدر أى قرار إلا بناء على حضور جميع أطراف المشكلة مع مشاركة مجالس الفصول ، ويتبع الأسلوب العلمى فى حل المشكلات التى تواجهه ويمكن إرجاع ذلك إلى تفويض السلطة والصلاحيات للمدير فى التصرف فى شئون المدرسة ، وكذلك اتجاه وزارة التربية والتعليم إلى مبدأ اللامركزية وإعطاء المدير حرية التصرف فى اتخاذ القرار الذى يتلاءم مع طبيعة المدرسة فى حدود صلاحياته ومسئوليته المتاحة .

وفى الجانب الآخر أظهرت الدراسة التى طبقت على مجتمع منطقة المدينة المنورة التعليمية أن مدير المدرسة يهتم بسلامة الإجراءات ، واتباع الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرار ، مع إشراك الوكيل فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة ، وكذا إشراك المعلمين والتلاميذ ، والموجهين التربويين . وهذا ما تؤكدته الدراسة أن تفويض مدير المدرسة لبعض سلطاته يمكنه من ممارسة أعماله داخل المدرسة .

ويمكن إرجاع اشراك المدير لأسرة المدرسة فى اتخاذ القرارات المدرسية للأسباب التالية :

- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يتيح للمسؤولين الإطلاع على مشاكل المعلمين والرغبة فى تنمية قدراتهم وإشعارهم بأهميتهم ، تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين ، ضمان تنفيذ القرارات من خلال مشاركة المرؤوسين .

وجاء انفراد المدير باتخاذ القرار فى المرتبة الأخيرة فى كلا المجتمعين المصرى والسعودى .

- أوجه الاختلاف فى (اتخاذ القرار) :

أظهرت الدراسة التى طبقت فى محافظة القليوبية أن أقل الأعمال تميزا لدى المدير هى مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار الخاص بالمدرسة ، ويرجع تفسير ذلك إلى ضرورة سير القرار طبقاً للقوانين والقوانين والنشرات التعليمية الصادرة من وزارة التربية والتعليم ، وألا يخالف الأهداف التعليمية والتربوية . بينما أظهرت الدراسة أن المدير السعودى يراجع إدارة التعليم قبل اتخاذ القرارات المدرسية . ويرجع ذلك إلى حرص المدير السعودى على سلامة ومناسبة القرار والتأكد من خدمته للعملية التعليمية، وضمان عدم التعارض مع إدارة التعليم ، والتأكد من أن القرار المتخذ يقع فى دائرة اختصاصاته الإدارية ، ومن هنا يتحتم على المدير الإلمام بسلطاته ومسئوليته كاملة ، حتى لا يتعدى فى اتخاذ القرارات على سلطة إدارة التعليم .

- أوجه التشابه فى (الكفاءة والفاعلية) :

هناك شبه اتفاق فى مجال (الكفاءة والفاعلية) بين مجتمع محافظة القليوبية ومجتمع منطقة المدينة المنورة التعليمية على أن المدير يعمل على تحقيق الأهداف التعليمية التربوية للمدرسة ، وفهمه وإلمامه بالنواحي الإدارية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة ، والعمل على إيجاد التوازن بين العلاقات الإنسانية وبين أهداف المدرسة . أيضاً هناك شبه اتفاق على أن كلا المديرين المصرى والسعودى

يعملان على تحقيق وإشباع حاجات العاملين بالمدرسة . وجاء فى آخر الترتيب اتفاقهم على ضرورة إمام المدير بالمنهج الدراسى وأهدافه لكل المراحل .

- أوجه الاختلاف فى (الكفاءة والفاعلية) :

من خلال الدراسة الميدانية وجد أن إيجاد التوازن أو التكامل بين العلاقات الإنسانية وأداء العاملين - عند المدير المصرى فى محافظة القليوبية - كان ترتيبه الثالث ، بينما كان ترتيبه عند المدير السعودى الرابع ، كما وجد أن ترتيب مراعاة الظروف التى تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار عند المدير المصرى كان الرابع، بينما كان ترتيبه عند المدير السعودى الثالث . ويرجع هذا التباين إلى صعوبة توحيد إدراكات وتوقعات المديرين مع أسرة المدرسة وأولياء الأمور- وأيضاً - ربما يرجع ذلك إلى تفاوت عدد سنوات الخبرة فى الإدارة المدرسية بين المجتمعين .

ب - فيما يتعلق بأهم الأعمال المميزة والخبرات البارزة لأداء المديرين خارج المدرسة طبقاً لمجالات الدراسة :

أوجه التشابه :

أ - (علاقة المدرسة بالمجتمع) :

أظهرت الدراسة أن هناك أوجه تشابه كبيرة بين عينتى الدراسة فى محافظة القليوبية ومنطقة المدينة المنورة التعليمية فى هذا المجال ومنها استعانة المدرسة بالبيئة المحيطة بها ، ومحاولة ربط المدرسة بالمجتمع المحلى ، والاتصال بالمؤسسات والمرافق الموجودة فى البيئة المحلية والتى يمكن أن تسهم فى نجاح العملية التعليمية وخدمة المدرسة والبيئة .

ب - (مجلس الآباء والمعلمين) :

أظهرت الدراسة أن هناك اتفاقاً بين عينتى الدراسة على قيام مجلس الآباء والمعلمين بالربط بين المدرسة والمنزل ، ومعالجة المشكلات السلوكية والأخلاقية للتلاميذ ، ومعالجة مشكلة الهروب ، ورعاية التلاميذ المتفوقين والمتخلفين عقلياً ، وحل مشاكل المبنى المدرسى ، ومجموعات التقوية .

ومن خلال نتائج الدراسة وجد أن هناك تشابهاً إلى حد كبير في معوقات العمل في مجالس الآباء والمعلمين بين المجتمعين (المصري والسعودي) ومن أهمها عدم انتظام حضور أولياء الأمور ، وقلة خبرة أولياء الأمور بطبيعة الاجتماعات ، وعدم مناسبة وقت ومكان الاجتماع .

أوجه الاختلاف :

أ - (علاقة المدرسة بالمجتمع) :

بالرغم من وجود شبه اتفاق على وجود التعاون بين المدرسة والمنزل إلا أن هناك اختلافاً في طبيعة المؤسسات التي تتعامل معها المدرسة طبقاً لظروف المجتمع ، وطبيعة المدرسة وأهدافها .

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية في محافظة القليوبية نجد أن المدرسة تتعامل مع مؤسسات مختلفة - طبقاً لظروف المجتمع - كالوحدة الصحية ، والمجلس المحلي ، والصرف الصحي ، ومصنع الإلكترونيات ، ومصنع الورق ، وجمعية تنمية المجتمع ، والإدارة العامة للكتب ، وشركة الكهرباء ، بينما في مجتمع منطقة المدينة المنورة التعليمية نجد أن المؤسسات التي تتعامل معها المدرسة تختلف وهي: المستوصف (المركز الصحي بالحي) ، وإدارة المرور ، والأمانة ، والدفاع المدني ، وبلدية القطاع ، ومجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف ، والهلال الأحمر ، والمصانع ، وفرع وزارة الزراعة ، ومكتبة الملك عبد العزيز ، وهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، وإدارة الهاتف الآلي .

ب - (مجلس الآباء والمعلمين) :

بالرغم من الاتفاق في مناقشة الموضوعات المطروحة والخاصة بالمدرسة والمنزل والتلاميذ والمعلمين والمشاكل المختلفة التي تواجه العملية التعليمية ، إلا أن هناك اختلافاً في أولوية عرضها ، فنجد مثلاً في مجالس الآباء والمعلمين في مجتمع القليوبية وجود أزمة ثقة بين أولياء الأمور والمدير حيث إن الفكرة عن مجلس الآباء أنه ينعقد لجمع المال ، بينما لا نجد ذلك في المجتمع السعودي ، بالإضافة إلى أن اختلاف ترتيب الموضوعات وأهميتها يأتي طبقاً لاحتياجات المدرسة والمجتمع وطبيعة المشكلات الموجودة في المدارس .

وبالنسبة لمعوقات مجلس الآباء والمعلمين فنجد أنها تختلف في كلا البلدين طبقاً للإمكانات المادية للمدرسة ، وثقافة المجتمع ، ومدى تعلم أولياء الأمور ، والبيئة المحيطة كل ذلك يؤثر على طبيعة سير الاجتماعات المدرسية .

ج - فيما يتعلق بالمدائل والأساليب لأسباب نجاح المديرين فى إدارة المدرسة :

أوجه التشابه :

أظهرت نتائج الدراسة التى أجريت على مجتمع محافظة القليوبية ومنطقة المدينة المنورة التعليمية أن هناك مداخل وأساليب يتبعها كل من المدير المصرى والمدير السعودى لنجاح المدرسة ، وبالرغم من اختلاف هذه الأساليب والمدائل لمحاولة إدارة المدرسة إلا أن هناك اتفاقاً على تفوق أو تميز المدير فى إدارة مدرسته ، وبالتالي لكل مدير يستخدم الأساليب أو المدائل التى يراها مناسبة طبقاً للقوى والعوامل والظروف التى تحيط بالمدير والمدرسة ، بمعنى أنه بالرغم من اختلاف المدائل والأساليب التى يتبعها المدير فى إدارة مدرسته إلا أن الهدف المشترك الذى يجمع المدير المصرى والمدير السعودى هو نجاح وتميز المدرسة .

أوجه الاختلاف :

أظهرت الدراسة أن هناك اختلافاً فى ترتيب وأهمية المدائل التى استخدمها كل من المدير المصرى والمدير السعودى لنجاحه فى إدارة المدرسة ، فعلى سبيل المثال نجد أن أهم خمسة مداخل لأسباب نجاح المدير فى مجتمع القليوبية فى إدارة المدرسة هى الإلمام بالقوانين واللوائح والأسس الفنية التى تحكم المدير ، الدقة والأمانة والنزاهة ، تفويض بعض سلطات المدير للوكلاء العاملين بالمدرسة مع الإشراف والمتابعة ، تشجيع التلاميذ على التفوق وإعطائهم الحوافز كنوع من المنافسة الشريفة بينهم ، القدرة على تحمل المسؤولية وحسن التصرف وسرعة البت فى الأمور المتعلقة بالمدرسة .

وعلى الجانب الآخر نجد أن أهم خمسة مداخل لنجاح المدير فى منطقة المدينة المنورة التعليمية هى على النحو التالى : الأمانة ، النزاهة ، القدرة على القيادة والتوجيه ، الحرص على إدارة وتنظيم الوقت ، القدرة على تحمل المسؤولية ، ومن

ذلك نرى أن هناك اختلافاً لإدراكات المديرين لهذه المداخل والأساليب ، فكل يرى ما هو صحيح ومهم وفعال من وجهة نظره الخاصة ، وربما يرجع ذلك إلى :

١- صعوبة وجود اتفاق أو توحيد فى الأساليب والمداخل نظراً لوجود الفروق الفردية بين المديرين فى السمات الشخصية والقيادة .

٢- بالرغم من الاتجاه إلى النظام اللامركزى فى كلا البلدين إلا أن المديرين لا يملكون السلطة المطلقة فى إدارة المدرسة ، بمعنى أنه ليس هناك تفويض للمدير فى اتخاذ القرار بصورة كاملة .

وبصفة عامة يشير رودنى (Rodney, 1978) إلى أن العوامل الرئيسية والأساسية التى لها الأثر الأكبر على نجاح المدرسة فى تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية بفعالية هى المؤهلات المهنية والشخصية لمدير المدرسة ، وذلك انطلاقاً من كونه الشخص الأكثر أهمية فى المدرسة ، والمسئول عن توجيه المعلمين وإرشادهم وإعادة المناخ المدرسى الملائم للعملية التعليمية التربوية (الحبيب ، ١٩٩٢ ، ص ٢١٤) .

البعد الخامس : الاتجاهات المعاصرة لأبعاد الدراسة :

للإجابة عن السؤال الخامس موضوع الدراسة والذى أمكن صياغته على النحو التالى : ما الاتجاهات المعاصرة للأساليب والمداخل التى يستخدمها المديرون فى إدارة مدارسهم فى ضوء أبعاد الدراسة ؟

توصيات الدراسة :

١- ضرورة إطلاع واستفادة المديرين من الأدلة الإرشادية الثلاثة (للخبرات المميزة للمديرين الأكفاء داخل المدرسة ، وخارجها والمداخل والأساليب التى تسهم فى نجاحهم) حتى تكون أداة موجهة لتنشيط أدانهم فى إدارة مدارسهم .

٢- ينبغى على مديري المدارس التعرف على الاتجاهات المعاصرة والاستفادة منها فى مجال عملهم لتحسين أدانهم ، وبخاصة فى المجالات الإدارية ، والكفاءة والفاعلية ، ومجالس الآباء والمعلمين ، وأسباب النجاحات الأخرى وذلك لزيادة فاعليتهم وإثراء العملية التعليمية .

مقترحات الدراسة :

- ١- إجراء دراسات عن أسباب نجاح المدير ، والقوى والعوامل المؤثرة فى نجاحه فى إدارة المدرسة فى مراحل تعليمية مختلفة .
- ٢- إجراء دراسات مماثلة فى مناطق تعليمية أخرى ، وذلك للتعرف بصورة أعمق وأشمل على الواقع الإدارى لمديرى المدارس والخبرات المميزة وأسباب نجاحهم كما يدركها المديرون أنفسهم وكما يدركها المعلمون وتحليلها والمقارنة بينها . (*)

(*) ملاحظة : تتضمن الدراسة الملاحق التالية : بيان بالمدارس على مستوى محافظة القليوبية (٤٠ مدرسة إعدادية) ، وبيان بالمدارس داخل وخارج المدينة المنورة (٥٠ مدرسة) ، والاستبانة المطبقة على محافظة القليوبية ، والاستبانة المطبقة على منطقة المدينة المنورة التعليمية .

obeikandi.com

مراجع الفصل الرابع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أبو الوفا ، جمال وصلاح الدين محمد توفيق : " الأسس الجمالية فى الإدارة المدرسية - وجهة نظر إسلامية " ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ٣٤ ، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م .
- ٢- ابو حطب ، فؤاد وأمال صادق : مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائى فى العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩١ م .
- ٣- ابيض ، ملكة : التربية المقارنة والدولية ، لبنان ، بيروت ، دائر الفكر المعاصر ، ١٤١٤ هـ / ١٩٩٣ م .
- ٤- احمد ، ابراهيم أحمد : دراسة مقارنة لأهم الأدوار وأنماط النشاط التى يقوم بها ناظر المدرسة الابتدائية (الحلقة الأولى من التعليم الأساسى) فى كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية بهدف تنشيط دوره فى القيام بمهامه ، المركز القومى للبحوث التربوى ، القاهرة ، ١٩٨٣ م .
- ٥- _____ : فى التربية المقارنة ، الإسكندرية ، دار المطبوعات الجديدة ، ١٩٩٠ م .
- ٦- أحمد ، حافظ فرج : " الدور الوظيفى لمدير المدرسة الثانوية وأثره على ممارسة السلوك القيادى فى مدرسته " ، بحوث تربوية ، رابطة التربية الحديثة ، القاهرة ، ع ٤ ، أبريل ١٩٨٩ م .
- ٧- احمد ، شاكرا محمد فتحى : " التطوير التنظيمى مدخل لفعالية الإدارة المدرسية " ، التربية والتنمية ، القاهرة ، ع ٢٤ ، س ٢ ، يناير ١٩٩٣ م .
- ٨- الثبیتى ، عايد على عيد : " الدور التربوى لمدير المدرسة الابتدائية كما يراها مديرو المدارس بمنطقة الطائف التعليمية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ١٤٠٣ هـ .
- ٩- الجابرى ، بشير شكيب : القيادة والتغيير ، جدة ، دار حافظ للنشر ، ١٤١٤ هـ .

- ١٠- الحبيب ، فهد إبراهيم : " أهم المجالات والأنشطة فى العمل المدرسى كما يراها مديرو ومديرات المدارس الابتدائية فى منطقة أبها التعليمية - المملكة العربية السعودية " ، دراسات تربوية ، مج ٤ ، ج ٤٦ ، ١٩٩٢م .
- ١١- الحقييل ، سليمان عبد الرحمن : الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية فى المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع ، ١٤٠ هـ .
- ١٢- الحنثيلة ، هند بنت ماجد : " أنماط القيادة فى التعليم العالى كما يراها عضو هيئة التدريس "، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، ع ٢٧ ، جمادى الآخرة ، ١٩٩٢م .
- ١٣- الرحيلى ، عتيق الله دحيل دحيل الله : " الممارسات الوظيفية لمديرى المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة - دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية التربية بالمدينة المنورة ، ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٧م .
- ١٤- السلوم ، أحمد بن إبراهيم : الإدارة التعليمية فى المملكة العربية السعودية ، الكتاب الأول ، الرياض ، ١٤٠٦ هـ .
- ١٥- السنبل ، عبد العزيز عبد الله وآخرون : نظام التعليم فى المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار الخريجي للنشر والتوزيع ، ١٩٩٣م .
- ١٦- الغامدى ، محمد حامد سعيد : " اتجاهات مديرى المدارس فى مكة نحو سلطة الإدارة المدرسية " . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٤٠٣ هـ / ١٩٨٣م .
- ١٧- المصورى ، على بن محمد : " دراسة تحليلية للأسس التى يقوم عليها النظام التعليمى السعودى كما وردت فى سياسة التعليم " ، رسالة الخليج العربى ، ع ٤٠ ، س ١٢ ، ١٤١٢ هـ / ١٩٩٢م .
- ١٨- المعاز ، حمدى مصطفى : وظائف الإدارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٤م .
- ١٩- التواب ، إبراهيم داد محمد : " دور مدير المدرسة الابتدائية كموجه تربوى بالمدينة المنورة - دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية التربية بالمدينة المنورة ، ١٤٠٩ هـ .

- ٢٠- المنيع ، محمد عبد الله وغانم سعيد شريف العبيدى : " دراسة تحليلية للعمل اليومي المدرسى لمديرى المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية فى المملكة العربية السعودية " ، مجلة كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، مج ٤ ، ١٩٨٢م .
- ٢١- الهدهود ، دلال عبد الواحد وزينب على الحبر : " النمط القيادى لنظار وناظرات مدارس التعليم العام فى دولة الكويت " ، رسالة الخليج العربى ، مكتب التربية العربى لدول الخليج ، الرياض ، ع ٨ ، س ٩ ، ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩م .
- ٢٢- بلانشر دكينيث & باتريشيا زيجارمى & وريا زيجارمى : ترجمة عبد الله إبراهيم عمار ، القيادة ومدير الدقيقه الواحدة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، ١٩٩٠م .
- ٢٣- بلقيس ، أحمد وخيرى عبد اللطيف : القائد التربوى وإدارة الوقت ، دائرة التربية والتعليم الأونروا / اليونسكو ، قسم التربية العلميه والتعليم العالى ، معهد التربية ، عمان ، الأردن ، يناير ١٩٨٩م .
- ٢٤- ثيودورى ، جورج قسطنطين : " تأثير أسلوب المدير وضبطه للوضع المدرسى على رضا المعلمين وتحصيل التلاميذ " ، دراسات الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، مج ٨ ، ع ٢ ، كانون ١٩٨١م .
- ٢٥- حسن ، محمد يوسف : " إدارة وقت مديرى مدارس المملكة العربية السعودية ، دراسات ميدانية " ، الكتاب السنوى فى التربية وعلم النفس ، بحوث عن التعليم فى المملكة العربية السعودية ، إشراف : سعيد إسماعيل على ، القاهرة : دار الفكر العربى ، ١٩٨٦م .
- ٢٦- حسين / منصور وحمد مصطفى زيدان : سيكلوجية الإدارة المدرسية والإشراف التربوى ، القاهرة ، مكتبة الغريب ، ١٩٧٦م .
- ٢٧- سليمان ، عرفات عبد العزيز : استراتيجيه الإدارة فى التعليم ، دراسة تحليلية مقارنة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٥م .
- ٢٨- سليمان ، منير عطا الله وآخرون : مقدمة فى التربية المقارنة ، القاهرة ، المطبعة الحديثه ، ١٩٨٦م .

- ٢٩- شوقى ، طريف : السلوك القيادى وفعالية الإدارة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٩٣م .
- ٣٠- شيحة ، عبد المجيد عبد التواب : " العلاقة بين طبيعة السلطة فى بعض المدارس الثانوية ورضا الطلبة عن مكونات بيئتهم المدرسية " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، جامعة المنوفية ، كلية التربية ، ١٤ ، ٦ ، نوفمبر ١٩٩٠م .
- ٣١- صبيح ، نبيل أحمد عامر " التنظيم البيروقراطى فى الإدارة التعليمية ، الأصول التاريخية والأسس السوسيلولوجية ، إطار جديد مقترح " ، بحث مقدم إلى مؤتمر الديمقراطية والتعليم فى مصر ٢٠-٥ أبريل ، ١٩٨٤م بالتعاون بين رابطة التربية الحديثة ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بمؤسسة الأهرام ، استنسل ، مارس ١٩٨٤م .
- ٣٢- عبد الجواد ، نور الدين محمد : " دراسة مقارنة لبعض مشكلات الإدارة فى المدرسة الثانوية فى كل من ج ٢٠٠٤م والولايات المتحدة الأمريكية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٤م .
- ٣٣- عبد الله تيم ، على سعيد : " صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح فى مدارس وكالة الغوث فى الأردن من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، ١٩٨٤م .
- ٣٤- عويضة ، حسين حمزة : " المشكلات التى تواجه مدير المدرسة الابتدائية من قبل المعلمين - دراسة ميدانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية التربية بالمدينة المنورة ، ١٩٨٩م .
- ٣٥- عيسى ، أحمد عبد الرحمن : سياسة التعليم فى المملكة ، ط ١ ، الرياض ، دار اللواء ، ١٣٩٩هـ .
- ٣٦- غبان ، محروس أحمد إبراهيم : ابن خلدون مؤسساً لعلم التربية المقارنة : دراسة فى التأصيل الإسلامى للعلوم ، المدينة المنورة ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ١٤١٥ هـ / ١٩٩٤م .
- ٣٧- فهمى ، محمد سيف الدين : المنهج فى التربية المقارنة ، ط ٢ ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٥م .

- ٣٨- كمشيرى . محمد بن عثمان " اتحاد القرارات الإدارية لدى بعض مديري المدارس المتوسطة " ، مجلة كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، مج ٢ . ١٩٨٥ م .
- ٣٩- كنج ، ادموند ، ترجمة ملكة أبيص : التربية المقارنة منطلقات نظرية ودراسات تطبيقية ، منشورات وزارة الثقافة ، دمشق ، سوريا ، ١٩٨٩ م .
- ٤٠- مصطفى ، صلاح عبد الحميد : الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م .
- ٤١- مطاوع ، إبراهيم عصمت وأمينة أحمد حسن : الأصول الإدارية فى التربية ، ط٢ ، دار المعارف ، ١٩٨٧ م .
- ٤٢- هليل ، عبد الله بن على بن سعد : " دور مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً - دراسة ميدانية فى منطقة الخرج التعليمية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ١٤١٢ هـ ، ١٩٩١ م .
- ٤٣- وزارة المعارف ، منطقة المدينة المنورة : توجيهات الإدارة المدرسية ، الشؤون الفنية ، التوجيه التربوى ، الإدارة المدرسية ، ١٤١٢ هـ .

المراجع الأجنبية :

- 1- Altbach, Philip G., Robert F. Arnove, Gail P. Kelly. Comparative Education. New York: Macmillan Publishing Com.. Inc. 1982.
- 2- Bartell. Carol A. David B. Wills. "American and Japanese Principals: A Comparative Analysis of International Leadership". N.A.S.S.P., Bulletin, Vol. 71, No. 502, Nova, 1987.
- 3- Bauck, James M.. "Characteristics of The Effective Middle School Principal". N.A.S.S.P., Bulletin, Vol. 71, No. 500, Sep. 1987.
- 4- Bereday. George Z. F.. Comparative Method in Education. New Delhi, Oxford & IBH Publishing. Com.. 1967.

- 5- Blake. R.R. & J.S. Mouton. "Theory and Research for Developing A Science of Leadershi[", **Journal Applied Behavior Science**. Vol. 18, No. 3. 1982.
- 6- Blumberg, Arthur. William Greenfield. **The Effective Principal**. Boston: Allyn and Bacon. Inc., 1980.
- 7- Christion, Robert R., **Principal Effectiveness: A Comparison of Elementary School Teachers Perceptions of Principal Behavior and Characteristic of Effective Schools**. Georgia State University. **Dissertation Abstracts International**. Vol. 49, No 3. Sep. 1988.
- 8- Dahl, Ernest W., **Role Perceptions Job Satisfaction**, California. **Journal of Education Research**, Vol. 21., No. 2, 1978.
- 9- Donahue, Robert George, **Principals Perceptions of The Importance and Level of Implementation of Effective School Characteristics Found in Southern California**. 1987. **Dissertation Abstracts International**, Vol. 49, No. 2. August 1988.
- 10- Fredericks, Janet & Steven Brown. "School Effectiveness and Principal Productivity", **N.A.S.S.P. Bulletin**. Vol. 77. No 556. Nov. 1993.
- 11- Gezi, Kalil I. **Education in Comparative and International Perspective**. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1971.
- 12- Gunn, James A. & Edward A. Holdaway. "Perceptons of Effectiveness, Influence, and Satisfaction of Senior High School Principals", **Educational Administration Quarterly**. Vol. 22, No. 2. Spring. 1986.

- 13- Hampton, Bill R. & Robert H. Lauer, **Solving Problem in Secondary School Administration: A Human Organization Approach**, U.S.A.: Allyn and Bacon, Inc., 1981.
- 14- Jarvis, Oscar T., **Elementary School Administraion: Reading**, Dubuque, Towa: W.M.C. Brown Com., Pullishers, 1969.
- 15- Killum, Joy, Seymour. the Relationship among Principal Leadership. School Effectiveness, Teacher Moral, and Selected Demographic Variablis in Secondary Schools. Ph D., Georgia State University, 1993. **Disseration Abstracts International**, Vol. 54, No. 11, May 1994.
- 16- King Edmund J., **Comparative Studies for Today**. London. Holt Pinehart and Winstn, 1979.
- 17- Knezvich, Stephen J, **Administration of Public Education**. Fourth Edition, New York: Harper & Row, Publishers, 1994.
- 18- Mussaza, J.C.S. **The Theory and Practice of Educational Administration**, London: The Macmillan Press. L.T.O. 1982.
- 19- Nicholas, E. J., **Issures in Education: A Comparative Analysis**, New York: Harper & Row, Publishers, 1993.
- 20- Noah, Harold J. & Max A. Eckstein. **Toward A Science of Comparative Education**, New York: Macmillan Publishers, Inc. 1969.
- 21- Ogilvie, Doug & Roy Cesadler, "Perceptions of School Effectiveness and its Relationship Organizational Climate". **The Journal of Educational Administration**, Vol. xvll, No. 2, October 1979.

- 22- Peach, D.S., Personnel: **The Management of People at Work**. N.Y: Macmillan Publishers, Com, 1980.
- 23- Trump. J.M., International Leadership-What Do Principals Say Prevents Their Effectiveness in This Role, **N.A.S.P. Bulletin**, Vol. 71. No. 501. Oct. 1987.
- 24- Van Dalen. Debold, B., William J. Mcyer, **Understanding Educational Research: An Introduction**, New York: McGraw-Hillbook, Inc., 1962.
- 25- Willower, Donald J.. "Some Issures in Research on School Organization, Paper Prepared for a UCEA, Seminar on Research in Educational Administration, University of Rochester, May 1977.