

تقييم الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة

بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت

د/ عدنان حمد محسن العنزي

دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية

وزارة التربية- دولة الكويت

ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى توضيح أهمية ودور الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت وذلك من خلال الممارسات الفنية لمدير المدرسة والممارسات الإدارية لمدير المدرسة وكان من أهم النتائج أن الجانب الإداري من وظيفة مدير المدرسة هو تنظيم إدارة المدرسة بعناصرها المختلفة حتى تتحقق عملية التعليم والتعلم وأن الجانب الفني من وظيفة مدير المدرسة يعني إحداث تحسن مستمر ومدروس في العملية التربوية بكاملها.

Abstract:

The current research aims to illustrate the importance and the role of management practices for school administrators intermediate school in A1 Ahmadi in Kuwait through artistic practices to the school principal and administrative practices of the principal of the school and it was the most important results that the administrative side of the post of Director of the school is to regulate the management of the school its elements different even realized the process of teaching and learning and the technical side of the job and the school principal means bringing about continuous improvement and thoughtful in the educational process as a whole.

المقدمة ومشكلة البحث: The Introduction and Research Problem

أن الإدارة المدرسية بفعاليتها وأنشطتها الداخلية أو الخارجية، مرهون نجاحها بمدى يمتلك القدرات والإمكانات التي تؤهله قيادتها إيماناً منه بالمفهوم الحديث للإدارة من خلال عدد من الممارسات الإدارية والفنية اللازمة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف، ليس بمنأى عن الفلسفة الاجتماعية والسياسية والثقافية للمجتمع وليس بمنأى عن المرونة في الحركة والعمل أيضاً.

ويرى الباحث إن القيادة الإدارية التربوية في التعليم هي مزيج من القيادة الإدارية والتربوية وهي قيادة القوى العاملة في العملية التربوية في مؤسسة تعليمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية، بمفهوم المشاركة كأحد المفاهيم الحديثة في مجال القيادة الإدارية والذي يشير إلى عد تمرکز الصلاحيات من جهة وإلى المشاركة في الصلاحيات من جهة أخرى، مما يترتب عليه التأثير الفعال في سلوك الأفراد ومدى تكيفهم للحياة التنظيمية وذلك من خلال الإشباع الذاتي والرضا النفسي الداخلي المؤثر إيجاباً في إنجازهم.

ويضيف الباحث لقد كان يقتصر دور مدير المدرسة قديماً على المحافظة على نظام المدرسة وتنفيذ برنامج مزدحم بالأعمال التدريسية التلقينية المحصورة بجدول زمنية تبدأ بساعة وتنتهي بساعة، وبانتهاء آخر ساعة في العمل ينتهي دور المدرسة وتنقطع علاقتها بكل ما يحيطها من بيئات اجتماعية واقتصادية وسياسية وحتى تعليمية؛ حتى يبدأ اليوم الثاني وتبدأ ساعاته، وأما المدرسة في العصر الحديث فأصبح دور الإدارة المدرسية فيها واسعاً ليشمل الجانب الإداري والفني دون الفصل بينهما وأصبحت مهمة المدرسة هي تهيئة النمو المتكامل للطلاب وأصبح الطالب محور الإدارة المدرسية بعد أن كانت المادة التنموية الجسمية والعاطفية والروحية والاجتماعية والسلوكية للطلاب. والإدارة المدرسية الحديثة لا تفصل بين التنظيمات والأساليب الكتابية ويمكن أن توضع الإشرافية (الفنية) حيث تقسم الأعمال الإشرافية إلى قسمين الأول: مهما ومسئوليات الإدارة المدرسية تجاه منسوبي المدرسة والمجتمع. والثاني مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية تجاه البرامج التربوية والتعليمية والوسائل المعنية.

ويرى حافظ فرج ومحمد صبري (2003م) (1) أن الإدارة هي العملية الخلاقة للعمل مع الناس من أجل وضع الأهداف، وإقامة علاقات تنظيمية وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج.

ويضيف طارق عبد الحميد (2005م) (2) أن الإدارة المدرسية: هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التربوية ويقوم على رأسها مدير ومسؤولياته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الوزارة ولا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التربوية لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله، ولأن الإدارة المدرسية ليست كيانا مستقلا بذاته بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر.

ويرى الباحث يعد مدير المدرسة هو الإداري الأول في مدرسته وهو المسؤول عن الإشراف على المدرسين في النواحي الفنية ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجيهات مشرفي المواد، وهو المسؤول أمام التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية بالمدرسة وإتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة، والمدير يمثل السلطة التنفيذية في المدرسة في نطاق اختصاصه.

إن من مهام ومسؤوليات مدير المدرسة القيادية ما يقع في إطار التعامل الإداري المتمثل في معاملات المكتب بمستوياته الأعلى والأدنى (أي مستوى التعامل مع المسؤولين من القيادات العليا والوسطى ومستوى التعامل مع المرؤوسين مع معلمين وإداريين ومستخدمين) وما يتبع ذلك من مسؤوليات وإجراءات ذات صلة بمراقبة الدوام والإشراف علي المرافق المدرسية والموارد المختلفة ليحقق في نهاية الأمر تنظيما مدرسيا فعالا يساهم في تحقيق الأهداف التربوي المنشودة، ومنها ما يقع في إطار تعامل تربوي فني (إشرافي) مع عناصر العملية التربوية من مديريين تربويين وخبراء المواد الدراسية والإداريين والمعلمين والمنهاج والطلبة وأولياء أمورهم ليحقق في نهاية الأمر خدمة العملية التعليمية بالمدرسة بما ينعكس إيجابا على البرنامج التعليمية ألتعلمي.

ويتفق كل من عبد الرحمن الشراري (2005م) (3)، أحمد خليل وإبراهيم محمد (2004م) (4) أن مدير المدرسة له دور

بالغ الأهمية في كونه عنصر التغيير في المدرسة فيقوم بتنسيق وإدارة كافة الأعمال في المدرسة، فيوضح خطوات العمل

للمعلمين، ويعمل على توفير الموارد الضرورية للمدرسة وتطبيق الاقتراحات المقدمة، وتقديم النصيحة والدعم للمعلمين، ويعمل على جعل الجميع لديه على اتصال ووعي بما يحدث ويعد مدير المدرسة قائدا تربويا ومشرفا تربويا مقيما، وهو المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية للطلاب، ومعرفة إمكانيات المعلمين المهنية وحاجاتهم العملية لتوجيههم التوجيه السليم والذي يتناسب مع التكامل المهني والأكاديمي لتحقيق الأهداف التربوية.

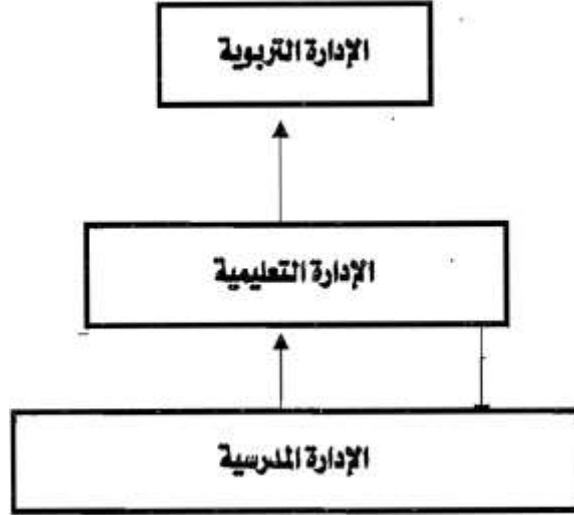
وترى أمل الخطيب (2005م)⁽⁵⁾ ومن أهم واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة ما يلي:

أ- المسؤوليات الفنية: وهي رفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والإمام بالتطورات التربوية الحديثة والإشراف على نواحي النشاط المختلفة وتقييم وتوجيه المدرسين.

ب- المسؤوليات الإدارية: توزيع الطلاب على الصفوف الدراسية في بداية كل عام دراسي؛ توزيع أعمال المدرسة على أعضاء هيئة التدريس، حصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية، ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي، توزيع العمل المدرسي وفق الخطة الموضوعية.

ويرى الباحث فالمدرسة ما هي إلا وسيلة لتنفيذ السياسة العامة للتعليم وهي الأداة الفعالة لتحقيق أهداف هذه السياسة. وهي أيضا أي المدرسة المصنع الذي تتبلور فيه العملية التعليمية والتربوية والثقافية في شتى صورها من أجل بناء الأجيال التي تصنع المستقبل وتعد له العدة لحاضره ومستقبله وتعدده من أجل القيام بتحمل مسؤولياته الملقاة على عاتقه من أجل البناء والتطور.

ويضيف محمد منير (1422هـ)⁽⁶⁾ أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه ليس على مستوى المدرسة فقط، وبهذا تصبح جزءا من الإدارة التعليمية ككل. أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام.



ويتفق كل من عمر حسن (2005)⁽⁷⁾، محمد حسن العمارة (2002)⁽⁸⁾ يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة، ويمكن تصنيفها في مجالين هما المجال الإداري والمجال الإشرافي التربوي، والاهتمام في أي منها ينصب على الجانب الفني الإشرافي، على اعتبار أن مدير المدرسة مشرف تربوي ومقيم ولا يعني ذلك التقليل من أهمية الجانب الإداري لعمل المدير، فقد أشارت الدراسات أن للتنظيم الإداري الفاعل دورا أساسيا وفاعلا في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ويرى محمد الرشيدة (2008)⁽⁹⁾ وحتى تتمكن الإدارة المدرسية من مواكبة التغير السريع الحاصل في مجتمع اليوم وتستطيع تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فلا بد أن تكون هناك إدارة واعية يقوم عليها رجل إداري يصل بفكره وابتكاره وإبداعه وتأهيله إلى مرتبة قائد تربوي، يسهم بشكل فاعل في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها.

ويذكر محمد حمدان (2007)⁽¹⁰⁾ أن قدرة المدير على فهم الذات الإنسانية وتقبلها، وحسن الإصغاء والتفهم وبناء أجواء ودية بينه وبين العاملين معه، هي خصائص إنسانية تنظيمية ضرورية يتطلب من المدير المعرفة الواسعة والخبرات السيكولوجية المختلفة بغرض إيجاد دينامية التفاعل بين أعضاء الفريق والعمل على إيجاد الحوافز المادية والمعنوية التي

تقتضيها طبيعة النفس البشرية. فتشجيع العاملين وإشباع رغبتهم ما هو إلا ضمان استمرارية الفرد في العمل، ومشاركته الفعالة في تحقيق أهداف العمل ومتطلباته كل هذه الأمور مجتمعة تؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما وأن للدور القيادي والممارسات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة أهميتها وأثرها في الرضا الوظيفي للمعلمين ورفع مستواهم الوظيفي وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وزيادة كفاءاتهم الإنتاجية، والارتقاء بمستوى التعليم في المجتمع.

ويشير محمد الرشيدة (2008م)⁽⁹⁾ تعد الممارسات الإدارية الأعمال والواجبات التي يمارسها المدير داخل المدرسة، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمدرسة، بأفضل الوسائل الإدارية التربوية، ومن المهام والوظائف الإدارية التي يمارسها المدير في المدرسة، والتخطيط والتنظيم والتنسيق، والتوجيه، والإشراف، والرقابة والتقييم.

ويذكر رافدة الحريري (2008م)⁽¹¹⁾ ويعد مدير المدرسة من أهم المدخلات التي يركز عليها النظام التربوي في تحقيق أهدافه لما يقوم به من مسؤوليات وما يؤديه من واجبات وما يتمتع به من صفات قيادية إدارية وفنية، تشكل في مجموعها واجباته وممارساته الإدارية.

ويشير منذر كتاني (2008م)⁽¹²⁾ أن هذه الأهمية لمدير المدرسة تنبع من دوره الذي أنيط به، حيث يتحدد محتوى هذه الدور بمتطلبات الواجبات الوظيفية، والنظام الهرمي للمنظمة التي ينتمي إليها. فبعد إن كان الدور الرئيسي لمدير المدرسة ضبط دوام المعلمين والطلبة، وتنظيم السجلات المتعلقة بسير العمل في المدرسة والبحث عن أخطاء من أجل إيقاع العقوبة بمرتكبيها، أصبحت مهامه متعددة متشعبة لتشمل بناء علاقات شخصية متينة مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحيط بالمدرسة، وكل من له علاقة بالعملية التربوية المتعلقة بالمدرسية.

لقد أشار إسماعيل الأخرس (2008م)⁽¹³⁾ إلى أن من بين المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة بوصفه قائدا تربويا التعرف إلى كل الكفاءات التربوية والإدارية الموجودة في المدرسة وتوزيع الاختصاصات عليها كل حسب استعداداته وقدراته مع وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والعمل على رفع المستوى المهني والفني لكل العاملين معه،

وتشجيعهم على الإطلاع والتدريب والنمو الذاتي ومواصلة التجريب والبحث والابتكار للقيام بواجبهم على أفضل وجه، مع التخطيط للمواقف التعليمية الناجحة والتجارب التربوية الجادة وتنفيذها بما يعود بالفائدة على الطلاب البيئة المحيطة. ومن المعروف أنه لكي ينجح المدير في عمله عليه أن يقوم بالدور المهني المتوقع منه، ويمارس أعماله بأنواعها المختلفة، وهذا يتطلب منه القيام بممارسة مهامه في محورين رئيسيين:

ويرى فهد السهلي (2006م)⁽¹⁴⁾ القيام بالأعمال الإدارية، وهذا يتعلق بضبط النظام في المدرسة والمحافظة على تطبيق قوانينها، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والإحصائيات والشؤون المالية، وضبط قوانينها، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والإحصائيات والشؤون المالية، وضبط عمليات الغياب والحضور، واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بقبول المدرسين والطلبة وتشكيل الشعب، والإشراف على المباني وصيانتها وتأمين كل ما يلزم المدرسة من أدوات ووسائل وأجهزة وكتب وقرطاسيه وغيرها من الأعمال الإدارية والكتابية.

ويشير أفاسير Avissar (2007م)⁽¹⁵⁾ كما تتضمن الأعمال الإدارية مناقشة قضايا تهم المدرسة والنظام المدرسي وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأولياء الأمور والمشكلات النظامية للطلبة والقيام بالأعمال الفنية، وهذا يتعلق بالإشراف على العلمية التعليمية ونشاطاتها والنهوض بها، والمساهمة في تطوير منهاجها، والقيام بالزيارات الصفية التوجيهية للمدرسين، ومتابعة سير العملية التعليمية، وحل المشاكل الأكاديمية للطلبة والمعلمين، وتطوير أداء المدرسين وإحاطتهم بالدورات التخصصية والمهنية، ورفع مستوى المهارات الأساسية للطلبة. والعمل على إحداث تغييرات نوعية في صفوف الموظفين والطلبة.

ويرى بيدجيرلانند Bridgeland (2009)⁽¹⁶⁾ تنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي ومن الخطأ الشائع أن تكون العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي قائمة على أساس أن المجتمع دائماً بدور المتبرع والمدرسة في دور المستقبل للمساعدات ولقد تغير هذا الدور لأن المدرسة لها دور تلعبه في تقديم الخدمات العامة من خلال الحملات التي تنظمها المدرسة لذلك مثل النظافة العامة تنظيم المرور.

يعرف شامبان Champan (2008م) (17) الإدارة المدرسية بأنها (وسيلة لتنظيم العمليات التربوية على وجه ميسور، فضلا عن كونها الأداة التي يتم بواسطتها خلف التعاون وتبسيط الإجراءات ووضع الإمكانيات المادية والبشرية في مكانها السليم وتخطيط العمليات اللازمة لوضع السياسات التعليمية موضع التطبيق وتقييم عوائد العمل التربوي للوقوف على مقدار اقترابه من تحقيق الأهداف المرسومة بصورة فعالة)

ويعرف فيرنانديز Fernandez (2007) (18) الإدارة المدرسية بأنها هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي في المدرسة من إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا فعالا، وهي مجموعة الأنشطة التي تتداخل وتتكامل فيما بينها لخلق جيل من المواطنين الاجتماعيين القادرين على التفكير السليم والعمل المنتج.

ويوضح كلارك Clark (2009) (19) أن وظيفة المدير من أهم وظائف الإدارة المدرسية (فمدير المدرسة هو الإداري الأول فيها يتحمل المسؤولية أمام السلطات التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية لمدرسته ومدى مساهمة الخطط والمناهج الدراسية للوائح والقواعد التعليمية الصادرة عن هذه السلطات والمدير المدرسة السلطة التنفيذية في مدرسته في حدود اختصاصه وصلاحياته وله سلطة إدارية على جميع العاملين بالمدرسة.

ويشير كيرن ورنال Curren, Randall (2003) (20) أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه العاملين معه لكي يعملوا بفاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف المطلوبة والمرسومة، وهذا يتطلب منه، القدرة على إثارة اهتمام العاملين معه لتحقيق تلك الأهداف، وإيجاد الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف العامة، كما يتطلب أيضا قدرة المدير على توجيه العاملين وحفزهم لبذل أكبر جهد ممكن للإسهام في حل مشكلات قد تصادفهم في بيئة العمل أو في البيئة المحيطة بها.

أهداف البحث: The Research Purposes

يهدف البحث إلى توضيح أهمية ودور الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت وذلك من خلال:

- الممارسات الفنية لمدير المدرسة.
- الممارسات الإدارية لمدير المدرسة.

تساؤلات البحث: The Research Questions

- ما هي الممارسات الفنية لمدير المدرسة؟
- ما هي الممارسات الإدارية لمدير المدرسة؟

أهمية البحث: The Research Importance

ويرى الباحث إن الموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمستخدمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة تتطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو هؤلاء جميعا، فمدير المدرسة مسئول عن قيادة فريق العمل المدرسي في اتجاه تحقيق أهداف النظام التعليمية في مدرسته، ويتوقع من المدير القيام بهذه الوظائف في ضوء الوظائف الأساسية للإدارة المدرسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه متابعة وتقييم. وهي ممارسات قيادية لمهام إدارية وفنية يقوم بها مدير المدرسة في إنجاز أعماله الموكلة إليه، ومدير المدرسة يجد نفسه أمام تحديات كثيرة فرضتها روح العصر الذي يعيشه، فالفيضان المعرفي، وتكنولوجيا المعلومات، والتغيرات المتتالية للمحيط الاجتماعي للمدرسة، والتشريعات اللازمة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة فرضت نوعا جديدا من المهام والمسؤوليات فلم يعد محمودا أن تعمل الإدارة المدرسية بعيدا عن هذه المستجدات وتسخيرها في علمية الإدارة من خلال الممارسات القيادية للمهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة من أجل بناء انتماء إيجابي نحو المدرسة والمجتمع.

ومن خلال العرض السابق والإطار النظري والدراسات السابقة تتضح أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

- الممارسات الفنية لمدير المدرسة.

• الممارسات الإدارية لمدير المدرسة

مصطلحات البحث: The Research Terminology

الممارسات الإدارية: Management Practices

يعرف محمد الرشيدة (2008م) (9) الممارسات الإدارية بأنها هي الواجبات والأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة.

الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

The Previous Studies Arabic and Foreign

1 - دراسة جميلة صالح (2003) (21) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية الحكومية في مدير قصبه الزرقاء ولواء الرصيفة لدورهم الإداري والفني من وجهة نظرهم وشملت جميع مديري ومديرات المدارس البالغ عددهم (237) مديرا ومديرة وتم استخدام الاستبانة التي تكونت من (131) فقرة تمثل ستة مجالات رئيسة لعمل مدير ومديرة المدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لدورهم الإداري والفني تعزى إلى متغيري المديرية والمؤهل العلمي وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لدورهم الإدارة والفني تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

2- دراسة عبد الرحمن بن عبد الله (2005م) (3) دراسة بعنوان "المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين فيها ، وقام بتطوير استبانته مكونة من قسمين: المجال الإداري والمجال الفني الذي اشتمل على كونه من قسمين: المجال الإداري والمجال الفني الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد هي " بعد المنهاج الدراسي وبعد المعلمين ، وبعد الطلبة وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها وجري

تطبيقها على عينة الدراسة التي اشتملت على (185) معلما من معلمي المدارس الابتدائية، والمتوسطة والثانوية في محافظة القريات.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية احتلت المهام الإدارية الأولوية في عمل المدير من وجهة نظر المعلمين، جاء المنهاج الدراسي، ومجال الطلبة في المرتبة الأخيرة من اهتمام المدير من وجهة نظر المعلمين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي في المجال الإداري والمنهاج من المجال الفني لصالح حملة الماجستير.

3- دراسة عبد العزيز اليوسف (2009) (23) بعنوان: "مهام مديري المدارس الابتدائية الإشرافية ومدى ممارستهم لها" وهدفت الدراسة التعرف إلى أهم مهام مديري المدارس الابتدائية الإشرافية كما يراها مديرو المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، كما هدفت التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمهامهم الإشرافية كما يراها مديرو المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (211) مديرا من مجموع مديري المدارس الابتدائية الحكومية التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ثلاث عشرة مهمة من مهام مديري المدارس الابتدائية في مجال رعاية التلاميذ مهمة بدرجة عالية جدا، أبرزها تتمثل في تهيئة الجو التربوي المناسب لاستقبال التلاميذ في بداية العام الدراسي والاهتمام بإقامة الأسبوع التمهيدي لطلاب الصف الأول وتشكيل لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة واستكشاف الحالات السلوكية الشاذة والفكر المنحرف وتشكيل لجنة رعاية السلوك بالمدرسة.

4- دراسة محمد زايد (2011) (23) بعنوان: "وقاع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظاته شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات

الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة والمحافظة) على واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحاتهم التربوية، وتكونت عينة الدراسة من (271) مدير وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية حقق واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحاتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، درجة عالية جدا، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحاتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم تعزي لتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة ومديرية التربية والتعليم.

5- دراسة هاف. Huff (2006م) (24) بعنوان: ممارسات المديرين في الماضي والحاضر "وهدفت هذه الدراسة إلى قياس ممارسات المديرين في الماضي والحاضر، للوقوف على ما يفعله المديرون في جامعة فانديربلت الأمريكية، وتم التوصل لنتائج البحث من خلال المسح والمشاهدة والمقابلة للإجابة عما يفعله المديرون تماما ليرتقوا بتعلم وإنجاز طلبتهم ، وتبين الدراسة مدى تعقيدات ممارسات المديرين، وكيف يركز المديرون على الوظائف الإدارية غير المرتبطة بعملية التدريس، وبينت الدراسة أيضا أنه في بعض الحالات يقوم المدير كقائد تربوي ليشجع على تنفيذ المنهاج الجديد، ويحث على التجربة والاختبار، ويرتقي بنوعية الهيئة التعليمية مضيفا بعض البرامج، ويغير مواقفه ، ولكن بالنهاية يركز على أهداف المديرين في الإشراف على المعلمين، وتقييم أدائهم باستمرار ومتابعة تحصيل الطلبة والمحافظة على النظام داخل غرفة الصف، ومتابعة البرنامج المدرسي، وضبط الطلبة، ومتابعة فعاليات المنهاج وأن أهم الأعباء والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحكم ثم المراقبة لما قام به.

كما بينت الدراسة أن المديرين ينشغلون بالإشراف والأدوار الإصلاحية التي تتضمن الممارسات المرتبطة بأداء الطلبة والمعلمين، ويقضي المديرون أوقاتهم في المدرسة في تنظيم الإصلاح والصيانة العامة والإشراف على الطلبة والفعاليات المنهجية الإضافية وإدارة الأزمات الناتجة عن العمل، وجمع البيانات وتحليل سجلات الأداء.

6- دراسة جيدكو غلو وكيسر. Gediokglu & Keser (2008م) (25) بعنوان:

"تحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لسلطاتهم ومسؤولياتهم" وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات مدير المدارس الثانوية في تركيا لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الوسطى خلال العام الدراسي 2005-2006.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (3.6) أي ما نسبته (72%) وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة.

7- دراسة جالفان وسباتزر وجوفين (Galvan, Spatzier and Juvonen) (2011) ⁽²⁶⁾ بعنوان: "المعايير

المدركة والقيم الاجتماعية المنتشرة في الثقافة المدرسية في المدارس الأساسية والمتوسطة

وهدفت الدراسة إلى التعرف وجهات النظر حول تغيير الثقافة المدرسية من خلال فحص معتقدات الأفراد حول معايير الجماعة والقيم الاجتماعية في صفوف المرحلتين الأساسية والمتوسطة، ولقد تم قياس المعتقدات عن طريق سؤال وجه ل(605) طالبا لتقدير كيفية انخراط زملائهم أو عدم انخراطهم في الحياة المدرسية، ولقد استخدم الطلبة المشاركون مصطلح "البرودة" للدلالة على سلوكيات زملائهم.

وقد أشارت النتائج إلى أن إدراكات الطلبة تتسم بالسلبية خلال الصفوف الرابع وحتى الثامن الأساسي، كما أشارت النتائج إلى أن المشاركة الاجتماعية والانخراط الأكاديمي ظهرت في الصفوف الأساسية الدنيا، وعزت الدراسة نتائجها إلى ارتباط السلوكيات السلبية بالانتقال من المرحلة الأساسية الدنيا إلى المراحل الأعلى.

إجراءات البحث: Procedures of The Research

منهج البحث: The Resesarch Curriculum

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة البحث.

عينة البحث: The Research Sample

تكونت عينة البحث من مديري ومديرات المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية والبالغ عددهم (116) مدير ومديرة تم استبعاد (36) منهم للدراسات الاستطلاعية ليصبح عدد العينة الأساسية للبحث (180) مدير ومديرة منهم (100) مدير، (80) مدير ومصنفين إلى ثلاثة فئات تبعا لمتغير الخبرة في الإدارة هي: (أقل من خمسة سنوات)، (6-10 سنوات) (أكثر من 11 سنة) وذلك في إدارة المدرسة كما موضح في الجدول (1)

جدول (1)

عدد أفراد عينة البحث وفقا للجنس وسنوات الخبرة

العدد الكلي	مديرة	مدير	الفئات
180	64	28	أقل من 5 سنوات
	68	30	6-10 سنوات
	48	22	11 سنة فما فوق
	180	80	المجموع

أدوات ووسائل جمع البيانات:**The Data- Collection Methods & Tools**

قام الباحث بالاطلاع على المراجع والدراسات السابقة والتي تناولت الإدارة المدرسية والوظائف والممارسات الإدارية لمديري المدارس لتحديد محاور الاستبيان وذلك بغرض تحديد المحاور الأساسية التالية:

- المحور الأول: الممارسات الفنية لمدير المدرسة.

- المحور الثاني: الممارسات الإدارية لمدير المدرسة.
- المحور الثالث: المسؤوليات التربوية.
- ثم بعد ذلك قام الباحث بعرض هذه المحاور على الخبراء المتخصصين في مجال طرق الإدارة المدرسية، وعددهم (10) خبراء، والجدول التالي يوضح النسب المئوية لأرائهم.

جدول (2)

النسب المئوية لأراء الخبراء في محاور استبيان المهارات التدريسية

ن = 10

م	المحاور قبل التعديل	المحاور بعد التعديل	تكرارات الموافقة	النسبة المئوية
1	مهام الإدارة الفنية المنوطة لمدير المدرسة	الممارسات الفنية لمدير المدرسة	10	100
2	مهام الإدارة الإدارية المنوطة لمدير المدرسة	الممارسات الإدارية لمدير المدرسة	9	90
3	المسؤوليات التربوية	-	4	40

يتضح من جدول (2) أن آراء الخبراء قد أشارت إلى تعديل مسمى بعض المحاور، كما في المحور الثاني من (تنفيذ الدرس) إلى (طريقة وأسلوب تنفيذ الدرس) وحذف المحور الثالث (المسؤوليات التربوية) حيث حصل على نسبة (40%) من الموافقات.

وبذلك تصبح المحاور النهائية للاستبيان:

- المحور الأول: الممارسات الفنية لمدير المدرسة.

- المحور الثاني: الممارسات الإدارية لمدير المدرسة

قام الباحث بوضع الاستبيان في صورته الأولية مكونة من (28) عبارة على النحو التالي:

المحور الأول: الممارسات الفنية لمدير المدرسة (16) عبارة

المحور الثاني: الممارسات الإدارية لمدير المدرسة (12) عبارة

بعد ذلك قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد (10) خبراء في مجال الإدارة المدرسية بغرض التأكد من مدى ملائمة العبارات لقياس كل محور، وفي ضوء آراء الخبراء، حدد الباحث قبول أو رفض العبارة بموافقة (7) خبراء كحد أدنى وبنسبة مئوية ومقدارها (70%) على الأقل، وقد أوضحت آراء الخبراء ضرورة التعديل اللفظي لبعض العبارات بما يتلائم مع المصطلحات الشائعة في المجال المدرسي.

وفي ضوء ما سبق عرضه تم التوصل إلى القائمة في صورتها النهائية والمكونة من (26) عبارة، بعد حذف العبارات الخمس وأوضحت آراء الخبراء أيضا أهمية أن يكون للقائمة ميزان تقدير خماسي درجات (5-1) تبدأ بامتياز وجيد جدا وجيد ومقبول وضعيف، يصبح عدد عبارات كل محور على النحو التالي:

المحور الأول: الممارسة الفنية لمدير المدرسة (14) عبارة

المحور الثاني: الممارسة الإدارية لمدير المدرسة (12) عبارة

الدراسة الاستطلاعية: The Exploratory (Pilot) Study

قام الباحث بتطبيق استبيان المهارات التدريسية على عدد (36) مدير ومديرة من عينة البحث الاستطلاعية لبيان مدى ملائمة العبارات الممثلة للمهارات التدريسية لعينة البحث وكذلك لإجراء المعاملات العلمية للاستبيان كما يلي:

صدق الاستبيان: The Validity Of Questioner

للتأكد من صدق الاستبيان استخدام الباحث طريق صدق المحتوى عن طريق الخبراء السابق عرضه، إضافة إلى صدق الاتساق الداخلي وذلك بتطبيق القائمة على (36) مدير ومديرة (عينة الدراسة الاستطلاعية) وإيجاد معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور والدرجة الكلية للاستبيان للدلالة على الصدق، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (3)

معاملات الارتباط بين العبارات والمحاور

(ن = 36)

رقم العبارات	المحور الأول	المحور الثاني
1	*0.623	*0.625
2	*0.718	*0.698
3	*0.685	*0.655
4	*0.761	*0.714
5	*0.609	*0.725
6	*0.717	*0.653
7	*0.882	*0.667

المحور الثاني	المحور الأول	رقم العبارات
*0.689	*0.715	8
*0.711	*0.634	9
*0.882	*0.640	10
*0.715	*0.647	11
*0.679	*0.653	12
-	*0.667	13
-	*0.653	14

دالة عند مستوى (0,05) *قيمة ر الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.361

يتضح من جدول (3): دلالة معاملات الارتباط بين المحاول وعبارات كل محور، وبهذا فإن العبارات الدالة تمثل

صدقا في قياسها للمحاور.

جدول (4)

معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان

(ن=36)

م	المحاور	معامل الارتباط
1	الممارسة الفنية لمدير المدرسة	*0.782
2	الممارسة الإدارية لمدير المدرسة	*0.856

دال عند مستوى (0.05) *قيمة ر الجدولية عند مستوى 0.05

يتضح من جدول (4) دلالة معاملات الارتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، مما يدل على صدق المحاور في تمثيل الاستبيان ككل.

صدق الاستبيان The Validity Of The Questioner

بعد التأكد من صدق الاستبيان أراد الباحث أن يتحقق من ثباته في القياس قام الباحث باستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية (36) مدير ومديرة حيث تم تطبيق الاستبيان على العينة الاستطلاعية ثم تمت إعادة التطبيق على نفس العينة بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول وقد قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين نتائج القياسين للتحقق من ثبات الاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني للاستبيان

(ن = 36)

م	المحاور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معاملات الارتباط
		ع	م	ع	م	
1	الممارسة الفنية لمدير المدرسة	3.46	46.85	3.37	44.14	*0.861
2	الممارسة الإدارية لمدير المدرسة	3.38	39.21	3.25	38.84	*0.925

دال عند مستوى (0.05) * قيمة ر الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.361

يتضح من جدول (5) أن معاملات الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني دالة عند مستوى 0.05 وهو ما يدل

على ان الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية وهو ما يؤكد على صلاحيته للتطبيق على عينة البحث الأساسية.

التجربة الأساسية: Basic Experiment

تم تطبيق الاستبيان في صورته النهائية على أفراد عينة البحث من المعلمين والمعلمات خلال النصف الثاني من

العام الدراسي 2013-2014 وبعد جمع الاستمارات من أفراد عينة البحث تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً

المعالجات الإحصائية: The Statistics Treatment

- المتوسط الحسابي

- الانحراف المعياري

- معامل الارتباط
- اختبار (ت)
- تحليل التباين
- اختبار أقل فرق معني (L.S.D) لشيفيه.

عرض النتائج ومناقشتها:

Presenting The Results And Discussion

عرض النتائج للاستبيان في الفروق بين مديري المدارس وفقا للجنس (ذكور وإناث):

جدول (6)

دلالة الفروق بين المديرين والمديرات في محاور استبيان الممارسات الإدارية لمديري

المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت

وفقا للجنس (ذكور وإناث)

قيمة	المعلمات (80)		المعلمين (100)		المحاور
	ع±	س	ع±	س	
(ت)					
1.72	6.82	58.24	6.25	59.92	الممارسة الفنية لمدير المدرسة
1.82	5.91	54.32	5.99	55.95	الممارسة الإدارية لمدير المدرسة

* دال عند مستوى (0.5)

يتضح من جدول (6) أنه توجد فروق إحصائية لكنها ليست ذات دلالة معنوية بين مديري المدارس وفقاً

للجنس (ذكور وإناث) للاستبيان قيد البحث.

جدول (7)

تحليل التباين بين المديرين (الذكور) في محاور استبيان تقييم الممارسات

الإدارية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت

وفقاً لعدد سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
الممارسة الفنية لمدير المدرسة	بين المجموعات	456.20	2	228.10	12.37
	داخل المجموعات	1788.68	97	18.44	
	المجموع	2244.88	99		
الممارسة الإدارية لمدير المدرسة	بين المجموعات	440.74	2	220.37	11.33
	داخل	1886.65	97	19.45	

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
	المجموعات				
	المجموع	2327.39	99		

* دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول (7) أنه توجد فروق إحصائية بين مديري المدارس وفقاً لعدد سنوات الخبرة في جميع تقييم

الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت قيد البحث الممارسة الفنية لمدير المدرسة

الممارسة الإدارية لمدير المدرسة، ولبيان قيمة واتجاه الفروق سوف يقوم الباحث بإيجاد أقل فرق معنوي (L.S.D) بين

متوسطات فئات سنوات الخبرة بين مديري المدارس في الممارسات الإدارية.

جدول (8)

دلالة الفرق بين المديرين (الذكور) في محاور استبيان تقييم الممارسات الإدارية

لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت وفقا لعدد

سنوات الخبرة باستخدام اختبار أقل فرق معنوي. L.S.D.

L.S.D (0.05)	11 سنة فما فوق	10-6 سنوات	المتوسط	المجموعات	المحاور
1.49	1.31	5.41	54.14	أقل من 5 سنوات	الممارسة الفنية لمدير المدرسة
	4.10	-	59.55	10-6 سنوات	
	-	-	55.54	11 سنة فما فوق	
1.52	2.90	4.33	51.11	أقل من 5 سنوات	الممارسة الإدارية لمدير المدرسة
	1.43	-	55.44	10-6 سنوات	
	-	-	54.01	11 سنة فما فوق	

* دال عند مستوى 0.05

يتضح من جدول (8) أنه توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في محور الممارسة الفنية لمدير المدرسة بين فئة

سنوات الخبرة (6 - 10 سنوات) وكل من الفئتين الأخرتين ولصالح (6 - 10 سنوات) بينما لا توجد فروق بين (أقل

من 5 سنوات) و (11 سنة فما فوق)، أما في محور الممارسة الإدارية لمدير المدرسة فكانت الفروق دالة معنوية بين (أقل من 5 سنوات) وكل من (6 - 10 سنوات) و(11 سنة فما فوق) ولصالح (6 - 10 سنوات) و(11 سنة فما فوق) بينما كانت الفروق الإحصائية غير دالة معنوية بين (6 - 10 سنوات) و(11 سنة فما فوق).

جدول (9)

دلالة الفروق بين المديرات (الإناث) في محاور استبيان تقييم الممارسات الإدارية

لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت

وفقاً لعدد سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
الممارسات الفنية لمدير المدرسة	بين المجموعات	392.99	2	196.49	11.88
	داخل المجموعات	1273.58	77	16.54	
	المجموع	1666.57	79		
الممارسات الإدارية لمدير المدرسة	بين المجموعات	454.31	2	227.15	12.44
	داخل المجموعات	1406.02	77	18.26	
	المجموع	1860.33	79		

* دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول (9) أنه توجد فروق إحصائية للمعلمات وفقاً لعدد سنوات الخبرة في جميع المهارات التدريسية

قيد البحث، ولبيان قيمة واتجاه الفروق سوف يقوم الباحث بإيجاد أقل فرق معنوي (L.S.D) بين متوسطات فئات سنوات الخبرة لمديرات المدارس في الممارسات الإدارية لمدير المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت.

جدول (10)

دلالة الفروق بين المديرات (الإناث) في محاور استبيان تقييم الممارسات الإدارية

لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت وفقاً لعدد

سنوات الخبرة باستخدام أقل فرق معنوي L.S.D

المحاور	المجموعات	المتوسط	10 – 6 سنوات	11 سنة فما فوق	L.S.D (0.05)
الممارسة الفنية لمدير المدرسة	أقل من 5 سنوات	53.14	5.41	1.31	1.58
	10 – 6 سنوات	58.55	-	4.10	
	11 سنة فما فوق	54.45	-	-	
الممارسة الإدارية لمدير المدرسة	أقل من 5 سنوات	50.21	4.33	2.90	1.66
	10 – 6 سنوات	54.45	-	1.43	

				سنوات	
			53.11	11 سنة فما فوق	
	-	-			

* دال عند مستوى 0.05

يتضح من الجدول (10) أنه توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في محور الممارسة الفنية لمدير المدرسة بين فئة سنوات الخبرة (6- 10 سنوات) وكل من الفئتين الأخرتين ولصالح (6 - 10 سنوات) بينما لا توجد فروق بين (أقل من 5 سنوات) و(11 سنة فما فوق)، أما في محور الممارسة الإدارية لمدير المدارس فكانت الفروق دالة معنوية بين (أقل من 5 سنوات) وكل من (6 - 10 سنوات) و(11 سنة فما فوق) ولصالح (6 - 10 سنوات) و(11 سنة فما فوق).

مناقشة النتائج: Discussion The Results

يتضح من جدول (6) أنه توجد فروق إحصائية لكنها ليست ذات دلالة معنوية بين مديري المدارس وفقاً للجنس (ذكور وإناث) للاستبيان قيد البحث.

يتضح من جدول (7) أنه توجد فروق إحصائية بين مديري المدارس وفقاً لعدد سنوات الخبرة في جميع تقييم الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت قيد البحث الممارسة الفنية لمدير المدرسة الممارسة الإدارية لمدير المدرسة، ولبيان قيمة واتجاه الفروق سوف يقوم الباحث بإيجاد أقل فرق معنوي (L.S.D) بين متوسطات فئات سنوات الخبرة بين مديري المدارس في الممارسات الإدارية.

يتضح من جدول (8) أنه توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في محور الممارسة الفني لمدير المدرسة بين فئة سنوات الخبرة (6 - 10 سنوات) وكل من الفئتين الأخرتين ولصالح (6 - 10 سنوات) بينما لا توجد فروق بين (أقل من 5 سنوات) و(11 سنة فما فوق)، أما في محور الممارسة الإدارية لمدير المدرسة فكانت الفروق دالة معنوية بين (أقل

من 5 سنوات) وكل من (6- 10 سنوات) و(11 سنة فما فوق) ولصالح (6 - 10 سنوات) و(11 سنة فما فوق) بينما كانت الفروق الإحصائية غير دالة معنويا بين (6 - 10 سنوات) و(11 سنة فما فوق).

يتضح من جدول (9) أنه توجد فروق إحصائية للمعلمات وفقا لعدد سنوات الخبرة في جميع المهارات التدريسية قيد البحث، ولبيان قيمة واتجاه الفروق سوف يقوم الباحث بإيجاد أقل فرق معنوي (L.S.D) بين متوسطات فئات سنوات الخبرة لمديرات المدارس في الممارسات الإدارية لمدير المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدى بدولة الكويت.

يتضح من جدول (10) أنه توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في محور الممارسة الفنية لمدير المدرسة بين فئة سنوات الخبرة (6 - 10 سنوات) وكل من الفئتين الأخرتين ولصالح (6 - 10 سنوات) بينما لا توجد فروق بين (أقل من 5 سنوات) و(11 سنة فما فوق)، أما في محور الممارسة الإدارية لمدير المدارس فكانت الفروق دالة معنويا بين (أقل من 5 سنوات) وكل من (6 - 10 سنوات) و(11 سنة فما فوق) ولصالح (6 - 10 سنوات) و(11 سنة فما فوق).

ويشير الباحث أن المدرسة هي مكان لتنمية الطلاب، وبيئة تعلم، تطور من قدرة الطالب العقلية لاستيعاب الأفعال والأفكار الجديدة، وتوجيه تفكير الأجيال القادمة.

وتتطلع النظم التعليمية خلال العقود القادمة إلى تطوير إيجابي في مستوى أداء الإدارة المدرسي بحيث تستطيع تحديد وبناء المهارات اللازمة في مدير المدرسة من خلال البرامج التدريبية وأساليب الإشراف والتقييم المتنوعة. والإدارة المدرسية بفعاليتها وأنشطتها الداخلية أو الخارجية، مرهون نجاح مدير المدرسة بما يمتلكه من قدرات وإمكانات التي تؤهله قيادتها إيمانا منه بالمفهوم الحديث للإدارة من خلال عدد من الممارسات الإدارية والفنية اللازمة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف.

ويرى الباحث أن النظريات المتعلقة بالإدارة المدرسية معظمها تضع مدير المدرسة في موقع استراتيجي لكل ما يدور في المدرسة، فهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في الوصول إلى أهدافها وتربية أبنائها وهو المنظم لعلاقات كل العناصر التي ترتبط بالمدرسة كنظام، من موارد بشرية ومادية.

وبالتالي أن يمتلك مدير المدرسة عدة مهارات إدارية تمكنه من تأدية مسؤولياته الإدارية والفنية، وتمكنه من تولى القيادة الجماعية في مدرسته، ومهارات قيادية قائمة على الحكمة والثقة والتنفيذ الناجح لأي عمل يطور العملية التعليمية ويشريها.

وتعد الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لفلسفتها وتنظيماتها واستراتيجياتها، وهي القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية ويرأسها مدير، مهمته توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين والتعليمية التي تصدر من الوزارة، يتعاون معه معلمون وإداريون، وهو متقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ما تراه، كما أنه متقيد بمناهج ومقررات دراسية ولوائح وقوانين ونظم.

على ضوء ما تقدم فإن الإدارة المدرسية تبدو ركنا أساسيا في العملية التربوية التعليمية فهي التي تترجم النظريات والفلسفات إلى واقع، وتساعد في التوجيه نحو التغيرات الاجتماعية المرغوب فيها.

وهذا يتفق مع دراسة كل من جميلة صالح (2003م)⁽²¹⁾، محمد زايد (2011)⁽²²⁾ حيث أوضحت الدراستان

أن وظائف الإدارة المدرسية تتمثل في التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة، أما التخطيط فهو الترجمة العلمية للأهداف التعليمية وما يجب أن ينفذ من برامج ويتضمن توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها واقتراح البرامج المحققة للأهداف وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج ووضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنيا ورصد الواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة. وأما التنظيم فيعني به تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخططها، فهناك الأنشطة الإدارية والأنشطة الفنية، وهناك عناصر بشرية من إداريين ومعلمين وأخصائيين ولكل مجموعة من هؤلاء أنشطة، وهذه الأنشطة أهداف وإجراءات ويتطلب تنظيم العمل بالمدرسة تكليف كل فرد أو كل مجموع بمهام معينة أو

بمستويات محددة، كما يتضمن ذلك منح هؤلاء صلاحيات وسلطات تحولهم القيام بهذه المهام، مع ضرورة وجود قدر من التنسيق بين هؤلاء الأفراد والمهام ووسائل إنجازها، ويعنى بالإشراف تزويد أفراد المجتمع المدرسي بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات المدرسية وأنشطتها المختلفة، فهناك الإشراف والتوجيه الفني وهناك التوجيه المالي والتوجيه الإداري. أما المتابعة فهي عملية هدفها التأكد من أن النتائج التي تحققت أو تلك التي في سبيلها إلى التحقيق مطابقة للأهداف المقررة أو غير مطابقة، ومن خلال المتابعة تقدم تغذية راجعة فورية قد تسهم في مراجعة الأهداف الموضوعية أو مراجعة الأساليب والإجراءات المتبعة وتذليل الصعوبات وتقوم العاملين للوقوف على درجة كفايتهم، والوقوف على مدى التنسيق بين مختلف الوظائف والوحدات وتجنب بعض الأخطاء التي يمكن التنبؤ بها قبل وقوعها.

ويوضح الباحث إن ترجمة هذه الوظائف إلى عمليات ضمن خطة إجرائية تستند إلى حاجات حقيقية تقرب المسافات بين الواقع والمتوقع، هو بمثابة ممارسة فعلية لمدير المدرسة لمهامه القيادية بجوانبها الإدارية والفنية، وعليه فإن مدير المدرسة مطالب بالانطلاق من هذه الوظائف مجتمعة في ممارسة دوره القيادي.

وهذا يتفق مع دراسة كل من هاف Huff, (2006)⁽²⁴⁾، عبد الرحمن بن عبد الله (2005م)⁽³⁾ حيث أشارت الدارستان إلى أن نجاح مدير المدرسة في بلوغ الأهداف المخططة والنهوض بمسؤولياته بعدد من الأمور الضرورية في عمله كمسؤول أول عن سير وتسيير العمل في المدرسة، تتمثل في توفير المناخ الإيجابي لممارسة العمل التربوي الناجح، وإشعار العاملين بالانتماء إلى المدرسة والرضا عن عملهم، ومراعاة حق العاملين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي، وتفويض الصلاحيات مع مراعاة مبادئ التفويض الفعال وشروطه، وتقوية الروابط بين المدرسة وأسر التلاميذ من خلال الاهتمام بمجالس الآباء والمعلمين وإشراك الآباء في برامج المدرسة وإطلاعهم على رسالتها ورؤيتها وأهدافها، وحل الخلافات التي تظهر بين أعضاء الأسرة المدرسية، والاهتمام بمواجهة المشكلات السلوكية للتلاميذ والوعي التام لخطورة وحساسية المهمة الملقاة على عاتق مدير المدرسة؛ باعتبار أن المدرسة عامل حيوي ومهم في بناء الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين يعملون في خدمة المجتمع وخدمة أنفسهم، والقدرة على المتابعة والمثابرة للتمكن من تنفيذ

الخطة الإجرائية المرسومة، ورصد ما يعوق سير التنفيذ وتخطيه والتغلب عليه ومن ثم تقويم العمل، ثم القدر على إقامة علاقات سليمة مع الآخرين، والقدرة على الإقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه.

ويوضح الباحث نظرا لأهمية الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة، كان لا بد له من مواصفات ومميزات تؤهله للقيام بأعباء هذا المركز، وذلك على المستوى العلمي والثقافي والخبرة العملية، وتوفر الصحة الجيدة والذكاء، والقدرة والسماح الشخصية، كما أنه لا بد أن يكون مؤهلا على الصعيدين، الإداري والفني (وعلى صعد أخرى كالتأهيل المعرفي والمسلكي والقيادي والإنساني) لكي يتمكن من القيام بالواجبات المنوطة به، فمدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يملك من المؤهلات العلمية والخبرة العملية والصفات الشخصية، ما يجعله يقوم بالأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة، لبلوغ أهدافها المنشودة في جو من الطمأنينة والارتياح.

وهذا يتفق مع دراسة كل من عبد العزيز اليوسف (2009)⁽²²⁾، إن مدير المدرسة معني بالتعامل مع فلسفة التربية والتعليم، ومع الأهداف العامة والخاصة للمرحلة التي يقوم على إدارتها، كما أنه معني بإدارة الأمور المالية للمدرسة وإدارة شؤون العاملين فيها والتعامل مع المجتمع والتعامل مع المنهاج وعملية تعليم وتعلم التلاميذ والبناء المدرسي، وما إلى ذلك من أمور ذات مساس بالعمليات التي يشتمل عليها النظام المدرسي في مستواه الإجرائي، وهذه المهام تعكسها مواد تخصصية تسهم في صقل فكر مدير المدرسة وبناء شخصيته بشكل يمكنه من القيام بمهام دوره بالشكل الأنسب.

وهذا يتفق مع دراسة جيدكو غلو وكيسر, Gedikoglu & Keser (2008)⁽²⁵⁾ حيث ذكرت الدراسة أن مديري المدرسة متوقع منهم أن يقوموا بأداء كل الواجبات والوظائف الإدارية والفنية بطريقة فعالة ومرضية، ولكن تعقد الواقع المدرسي لا يجعلهم يستطيعون أن يحققوا الرضا والإشباع لهذه الأدوار المطلوبة في ضوء المصادر المحدودة أمامهم، ولذلك يجب على مدير المدرسة أن يضع المشكلات في صورة أولويات وأن يضع بدائل لما يتخذ من قرارات.

وهذا يتفق مع دراسة جالفان وسباتزر وجوفنين Galvan, Spatzier and Juvonen (2011)⁽²⁶⁾ حيث أشارت الدراسة إلى أن الدور الجديد لمدير المدرسة يفرض عليه القيام بتطوير دور المعلم ليصبح قائدا وموجها لعمليات

التعليم والتعلم وليصبح باحثا ومحللا ومستفيدا من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات. ومدير المدرسة الأساسية في وكالة الغوث معني بالتفهم الكامل الواعي للمتغيرات الخاصة بسلوك الأفراد داخل المدرسة، وأن فاعلية المدرسة تعود بالدرجة الأولى على نوع ومستوى الممارسات المتبعة لمدير المدرسة مع معلميه وطلبتة، ومع المجتمع المحيط بالمدرسة، ويتوقف على سلوكه الإداري والفني النجاح الذي يمكن أن تحققه المدرسة في بلوغ أهدافها. فالإدارة الواعية هي القادرة على تفعيل دور العاملين وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم من أجل النهوض بالعملية التربوية كما وكيفما، وصولا لتحقيق نتائج تسمو بالمجتمع نحو الرفعة والازدهار.

إن الموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمستخدمين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة تتطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلف نحو هؤلاء جميعا، فمدير المدرسة مسؤول عن قيادة فريق العمل المدرسي في اتجاه تحقيق أهداف النظام التعليمي في مدرسته، ويتوقع من المدير القيام بهذه الوظائف في ضوء الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم. وهي من وجهة نظر الباحث ممارسة قيادية لمهام إدارية وفنية ويقوم بها مدير المدرسة في إنجاز أعماله الموكلة إليه، ومدير المدرسة - ومن خلال ممارسة مهامه الإدارية والفنية - يجد نفسه أمام تحديات كثيرة فرضتها روح العصر الذي يعيشه، فالفيضان المعرفي، وتكنولوجيا المعلومات، والتغيرات المتوالية للمحيط الاجتماعي للمدرسة، والتشريعات اللازمة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة فرضت نوعا جديدا من المهام والمسؤوليات، فلم يعد محمدا أن تعمل الإدارة المدرسية بعيدا عن هذه المستجدات وتسخيرها في عملية الإدارة من خلال الممارسات القيادية للمهام الإدارية والفنية لمدير المدرس من أجل بناء انتماء إيجابي نحو المدرسة والمجتمع.

ومن هنا ينبغي على مدير المدرسة أن يكون أهلا للقيادة، وأن يتمتع بمهارات تمكنه من تأدية مسؤولياته الإدارية والفنية، وتمكنه من تولي القيادة الجماعية في مدرسته، فالإدارة المدرسية الحديثة الناجحة تقوم على أصول علمية تحدد العمل وتوجهه، ومن معايير النجاح في الإدارة المدرسية حتى تستطيع الاضطلاع بمسؤولياتها، أن يمتلك مدير المدرسة

مهارات قيادية قائمة على الحكمة والثقة والتنفيذ الناجح لأي عمل يطور العملية التعليمية ويثريها، والمهارة القيادية تتفرع إلى ثلاث مهارات فنية وتصويرية وإنسانية.

ويتفق علماء التربية والإدارة على أهمية هذه المهارات وضرورتها لنجاح رجل الإدارة بصفة عامة، ورجل الإدارة المدرسية بصفة خاصة في ممارسة مهامه الإدارية والفنية. ذلك أن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة تسييرا رتيبيا وفق قواعد وتعليمات محددة، ولم تعد غاية بحد ذاتها، بل أصبحت وسيلة لغاية هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقا وظيفيا.

أن مدير المدرسة يلعب دروا أساسيا في تكوين فاعلية المدرسة، ومديرو المدارس الجيدون يركزون على المهمة الأساسية للمدرسة وهي اكتساب التعلم، وهكذا يخصصون جزءا مهما من وقتهم لمراقبة المعلمين، ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم، وهؤلاء المديرون أنفسهم يعملون على تطوير برامج لتوثيق العلاقات الطيبة مع مجتمعهم المحلي والمجتمعات المحلية القريبة.

إن مهمات مدير المدرسة الإدارية والفنية واسعة، تشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية والتعليمية، ومن جوانب الحياة المدرسية المختلفة، ويدخل تحت هذه المهمات العديد من الواجبات والمسؤوليات الفرعية، التي تشمل كافة شؤون المدرسة، وكافة جوانب الحياة فيها.

ومن التصنيفات التي اتبعتها بعض علماء الإدارة في تصنيف واجبات مدير المدرسة، تلك التي يقسمها إلى أربعة أقسام حسب الميادين الرئيسة لنشاط مدير المدرسة وهي واجبات إدارية تتعلق بتسيير المدرسة إداريا، وواجبات فنية تتعلق بتحسين العملية التربوية في المدرسة، وواجبات اجتماعية تتعلق بتوجيه الحياة الاجتماعية وتحسين المناخ النفسي والاجتماعي والعلاقات الاجتماعية في المدرسة، وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة.

يعمل مدير المدرسة ضمن كادر وظيفي يقع في الفئة الثالثة من حيث التسلسل الوظيفي بعد الفئة العليا والوسطى، وهو لا يتميز عن فئة المعلمين من حيث الدرجة الوظيفية إذ أن كليهما يحتل نفس الدرجة، والاختلاف بينهما يتمثل بالمركز الذي يحتله كل منهما والوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة.

وتتمثل وظيفة مدير المدرسة في تلقي التعليمات الفنية والإدارية مباشرة، وهو بحكم مركزه الوظيفي مسؤول عن المدرسة التي يديرها، ويعمل تحت إشرافه عدد من المعلمين والإداريين والمستخدمين، ويتمتع بصلاحيات وظيفية نصت عليها التعليمات والتشريعات الرسمية المعمول بها، وترطبه بالمشرف التربوي المختص علاقة تفرض نفسها على الطرفين كجزء من التعامل الإنساني في المدرسة، فقد توصلت إحدى الدراسات الميدانية التي أجريت في دولة الكويت الشقيقة إلى ضرورة أن يكون للإشراف التربوي وبالتالي للمشرفين التربويين دور أكبر في تنظيم النشاطات التربوية داخل المدرسة، وإن ذلك لن يتم إلا بالتعاون والتنسيق بين المشرف التربوي ومدير المدرسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

The Conclusions And The Recommendations

الاستنتاجات: The Conclusions

من خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة وعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث يستنتج

الباحث:

- إن من مهام ومسؤوليات مدير المدرسة القيادية ما يقع في إطار التعامل الإداري وما يتبع ذلك من مسؤوليات وإجراءات ذات صلة بمراقبة الدوام والإشراف على المرافق المدرسية والموارد المختلفة ليحقق في نهاية الأمر تنظيمًا مدرسيًا فعالًا يساهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

- إن من مهام ومسؤوليات مدير المدرسة ما يقع في إطار تعامل تربوي فني (إشرافي) مع عناصر العملية التربوية من مشرفين تربويين وخبراء المواد الدراسية والإداريين والمعلمين والمنهاج والطلبة وأولياء أمورهم ليحقق في نهاية الأمر خدمة العملية التعليمية التعلمية بالمدرسة بما ينعكس إيجاباً على البرنامج التعليمي.
- أن الجانب الإداري من وظيفة مدير المدرس هو تنظيم إدارة المدرسة بعناصرها المختلفة حتى تتحقق عملية التعليم والتعلم.
- أن الجانب الفني من وظيفة مدير المدرسة يعني إحداث تحسن مستمر ومدرّوس في العملية التربوية بكاملها.
- من الصعب إيجاد فاصل بين الجانبين الإداري والفني لوظيفة مدير المدرسة، إذ أن الصلة وثيقة بين الجانبين: جعل مهمة مدير المدرسة من شقين، شق يتعلق بالأعمال الإدارية وآخر يتعلق بالأعمال الفنية.
- امتلاك معظم مديري المدارس عينة البحث قدراً كافياً من المهارات الإدارية اللازمة لإدارة المدارس المتوسطة بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت.
- مديري المدارس (الذكور والإناث) ذوو سنوات الخبرة الأعلى أكثر امتلاكاً للمهارات الإدارية أكثر من ذوو سنوات الخبرة الأقل.

التوصيات: The Recommendations

- ومن خلال الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث يوصي بالآتي:
- عقد دورات تخصصية لمديري المدارس المتوسطة في المستجد من طرق وأساليب الإدارة التعليمية والمدرسية الحديثة على أيدي أساتذة وخبراء متخصصين.
 - ضرورة تدريب مديري المدارس على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والتغييرات المتوالية للمحيط الاجتماعي للمدرسة لمواكبة التوجهات التربوية المعاصرة.

- يجب اختيار مديري المدارس ممن يمتلك مهارات تمكنه من تأدية مسؤولياته الإدارية والفنية وتولي القيادة الجماعية في مدرسته.
- يجب تدريب مديري المدارس على المهارات القيادية اللازمة للإدارة المدرسية الناجحة لتنفيذ الخطط والأهداف الموكلة إليه بنجاح.

المراجع

- 1- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ (2003م): إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 2- طارق عبد الحميد البدي (2005م): الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، دار الثقافة للنشر، عمان.
- 3- عبد الرحمن بن عبد الله مسند الشراي (2005م): المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 4- أحمد خليل القرعان وإبراهيم محمد علي حراحشة (2004م): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- آمال الخطيب (2005م): الإدارة المدرسية فلسفتها وأهدافها وتطبيقاتها. دار قنديل للنشر، عمان.
- 6- محمد منير مرسي (1422هـ): الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها: عالم الكتب، القاهرة.
- 7- عمر حسن مساد (2005م): الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

8- محمد حسن العمارة (2002): مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.

9- محمد الرشيدة (2008م): الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

10- محمد حمدان (2007م): مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها، دار كنوز للمعرفة، الأردن.

11- رافدة الحريري (2008م): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

12- منذر كتاني (2008م): الإدارة المدرسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13- إسماعيل الأخرس (2008م): مدير المدرسة الفعال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة. دار الراية، عمان.

14- فهد السهلي (2006م): مهمات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر

المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد

- 15- **Avissar, G., (2007):** School Principals and Inclusion: Views, Practices and Possible Signs of Burnout. Ludwigsburg, Germany.
- 16- **Bridgeland J., Dilulio, J & Morison, K., (2009):** On the Front Lines of Schools. AT&T Foundation and the America's Promise Alliance.
- 17- **Champan G. (2008):** Recruitment retention and development of school principals international institute for educational panning Paris France.
- 18- **Fernandez K. (2007):** Principals performance in texas tools for measuring effective school leadership the bush school of government public service Texas. A. M. University.
- 19- **Clark D et al. (2009):** School principals and school performance national center for analysis of longitudinal data in educational research Washington.
- 20- **Curren, Randall A. (2003):** Companion to the philosophy of Education. USA, Blackwell publishing Ltd.

21- جميلة صالح (2003م): درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الأساسية الحكومية في مديرية قصبة الزرقاء ولواء

الرصيفة لدورهم الإداري والفني من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفاشر: الخرطوم، السودان.

22- عبد العزيز اليوسف (2009): مهام مديري المدارس الابتدائية الإشرافية ومدى ممارستهم لها، أطروحة دكتوراه،

جامعة كولمبوس، الولايات المتحدة الأمريكية.

23- محمد زايد (2011م): واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصالحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة

الغربية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

24- **Huff, J. (2006):** Measuring a leader's practice: Past • efforts and present opportunities to capture what educational leaders do. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA.

25- **Gedikoglu, T; Keser, Z. (2008):** Determining the extent to which high school principals exercise their authority and responsibility. International Journal of Human Sciences, Vol. 5, No 2, pp:2-23.

26- **Galvan et al., (2011):** Perceived norms and social values to capture school culture in elementary and middle school. Journal of Applied Developmental Psychology, 32 (2011) 346-353.

مرفق (1)

تقييم الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة

بمحافظة الأحمدى بدولة الكويت

إدارة /..... بوزارة التربية.

الاسم /.....

الوظيفة /.....

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم دكتور/ عدنان محمد محسن العنزي بإنتاج بحث علمي في تقييم الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة

بمحافظة الأحمدى بدولة الكويت.

* الرجاء من سيادتكم قراءة كل عبارة جيدا أو أجب عليها بما يتناسب مع اتجاهك الحقيقي نحوها وذلك بوضع علامة

(√) أمام (أوافق تماما).

* إذا كانت العبارة تنطبق عليك بدرجة متوسطة ضع علامة (√) أمام (أوافق إلى حد ما)

* إذا كانت العبارة لا تنطبق عليك فضع علامة (√) أمام (لا أوافق).

رجاء مراعاة أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة وإنما المهم هو صدق إجابتك مع نفسك.

وأشكركم على حسن تعاونكم الصادق،،،

الباحث

د/ عدنان حمد محسن العنزي

المحور الأول: الممارسة الفنية لمدير المدرسة

م	العبارة	أوافق تماما	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
1	يهتم بأداء الأعمال في وقتها.			
2	يعمل على حل النزاعات (الإدارية والفنية) التي قد تنشأ بين المؤسسة والمراكز من خدماتها.			
3	يرى بأن إنجازات المؤسسة هي محصلة جهود إجمالية للموظفين.			
4	يناقش تقارير الأداء الوظيفي مع الموظفين.			
5	يبنى تقييمه لأداء الموظفين على أسس القياس العلمي الدقيق.			
6	يشجع الموظفين للمشاركة في دورات التأهيل المهني التي تمهم.			
7	يذلل العقبات لتحقيق التنفيذ الأمثل للأنشطة التي تقوم بها الأقسام.			

م	العبارة	أوافق تماما	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
8	يبتكر أساليب جديدة لزيادة سرعة الإنجاز في المؤسسة.			
9	يقوم بإجراء التغييرات الضرورية في إدارة وأنشطة المؤسسة تبعاً للحاجة.			
10	يستخدم التكنولوجيا المناسبة لتطوير العمل في المؤسسة.			
11	يدرس الأمر بعناية واهتمام عند حدوث خلل في مرافق المؤسسة.			
12	يركز على صيانة المعدات المكتبية بشكل متواصل.			
13	يعمل على توفر شروط الأمان والسلامة في المؤسسة.			
14	يحرص على توفير مرافق صحية مناسبة للعمل.			

المحور الثاني: الممارسة الإدارية لمدير المدرسة.

م	العبارة	أوافق تماما	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
1	ينسب العمل الجيد لصاحبه.			
2	يراعي المعايير الرسمية في معاملته للموظفين.			
3	يراعي المعايير الرسمية في مبدأ المكافأة.			
4	يستخدم أخطاء الموظفين في المؤسسة كفرصة لتوجيههم وإرشادهم.			
5	يقوم بتوضيح معايير للعقاب والثواب في المؤسسة للموظفين.			
6	يشعر الموظفون بالاستقلالية في العمل.			
7	يحرص على تجنب أن تكون بيئة العمل سببا لاستقالة الموظف.			

م	العبارة	أوافق تماما	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
8	يناقش سبب تقديم الاستقالة مع الموظف في حالة تقديمه طلبا لذلك.			
9	يوفر ظروف العمل الجيدة مما يزيد من إصراري على البقاء في العمل.			
10	يساهم في رفع انتماء الموظفين في المؤسسة مما يدفعهم بعدم التفكير في ترك العمل.			
11	يعامل الموظفين معاملة حسنة مما يدفعهم بعد التفكير في طلب النقل إلى مؤسسة أخرى.			
12	يعمل على وضع الموظف في القسم المناسب لقدراته وكفاءته لذا لا يفكر في النقل إلى قسم آخر.			