



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## الممارسات الإدارية لدي مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين

إعداد

خديجة حسين عبدالسلام الفيلكاوي

إشراف

أ.د/ مهني محمد إبراهيم غنايم  
أستاذ أصول تربية المتفرغ  
كلية التربية- جامعة المنصورة

أ.د/ صلاح الدين إبراهيم معوض  
أستاذ أصول تربية المتفرغ  
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

## الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين

فريجة حسين عبدالسلام الفيلكاوي

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن العلاقة بين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت والأداء الوظيفي للمعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانته مكونة من ثلاثة محاور الأول: أنماط الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، والثاني: مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة، والثالث: الممارسات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة، وتم تطبيقها عينة مكونة من (120) معلم/ معلمة بالمرحلة المتوسطة بالكويت بمحافظة الفروانية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري المدارس للممارسات المتعلقة بالتخطيط، والتنفيذ، وتقييم الأداء، والاتصال والتنظيم، الشؤون الفنية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وجاء مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بالكويت بمحافظة الفروانية من وجهة نظرهم بدرجة تقدير كبيرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تعزى لمتغير (الجنس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة قياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة قياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وبين درجات تقديرات مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات الإدارية- الأداء الوظيفي للمعلمين.

### Abstract

The current study aimed to reveal the relationship between the administrative practices of middle school principals in the State of Kuwait and the job performance of teachers. The descriptive approach was used, and a questionnaire was prepared consisting of three axes: the first: patterns of administrative practices of middle school principals in the State of Kuwait, and the second: the level of job performance. Among middle school teachers, and the third: Administrative practices and their relationship to job performance among middle school teachers, and they were applied to a sample of (120) middle school teachers in Kuwait, Farwaniya Governorate. The study reached many results, including: The degree to which school principals practice practices related to... Planning, implementation, performance evaluation, communication and organization, technical affairs) from the teachers' point of view came with a high degree of appreciation, and the level of job performance of middle school teachers in Kuwait in Farwaniya Governorate came from their point of view with a high degree of appreciation. There are no statistically significant differences at the significance

level (0.05) between the average scores of the sample members' assessment of the level of job performance of middle school teachers in the State of Kuwait due to the variable (gender), and the presence of statistically significant differences at the significance level (0.05) between the average scores of the sample members' appreciation of the degree Measuring the level of job performance of teachers is due to the variable of academic qualification in favor of postgraduate studies, and the presence of statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the average ratings of the sample members for the degree of measuring the level of job performance of teachers is due to the variable of years of experience, and the presence of a positive correlation with statistical significance at the level Significance (0.05) between the administrative practices of school principals from the point of view of teachers and the ratings of the level of teachers' job performance.

**Keywords:** administrative practices - teachers' job performance.

#### مقدمة:

تلعب المدرسة دوراً أساسياً ورئيساً في تحقيق أهداف التربية في الدولة، ومن هنا فإن تحقيق الأهداف الشاملة للعملية التربوية، القائمة في المدارس تحتاج إلى ضرورة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، بما تشمل عليه من فلسفة، وقيم، ومعتقدات، وأعراف، وتوقعات، إذ تمثل في الواقع حصيلة التفاعل الاجتماعي للعاملين في المجتمع المدرسي، ومن ثم تكون بمثابة موجات تحرك تصرفاتهم، وسلوكهم في المواقف اليومية.

وتعد الإدارة المدرسية جزءاً مهماً من الإدارة التربوية، وهي المسؤول الرئيس عن العملية التربوية بجوانبها المختلفة كافة على مستوى المدرسة. وبذلك فقد حظيت باهتمام المسؤولين التربويين، ذلك الاهتمام الذي انعكس على إعداد القادة التربويين الذين يتولون قيادة المدرسة التي يتوقف نجاحها على نجاح إدارتها الذي يكون مرهوناً بنجاح مديرها (البديري، ٢٠٠٢، ١٢) لما كانت القيادة في جوهرها تتمثل في التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس ثباتاً في أساليب القيادة وأنماطها.

فالمدرسة مؤسسة تربوية نظامية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، وهي وحدة إدارية أساسية في النظام التربوي تمثل المستوى الإجرائي للعملية التربوية، وتعد قاعدة لهذا النظام، وينعكس ما يجري في داخلها من تفاعلات وممارسات إدارية على جميع من فيها من معلمين وإداريين ومتعلمين، وما ينشأ عن ذلك من مناخ تنظيمي يتحدد وفقاً لطبيعة العلاقات التنظيمية التي تسود المدرسة (كتاني، ٢٠٠٨، ٢٣).

وتعتمد المدرسة على إدارتها اعتماداً كاملاً في تحقيق أهدافها، ممثلة بالدرجة الأولى في مدير المدرسة، الذي يقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل المسؤولية الكاملة فيها أمام السلطة التعليمية (عابدين، ٢٠٠٥)، وبذلك أصبح مدير المدرسة بحاجة ماسة إلى رؤية إدارية جديدة تحرك وتبني وتستثمر، رؤية تحقق للمدرسة مستقبلاً زاهراً، وتعطي الفرد رؤية واضحة حول ما ينبغي أن تكون عليه مدرسته في المستقبل (عساف، ٢٠٠٥)؛ لذا تسعى الإدارة المدرسية الناجحة إلى الاستفادة من الاتجاهات الإدارية الحديثة، التي تساعد في الوصول إلى تحقيق أهدافها، ومن بين هذه الاتجاهات الإدارة الاستراتيجية، والتي تعرف على أنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر

المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة، استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازاتها في أنشطة الأعمال المختلفة. (ياسين، ٢٠٠٢، ١٢)

وتعد القيادة في العملية التربوية من أهم مرتكزاتها لما لها من أثر على أداء العاملين وتوجيه أعمالهم وسلوكهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم مع بعضهم بعضاً، إذ يقاس نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها ورسالتها بالنمط القيادي الذي يمارسه المدير، وبالكيفية والأسلوب الذي يتعامل به مع العاملين في مؤسسته. وبما أن المعلم هو محور العملية التربوية، لذا فهو يحتاج إلى بيئة تعليمية وإدارية جيدة كي يقوم بأداء عمله بفاعلية واقتدار ومحبة، فالمعلم الذي يشعر بالرضا عن عمله وبالراحة مع إدارته ومسؤوليه تكون دافعيته مرتفعة وينعكس ذلك إيجاباً على تحصيل طلبته.

وفي ظل التطور العلمي والتكنولوجي وما رافقه من تأثير على الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، برزت العديد من الأدوار المختلفة لمديري المدارس، في العديد من المجالات القيادية والإدارية والفنية والإشرافية والتربوية، مما استدعى أن يمتلك مدير المدرسة المهارات التخطيطية والتنظيمية ليكون لديه المقدرة على أداء أدواره بكل كفاءة وفاعلية.

وأن التعرف إلى الأدوار المتعددة التي يمكن أن يؤديها المدير على المستوى المدرسي شاء في وضع وتحديد مجموعة من الأدوار الملائمة والمتفقة مع التغيرات السريعة الجارية. حيث إن مدير المدرسة دوراً كبيراً في فاعلية العمل المدرسي، وأن المدارس الفاعلة تتصف بوجود قيادة قوية ترأسها، فإدارة المدرسة هي مسؤولية قيادية وإدارية وإشرافية كبيرة جداً تفرض على جميع العاملين والثقة والاستعانة بها واحترامها، وفي الحالات التي يكون فيها مدير المدرسة أقل كفاءة وتأهيلاً وخبرة ومعرفة علمية واجتماعية في أداء أدواره فإن العاملين الذين يعملون تحت قيادته لن تكون لهم فاعلية في مستقبل حركة المجتمع نحو التطور والتقدم، ولمن يقوموا بأداء أعمالهم المنوطة بهم على أفضل صورة (نصر الله، ٢٠٠٤، ٢٧).

ويحتل العنصر البشري موقعاً مهماً في رفع مستوى المنظمات وزيادة كفاءتها وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها، ومن هنا يلاحظ أن مصلحة أي منظمة تكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم، ذلك أن مقدرة الإدارة على نمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها (السعود، ٢٠٠٩).

وتهدف الإدارة التربوية إلى تحسين التعلم وتحقيق الأهداف التربوية، ولكنها كثيراً ما تمارس في عدد من المدارس العربية كعملية سلطوية مزاجية تفتيشية، تهدف إلى تخويف المعلم إرجاءه، وإظهار نقاط ضعفه دون بذل جهد كبير لمساعدته على التغلب عليها وتحول فيها المعلم إلى تلميذ، ويصبح المدير معلماً تقليدياً سلطوياً، يعاقب من يشاء بطريقة عشوائية في أحيان كثيرة (وظفة، ٢٠٠٠).

ونظراً للدور الكبير الذي يقوم مدير المدرسة فإنه بحاجة إلى قيادة تربوية واعية ملتزمة بالعمل ومنتمية له وقادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية، قيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة والمجتمع المحلي على التعاون المستمر لتحقيق أهداف التربية والتعليم وتتيح الفرص لكل فرد في المدرسة لتنمية استعداداته واتجاهاته وتحقيق ميوله في إطار من الحرية المسؤولة.

إن 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 رغباتهم 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 كفاياتهم الإنتاجية، والارتفاع بمستوى التعليم في المجتمع (حمدان، ٢٠٠٧، ٣٨).

ولا شك أن مدير المدرسة في دولة الكويت كغيره من مديري المدارس يقع على عاتقه العديد من الأدوار التربوية والإدارية والفنية والمجتمعية، وأما ما يتعلق بالأدوار التربوية فهناك العديد من الأدوار المقابلة بمدير المدرسة في دولة الكويت، مثل: القيام بالزيارات الصحية، وتعرف مستوى كتابة أداء المعلمين، وتحديد أوجه التسمية اللازمة والاحتياجات التدريبية لرفع مستوى كفاءة أداء المعلمين (وزارة التربية الكويتية، ٢٠١٤).

ويعد المعلم في دولة الكويت الدعامة الأساسية في نجاح العمل التربوي، ومن هذا المنطلق كان الإدراك الدقيق لمدى كفاءته والتخطيط والعمل لرفع مستوى هذه الكفاية من الأمور التي ينبغي لها أن تأخذ حظاً وافراً من اهتمامات مدير المدرسة ومفكر، وعمله ليتمكن المعلم من الأخذ بيد الطلبة ومن الواجب أن يبدأ المدير في تعرف مستوى كفاءة المعلمين وخاصة الجد منذ بداية العام الدراسي وبالطرق المناسبة من خلال الزيارة الصفية، ومعرفة مقدرة المعلم على الابتكار والتجديد في أسلوبه ومدى استخدام الوسائل المعينة ومقدرته على ضبط الطلبة، ومتابعة النمو المهني للمعلم بوعي وعناية واهتمام إلى جانب توفير الراحة النفسية له، والمشاركة الودية الصادقة في همومه ومشكلاته، المعاونة في حلها أو تخفيف حدتها، والاهتمام ببناء علاقة به قائمة على الثقة والاحترام ومراعاة الجوانب الإنسانية والظروف الحياتية عند التعامل مع كل ذلك يملأ نفس المعلم بالرضا والاطمئنان (وزارة التربية الكويتية، ٢٠١٤).

#### مشكلة الدراسة:

من خلال ارتباط الباحثة بالمدارس والمعلمين والمديرين لاحظت اختلاف الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس وهذا بدوره قد ينعكس سلباً أو إيجاباً على أداء المعلمين بالمرحلة المتوسطة، وهذه الملاحظة هي التي دفعت الباحثة لدراسة العلاقة بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس المتوسطة.

ومن هذا المنطلق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما علاقة الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت بالأداء الوظيفي للمعلمين؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

١. ما أهم الأنماط الإدارية التي يمارسها مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت؟
٢. ما مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت؟
٣. ما علاقة الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت بالأداء الوظيفي للمعلمين؟
٤. ما متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين؟

#### هدف الدراسة:

سعت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت والأداء الوظيفي للمعلمين، وتحقيقاً لهذا الهدف الرئيس كانت الأهداف الفرعية التالية:

١. الكشف عن أنماط الممارسات الإدارية التي يمارسها مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت.
٢. الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت.

٣. الكشف عن العلاقة بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت والأداء الوظيفي للمعلمين.

٤. تحديد متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لتطوير الأداء الوظيفي للمعلمين.

#### أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١- حداثه موضوع الدراسة في الكويت، حيث اتضح للباحثة على حد علمها وما تمت مراجعته من دراسات سابقة عدم وجود دراسات تناولت العلاقة بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة والأداء الوظيفي للمعلمين.

٢- استجابة هذه الدراسة لتوصيات الدراسات التربوية التي تنادي بالتعرف على تأثير الأنماط الإدارية على العملية التعليمية.

٣- قد تساعد هذه الدراسة في تحديد أنماط الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة مما سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

٤- قد تساعد القادة التربويين في إعداد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تطوير دور مديري المدارس المتوسطة مما ينعكس ذلك على الأداء الوظيفي للمعلمين.

**منهج البحث:** تسير الدراسة في محاولاتها الإجابة عن أسئلتها وفق خطوات المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حد وصف الظاهرة، وإنما يتعدى إلى التحليل والتفسير، وقد يتضح ذلك في الكشف عن العلاقة بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت والأداء الوظيفي للمعلمين بمحافظة الفروانية، من خلال رصد الأدبيات التي تتناول كل من الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين.

**أدوات الدراسة:** لجمع البيانات في مسعى لتحقيق أهدافها الميدانية، مكونة من ثلاثة محاور تمثلت في: المحور الأول: أنماط الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ويتضمن (٥٠) عبارة موزعة على خمسة أبعاد فرعية على النحو الآتي: الممارسات المتعلقة بعملية التخطيط- الممارسات المتعلقة بعملية التنفيذ- الممارسات المتعلقة بعملية تقويم الأداء- الممارسات المتعلقة بالاتصال والتنظيم- الممارسات المتعلقة بالشئون الفنية- الممارسات المتعلقة بالمناهج) والمحور الثاني: مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة، ويتضمن (٣٣) عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد فرعية على النحو التالي (البعد المعرفي- البعد الشخصي- البعد الاجتماعي) والمحور الثالث: الممارسات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة، ويتضمن (٢١) عبارة مقسمة إلى خمسة أبعاد فرعية (مجال المعرفة- مجال الأهداف- مجال المكافآت- مجال الأدوات- مجال العلاقات) وقد تم التطبيق على عينة من معلمي المرحلة المتوسطة) بمحافظة الفروانية، وقامت الباحثة بتقنين هذه الأداة باستخدام الأساليب الاحصائية المناسبة؛ ولذلك للتأكد من مصداقيتها وصلاحيتها للتطبيق

#### مصطلحات الدراسة:

تتمثل المصطلحات فيما يلي:

#### ١. الممارسات الإدارية: Administrative practices:

هي أنشطة يقوم بها مدير المدرسة تعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية من أجل تحقيق أهدافه باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية (عطوى، ٢٠٠٤، ٧).

وتعرف الباحثة الممارسات الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة من أجل تحقيق الأهداف من خلال التخطيط والتنظيم وقياس النتائج الخاصة بالأهداف وتوقعات المدير وتقاس من خلال الاستبانة التي سوف تعد لهذا الغرض في الدراسة الحالية.

#### ٢. الأداء الوظيفي للمعلمين: Teachers' job performance

هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد) (سلطان، ٢٠٠٤، ١٤).  
تعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: النتيجة النهائية لمهام المعلمين في المدارس المتوسطة في محافظة الفروانية بدولة الكويت والتي تشير إلى درجة تحقيقه لأهداف ومهام وظيفته المناطة به، ويقاس من خلال الاستبانة التي سوف تعد لهذا الغرض في الدراسة الحالية.

#### الدراسات السابقة:

#### الدراسات السابقة التي تناولت الممارسات الإدارية

١) دراسة (حاتم شحادة، ٢٠٠٨) بعنوان " واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها"  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق في درجة تلك الممارسات تعزي إلى متغيرات الدراسة وهي نوع العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، كما قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٨٣) فقرة موزعة في ثلاثة مجالات رئيسية هي (ممارسة عمليات تصميم الاستراتيجية، ممارسة مهارات تنفيذ الاستراتيجية، ممارسة مهارات التقويم والرقابة الاستراتيجية).

#### وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- يمارس مديرو التربية والتعليم عمليات تصميم الاستراتيجية بدرجة متوسطة.
- يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات تنفيذ الاستراتيجية بدرجة متوسطة.
- يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات التقويم والرقابة بدرجة متوسطة.

كما أظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزي لمتغير نوع العمل، الجنس، سنوات الخدمة، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للمؤهل العلمي.

٢) دراسة (راتب العساف، ٢٠٠٨) بعنوان " مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمي تلك المدارس"  
هدفت الدراسة إلى الكشف عن مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وبيان علاقتها بمركز الضبط لدى معلمي مدارسهم. شملت عينة الدراسة (٦٤٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عنقودية عشوائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لمصادر سلطتهم في مدارسهم كانت مرتفعة. وقد جاء ترتيب هذه المصادر بحسب أهميتها على النحو الآتي: سلطة القانون، وسلطة الخبرة، وسلطة المرجعية، وسلطة الإكراه، وسلطة المكافأة. وأن مركز الضبط عند المعلمين في المدارس الثانوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) الحكومية يميل إلى الضبط الخارجي. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة بعض مصادر السلطة، وفي نوع مركز الضبط تعزي لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة التعليمية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين لبعض مصادر السلطة ونوع مركز الضبط عند المعلمين.

٣) دراسة (محمد زايد، ٢٠١١) بعنوان "واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان اثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمحافظة) على واقع ممارسات مديري

المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧١) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- حقق واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، درجة عالية جداً

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة، ومديرية التربية والتعليم.

٤) دراسة (مؤيد مسعود، ٢٠١٢) بعنوان "درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والتخصص الأكاديمي، والمرحلة التعليمية، ومهارات استخدام الحاسوب والتأهيل والعمر) في درجة إدراكهم وتصوراتهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٧٥٩) مديراً ومديرة، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من عينة طبقية عشوائية مكونة من (٣٠٠) مديراً، وأظهرت النتائج أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لتطوير الأداء كبيرة جداً، وإن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين التمكين الإداري وتطوير الأداء الوظيفي، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمحافظة الشمال للتمكين وتطوير الأداء تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، وسنوات الخدمة، ومرحلة المدرسة، ومهارة استخدام الحاسوب، والعمر.

٥) ودراسة (ديمة عليان، ٢٠١٢) بعنوان "الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة" للثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المعلمين، إضافة إلى بيان معرفة الاختلاف في وجهات النظر حول درجة توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومكان المدرسة، وموقعها، وعمر المعلم، وعدد المعلمين في المدرسة. وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية بلغ عددهم (٤٥٧) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك درجة عالية لتوفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين على الثقافة التنظيمية (٤,٠١) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على الممارسات الإدارية (٤,٠٦)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير مكان المدرسة، ولصالح معلمي مدارس القرى.



- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير موقع المدرسة إلا في مجال المعتقدات ورسالة المدرسة، وقد جاءت الفروق لصالح معلمي رام الله.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية، تعزى لمتغير العمر، ولصالح الفئة الأكبر عمراً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين في المدارس الحكومية في الثقافة التنظيمية وفق متغير عدد المعلمين في المدرسة، بينما توجد فروق بين متوسطات وجهات نظرهم في الممارسات الإدارية، ولصالح عدد المعلمين الأصغر.

٦) دراسة (مروة استنبولي، ٢٠١٦) بعنوان "تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، من وجهة نظر مساعدي مديري ومعلميهم، والكشف عن الفروق في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥ - ١٠) وفق متغيرات (الجنس، الوظيفة، المحافظة التعليمية). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وللحصول على البيانات تم إعداد استبانة مكونة من (٦٨) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور: (التصميم الاستراتيجي، والتنفيذ الاستراتيجي، والرقابة والتقييم الاستراتيجي)، طبقت على عينة عشوائية بلغت (٥٣٣)، منهم (١٠١) مساعد/ مساعدة مدير مدرسة، و(٤٣٢) معلماً ومعلمة، في ثلاث محافظات تعليمية (الداخلية وظفار ومسقط). وجاءت تقديرات أفراد الدراسة حول واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس بدرجة موافقة "عالية" على مستوى المحافظات الثلاث، حيث جاء محور التصميم الاستراتيجي في المرتبة الثالثة، وجاء محور التنفيذ الاستراتيجي في المرتبة الأولى، وجاء محور الرقابة والتقييم في المرتبة الثانية وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث في محور التصميم الاستراتيجي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبقية المتغيرات.

٧) دراسة (إبراهيم السني، عثمان أحمد، عبد المنعم حامد، ٢٠١٧) بعنوان "أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين ببلدية القضارف". هدفت الدراسة التعرف على أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء المهني للمعلمين ببلدية القضارف، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم مجتمع البحث (٣٠) مديراً، ومديرة، و(١٦٠) معلماً ومعلمة بالمدارس الثانوية ببلدية القضارف، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الفوضوي) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأداء المهني للمعلمين ببلدية القضارف.

- النمط القيادي السائد الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية ببلدية القضارف هو النمط الديمقراطي.

- يتميز الأداء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية ببلدية القضارف بالجودة العالية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية ببلدية القصارف من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية تعزي لمتغير النوع الصالح المديرات.  
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء المهني لمعلمي المرحلة الثانوية ببلدية القصارف من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية تعزي (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية).

٨) دراسة (ريما الحجاج، ٢٠١٧) بعنوان "مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم". هدفت هذه الدراسة تعرف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وقاما بتطوير أداتين. الأولى استبانة بحثت في التمكين الإداري وشملت خمسة مجالات (الاتصال ومشاركة المعلومات، تفويض الصلاحيات، التحفيز، فرق العمل، التدريب) وتكونت بصورتها النهائية من (٤٨) فقرة، أما الاستبانة الثانية لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين تكونت بصورتها النهائية من (٥٠) فقرة، تم التأكد من صدق وثباتهما. كما تم اختيار (٣٧١) معلما ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة من ثلاثة ألوية تابعة لمحافظة العاصمة عمان وهي: لواء الجامعة، لواء ماركا ولواء وادي السير. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن مستوى التمكين الإداري لمديري المدارس الأساسية الخاصة مرتفع.  
- إن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين مرتفع.  
- إن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي للمعلمين. وأوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية التمكين الإداري لدى مديري المدارس لما لذلك من أهمية في تحسين أدائهم الوظيفي للمعلمين في العملية التربوية.

#### **المحور الأول: الإطار الفكري للممارسات الإدارية لمديري المدارس مفهوم الإدارة المدرسية:**

كما تعرف الإدارة المدرسية بأنها كل عمل منظم يخدم العملية التعليمية ويحقق من وراءه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتماشى مع الأهداف الأساسية من التعليم. (مصطفى، ٢٠٠٥)  
وعرفت الممارسات الإدارية بأنها: ما يقوم به المدير من تخطيط للأعمال وتنظيم وقياس النتائج الخاصة بالأهداف وتوقعات المدير، كما أنه يجب عليه مواءمة عمله مع الآخرين في المؤسسة (شافي، ٢٠١٠)

ويقصد بالممارسات الإدارية لمدرء المدارس بأنها: "مجموعة متكاملة من العمليات التي تعنى بتخطيط العملية التعليمية وتسييرها بالمدرسة وتنسيق جهود جميع العاملين في المدرسة بأسلوب فريق العمل الفعال لاستثمار خبراتهم وقدراتهم ومهاراتهم لاتخاذ القرارات الناجحة والفعالة في ضوء التقويم المستمر للأداء لتحقيق أفضل مستويات الأداء المبني على الكفاءة وذلك في جو من التعاون والعلاقات الإنسانية الإيجابية" (منصور، ٢٠١١، ٢٠٨)

#### **تصنيف الممارسات الإدارية:**

إن الارتقاء بالمدرسة وتحقيق أهدافها وتطوير نوعية التعليم يتطلب وجود كفاءة إدارية وقيادية ناجحة قادرة على توظيف موارد المدرسة البشرية والمالية بما يخدم صالح العملية التربوية، ويعتبر مدير المدرسة الشخص المسؤول عن تنظيم وإدارة العمل داخل المدرسة، حيث أن له تأثير كبير على شخصيته واتجاهاته ومهاراته على توجيه جهود كافة العاملين بالمدرسة من أجل تحقيق

الأهداف المرجوة، وفي ظل هذه المسؤولية يتطلب من مدير المدرسة إنجاز العديد من المهام والمسؤوليات وتنفيذها.

وتقسم المهام والممارسات المطلوبة من مدير المدرسة إلى ممارسات إدارية وممارسات فنية وإشرافية:

#### أ- المهام والممارسات الإدارية:

وهي الأعمال والمهام المتصلة بالعمل الإداري من أعمال مكتبة وما تتضمنه من إدارة تنفيذه يجب على مديري ومديرات المدارس القيام بها حتي يتمكنوا من إدارة مدارسهم في سهولة ويسر، وتهتم هذه الأعمال والمهام بالعملية التعليمية بدرجة الاهتمام نفسها التي توليها للموارد التي تخدم العملية التعليمية وهذه الأعمال والممارسات هي:

١. إدارة شئون الطلاب: ومن مجالات اهتمام مدير المدرسة بشئون الطلاب تنظيم قبول تسجيل الطلاب الجدد، وتنظيم السجلات والملفات الخاصة بالطلبة، ورعاية النظام داخل المدرسة ورعاية شئون الطلاب اجتماعياً وصحياً، وتنظيم وإدارة ما يقوم به الطلاب من أنشطة. (حجي، ٢٠٠١، ١٠٨)

٢. رعاية شئون العاملين: ومن مهام مدير المدرسة في هذا الجانب تنظيم عمليات العاملين ومساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة وتنظيم عمل المدرسين غي إطار إعداد الجدول المدرسي، وإدارة دوام المعلمين في المدرسة وتنظيمه وإدارة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين في المدرسة وتنظيمها، ورعاية حاجات العاملين المختلفة ومتطلباتهم والعمل على تلبينها، وتنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة باتجاهاتها ومستوياتها وأساليبها المختلفة. (العمامرة، ٢٠٠٢، ١٢٢)

٣. تنظيم التسهيلات المادية والمدرسية: ومن المهام الإدارية لمدير المدرسة في هذا الجانب حسب استخدام المباني المدرسية مما يؤدي إلى رفع كفاية المهمة التعليمية ومراعاة الأنشطة والواجبات التربوية في المباني المدرسية وتوفير المرافق الأساسية والتسهيلات التعليمية اللازمة لنجاح العملية التعليمية والاستخدام للمباني والمرافق التعليمية وذلك بترشيد استخدام المباني والمرافق التعليمية للأغراض التربوية داخل المدرسة والاهتمام بأعمال الصيانة الدورية للمباني والمرافق التعليمية والاهتمام بتوفير مستلزمات الوقاية والأمن والسلامة داخل المدرسة للطلاب والعاملين. (دياب، ٢٠٠١، ٣٦٦)

٤. تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي: ومن هذه المهام تعزيز الارتباط بالمجتمع المحلي من خلال برنامج جيد يكون مصدراً ثقافياً يخدم البيئة كالمحاضرات والندوات وتنظيم برنامج تستفيد المدرسة فيه من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية ومشاركة أولياء الأمور في الأنشطة المدرسية المختلفة. (الهباش، ٢٠٠٢، ٣٥)

٥. إدارة الشئون المالية: تعد الشئون المالية مصدراً لاستمرار أي مؤسسة ومن مهام مدير المدرسة المتعلقة بإدارة هذه الشئون المساهمة البناءة في إعداد النظم واللوائح والقوائم التي تسير عليها شئون المدرسة المالية والإدارية عن طريق التبرعات المدرسية وتنظيم ريع الجمعية التعاونية في المدرسة. (أحمد، ٢٠٠٦، ٦٧)

٦. تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية: ويتم ذلك من خلال المراسلات الخطية وكيفية إدارتها من نشرات وتقارير وكتب رسمية وتنظيم ذلك في سجلات. (البوهي، ٢٠٠١، ٨٢)

## ب- المهام الفنية والإشرافية:

يرى عايش (٢٠٠٩) أن هناك عدة مجالات على المدير أن يهتم بها ويقدم لها خدمات بسته مشرف تربوي مقيم ومن هذه المجالات:

١- **النمو المهني للمعلمين:** حيث يشكل النمو المهني للمعلمين من أولويات العمل المدرسي، ومن أهم ما يقوم به المدير في هذا المجال التخطيط لتنمية مهنية مستمرة للمعلمين، عقد وتنظيم اللقاءات والندوات والمشاعر التربوية، وحث المعلمين على القيام بإجراء البحوث والدراسات التربوية المتخصصة، وتشجيع وتنسيق تبادل الزيارات الصفية الهادفة بين المعلمين (عايش، ٢٠٠٩، ٩٧).

٢- **إثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه** من خلال دراسة واقع المناهج الدراسية، تحديد احتياجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه (العمارة، ٢٠٠٢، ١٤٠).

٣- **القيام بدراسات وبحوث إجرائية موجهة** نحو تحسين العمل وممارسة العاملين أو توظيف بحوث أخرى منتمة، حيث أن البحوث الاجرائية وسيلة جيدة لتخفيف من حدة المشكلات التي تواجه المدير خلال عمله الفني والإداري.

٤- **القيادة والتخطيط،** ومن أهم ما يقوم به منير المدرسة في هذا المجال متابعة دوام جميع العاملين في المدرسة، واستثمار الجهود الجماعية في التخطيط للأعمال الإشرافية، وإطلاع العاملين على التعليمات والكتب الرسمية التي تعنيهم، والموازية في الوقت والجهد بين العمل الإداري والمليء والمتابعة المستمرة للقرارات التي يتم اتخاذها بالتعاون مع العاملين في المدرسة

٥- **الشراكة مع المجتمع المحلي** من خلال تدعيم التفاعل بين المدرسة والمجتمع وإتاحة الفرص للمجتمع المحلي بالإفادة من الخدمات والتسهيلات المدرسية وتقبل الملاحظات من أفراد المجتمع المحلي. (عايش، ٢٠٠٩، ٩٨-٩٩)

## مجالات الممارسات الإدارية:

### أولاً: مجال التخطيط

يعد التخطيط أول العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة على اختلاف مسؤولياته ومهامه، سواء كانت إدارية أو فنية أو اجتماعية، فأي عمل لا بد من رسم سياسته بدايةً؛ للعمل على إنجازه وإنجازه بالشكل المطلوب.

وللتخطيط عدة تعريفات ومعانٍ ويستخدم من أجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها وتنفيذها حسب الإمكانيات المتوفرة كما أنه ضروري لإعداد القرارات لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

عرف التخطيط بأنه العملية الرسمية لاختيار رسالة المدرسة وأهدافها الأساسية للأجل القريبة والبعيدة، ويساعد على اشتقاق الأهداف الثانوية والفرعية ويمكنك من اختيار التكتيك الملائم لبلوغ هذه الأهداف (جواد، ٢٠٠٠: ١٨٧)

وعرف التخطيط التعليمي بأنه الظاهرة الإدارية والتعليمية على مستوى المدرسة والتي تمثل الوحدة البنائية للنظام التعليمي للمجتمع. (مدبولي، ٢٠٠١: ١٦)

كما عرف التخطيط التعليمي بأنه عملية مستمرة تشمل عدد من الأنشطة التي تحدث في ترتيب والتعليم معين ضمن وقت محدد وفي ضوء التعريفات السابقة لتري الباطلة بأن التخطيط هو جدول أعمال يضعه المدير لتحقيق أهداف المدرسة للأجل البعيدة والتربية. (الجندي، ٢٠٠٢، ١٣٤)

والتخطيط هو محاولة التحكم في مستقبل نشاط أو مجموعة من الأنشطة نحو أهداف محددة بقصد الوصول إلى أقصى درجة من الإنجاز والكفاءة التي ما كانت تحقق لهذا النشاط أو مجموعة

الأنشطة إذا تركت وشأنها على هواها أو كيفما اتفق أو وفق ما درجت عليه. (البستان وآخرون، ٢٠٠٣)

وتبنى عملية التخطيط على المبادئ التالية:

١. **اعتماد الطريقة العلمية:** من خلال عملية التنبؤ وجمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها في استشراف المستقبل.
٢. **التركيز على الهدف المراد تحقيقه:** من خلال توجيه الطاقات والجهود كافة لتحقيقه.
٣. **أولوية التخطيط:** باعتباره الأساس الذي تبنى عليه مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة.
٤. **شمولية التخطيط:** بحيث يشمل جميع الجوانب والمجالات والأنشطة المتعلقة بتحقيق الهدف.
٥. **فاعلية وكفاءة التخطيط:** بمعنى أن يكون التخطيط قابلاً للتطبيق ويغطي الأنشطة والوسائل والأساليب كافة التي تخدم الهدف بشكل فعال.
٦. **مرونة التخطيط:** من خلال وضع البدائل لاستيعاب أي تغيرات مستقبلية. (الزعير، ٢٠١١، ١٩-٢٠)

وترى الباحثة أن سر نجاح أي عمل مدرسي يكمن في قدرة المدير على التخطيط العلمي المرن؛ للبعد عن التخبط والعشوائية، ولما له من دور في الاستثمار الأمثل للوقت والجهد والإمكانات المادية والبشرية، وهذا يتطلب مشاركة جماعية من العاملين مع مديرهم لضمان نجاح العمل المدرسي.

**ثانياً: مجال التنظيم:**

**مفهوم التنظيم :**

يمثل التنظيم الوظيفة الإدارية ويتضمن تحديد المراحل التي يمر بها التنفيذ وتحديد متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل من الإشراف والرقابة وتعبئة الموارد واختيار الأنشطة المناسبة، فالتنظيم يمكن اعتباره إطار تتحدد فيه الأهداف وتوزع من خلاله المسؤوليات والسلطات والاختصاصات،

وتعني لفظ تنظيم أن ترتب وتشكل البنية الكلية للأجزاء المتناسقة والمتداخلة والأجزاء المتناظرة. (ابراهيم، ٢٠٠٦، ١٣٤٥)

ويشار إلى مفهوم التنظيم على أنه تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق أهداف المنشأة بحيث يجمع كل نشاط في قسم مناسب. (أل ناجي، ٢٠١١: ١٩٣)

ويقوم التنظيم على مستوى الإدارة المدرسية على عدة مبادئ وأسس، يعد الالتزام بها مطلباً مهماً لنجاح الإدارة في هذه العملية وهي:

١. دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة ومتطلبات العمل داخلها وخارجها.
٢. الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والنشر الخاصة بالتعليم والإدارة المدرسية.
٣. إعداد متطلبات العمل واتخاذ الترتيبات الضرورية للتنفيذ سواء فيما يتعلق بالقوى البشرية أو المادية.
٤. حسن توزيع المسؤوليات على القائمين بها، مع حسن أداء العمل المدرسي وممارسة الأنشطة بجدية، وتحقيق الغايات المرجوة منها. (سلمان، ٢٠١٢، ٢٣)

**ثالثاً: اتخاذ القرار:**

**مفهوم اتخاذ القرار:**

يقصد باتخاذ القرار بأنه عملية تنظيمية ناتجة عن مجموعة من الأفراد في تنظيم ولا تتوقف فقط في مسؤولية المدراء (عبد الرحمن، ٢٠٠٨، ٢٤٧)

واتخاذ القرار الإداري هو نتاج عملية منهجية عقلانية بعيد عن العواطف ويصدر بهدف حل مشكلة معينة ويتم اختياره من بين عدد من البدائل ولكنه يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة. (العطاس، ٢٠٠٩، ٤٨)

وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنه " تلك العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة معينة مهما كانت طبيعتها. (عويس، ٢٠١١، ٤٧)

**رابعاً: التقويم:**

**مفهوم التقويم:**

يعد التقويم أمراً ضرورياً ولازماً لعمليات التطوير والتخطيط والعمل المدرسي ولا غنى لمدير المدرسة الناجح والواعي عنه، فقد عرف التربويون التقويم بطرق مختلفة وركز كل منهم على جانب أو أكثر من جوانب عملية التقويم.

وأشار عطوي (٢٠١٤) إلى التقويم بأنه عملية تشتمل على مجالات عديدة تتعلق بجميع جوانب العملية التربوية تتمثل في مجال الأهداف التربوية من توثيقها وشموليتها واتساقها وتعبيرها وانسجامها، ومجال الكتاب المدرسي، ومجال البناء المدرسي، ومجال الإشراف التربوي، ومجال تقويم المعلم، ويتم ذلك من خلال مؤهلاته، شخصيته، طاقة تحمله المسؤولية، الميول والاتجاهات، مجال تقويم الناتج التربوي، ومجال تقويم عملية التقويم، وأخيراً مجال تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

وقد أشار (سلمان، ٢٠١٢، ٢٦) إلى أهم مجالات التقويم في المدرسة وهي:

١. تقويم أداء المعلمين، ودرجة إقبالهم على مهنة التدريس، وقدرتهم على تحقيق النمو المطلوب لطلبتهم.
٢. تقويم خطة المباني المدرسية والأدوات والتجهيزات.
٣. تقويم التنظيم المدرسي، وأثره على تحقيق رسالة المدرسة.
٤. تقويم العلاقة بين المجتمع والمدرسة؛ لمعرفة ما تقدمه المدرسة للمجتمع من خدمات، وما يقدمه المجتمع من مساعدة لها لتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية.
٥. تقويم المنهج الدراسي من حيث: أهدافه، ومحتواه، وتنظيمه، وتنفيذه.
٦. تقويم درجة تقدم التلميذ، وما اكتسبه من مهارات وقيم واتجاهات.

**خامساً: تفويض الصلاحيات:**

يعتبر التفويض أمراً ضرورياً في إدارة المدرسة نظراً للزيادة المطردة للأعباء الواقعة على عاتق مدير المدرسة، وللصعوبات الناتجة عن الجمع بين المهام الإدارية والفنية، لذا "أصبح من الضرورة توجيه الاهتمام بالدور الفني للمدير عن طريق تقليل العبء الإداري من خلال تفويضه كي يتمكن من القيام بدور فعال في تحسين الأداء" (عبد العليم، والشريف، ٢٠٠٩)، وليتسنى له التفرغ للتفكير في العمليات المهمة في المدرسة، ولتتاح له الوقت الكافي للاطلاع على أداء العاملين، أو لتفويض لا يخفف الأعباء الإدارية عن المدير فحسب، بل يساعد في إنجاز الأعمال بأقل وقت وجهد. كما أنه لا يقتصر فائدته على المدرسة فحسب، بل يعمل على بناء كوادر جديدة قادرة على إدارة المدرسة.

وأخيراً فإن التطور الملموس في الأساليب الإدارية يهدف إلى ترشيد الإدارة لقيامها بمهامها المختلفة؛ الأمر الذي يتطلب تمسك المديرين بالأسس العلمية للعمل الإداري كي يتسنى لهم الاستفادة من هذا التطور في تحسين ممارساتهم الإدارية. ومن هذا المنطلق ونظراً لأهمية الممارسات الإدارية في العمل الإداري، ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس، تظهر الحاجة إلى القيادة التشاركية من أجل تطوير هذه الممارسات؛ الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع الروح

المعنوية للعاملين، وخلق شعور مشئت رك بالمسؤولية، وتحقيق الرضا الوظيفي، والارتقاء بمستوى الولاء التنظيمي، والعمل على تحسين فعالية القرارات، بما يسهم في حل المشكلات الإدارية والفنية بالمدرسة، وإحداث تغيير داخل المدرسة.

#### أنماط الممارسات الإدارية:

تعددت وتتنوعت في الأدبيات التربوية التصنيفات والمسميات حول أنماط الممارسات الإدارية، حيث يشكل نظام وأسلوب العمل الذي يتبعه مدير المدرسة والمتمثل في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية نمط إدارته.

ويرى (الفهيد، ٢٠٠٧، ٦٢) أن النمط القيادي يؤثر في سلوك العاملين، ويوفر المناخ الملائم لهم لأداء مهامهم، وحفزهم وتشجيعهم للعمل بروح الفريق الواحد ليكونوا قادرين على تحقيق أهداف المؤسسة. وفيما يأتي بيان أهم الأنماط.

#### ١. نمط الإدارة الأوتوقراطية ( التسلطية / الفردية):

يقوم النمط الأوتوقراطي على أساس حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المؤسسة الأوامر وأراء ونفوذ واستبداد وسلطة شخص واحد داخل المنظمة (عطوي، ٢٠١٤). ويتميز هذا النمط من الإدارة بصفات وخصائص تعكس سلوك الإداري اتجاه المواقف التي تواجهه في أثناء عمله اليومي، ومنها ما ذكرها (العجارمة، ٢٠١٢) وهي:

١. يحصر جميع السلطات والصلاحيات بنفسه، ولا يفوضها لأحد من مرؤوسيه.
٢. يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة بفرديية .
٣. ينظر للعاملين على أنهم أداء تعمل، ومصدراً لإنتاج، حيث يتولى بنفسه توجيه العاملين وفقاً لرغباته وأهواله.

كما أنه يصدر الأوامر لتنفيذها من قبل المرؤوسين، ولا يشركهم في وضع الخطط والبرامج والسياسات، وهذا ما يؤكد (عبد الباقي، ٢٠٠٢) بأنه يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم، وما على المرؤوس سوى التنفيذ، أي أن تطبيق هذا النمط الإداري في المؤسسة التربوية يعني تدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

وإضافة إلى ما سبق فإن المدير الأوتوقراطي لا يتقبل النقد الموضوعي، أو يتراجع عما يصدره من تعليمات حتى لو أدرك أنها تعليمات غير سليمة، وكذلك انعدام روح الألفة والانتماء بين العاملين، ويسود جو العمل القلق والترقب والخوف مما ينعكس على مخرجات العمل (الحناوي، ٢٠١٥).

#### ٢. نمط الإدارة الديمقراطي (التشاركية).

ويقوم على أساس الباقات الإنسانية والمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين، وتعويض السلطة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم وإطلاق قدراتهم الكامنة، وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم (الزهيري، ٢٠٠٨).

ويعتمد هذا النمط على مبدأ المشاركة في البرامج والسياسات وخطط العمل، وتفويض الصلاحيات، فهم يباشر مهام علمه من خلال العمل الجماعي، وتحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، مما ينعكس إيجاباً على التفاعل والإنجاز والعمل، ويركز في تقديم التغذية الراجعة على المهمة الوظيفية، وليس على الشخص الذي ينفذها (عبد الغفار، ٢٠١٠)

#### ٣. نمط الإدارة المنسبية ( الفوضوية).

هي عبارة عن نمط سائب فوضوي، يفهم الديمقراطية أنها حرية مطلقة، لا ضوابط ولا حدود لها، ولا يوفر لمؤسسة الإدارة السليمة والفعالة، وتأثيره على سلوك الأفراد محدود، إلا أن ما يميز هذا النمط الإداري تعويض الصلاحيات المرؤوسين (الشمالية، ٢٠٠٦)

ويمتاز هذا النمط من الإدارة المدرسية بأن المدير يمارس صلاحياته ومهامه من دون تخطيط وتنظيم، بل يمارس دوراً شكلياً، ويمارس الآخرون صلاحياته ومهامه دون إذن منه أو مشورة، وينفذ الأعمال اليومية بمزاجية وفوضوية، وتكثر المحسوبية في الواقع المدرسي، مما يشكل حالة من عدم الانتماء للمؤسسة ولا تحقق الأهداف المرجوة منها (درة، ٢٠٠٨).

**أهمية الممارسات الإدارية:**

تعد الممارسات الإدارية الأعمال والواجبات التي يمارسها المدير داخل المدرسة والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة للمدرسة بأفضل الوسائل الإدارية والتربوية ومن المهام والوظائف الإدارية التي يمارسها المدير في المدرسة التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والإشراف والرقابة والتفويض (الرشايدة، ٢٠٠٨).

وبعد مدير المدرسة من أهم المدخلات التي يركز عليها النظام التربوي في تحقيق أهدافه لما يقوم به من مسؤوليات وما يودها من واجبات وما يتمتع به من صفات قيادية وإدارية وفنية تشكل في مجموعها واجباته وممارساته الإدارية (الحريري، ٢٠٠٨)

إن هذه الأهمية المدير المدرسة شبع من دوره الذي أنيط به، حيث يتحدد محتوى هذا الدور بمتطلبات الواجبات الوظيفية، والنظام الهرمي المنظمة التي ينتمي إليها بعد أن كان الدور الرئيس المدير المدرسة ضبط دوام المعلمين والطلبة، وتنظيم السجلات المتعلقة بسير العمل في المدرسة، والبحث عن أخطاء من أجل إيقاع العقوبة بمرتكبيها، أصبحت مهامه متعددة ومتشعبة لتشكل بناء علاقات شخصية متينة مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحيط بالمدرسة وكل من له علاقة بالعملية التربوية المتعلقة بالمدرسة (كتاني، ٢٠٠٨)

ومن بين المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً 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 الاطلاع والتدريب والنمو الذاتي ومواصلة التجريب والبحث والابتكار للقيام بواجبهم على أفضل وجه مع التخطيط الموقف التعليمية الناجحة والتجارب التربوية الحادة وتنفيذها بما يعود على الطلاب والبيئة المحيطة. ومن المعروف أنه لكي ينجح المدير في عمله عليه أن يقوم بالدور المهني المتوقع منه ويمارس العدالة بأنواعها المختلفة، وهذا يتطلب منه القيام بممارسة مهامه في محورين رئيسيين: (الأخرس، ٢٠٠٨)

(١) **الأعمال الإدارية:** وهذا يتعلق بضبط النظام في المدرسة والمحافظة على تطبيق قوانينها، وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والإحصائيات والشؤون المالية وضبط قوانينها وضبط عمليات الغياب والحضور، واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بقبول المدرسين والطلبة، وتشكيل الشعب، والإشراف على المباني وصيانتها، وتأمين كل ما يلزم المدرسة من ادوات ورسائل واجهزة وكتب قرطاسية وغيرها من الأعمال الإدارية والكتابية (السهلي، ٢٠٠٦)

كما تتضمن الأعمال الإدارية مناقشة قضايا تهم المدرسة والنظام المدرسي وعلاقة المدرسية بالمجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والمشكلات النظامية للطلبة (Avisar, 2007)

(٢) **الأعمال الفنية:** وهذا يتعلق بالإشراف على العملية التعليمية ونشاطها والنهوض بها، والمساهمة في تطوير منهاجها، والقيام بالزيارات الصفية التوجيهية، للمدرسين ومتابعة سير العملية التعليمية، وحل المشاكل الأكاديمية للطلبة والمعلمين، وتطوير أداء المدرسين وإحاقهم بالدورات التخصصية المهنية، ورفع مستوى المهارات الأساسية للطلبة والعمل على أحداث تغييرات نوعية في صفوف الموظفين.



- وتأتي أهمية الإدارة المدرسية من خلال قيامها بمهمة تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتنظيم العمل بطريقة تحقق العمليات التربوية بشكل ميسور وفعال، كما تكمن أهميتها في اعتبارها وسيلة لتحقيق التعاون المثمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة. (ربيع، ٢٠٠٨، ٢٤)
- ويمكن بيان أهمية الإدارة المدرسية من خلال النقاط التالية:
١. أنها ضرورية ولازمة لكل جهد جماعي، فهي مسؤولية جماعية، ووسيلة لتطوير المدرسة.
  ٢. قيامها بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهودات العاملين وتصرفاتهم.
  ٣. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
  ٤. الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، وتحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل.
  ٥. ارتباط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى يحصل تناقض بين أهداف الإدارة المدرسية وأهداف الدولة.
  ٦. تعمل على تحقيق المواءمة بين مصلحة المدرسة ومصلحة العاملين فيها. (البناء، ٢٠١٣، ٦٤)

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن العلاقة بين المدرسة والمجتمع من أهم الأعمال الفنية التي يجب أن يحرص مدير المدرسة عليها، حيث يؤثر المجتمع المحلي والمدرسة كل منهما بالآخر، ولذلك فإن توطيد العلاقة بينهما مهمة ضرورية على المدرسة أن تبادر لإقامتها وتشجع على تقوية العلاقة مع القوى المؤثرة في المجتمع.

#### المحور الثاني: الأسس النظرية الأداء الوظيفي للمعلمين مفهوم الأداء الوظيفي:

وعرف الأداء الوظيفي بأنه: عبارة عن تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص أو مجموعة من الأشخاص. (الغزالي، ٢٠٠٩، ٤٨)

وعرف الأداء الوظيفي بأنه: الأهداف والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. (الصررايرة، ٢٠١١، ٦٠٨)

إن المعلم عصب العملية التربوية، والعامل الذي يحتل الصدارة في نجاح العملية التعليمية التربوية وبلوغ غايتها وجعل المعلم عاملاً هاماً في تحقيق هذه النهضة ويقاس ذلك من خلال أدائهم الملموس في هذه العملية.

إن المعلم الفعال هو ذلك الشخص الذي يسعى دوماً إلى تنمية نفسه مهنيًا من خلال تحسين استراتيجياته وممارسته الصفية، واختيار أفضل النظريات لتطبيقها داخل صفة وينظر إلى طلبته نظرة إيجابية بعيدة عن مبدأ التلقين، ويؤدي المعلم الدور الأهم في رفع نسبة التخصيل الأكاديمي للطلبة وزيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم الحياتية من خلال تحويل الحصص التقليدية إلى أنشطة تفاعلية وورش عمل يكون فيها الطالب محور العملية التعليمية لما لها من دور في جعل الطالب أن يكون قادراً على مواجهة المستقبل بأسلوب تفكير مبدع في حل المشكلات التي تواجهه. (سليم، ٢٠١٤)

تناول الباحثون الأداء الوظيفي بتعريفات متنوعة من وجهات نظر مختلفة، منها تعريف الصررايرة (٢٠١١، ٦٠٣) للأداء بأنه: مجموعة من السلوكيات المعبرة عند قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة بالإضافة إلى الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل.

وَعَرَفَ (Rashid, Shireen, RabAnam Hafiza 2013, Somia &2013, 120) الأَدَاءَ الوَظِيفِي بِأَنَّهُ: "الطَّرِيقَةُ الَّتِي تَنْجِزُ فِيهَا مَهَامَ الوَظِيفَةِ بِنَاءً عَلَى الوَصفِ الوَظِيفِي، وَالْأَدَاءُ هُوَ الفَنُ فِي إِنْجَازِ المَهَامِ المَوْكَلَةِ إِلَيْهِ.

كَمَا يَعْرِفُ الشَّرِيفُ (٢٠١٣، ٨) الأَدَاءَ الوَظِيفِي بِأَنَّهُ "دَرَاةٌ وَتَحْلِيلٌ أَدَاءَ العَامِلِينَ لِعَمَلِهِ وَمَلاحِظَةُ سُلُوكِهِ وَتَصَرُّفَاتِهِ أَثْنَاءَ العَمَلِ، وَذَلِكَ الحُكْمُ عَلَى مَدَى نَجَاحِهِ، وَمَسْتَوَى كِفَاةَتِهِ فِي القِيَامِ بِأَعْمَالِهِ وَأَيْضاً لِلحُكْمِ عَلَى إِمْكَانِيَّاتِ النَّمُو وَالتَّوَقُّدِ لِلفَرْدِ فِي المَسْتَقْبَلِ وَتَحْمَلِهِ لِمَسْئُولِيَّاتٍ أَكْبَرَ، أَوْ تَرْقِيَةِ لَوْظِيفَةٍ أُخْرَى.

١. المَعْلَمُ مَسْئُولٌ عَنِ تَنْمِيَةِ التَّفَكِيرِ الإِبْدَاعِيِّ لَدَى الطُّلَابِ، وَتَشْجِيعِهِمْ عَلَى البَحْثِ العِلْمِيِّ وَكَيْفِيَّةِ انْتِقَاءِ المَعْلُومَةِ لِيصْبِحُوا مَتَعَلِّمِينَ ذَاتِيَّينَ.
٢. المَعْلَمُ عَنصَرٌ مَنفُذٌ لِسِيَّاسَةِ التَّرْبُويَةِ لِلدَوْلَةِ، وَمُدِيرٌ لِعَمَلِيَّةِ التَّعْلَمِ وَالتَّعْلِيمِ دَاخِلَ الصَّفِّ بِوَصْفِهِ مَنفُذاً لِمُنْهَاجٍ، وَوَاعِيّاً لِلْمَهَارَاتِ الوَاجِبِ إِكْسَابِهَا لِلطُّلَابِ.
٣. المَعْلَمُ الخَبِيرُ فِي مَجَالِ تَخْصِصِهِ، وَمَوَاكِبُ لِجَمِيعِ التَّطَوُّرَاتِ وَالتَّجْدِيدَاتِ الَّتِي تَطْرَأُ فِي مَجَالِهِ.
٤. المَعْلَمُ مَرشِدٌ وَمَوْجِهٌ لَطَلْبَتِهِ عِلْمِيّاً وَنَفْسِيّاً وَاجْتِمَاعِيّاً وَسُلُوكِيّاً، وَهُوَ أَدَاةُ التَّجْدِيدِ وَالتَّغْيِيرِ.
٥. المَعْلَمُ مَسْئُولٌ عَنِ المَحَافِظَةِ عَلَى كِرَامَةِ مِهْنَتِهِ، وَإِعْلَاءِ سَمْعَتِهَا مِنْ خِلَالِ أَدَائِهِ لِوَاجِبَاتِهِ وَالمَحَافِظَةِ عَلَى حَقُوقِهِ.

فَالْمَعْلَمُ الفَعَالُ هُوَ ذَلِكَ الشَّخْصُ الَّذِي يَسْعَى دَوْمًا إِلَى تَنْمِيَةِ نَصِهِ مِهْنِيًّا، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ البَحْثِ عَنِ طُرُقِ الحَسِينِ مِمَارَسَتِهِ الصَّفِيَّةِ، فَيَكُونُ دَائِمَ التَّفَكِيرِ وَالتَّأَمُّلِ مِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ أَفْضَلِ هَذِهِ المِمَارَسَاتِ، إِذْ تَبْنِي مِمَارَسَاتِهِ الصَّفِيَّةَ عَلَى الإِلْمَامِ التَّامِّ بِمَادَتِهِ الدِّرَاسِيَّةِ، وَالمَعْرِفَةِ نَظَرِيَّاتِ التَّعْلَمِ، وَاخْتِيَارِهِ أَفْضَلَ هَذِهِ النَظَرِيَّاتِ لِتَطْبِيقِهَا دَاخِلَ صَفِّهِ. وَالمَعْلَمُ المَتَأَمِّلُ (Reflective Teacher) يَؤْمِنُ بِأَنَّ طَلْبَتَهُ لَيْسَ مَتَلَقِّينَ سَلْبِيَّينَ لِمَادَتِهِ، وَلَيْسَ مَجْرَدَ أَوْعِيَّةٍ لِمَعْرِفَةٍ، بَلْ يَسْتَطِيعُونَ بِمُسَاعَدَتِهِ البِنَاءَ عَلَى مَعْرِفَتِهِمُ السَّابِقَةِ، وَيَكْتَشِفُونَ مَعَانِيَهُمْ لِدُرُوسِهِمْ مَعْتَمِدِينَ عَلَى خِبْرَاتِهِمْ، فَالْمَعْلَمُ المَتَأَمِّلُ هُوَ القَادِرُ عَلَى رِبْطِ مَادَتِهِ الدِّرَاسَةِ بِخَلْفِيَّةِ الطَّلَبَةِ وَقَدْرَاتِهِمْ وَمَعَارِفِهِمُ السَّابِقَةِ، فَيَبْنِي عَلَيْهَا وَيَتَوَسَّعُ بِهَا (Sullivan & Glanz, 2005).

وَيؤدِّي المَعْلَمُ دَوْرًا رَئِيسِيًّا فِي رَفْعِ التَّحْصِيلِ الأكَادِيمِيِّ لَطَلْبَتِهِ، وَزِيَادَةِ مَعَارِفِهِمْ، وَتَطْوِيرِ مَهَارَاتِهِ الحَيَاكَةِ، وَذَلِكَ مِنْ خِلَالِ تَحْوِيلِ حَصَصِهِ إِلَى وِرْشٍ عَمَلٍ يَكُونُ فِيهَا الطَّالِبُ مَحْوَرِ العَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ التَّعْلُمِيَّةِ، وَعَلَى الرِّغْمِ مِنْ إِدْرَاكِ المَعْلَمِ لِمَتَطَلِّبَاتِ جَعْلِ الطَّالِبِ مَحْوَرِ العَمَلِيَّةِ التَّرْبُويَّةِ، وَمَا يَعْنِيهِ ذَلِكَ مِنْ جُهْدٍ وَتَعَبٍ مَسْتَمِرٍّ لِإِيجَادِ أَفْضَلِ الاسْتِرَاطِيَّجِيَّاتِ لِتَدْرِيسِ مَادَتِهِ، إِلاَّ أَنَّهُ يَصِرُ عَلَى إِتْبَاعِ هَذِهِ الطَّرِيقَةِ فِي التَّدْرِيسِ وَإِدَارَةِ التَّعْلِيمِ وَالتَّعْلَمِ فِي صَفِّهِ لَوْعِيَّةٍ وَقِنَاعَتِهِ النَّامَةِ بِأَنَّ هَذِهِ الطَّرِيقَةَ سَوْفَ تَفْرُزُ فِي النِّهَايَةِ طَلَبَةً قَادِرِينَ عَلَى التَّفَكِيرِ المَبْدَعِ، يَمْتَلِكُونَ المَهَارَاتِ الَّتِي تَسَاعِدُهُمْ لِإِيجَادِ الحُلُومِ المَشْكَلَاتِ الَّتِي سَتُوجِّهُهُمْ فِي المَسْتَقْبَلِ. (Chall, 2000)

#### أَثَرُ المِمَارَسَاتِ الإِدْرَائِيَّةِ عَلَى تَحْسِينِ أَدَاءِ المَعْلَمِينَ:

تَمَثَّلُ المَدْرَسَةُ الفَاعِلَةُ مَطْلَبًا تَرْبُويًّا وَشَرْعِيًّا، وَذَلِكَ لِوَضُوحِ رُؤْيَتِهَا وَرِسَالَتِهَا الَّتِي تَدْوَرُ حَوْلَ إِعْدَادِ الإِنْسَانِ الصَّالِحِ العَابِدِ المَصْلِحِ، وَهِيَ تَقُومُ بِتَرْبِيَّةٍ عَالَمِيَّةٍ تُعَدُّ فِيهَا الإِنْسَانُ لِلدُّنْيَا وَالأُخْرَةِ، وَتَرْبِيٍّ فِيهَا الأُسْرَةَ وَالفَرْدَ وَالمَجْتَمَعَ فِي أَنْ وَاحِدٍ، وَبِنَاءٍ عَلَيْهِ فَإِنَّ الإِدَارَةَ تَمَثَّلُ مَدخَلَ أُسَاسِيًّا لِتَطْوِيرِ التَّعْلِيمِ عَنِ طَرِيقِ تَوْجِيهِ أَدَاءِ إِدَارَةِ المَدْرَسَةِ الفَاعِلَةِ، وَضَبْطِ جُودَتِهَا، وَمَرَاقِبَتِهَا وَمَتَابَعَتِهَا، لِذَا عَلَيْهَا أَنْ تُوفِّرَ الخِصَائِصَ التَّالِيَةَ:

١. أن تكون إدارة هادفة تعتمد على التخطيط السليم والموضوعية لا على التخبط والعشوائية، والصدفة في تحقيق أهدافها.
  ٢. أن تكون إدارة إيجابية في مجالات العمل وتوجيهه، ولا تركز على الجمود والسلبية.
  ٣. أن تكون إدارة اجتماعية، تعتمد على التشاور والتعاون، والألفة وإقامة جسور الثقة والمحبة بين العاملين، والاحترام المتبادل، وتبتعد على الاستبداد والتسلط.
  ٤. أن تكون إدارة إنسانية تتصف بالمرونة دون إفراط أو تفريط، وبالتحديد دون إغراق ولا تتعصب لرأي أو مذهب، أو نظرية معينة.
  ٥. أن يتوفر في الإدارة مدير مدرسة قوي وناجح، يضع أهدافاً واضحة، ويراقب الصفوف بانتظام.
  ٦. أن تركز الإدارة المدرسية على المهارات الأساسية، وتوفير الوقت الكاف للعمل. (العرايفي والعمري، ٢٠٠١، ٥٢٣)
- ويذكر ( طراونة، ٢٠٠٣ ) أن هناك سبعة مبادئ تؤثر إيجابياً على فاعلية الإدارة المدرسية وهي:

١. تحسين نوعية التعلم، والسياسات التربوية.
  ٢. تأهيل الإداريين التربويين على مستوى المدرسة.
  ٣. الاستفادة من التقنيات التربوية في الإدارة المدرسية.
  ٤. تطوير دور مجالس الآباء والمعلمين.
  ٥. تحسين مرافق المدرسة.
  ٦. تأهيل القادة على مستوى المدرسة.
  ٧. تعزيز الأبحاث التربوية وبرامج التطوير التربوي ( طراونة ، ٢٠٠٣ ، ١٢٥-١٢٦ )
- ومما سبق ترى الباحثة أن فاعلية الإدارة المدرسية تتوقف على ما يلي:
١. تحديد الإدارة المدرسية لوظائفها، وتنظيمها، ووسائل تنفيذها في ضوء المدرسة.
  ٢. المهارات والكفايات التي يتمتع بها مدير المدرسة كقائد تربوي فعال في مدرسته.
  ٣. تقوية البنيان الاجتماعي والعلاقات الإنسانية بين المعلمين أنفسهم، وبين مدير المدرسة والمعلمين في المدرسة.
  ٤. السعي إلى إحداث التغيير من خلال التعامل مع الحضارة الدينامية للقرن الحادي والعشرين، وما تتضمنه من أبعاد فكرية، واقتصادية، وسياسية، وإنسانية، وتقنية.
  ٥. مدى تحقيق الرضا والأمان والاستقرار لدى المعلمين في المدرسة.
- وإذا كانت العلاقة بين مدير المدرسة ومعلميه تتصف بالسلبية وعدم الثقة، فإن التواصل بين المدير والمعلمين يكون منعماً ويخيم عليه جو يسوده القلق والتوتر وعدم الاهتمام، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى جمود مهارات العملية التعليمية.
- وعليه فالمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يؤثر في معلميه بصفته قائداً تربوياً يتسم بالقدرة على تنمية قدرات المعلمين وتلبية ميولهم ومساعدتهم في تطوير المناهج التعليمية، وذلك خلال إطلاعهم على المستجدات التعليمية فيما يتعلق بأحدث طرق التعليم.

#### نتائج الدراسة:

في ضوء العرض السابق توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- ١- درجة ممارسة مديري المدارس للممارسات المتعلقة بالتخطيط، والتنفيذ، وتقييم الأداء، والاتصال والتنظيم، الشؤون الفنية) من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير كبيرة.

- ٢- مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بالكويت بمحافظة الفروانية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة تقدير كبيرة.
- ٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تعزي لمتغير (الجنس).
- ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة قياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تعزي لمتغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا.
- ٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة قياس مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تعزي لمتغير سنوات الخبرة.
- ٦- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين الممارسات الإدارية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وبين درجات تقديرات مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

#### توصيات الدراسة:

- توفير بيئة عمل مدرسية محفزة إيجابية تعزز التفاعل الإيجابي وتعزز رضا المعلمين.
- تشجيع الابتكار والإبداع من خلال خلق بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والتجديد في طرق التدريس والتعلم.
- متابعة ودعم الأداء الفردي من خلال توفير جلسات مناقشة دورية ومتابعة فردية لأداء كل معلم مع تقديم الدعم اللازم للتحسين المستمر.
- إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات، وجعلهم محور للاهتمام.
- تطبيق نظام تقييم عادل وشفاف يقيم أداء المعلمين بناءً على معايير محددة وموضوعية.
- تعزيز الدعم الإداري والفني والموارد اللازمة للمعلمين لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم التعليمية.
- توفير فرص الارتقاء المهني ودعم المعلمين في مواصلة تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم من خلال منحهم فرصاً للدراسة والتعلم المستمر.
- تشجيع العمل الجماعي والتعاون وتبادل الخبرات بين المعلمين من خلال إقامة جلسات تخطيط مشتركة وفتح قنوات للتواصل الفعال.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين المعلمين والإدارة والطلاب وأولياء الأمور.

#### المراجع:

١. إبراهيم، مجدى عزيز (٢٠٠٦). *موسوعة المعارف التربوية*. ط١. القاهرة: عالم الكتب.
٢. أحمد، سماح (٢٠٠٦م). دور الإدارة المدرسية في تحقيق النام المدرسي لدى طلاب المدرسة الثانوية العامة، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس.
٣. الأخرس، إسماعيل (٢٠٠٨). *مدير المدرسة الفعال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة*. عمان: دار الرابية.
٤. استنبولي، مروة (٢٠١٦): تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(١٧١)، الجزء الثاني، ديسمبر.

٥. آل ناجي، محمد بن عبد الله (٢٠١١). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، جدة، السروات.
٦. البدي، طارق (٢٠٠٢): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر العربي، عمان، الأردن.
٧. البناء، هالة (٢٠١٣). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط ١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٨. البوهي، فاروق (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
٩. الجندي، عاجل السيد أحمد (٢٠٠٢). الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي. الرياض: مكتبة الرشيد.
١٠. جواد، شوفي ناجي (٢٠٠٠). الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي. الرياض: مكتبة الرشيد.
١١. الحجاج، ريما محمد حمدان (٢٠١٧): مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية.
١٢. الحريري، رافدة (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر.
١٣. الحناوي، جمال (٢٠١٥). واقع الإدارة المدرسية في مديريات التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية من وجهة مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة البلقاء، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.
١٤. درة، عبد الباري، الصباغ، زهير (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل للنشر.
١٥. دياب، إسماعيل (٢٠٠١). الإدارة المدرسية. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
١٦. ربيع، هادي. (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية. ط ١، عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر.
١٧. الرشيدة، محمد (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح. عمان، الأردن: دار يافا العلمية.
١٨. زايد، محمد (٢٠١١): واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
١٩. الزعبي، إبراهيم (٢٠١١). إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
٢٠. الستى، إبراهيم العوض مصطفى وأحمد، عثمان عبد القادر محمد وحامد، عبد المنعم محمد (٢٠١٧): أنماط القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء المهنية للمعلمين ببلدية القصارف.
٢١. السعود، راتب (٢٠٠٩): أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام ١ - نظام ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، مج (٥)، ع (٣).
٢٢. سلطان، محمد سعيد أنور (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر.
٢٣. سلمان، زيد (٢٠١٢). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. ط ١، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

٢٤. سليم، صنيور (٢٠١٤). أهمية التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي في الجزائر كمحدد للاداء الوظيفي، مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة، ع(١٦م)، ٣١١-٣٣١.
٢٥. السهلي، فهد بن علي (٢٠٠٦). مهمات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد.
٢٦. شحادة، حاتم عبد الله (٢٠٠٨): واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
٢٧. الشريف، ريم عمر (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
٢٨. الشميلة، معن (٢٠٠٦). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية.
٢٩. الصرايرة، خالد أحمد (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، سورية، ٢٧(١+٢)، ٦٠١-٦٥٢.
٣٠. عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠٥): الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق.
٣١. عايش، أحمد (٢٠٠٩). إدارة المدرسة، نظرياتها، وتطبيقاتها التربوية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر.
٣٢. عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٢). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة
٣٣. عبد الرحمن، حسين أحمد (٢٠٠٨). المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
٣٤. العجارمة، موفق أحمد (٢٠١٢). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.
٣٥. العساف، راتب (٢٠٠٨): مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط لدى معلمي تلك المدارس، دراسات العلوم التربوية، المجلد (٣٥)، العدد (٢).
٣٦. عساف، محمود عبد المجيد (٢٠٠٥): واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية فلسطين.
٣٧. العطاس، محمد سالم (٢٠٠٩). اتخاذ القرارات " النظرية والتطبيق"، المملكة العربية السعودية. مكتبة الرشد. الرياض.
٣٨. عطوي، جودت عزت (٢٠٠٤): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي " أصولها وتطبيقاتها" القاهرة، دار الثقافة.
٣٩. عليان، ديمة عبد علي (٢٠١٢): الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
٤٠. العمارة، محمد (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر.
٤١. عويس، حمدي أبو النور (٢٠١١). نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية.

٤٢. كتاني، منذر (٢٠٠٨): *الإدارة المدرسية*. الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٣. مذبولي، محمد عبد الخالق (٢٠٠١). *التخطيط المدرسي الاستراتيجي*، مكتبة الدار العربية للكتاب. القاهرة.
٤٤. مسعود، مؤيد أحمد صادق (٢٠١٢): *درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية*، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
٤٥. مصطفى، يوسف (٢٠٠٥). *الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد*، دار الفكر العربي، القاهرة.
٤٦. منصور، سميرة (٢٠٠١). *واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في مرحلة التعليم الأساسي: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العملية*، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، (٣٣)، (٢).
٤٧. نصر الله، عمر عبد الرحيم (٢٠٠٤): *التدني في مستوى التحصيل والانجاز المدرسي أسبابه وعلاجه*، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
٤٨. الهباش، أسامة (٢٠٠٢). *المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤٩. وزارة التربية الكويتية (٢٠١٤): *منظومة الإدارة المدرسية وتحديات تطوير التعليم بدولة الكويت*، صحيفة السياسة مارس..
٥٠. وطفة، على أسعد (٢٠٠٠): *بنية السلطة وإشكالية التسلط التربوي في الوطن العربي*، ط٢، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان.
٥١. ياسين، سعد غالب (٢٠٠٢): *الإدارة الاستراتيجية*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
52. Avissar G. (2007), *school principals and inclusion: Views, practices and possible signs of burnout*. Ludwigsburg, Germany
53. Rashid, S, Shireen, M, Rab, N, Anam, I, Hafiza, H & Somia, Y (2013) *Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan*, Middle-East **Journal of Scientific Research**, 17 (9): 1200-1208.