

## تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية

بحث مقدم إلى قسم الإدارة والإشراف التربوي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في التربية

إعداد

أ / عثمان بن محمد عثمان الشقيفي

٤٣٥٨٢١٥٠٢

إشراف

د / السيد السيد البحيري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي واقتصاديات التعليم المشارك بجامعة الملك خالد

الفصل الدراسي الثاني

١٤٣٧ هـ - ٢٠١٦ م

## ملخص البحث

الجامعة: جامعة الملك خالد.

الكلية المانحة: كلية التربية.

القسم العلمي: قسم الإدارة والإشراف التربوي.

التخصص: إدارة وإشراف تربوي.

الدرجة العلمية: الماجستير.

عنوان البحث: تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.

اسم الطالب: عثمان بن محمد عثمان الشقيفي.

الرقم الجامعي: ٤٣٥٨٢١٥٠٢

المشرف العلمي: الدكتور/ السيد السيد البحيري.

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القنطرة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية وذلك من خلال التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القنطرة للمهارات الإدارية: التخطيط، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار، والتنمية المهنية، في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع البحث، وتم تطبيق أداة البحث خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٦-١٤٣٧هـ، وبلغ عدد أفراد العينة (٤٤) قائدا للمدارس الثانوية بالقنطرة، وقد نتج عن تطبيق أداة البحث مجموعة من النتائج أهمها: درجة أداء قادة المدارس الثانوية بالقنطرة للمهارات الإدارية الذاتية كانت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (٣.٩١)، حيث جاءت في المرتبة الأولى مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي مقداره (٤.٥٠)، يليها مباشرة مهارة إدارة الوقت بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٢) ثم جاءت مهارة التنمية المهنية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٧٨) بينما حلت مهارة التخطيط في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٥٠). ومن خلال هذه النتائج تقدم الباحث بعدد من التوصيات أهمها: الاستفادة من نتائج الدراسة في تحديد أولويات تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس، والاهتمام بتشخيص واقع المهارات الإدارية لقادة المدارس وتحديد مستوى أدائها بصورة مستمرة، كي تكون منطلقا للسياسات التطويرية المستقبلية، والاستفادة من قائمة آليات تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس للاستفادة من تخطيط وتنفيذ عمليات التطوير الموجهة لهم، وتوفير المناخ الملائم لتطبيق الإدارة الذاتية، من خلال تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس، بهدف الاتقاء بالأداء وصولا لتحقيق الغايات المرجوة، والتخفيف من حدة المركزية، وتشجيع تطبيق اللامركزية في إدارة المدارس، وتكثيف الدورات التدريبية لقادة المدارس لتمكينهم من إدارة المدارس ذاتيا.

## المقدمة

تتعدد وظائف الإدارة المدرسية من وظائف فنية وأخرى إدارية واجتماعية، فبمقتضاها يتم تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية. ومن ضمن هذه الوظائف، وظيفة التخطيط كوظيفة إدارية رئيسة يقوم بها قائد المدرسة، ووظيفة التنمية المهنية كوظيفة فنية تستحق الاهتمام.

ونتيجة لسرعة التغيرات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية تطورت أساليب الإدارة والتحسين الإداري للأفراد، وأصبح تركيز العمليات الإدارية على تحرير الطاقات الكامنة في الأفراد، وتنميتها تنمية شاملة متكاملة، كما أصبحت الوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تسعى إلى تخريج جيل تتوازن فيه النواحي العقلية والروحية والعاطفية والبدنية تتوازن منسجما ومبينا على ثوابت الشريعة الإسلامية، مع مراعاة متطلبات العصر، إضافة إلى تنمية خبرات كل من في المدرسة وفقا للصالح العام.

وكما تعد المدرسة مؤسسة تربوية تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع، فهي بحاجة إلى مدير قادر على تحقيق أهدافها، باعتباره قائدا للعملية الإدارية فيها، وذلك من خلال ما يقوم به من إسهامات وممارسات فعالة داخل المدرسة والتي تنعكس إيجابا على إدارة المدرسة وتوظيف الإمكانيات المتاحة والجهود المختلفة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي تنشدها هذه المؤسسة من خلال توزيع المهام والمسؤوليات.

وتعتبر الإدارة الذاتية مدخلا جديدا في الإدارة المدرسية، يتيح الكثير من الحكم الذاتي للمدرسة، وإمكانية انفتاحها على المجتمع، بل يتعدى لعلاقتها مع المؤسسات الحكومية الأخرى وغير الحكومية. كما حظي هذا المجال باهتمامات الكثير من رواد الفكر الإداري، وتركز هذا الاهتمام في جعل اهتمام المدرسة ينصب كوحدة إدارية تتمتع بالمزيد من الاستقلالية الذاتية والمزيد من الصلاحيات لقادتها، ليمارسوا عملهم الإداري بعيدا عن المركزية والبيروقراطية. (جبران والشمري، ٢٠٠٩، ص ٣).

## مشكلة البحث

نظرا للتغيرات التربوية والتفجر المعرفي الهائل الذي يميز العصر الراهن، فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه قائد المدرسة بوصفه قائدا تربويا يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، تؤثر في تعزيز سلوكه ومهاراته الإدارية وفي تحسين العملية التربوية كما وكيفا. وأضحت مهمة تطوير المهارات الإدارية لقائد المدرسة من الضروريات التي يجب اعتمادها من قبل الإدارات العليا وتعزيز ذلك بما يحقق الإدارة الذاتية المدرسية الفعالة.

هناك دراسات أكدت على أن هناك قصورا في ممارسات قادة المدارس الإدارية الفنية والمالية وهو ما أشارت إليه دراسة (الزهراني، ١٤٣٣) التي أوصت على ضرورة وضع خطة شاملة لتدريب جميع قادة المدارس الذين هم على رأس العمل لإعدادهم على أساس الكفايات المهنية وتطوير مهاراتهم وممارساتهم الإدارية التي يؤديونها.

ومع التأكيد على ضرورة اعداد وتدريب قادة المدارس، يجب أن يعي قائد المدرسة أهمية الدور الذي يقوم به وذلك بعد منحه المزيد من الصلاحيات التي تمكنه من إدارة المدرسة إدارة ذاتية فعالة تقوم على أسس تحقق الأهداف التربوية والتعليمية.

## أسئلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتطوير المهارات الإدارية لقادة مدارس التعليم بمحافظة القنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما واقع الممارسات الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية؟

السؤال الثاني: ما آليات تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية بالقنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول آليات تطوير المهارات الإدارية (مهارة التخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة اتخاذ القرار، مهارة التنمية الذاتية) لقادة المدارس الثانوية بالقنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية تعزى لمتغير المؤهل والحصول على دورة القيادة المدرسية وسنوات الخبرة؟

#### رابعًا: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. التعرف إلى واقع ممارسة المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية في القنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.
2. المساعدة في كشف نقاط الضعف الحاصل في ممارسة المهارات الإدارية لقادة المدارس.
3. التعرف على مفهوم الإدارة الذاتية ووسائل تحقيقها.
4. إيجاد تصور مقترح لتطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.

#### خامسًا: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في موضوعها وفي مجال تطبيقها، فمجال تطبيقها هو قادة مدارس التعليم العام والذين يقومون على تحقيق أهداف التعليم الكبرى، أما موضوعها فتبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تساهم في إيجاد رؤية وتصور لتطوير مهارات قادة المدارس الإدارية.
2. يؤمل من الدراسة أن تفيد نتائجها قادة المدارس إلى فهم مواضع القوة والضعف لديهم في مجال المهارات الإدارية المشمولة بالبحث.
3. تساعد قادة المدارس في تمكينهم من إدارة مدارسهم ذاتيا وذلك مع مقتضيات الصلاحيات الممنوحة لهم مؤخرًا.
4. يؤمل من نتائج البحث أن تزود الجهات الإشرافية بتصور لتطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس وتحقيق الإدارة الذاتية المدرسية الفعالة.

٥. يؤمل من نتائج البحث أن تزود المعنيين في مراكز التدريب والتأهيل التربوي في اعداد البرامج التدريبية لقادة المدارس.

#### سادساً: حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية: يتناول البحث موضوع تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس (مهارة التخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة اتخاذ القرار، مهارة التنمية المهنية) لقادة المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.
٢. الحدود البشرية: قادة المدارس الثانوية للبنين بمحافظة القنطرة.
٣. الحدود المكانية: إدارة التعليم بمحافظة القنطرة.
٤. الحدود الزمنية: طبق هذا البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧هـ.

#### سابعاً: مصطلحات البحث:

تبلور المصطلحات الأساسية للدراسة في الآتي:

#### المهارات الإدارية:

تعددت تعريفات المهارات الإدارية من قبل الإداريين والباحثين، فيعرفها (متعب والعامري، ٢٠٠٣) بأنها عبارة عن توافر مجموعة من القدرات الشخصية لدى بعض الأفراد لكي يقوموا بأنشطة وإجراءات جيدة. وعرفتها (الجابري، ١٤٢٩) على أنها القدرة الفائقة للمديرين والقيادات على أداء المهام والواجبات الإدارية المختلفة.

#### الإدارة الذاتية للمدرسة:

الإدارة الذاتية للمدرسة هي: قدرة المدرسة على إدارة شؤونها، والتحكم بإمكاناتها البشرية والمادية في جو من التشارك والتعاون بين جميع العاملين بالمدرسة والمجتمع المحلي بهدف الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وتحسين أداء المدرسة.

## الإطار النظري للبحث

### المبحث الأول: المهارات الإدارية لقائد المدرسة

#### مفهوم الإدارة المدرسية

تأتي الإدارة المدرسية ضمن مستويات من الإدارات التي تعنى بالتعليم، فالإدارة التربوية تأتي على رأس هذه الإدارات وهي التي يتم تداولها على مستويات عليا وتهتم بالجوانب الاستراتيجية المتعلقة بالتربية والمجتمع، ثم تأتي الإدارة التعليمية وهي مجموعة العمليات الإدارية التي تسعى لتحقيق أهداف الإدارة التربوية العليا.

أما الإدارة المدرسية فهي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. وهي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها.

#### وظائف الإدارة المدرسية

وهي تشمل كل الأنشطة التي تتحقق من ورائها الأهداف التربوية بصورة فعالة، من خلال تنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية التربوية. حيث امتدت وظيفة الإدارة المدرسية لتشمل الجانبين الإداري والفني، حيث أصبح قائد المدرسة مسؤولاً عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية، من مناهج وكتب مدرسية وطرق تدريس والعلاقة بالمجتمع والمدارس الأخرى وتأمين الموارد المالية وتطوير العمل ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقافية والاجتماعية والرياضية والتخطيط للبرامج والإشراف على تنفيذها.

وقد حددت وزارة التعليم (١٤٢٨هـ) وظائف الإدارة المدرسية في ثلاثة محاور رئيسة هي:

#### أولاً: الوظائف الإدارية، ومنها:

١. المعرفة التامة بأهداف السياسة التعليمية والعمل على تنفيذها.
٢. تطبيق الوظائف العامة للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ومراقبة وغيرها من



الوظائف الإدارية داخل المدرسة.

٣. الاهتمام بالمبنى المدرسي وصيانتته ومتابعة سلامة وسائل الأمن والسلامة وتطبيق خطط الإخلاء.

ثانيا: الوظائف الفنية، ومنها:

١. رفع مستوى العملية التعليمية والتربوية فنيا داخل المدرسة.
٢. الإشراف على توجيه وتقويم المعلمين وتحسين أدائهم.
٣. الاهتمام بالطلاب تربويا وتعليميا.
٤. الإشراف على النشاط المدرسي وتوجيهه بما يعود بالنفع على الطالب.

ثالثا: الوظائف الاجتماعية والإنسانية، وتشمل:

١. توفير الاستقرار النفسي لجميع منسوبي المدرسة.
٢. تنمية روح التعاون والثقة المتبادلة لمنسوبي المدرسة.
٣. توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع وتعريفه برسالة المدرسة وأهدافها وبرامجها المختلفة

### مفهوم المهارات الإدارية

ويقصد بالمهارات الإدارية في هذه البحث: هي المهارات التي تتطلبها القيادة المدرسية متمثلة في القدرات العالية التي يمكن أن يكتسبها قائد المدرسة ويطورها ليحقق من خلالها الإدارة الذاتية في المدرسة.

، وستتناول الدراسة الحالية المهارات الإدارية التالية: مهارة التخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة اتخاذ القرار، مهارة التنمية المهنية.

### أولا: مهارة التخطيط/ أ- مفهوم التخطيط

الترجمة العملية للأهداف التعليمية وما يجب أن يُنفذ من برامج وأنشطة، تتطلب وجود مهارة التخطيط لدى قائد المدرسة تتضمن توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها واقتراح البرامج المحققة للأهداف وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج ووضع معايير للأداء

وجدولة الأعمال زمنيا.

## ب- أهمية التخطيط

تكمن أهمية التخطيط في الآتي:

١. يوضح معالم الطريق ويحدد مسار العمل، وينظم الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة بتكامل واتساق.
٢. يعمل على تحسير الهوة بين الواقع والمتوقع أي بين الحاضر والمستقبل.
٣. يساعد على تشخيص مشكلات المستقبل واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمواجهتها،
٤. يمكن من الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة البشرية والمادية وموارد البيئة المحلية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

## ج - مبادئ التخطيط

حتى يكون التخطيط ناجحا ومحققا لأهدافه المطلوبة ينبغي أن يركز إلى المبادئ والأسس التالية:

- أ- الواقعية: التخطيط يجب أن يبدأ من الواقع لتحويله إلى وضع جديد مع التأكيد على تناسب الإمكانيات المتاحة مع الآمال التي يرغب في تحقيقها.
- ب- الشمول: أن تكون خطة المدرسة شاملة لمجالاتها وتناسقها مع المجالات التربوية الأخرى.
- ت- المرونة: التخطيط عمل ذهني في الحاضر يتم تنفيذه في المستقبل الذي يخفي أمورا لا يمكن رؤيتها الآن، فيجب أن تكون الخطة قابلة للتعديل والتصحيح كلما دعت الضرورة.
- ث- الاستمرارية: أن يكون التخطيط سلسلة مترابطة من العمليات المتداخلة. خطوات قصيرة المدى تصب في خطط متوسطة المدى وتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى.
- ج- الالتزام: الخطة تترجم إلى برنامج عمل لكافة الوحدات. لذا فهي ملزمة التنفيذ وفقا للجدول الزمني المحدد سلفا.
- ح- وضوح الهدف: توضيح الأهداف وتحديدتها من أولويات العمل التخطيطي، حيث إن

وضوح الهدف وتحديد يوفّر الوقت والجهد ويؤدي إلى فرص أكبر للنجاح.

خ- المشاركة: إتاحة الفرصة لأكثر عدد في التنظيم الإداري إلى إعداد وتنفيذ الخطة.

د- الأسلوب العلمي: استخدام الأسلوب العلمي في جمع البيانات والمعلومات، وإجراء البحوث حول الموضوع المراد التخطيط له. وهنا تمكن أهمية تطوير مهارة التخطيط لدى قائد المدرسة.

ذ- إمكانية التنفيذ: الخطة التي لا تراعي إمكانية التنفيذ خطة يصعب نجاحها.

#### د- مقومات التخطيط الجيد

تتضمن عملية التخطيط عددا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والإجراءات، وأخيرا بلورة طرق العمل ونقصد بع الوسائل والإمكانات.

وقد حدد (عبوي، ٢٠٠٨) عدد من المقومات الأساسية لعملية التخطيط وهي كالآتي:

أ الأهداف وهي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد فإنها تسمى غايات وأهداف استراتيجية.

ب. التنبؤ

وهو نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث في المستقبل وتؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

ج. السياسات

وهي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

د. الإجراءات

وهي بمثابة الخطوات المكتوبة والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال.

## هـ - مجالات الخطة المدرسية

يحتاج قائد المدرسة أن يرسم خطة سنوية فاعلة متكاملة تتضمن جوانب العمل الرئيسية التالية:

أولاً: النمو المهني للمعلمين

ثانياً: رعاية شؤون الطلاب

ثالثاً: القياس والتقويم

رابعاً: الشراكة مع المجتمع المحلي

خامساً: إثراء المنهج

سادساً: البحث والدراسات

وينبثق من هذه الخطة السنوية التي يضعها قائد المدرسة ثلاث مستويات: الخطة الفصلية، والخطة الشهرية، والخطة الأسبوعية. وتتضمن كل منها مجموعة من الأهداف في مجالات محددة ومجدولة زمنياً تتناسب مع نوعية الأهداف، والنشاطات الإشرافية والإمكانات المتوفرة، وأنشطة تقييمية مبنية على دلالة الأهداف.

## و- الإدارة الذاتية في التخطيط

ينظر إلى تحقيق الإدارة الذاتية أو اللامركزية في التخطيط من زاويتين الأولى تفويض الإدارة العليا للمستويات الأدنى في التخطيط والثانية مشاركة جميع المستويات الإدارية في التخطيط. ويهمننا هنا عملية التخطيط لتوسيع قاعدة اللامركزية عن طريق زيادة المشاركين من المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بالمنظمة وعملائها في عملية اتخاذ القرار التخطيطي.

## ثانياً: مهارة إدارة الوقت

يعتبر الوقت من أهم الموارد المهمة التي منحها الله تعالى لكل إنسان وحثه على اغتنامه فهو بمثابة الجوهرة الثمينة والفريدة في نوعها، إذ أن كل شخص يملك منها نفس المقدار، وكل عمل يحتاج إلى وقت لا يمكننا شراؤه، لذا يجب علينا المحافظة عليه، بسبب استخلاف الله لنا في الأرض، فإن لم نُحسن استثماره على الوجه الأكمل، فإننا سنفقد الكثير الذي يصعب تعويضه،

وبالتالي ينعكس على حياتنا، وعلى المجتمع.

### أ- أهمية الوقت في الفكر الإداري

العمل الإداري نشاط يهدف إلى السعي إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والظروف المتاحة. وتحقيق الأهداف مرتبط بجدول زمني وخطة محددة بوقت. والنجاح في تحقيق النتائج لا يمكن الاعتراف به وتقديره إلا إذا كان في حدود الوقت أو الزمن المطلوب، فالكثير من الأبطال الرياضيين يحققون الأرقام القياسية خارج وقت المسابقة الدولية ولا يعترف بإنجازهم ونتائجهم.

إن أهمية إدارة الوقت تتضح من خلال الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل القادة، فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها، واتجاهاتهم نحو العمل، وفهمهم للوقت واتجاهاتهم نحوه أمر حاسم لفعاليتهم في إداراتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم.

### ب- تجزئة الوقت

إن غاية إدارة الوقت تعظيم الفائدة من استخدام الوقت الذي يقع تحت سيطرة القائد، وإيجاد وقت خاص يتفرغ فيه القائد للإبداع والإنجاز أثناء الدوام الرسمي، فالقائد الأكثر عملاً ونشاطاً هو الأكثر إنتاجاً، فهذا ليس صحيحاً بالضرورة، فالقائد الذي يعمل بذكاء ويخطط مسبقاً ويحدد الأهداف هو الذي ينجز وإن عمل بجهد أقل، وإن الانضباط الذاتي والإدارة الذاتية مفتاح إدارة الوقت، حيث ينقسم وقت الفرد إلى قسمين:

١- الوقت الرسمي: وهو المدة الزمنية المتاحة للشخص أثناء الدوام الرسمي للعمل، ويتراوح من (٦-٨) ساعات، وعلى مدى (٥ - ٦) أيام في الأسبوع، ومن المفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية المتاحة للوصول إلى الأهداف المنشودة، وينقسم الوقت الرسمي إلى قسمين رئيسيين هما:

أ- الوقت القابل للتحكم وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه الإداري، أو الموظف، ويتصرف فيه، كما يشاء بمحض إرادته وحرية.

ب- الوقت غير القابل للتحكم وهو الوقت الذي لا يخضع فيه لتحكم الإداري أو الموظف لرقابته، ويصرف أحياناً في أمور وأعمال قليلة الإنتاجية، وقليلة الفائدة على المنظمة، كاستقبال الزائرين، ومقابلة المراجعين، والاتصالات الهاتفية، والاجتماعات الطويلة التي تبحث فيها موضوعات ثانوية.

٢- الوقت الخاص: ويقصد به تلك المدة الزمنية المتاحة للشخص أو الإداري بعد انتهاء العمل اليومي الرسمي والتي يستطيع خلالها أن يقوم بأنشطة متنوعة كما يشاء دون أية ضوابط، أو تعليمات رقابية، أو تنظيمية قد تفرض عليه نمطاً سلوكياً معيناً، ويفترض أن يأخذ الشخص في الحسبان الضوابط والقيم، والعادات الاجتماعية والإنسانية التي توجه السلوكيات الشخصية ضمن الإطار العام المقبول، أو المسموح به في المجتمع الذي يعيش فيه.

### ج- مظاهر مشكلة إدارة الوقت

تنشأ مشكلة وقت المديرين عموماً وقادة المدارس خصوصاً في المستويات الإدارية المختلفة (وكلاء ومعلمون وإداريون) عندما تواجههم غالباً مشكلة إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد أو المتاح أمامهم ولا يستطيع القائد تطبيق زيادة عدد ساعات العمل أو تكليفهم بالعمل خارج وقت الدوام حتى يواجه متطلبات المهام والواجبات الجديدة التي تضاف إليه.

### مناهج الإدارة الفعالة للوقت

عند دراسة أدبيات إدارة الوقت، اتضح للباحث أن هناك ثمانية مناهج مختلفة تقوم على افتراضات ومبادئ، ولكل منها قيمته وإضافته، وتمثل هذه المناهج الثمانية كما أوردها كوفي (١٩٩٨، ص ٤٧٩-٤٩٠)

#### ١- منهج (نظم نفسك)

يفترض هذا المنهج أن معظم مشكلات الإدارة تأتي من الفوضى، أو من غياب النظام، حيث لا يجد الإداري ما يريد عندما يحتاجه، ويصبح الحل المنطقي في بناء النظم التي تهتم بالتنظيم في ثلاثة مجالات

● تنظيم الأشياء

أي ضبط كل شيء بدءاً بمفاتيح الأبواب إلى الحاسبات والأرفف الخاصة بالملفات والمساحات في المكاتب.

● تنظيم المهام

أي إعطاء الأوامر وتحديد خطوات التنفيذ باستخدام قوائم أو خرائط تخطيط أو حتى برامج كمبيوتر معقدة تخطط لإدارة المشروعات.

● تنظيم الأفراد

أي تحديد ما يمكن أن يقوم به الإداري ومن يعملون معه ثم تفويض الأعمال لديهم، ثم بناء نظام لمتابعة أدائهم حتى يتمكن هذا الإداري من التحكم فيما يجري. من أهم نقاط القوة في هذا المنهج أن التنظيم يوفر الوقت والكلفة والجهد، إذ لا يضيع الوقت في البحث أو كتابة التقارير مثلاً، فالتنظيم يعطي المرء الذهن الصافي وحياء أكثر انضباطاً ولكن الإشراف في التنظيم يتحول إلى عائق ونقطة ضعف، إذ يصبح التنظيم هدفاً في حد ذاته بدلاً من أن يكون وسيلة لأهداف أهم، فقد يضيع الوقت في التنظيم أكثر مما يضيع في الإنتاج ثم لا يجد بعضهم وقتاً للعمل لأنه مشغول في ترتيب الأمور.

٢- منهج المحارب (البقاء والاستقلالية)

الفلسفة وراء هذا المنهج هي حماية الوقت من الضياع حتى يتحقق التركيز والإنتاج، فالجميع محاصر بطلبات ضاغطة من بيئة مزدحمة، ولذلك يرى منهج المحارب أنه إذا لم يتصرف القائد بحزم حيال هذا الهجوم على وقته فسينهار النظام كله، ومن الأساليب التي يقترحها هذا المنهج:

● العزل

أي إيجاد نظام حماية من خلال سكرتارية وأبواب مغلقة وأجهزة رد على الهاتف ونحو ذلك من الوسائل.

• الانعزال

وهو الانتقال إلى بيئة بعيدة تضمن العزلة حيث يمكن العمل باستقلالية ودون مقاطعة.

• التفويض

ترحيل الأعمال إلى الآخرين حتى يتاح المزيد من الوقت للأعمال الأهم. تنبع قوة هذا المنهج من أن الوقت هو مسؤولية شخصية، وأن القائد سينتج ويبدع متى أتيح له وقت هادئ دون مقاطعة. ولكن افتراض هذا المنهج أن الآخرين هم عدو، عليك إزاحتهم من الطريق حتى تتمكن من أداء الأعمال من خلال العزل والاعتزال ووضع الحواجز، هو أمر مبالغ فيه، إذ ينسى أن ما يود المدير إنجازه يتوقف على وجود هؤلاء الآخرين، ومن ثم يصبح من الصعب الحصول على تعاونهم ونحن نعتزّ لهم، بالإضافة إلى ذلك يقود هذا المنهج السلبي الدفاعي إلى سلوك انطوائي قائم على الاعتماد الكامل على الذات، وتحقيق الإشباع من خلال ذلك. عند هذا الحد يشعر الباقون أنهم معزولون ولذلك سيحاولون الحصول على الاهتمام إما بإيجاد المشكلات أو العمل بشكل منفرد، وهنا قد يحتاج القائد إلى وقت أكثر لحل مشكلاتهم.

٣- منهج الهدف (الإنجاز)

يقول هذا المنهج: اعرف ما تريده ثم ركز جهدك لتحقيقه، فهو يعتمد على أساليب التخطيط ووضع الأهداف، وحفز الذات والحماسة من خلال حالة ذهنية إيجابية. لقد أثبت الواقع أن الأفراد والمنظمات التي تضع أهدافاً واضحة للوصول إليها تحقق نتائج أفضل، وأن الواقع يثبت أيضاً أن القادرين على وضع الأهداف والقادرين

على الوصول إليها يحققون ما يحملون بالوصول إليه. وهناك عدد كبير ممن يعتمد على هذا المنهج لصعود سلم النجاح، ولكن سرعان ما يكتشفون أن السلم يستند إلى الحائط الخاطئ، منهم من يضعون الأهداف ويبدلون الجهود لتحقيقها ويصلون إلى ما يرغبون ولكن ليكتشفوا أن الثمار التي جنوها ليست الثمار التي يحملون بها، فعندما لا تستند الأهداف إلى مبادئ وحاجات أساسية يصبح الهدف والإنجاز من المسببات لعدم تحقيق حياة متوازنة، فقد يكسب بعضهم الملايين ولكنهم يعيشون حياة خاصة بئسة، فقراء بالعلاقات والعواطف، فهو منهج دفع الثمن الغالي



للوصول إلى الأهداف.

٤ - منهج التسلسل (الأولويات وتحديد القيم)

يعتمد هذا المنهج على منهج الهدف، ولكنه يضيف إليه مبدءاً هاماً هو مبدأ التسلسل والأولويات، بمعنى الإلحاح على أهم المهام، ويستخدم في سبيل ذلك عدة أساليب، منها أسلوب تحديد القيمة وترتيب المهام، فيقول أصحاب هذا المنهج: يمكننا أن تفعل ما تريد ولكن ليس كل ما تريد، فافتراضه الأساسي هو إذا كنت تعرف ما تريده وتلح على إنجاز المهم أولاً فإنك ستصبح فعالاً في إدارتك لوقتك

٥ - منهج الأدوات التكنولوجية:

يقوم هذا المنهج على فرض أن الأدوات المناسبة (مثل الجدول الزمني والمفكرة اليومية وبرنامج الحاسب ونحوها) ستعطي الفرد قدرة على الإدارة الفضلى، إذ يقوم هذا المنهج على أن هذه الأدوات تضمن معرفة الأولويات، وتنظيم المهام، والوصول إلى المعلومات بسهولة، والفرض الأساسي أن النظم والهياكل تساعد على جعل الأداة أكثر فاعلية، فهناك ميزة كبيرة في الاستخدام الفعال لتلك الأدوات في تحقيق:

- تحديد الأولويات.
- وضع الأهداف.
- تنظيم المهام.
- استخدام منظم سريع للمعلومات.

ولكن كم من الناس يستخدمون أدوات إدارة الوقت هذه كما يجب أن تكون؟ فهناك من يشتري التقاويم لتتحول إلى أدوات زينة تترك غير مستخدمة، وبالنسبة لبعضهم تعد التقاويم اليومية والمهام المحددة أمراً مقيداً أو جامداً، إضافة إلى أن التكنولوجيا بشكل عام إن لم تكن مرتبطة بالمعرفة التامة بأهمية القيام بالمهمة المستخدمة من أجلها لا تعطي الجودة بشكلها المطلق، وإنما تعطي بعض القدرة على تحسين هذه الجودة فقط، فآلة التصوير

الفوتوغرافية المتقدمة لا تنشئ مصوراً ناجحاً.

٦ - منهج المهارة في إدارة الوقت:

يقوم هذا المنهج على أساس أن إدارة الوقت مهارة شخصية تحتاج إلى إتقان عدة أشياء هي:

- استخدام تقاويم ومفكرات المواعيد.
- إعداد قائمة مهام.
- تحديد أهداف.
- تفويض.
- تنظيم.

هذا المنهج التنظيمي شائع وقائم على أن غياب مهارة التخطيط ووضع الأهداف والتفويض سيؤثر على التنظيم، ولذلك يلجأ كثير من المنظمات إلى وسائل تعليمية لتعليم العاملين هذه الأساسيات.

#### هـ - الإدارة الذاتية في مهارة إدارة الوقت

تمثل الإدارة الذاتية جانباً مهماً لإدارة الوقت ذلك أنها تحدد إلى حد كبير طبيعة العمل بشكل عام وطبيعة العلاقة بين العاملين من خلال سلوك القائد الذي ينتهج أسلوباً معيناً لإدارة وقت العمل الرسمي أو يجمع بين عدة أساليب ، إضافة إلى أن الأسلوب الذي ينتهجه القائد في إدارة وقته أثناء العمل يخضع غالباً لسماته وقدراته الذاتية وقناعاته الشخصية ، فكثيراً ما يترك هذا الجانب الشخصي أثراً واضحاً على أسلوبه الإداري ، إذ لا يكفي التأهيل العلمي لوحده في توجيه القائد للأسلوب المناسب لإدارة وقته ، وهذا ملاحظ من خلال التجربة الشخصية ومعايشة العمل الإداري المدرسي.

### ثالثا: مهارة اتخاذ القرار

#### أ- مفهوم عملية اتخاذ القرار

يعتبر القرار هو لب العملية الإدارية والمحرك الذي تدور حوله كل جوانبها، حيث نجد أن كل تنظيم إداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، كما أن القرارات تؤثر في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتوجيه ورقابة.

#### ب- أهمية القرار في الإدارة المدرسية

إن المدرسة بوصفها تنظيما إنسانيا يقوم القادة والمشرفون والمعلمون والطلبة فيه باتخاذ قرارات لا حصر لها. وذات تأثير فعال على العملية التربوية. وهذه القرارات يجب أن تكون مبنية على أساس أخلاقي نابع من حاجات العاملين في هذه المؤسسة التربوية. ونظرا لما تشهده المنظمات التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا، بحيث لم تعد المدرسة تسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، وما يتطلب ذلك من اتخاذ الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشكلات.

#### ج- خطوات عملية اتخاذ القرار

حدد علماء الإدارة مراحل عملية اتخاذ القرار في خطوات مرحلية متعاقبة هي:

##### ١. مرحلة تحديد المشكلة أو تعريف المشكلة

وتعتبر أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار. فالتشخيص الخاطيء سوف يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطيء، مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية. فلا يقتصر عمل قائد المدرسة على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة عليه، بل يجب عليه أولا أن يقوم بالتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدتها تحديدا دقيقا.

##### ٢. التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة.

بعد أن يحدد قائد المدرسة المشكلة، فإن الخطوة التالية هي التعرف على أكثر من بديل ممكن لحل المشكلة. ويشترط وجود بديلين على الأقل حتى يتمكن القائد من اختيار أحدهما. فالاختيار بين البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار.

٣. تقييم البدائل.

بمجرد تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة، فإن الخطوة الثالثة في عملية اتخاذ القرار هي تقييم البدائل في ضوء المعلومات المتاحة عن كل بديل. ويتم استبعاد بعض البدائل نتيجة للقيود المفروضة على متخذ القرار سواء من المحيط الخارجي أو الداخلي للمشروع.

٤. اختيار البديل المناسب (القرار)

وفي هذه الخطوة يتم اختيار أحد البدائل التي تساهم بصورة فعالة في حل المشكلة أو تحقيق الهدف.

٥. تنفيذ القرار

وهو الخطوة التي يتم فيها تنفيذ القرار فعليا.

رابعا: مهارة التنمية المهنية

أ- مفهوم التنمية المهنية

إن المدرسة هي الوحيدة الأساسية للتطوير التربوي في المستقبل، وأصبح تطوير المدرسة ضرورة ملحة، وشاغلا يوميا، وحيث تقع المسؤولية الكبرى على الإدارة المدرسية في تحسين وإحداث تطوير حقيقي وجذري بالمدرسة، لا يقتصر على الحاضر فحسب، بل يتناول أيضا المستقبل، ولكن يبقى السبيل في تطوير المدرسة بتطوير آليات ومهارات التنمية المهنية للعاملين بها.

عرف شوق وسعيد (٢٠٠٢: ٢١٣) التنمية المهنية بأنها: مجموعة الخبرات والمهارات التي تنطلق من برامج الاعداد. وتهدف إلى تنمية الكفايات التعليمية والإدارية للعاملين أثناء الخدمة ورفع طاقاتهم الإنتاجية الحالية إلى حدها الأقصى وتأهيلهم لمواجهة ما يستحدث من تطورات تربوية

وعلمية في مجالات تخصصاتهم وذلك من خلال التخطيط العلمي والتنفيذ الكفء والتقييم المستمر.

كما عرف (المطلق، ١٤٣٥ : ٣٣) التنمية المهنية بأنها عملية تطوير أداء المدير بالمهارات الإدارية مما يجعله قادرا على القيام لمهام، وواجباته الإدارية والتربوية بكفاءة من أجل إيجاد أثر إيجابي على إدارة المدرسة وتميزها وبالتالي الطلاب بشكل خاص وعلى العملية التربوية بشكل عام ويرى الباحث أن التنمية المهنية تعني تطوير أداء العاملين بالمدرسة وتحسين مهاراتهم الإدارية المعرفية والسلوكية، في سبيل تأدية مهامهم بكفاءة وفعالية تنعكس على أداء المدرسة.

### ب- أهمية التنمية المهنية

تكمن أهمية التنمية المهنية في أنها تمثل حلا لبعض التحديات التي تواجه التعليم في العصر الحالي الذي يشهد انفجارا معرفيا وتقنيا هائلا، فطبيعة العصر والسرعة في النمو المعرفي والعملة جعلت من المعرفة التي يكتسبها المعلم بداية حياته العملية تصبح ضعيفة أو بالية في نهايتها إن لم يكن قبل ذلك. (نور، ٢٠٠٩ : ١٩٥).

إن التنمية المهنية هي التزامات وحقوق اقتضت من المعلمين وبعيها والعمل على تحسينها، بغية الوصول بعملية التعليم إلى أعلى المستويات. ومن أهم هذه الالتزامات الوقوف على كل ما هو جديد في مجالات التدريس، وذلك لكي يطور المعلم من أدائه ويستطيع مواكبة العصر وإيصال رسالته التربوية لطلابه بشكل سليم.

### المبحث الثاني

#### الإدارة الذاتية للمدرسة

#### أولاً: مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة

إن مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة تطور من خلال دروس تم تعلمها من التجارة والصناعة، فقد وجد أن تحويل بعض السلطات في صنع القرار إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، زاد من الرضا الذاتي والوظيفي لدى العمال، كما أن التحول من السلطة المركزية إلى اللامركزية كان

يلائم المؤسسات التي كان فيها العمل معقداً، ويتطلب تشكيل فرق، والعمل في بيئة سريعة التغيير، أكثر من غيرها من المؤسسات (Banicky, 2000: 22)، ولذلك اعتبر نظام اللامركزية في الإدارة أسلوب يلائم المدارس، نظراً لتشابه ظروف العمال مع ظروف عمل المعلمين في المدارس، وبعكس جميع المحاولات التي أجريت في الماضي للتحويل إلى اللامركزية، والتي كانت تؤدي إلى التحويل إلى شكل من أشكال البيروقراطية.

#### ثانياً: أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة

تساعد الإدارة الذاتية في إيجاد المدرسة الفعالة، حيث تدعم التزام الأفراد العاملين بإنجاز مهام المدرسة التي تناط إليهم من خلال المشاركة في عمليات التخطيط داخلها، والتركيز على جماعية العمل بين الأفراد العاملين الذين يتوقع منهم القيام بدور المهنيين استناداً على ارتباطهم بعضهم ببعض كأقران في العمل، وزيادة تقدير الذات المهني، ومركز التحكم الداخلي، وتفعيل التوجه المهني الفعال كاستجابة لتفويض السلطة ومنحهم المسؤولية الخاصة بها. (حسين، ٢٠٠٥ : ٢٣)

#### ثالثاً: فوائد الإدارة الذاتية للمدرسة

لقد أثبتت الإدارة الذاتية نجاح أسلوبها في مجال إدارة الأعمال، حيث أن نقل سلطة صنع القرار إلى المستويات الأقل في المؤسسات يزيد من شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي، حيث يكون لديهم سلطة مؤثرة وفعالة في أسلوب أدائهم لوظائفهم ومهامهم التنظيمية فحينذاك يزداد شعورهم بالرضا الوظيفي (حسين، ٢٠٠٦ : ٢٣).

#### رابعاً: مبادئ وأسس الإدارة الذاتية للمدرسة

ذكر (محمود والبحيري، ٢٠٠٩) عدداً من المبادئ والأسس التي تعتمد عليها الإدارة الذاتية بالمؤسسات التعليمية:

١. مبدأ المركزية واللامركزية في الإدارة
٢. مبدأ المشاركة في الإدارة
٣. مبدأ المساءلة والنتائج

٤ . مبدأ التنمية المهنية للعاملين

### إجراءات البحث

أولاً: منهج البحث:

يتبنى البحث الحالي المنهج الوصفي القائم على استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع قادة المدارس الثانوية الحكومية للبنين لإدارة التعليم بمحافظة القنفذة للعام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧ هـ، والبالغ عددهم (٤٩) قائداً، وفق الاحصاءات الرسمية الصادرة من الأمانة العامة لإدارات التعليم بوزارة التعليم ١٤٣٧ هـ.

ثالثاً: عينة البحث:

استخدم الباحث جدول تحديد حجم العينة، حيث أعطى عينة ممثلة للمجتمع الأصل والبالغ (٤٩) قائداً، حيث تم توزيع (٤٩) استبانة على العينة كاملة وعاد منها (٤٥) استبانة، الصالح منها (٤٤) استبانة، حيث فقد منها (٤) استبانات، واستبعدت (١) استبانة واحدة لعدم اكتمالها.

رابعاً: أدوات البحث:

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها. حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية، فهي تستخدم عندما تكون المعلومة المطلوبة هي وجهة النظر أو الرأي الشخصي في قضية ما.

وتعرف الاستبانة بأنها: "سلسلة من الأسئلة أو المواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الاجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية، وتطبق على الأفراد أو المجموعات بهدف الحصول على بيانات خاصة بهم أو ببعض المشكلات التي تواجههم، وتستخدم في بعض الأحيان لأهداف تشخيصية أو قياس بعض سمات الشخصية".

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على أدبيات البحث المتمثلة في الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة حول موضوع الإدارة بالتحوال في التعليم العام والتعليم العالي ومراكز الشباب، بالإضافة إلى الاطلاع على عدد من استبانات الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، والاتصال بمجموعة من ذوي الاختصاص في مجال التربية للاستفادة من خبراتهم، والمتابعة مع المشرف على هذه الدراسة، ومرت عملية بناء الاستبانة بعدة مراحل هي:

١. تصميم الأداة بصورتها الأولية، وكانت تشمل المعلومات الأولية لعينة البحث، وكذلك محاورها، والعبارات الخاصة بكل محور.

٢. عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف على البحث ومناقشتها معه، حيث قام بالتعديل بما يتناسب مع أهداف البحث.

٣. إجراء التعديلات وفق توجيهات المشرف على البحث، حيث تم تعديل بعض العبارات، وإضافة وحذف البعض الآخر، لتصبح الاستبانة جاهزة للتحكيم من ذوي الاختصاص.

وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين:

**الأول:** المعلومات الأولية واشتملت على:

أ- المسمى الوظيفي من حيث (قائد، وكيل، معلم)

ب- المؤهل العلمي من حيث: (بكالوريوس غير تربوي، بكالوريوس تربوي، دراسات عليا).



ت- الخبرة من حيث: (١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

ث- التخصص من حيث: (علمي، إنساني)

الثاني: محاور الاستبانة واشتملت على أربعة محاور لتعرف واقع تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية بالمتفذة في مجالات: (التخطيط، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار، والتنمية المهنية) ، وضمت (٦٤) عبارة يجب عليها وفق التدرج الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) يوضح ذلك الجدول رقم (٦) والملحق رقم (٢):

جدول (٥) محاور الاستبانة في صورتها الأولية، وعدد العبارات التي تقيس كل محور

م	المحور	عدد العبارات
١	مهارة التخطيط	١٧
٢	مهارة إدارة الوقت	١٣
٣	مهارة اتخاذ القرار	١٧
٤	مهارة التنمية المهنية	١٧
	المجموع الكلي للعبارات	٦٤

خامسًا: صدق أداة البحث:

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس ما وضعت لأجله، وقد قام الباحث بحساب صدق أداة البحث (الاستبانة) بطريقتين هما: الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه.

وجاءت النتائج مؤكدة على أن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات الاستبانة، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات ومحاور أداة الدراسة وأنها تقيس الجوانب التي أعدت لقياسها.

#### سادساً: ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات أداة البحث الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على نفس الأفراد، ولتحقيق ذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، كمؤشر على ثبات محاور الاستبانة.

حيث جاءت جميع قيم معاملات الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لجميع محاور الاستبانة وفي الاستبانة ككل مرتفعة، ما يدل على وجود درجة عالية من الثبات لكل محور من محاور الاستبانة وفي الاستبانة ككل، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

#### سابعاً: تنفيذ البحث:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية، قام الباحث بالإجراءات التالية:

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وذلك في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦ - ١٤٣٧ هـ حيث قام أفراد العينة بالإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة. وتم جمع البيانات وتحليلها احصائياً.

#### نتائج البحث:

أظهر التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية عدداً من النتائج يلخصها البحث على النحو التالي:

١. بلغ المتوسط الحسابي لأداء قادة المدارس الثانوية بالقنفذة للمهارات الإدارية الذاتية بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (٣.٩١)، حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الثالث وهو مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي مقداره (٤.٥٠)، يليه مباشرة المجال الثاني وهو مهارة إدارة الوقت بمتوسط حسابي مقداره (٤.٠٢) ثم جاء المجال الرابع مهارة التنمية المهنية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٧٨) بينما حل المجال الأول وهو مهارة التخطيط في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٥٠).
٢. أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على آليات تطوير المهارات الإدارية.
٣. هناك ضعف في ممارسة القادة لمهارة التخطيط ذاتيا مقارنة مع المهارات الأخرى في الدراسة.
٤. يرى قادة المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة ضرورة تكثيف برامج التنمية المهنية للقادة أنفسهم.
٥. يرغب القادة في فتح قنوات اتصال مباشرة مع المجتمع المحلي دون الرجوع للإدارة العليا وبشكل منضبط.
٦. دور القادة في التعاقد مع الجهات الخارجية لتقديم برامج التنمية المهنية لا يزال ضعيفا، ولم يفعل بعد مع شكل يتلاءم مع تطبيق الإدارة الذاتية المدرسية.
٧. توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول آليات تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة القنفذة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية من وجهة نظر أفراد عينة البحث تعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة، تعزى لصالح من خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر).

٨. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول آليات تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة القنطرة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية من وجهة نظر أفراد عينة البحث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
٩. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول آليات تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس الثانوية بمحافظة القنطرة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية من وجهة نظر أفراد عينة البحث تعزى الى متغير الحصول على دورة القيادة المدرسية.

#### ثالثًا: توصيات البحث:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحث أن يتقدم بالتوصيات التالية:

١. الاستفادة من نتائج الدراسة في تحديد أولويات تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس التي منها مهارة التخطيط، ومهارة التنمية المهنية، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة التنمية المهنية.
٢. الاهتمام بتشخيص واقع المهارات الإدارية لقادة المدارس وتحديد مستوى أدائها بصورة مستمرة، كي تكون منطلقا للسياسات التطويرية المستقبلية.
٣. الاستفادة من قائمة آليات تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس للاستفادة من تخطيط وتنفيذ عمليات التطوير الموجهة لهم.
٤. توفير المناخ الملائم لتطبيق الإدارة الذاتية، من خلال تطوير المهارات الإدارية لقادة المدارس، بهدف الاتقاء بالأداء وصولا لتحقيق الغايات المرجوة.
٥. التخفيف من حدة المركزية، وتشجيع تطبيق اللامركزية في إدارة المدارس الثانوية.
٦. تكثيف الدورات التدريبية لقادة المدارس لتمكينهم من إدارة المدارس ذاتيا.

#### رابعًا: مقترحات البحث:

من خلال العرض السابق للإطار النظري، ودراسة وتحليل مشكله البحث، يوصي الباحث

بعمل دراسات جديدة مثل:

١. المشكلات التي تواجه تطبيق الادارة الذاتية للمدرسة وسبل التغلب عليها.
٢. دراسة واقع مهارة التخطيط الإداري على مستوى مدارس محافظة القنفذة وسبل تطويره.
٣. أثر تبني الادارة الذاتية للمدرسة على النمو المهني لقادة المدارس.
٤. تطوير مشاركة المجتمع المحلي من خلال تطبيق الادارة الذاتية للمدرسة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. الجابري، عبيد جبير. (١٤٢٩). المهارات الإدارية للقيادات التربوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٢. الزهراني، سهام حاتم. (١٤٣٣). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
٣. المطلق، نايف سعود. (١٤٣٥). دور مشرفي الإدارة المدرسية في التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٤. جبران، علي محمد، الشمري، راضي محسن. (٢٠٠٩). درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة اليرموك. الأردن.
٥. حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٦). الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية.
٦. عباس، علي. (٢٠٠٤). *أساسيات علم الإدارة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
٧. عبوي، زيد منير. (٢٠٠٨). *التخطيط والتطوير الإداري*. دار الراية والنشر، عمان، الأردن.
٨. كوفي، ستيفن. (١٩٩٨). *إدارة الأولويات.. الأهم أولاً*، ترجمة الدكتور السعيد المتولي حسن، الرياض، مكتبة جرير.
٩. محمود، محمد صبري، البحري، السيد السيد. (٢٠٠٩). *اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية*. عالم الكتب. القاهرة.
١٠. ناصف، محمد يحيى. (٢٠٠٥). اللامركزية في التعليم بين النظرية والتقييم، مجلة البحث التربوي، المجلد الرابع، العدد الأول.
١١. نور، طارق محمد. وآخرون. (٢٠٠٩). التنمية المهنية لمعلم التعليم الابتدائي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية ببورسعيد. المجلد ٣٠. العدد (٥). مصر.
١٢. وزارة التعليم، (١٤٢٨). المرشد في الإدارة المدرسية، إدارة التعليم بمكة المكرمة، قسم الإدارة المدرسية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Banicky, L.A. (2000) The Promises and Problems of School-Based Management Delaware Education Research and Development Center, College of Human Resources, Education& Public Policy, University of Delaware.
2. Oswald, L. (1999) "School Based Management" Clearing house on Educational Policy and Management College of Education. University of Oregon.