

اتجاهات الإدارات المدرسية نحو الخطة التطويرية من وجهة نظرها

د/ يوسف يعقوب شحاذة

• المستخلص :

استهدف البحث التعرف على اتجاهات الإدارات المدرسية نحو الخطة التطويرية من وجهة نظرها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحديد مجتمع البحث بمدراء المدارس المتوسطة والإعدادية. وقد بلغت عينة الدراسة (١٨٠) فرداً. ولتحقيق نتائج البحث تم إعداد أداة (استبانة) مكونة من (٢٠) فقرة تمثل كأداة لمعرفة اتجاهات المدراء. إذ تم تحكيم الأداة من قبل عدد من المتخصصين للتأكد من صدقها وثباتها. المعالجة الإحصائية: بعد التطبيق الميداني لأداة البحث، تم تفرغ المعلومات والبيانات، وحللت إحصائياً مع الاعتماد التفرغ اليدوي للاستجابات المفتوحة، وقد استخدمت "SPSS" باستخدام برنامج التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لتحليل النتائج، توصلت النتائج الى ضعف اتجاهات المدراء نحو الخطة التطويرية. إذ بلغ متوسط درجات العينة: (٣٤.٤١١) درجة وانحراف معياري مقداره (٤.٢٣٣) درجة وهو اصغر من المتوسط النظري للأستبانة البالغ (٦٠) درجة.

الكلمات المفتاحية: اتجاهات الادارات ، الخطة التطويرية

School Administration Trends towards Developmental Plans According to its Perspective

Dr. Yousif Yaqoub Shahatha

Abstract :

The present research paper aims to identify school administration trends towards developmental plan according to its perspective. The descriptive analytical approach has been used to determine the population of the paper for intermediate and secondary school principals. The sample of the study consists of 180 pupils, To achieve the results of the study A Questionnaire has been prepared and consisted of 20 items that are used to know the most important results that the paper has come to: Weakness of principals trends towards developmental plan since it comes to a mean of (34,411) with a standard deviation about (4,233) which is lower than the average of the questionnaire amounting to 60.

Key Words: Administration Trends, Developmental Plans.

• مشكلة البحث :

التطوير والتحسين هدف رئيس لجميع المؤسسات بشكل عام وللإدارات المدرسية بشكل خاص بما يتلائم مع التطور التكنولوجي والتسابق المعرفي الحاصل في العالم وهذا ما دفع جميع المؤسسات دون استثناء للبحث عن أساليب وخطط إدارية تساهم في تحسين وتطوير مستوى أدائها بشكل مستمر من أجل تحقيق تنمية شاملة لمجالاتها المختلفة وبمخرجات ذات جودة عالية تتناسب مع التطورات الحاصلة في العالم.

فما تعانيه الكثير من المؤسسات ومنها إدارات المدارس من مشكلات وسلبيات هو عدم إيجاد خطط تطويرية كافية بالحد من هدر الوقت واستثماره وكيفية

تعويض الضائع منه، فضلاً عن عدم إيجاد أساليب تتناسب مع ما يمتلكه العاملين من إمكانيات وقدرات. وما يقابله من ازدياد في إعداد التلاميذ وقلّة البناءات وكل هذا أصبح يشكل عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية بل بات عبئاً يصعب إيجاد الحلول الايجابية المناسبة له.

إذا أشارت أغلب الدراسات إلى ان الإدارات المدرسية أصبحت تواجه صعوبات في التكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية وما نتج عنها من إفرزات وتشمل الصعوبات جوانب عديدة من بينها عدم انعقاد النية وضعف الرغبة والقدرة على فهم واستيعاب هذه التغيرات والتطورات بهدف تقبلها ومواكبتها فضلاً عن النقص في الموارد المادية، الموارد البشرية ذات الكفاءة بما تمتلكه من معارف ومهارات وخبرات الواجب توافرها لدعم وإسناد مشاريع وبحوث التطوير وأي جهد ملائم لتحقيق الاستفادة من هذه التطورات والتغيرات المنبثقة عنها فضلاً عن ذلك المشكلات الكامنة المرتبطة بطبيعة الإدارات المدرسية وأنظمتها الإدارية القائمة على أساليب إدارية تقليدية، ومركزية القرارات، ما أدى إلى ضعف أداء ومخرجات تلك الإدارات. (سميرة، ٢٠١٢: ٣)

وهذا ما دفع الباحث لجراء دراسة لمعرفة ماهي اتجاهات الإدارات المدرسية نحو (الخطة التطويرية التي تبنتها وزارة التربية من اجل تقديم أفضل الخدمات التربوية والتعليمية لتحقيق رضا المجتمع وتلبية احتياجاته وتوقعاته وتعمل على التحسين المستمر لخدماتها من خلال تضافر جهود العاملين جميعهم فيها لإقامة نظام جودة يلبي متطلبات المواصفة الدولية) ومن هذا المنطلق بادر الباحث إلى إجراء هذا البحث والكشف عن مدى انسجام الخطة التطويرية مع واقع الإدارات المدرسية مع تسليط الضوء على معايير هذه الخطة بشكل واضح.

• أهمية البحث :

للإدارة المدرسية أهمية كبيرة في المجتمع وأهميتها تنبثق من أهمية دور الفرد في الحياة وما يمكن أن يقدمه على المستوى الشخصي أو على مستوى المجتمع. فأصبح من المعلوم للجميع بان للإدارة أهمية كبيرة في جميع المجالات بل أنها باتت جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية فحسن الإدارة وكفاءتها هو ما يفرق على أساسه بين الإدارة في الدول المتقدمة والدول النامية. ومن هذا المنطلق سعت الحكومات والمؤسسات للبحث عن خطط وأساليب كفيلة بالنهوض بالواقع الإداري في جميع المؤسسات ومنها إدارة المدارس على تحسين وتطوير لأنه المعيار الحقيقي لحضارة الأمة في الوقت الراهن. فالتطورات التي يشهدها العالم لم تكن بمحض الصدفة وإنما جاءت بناءً على نوع الخطط وتهيئة البيئة المناسبة والعمل بشكل حقيقي على تشخيص الجوانب السلبية وإيجاد الحلول المناسبة لها من اجل النهوض بواقع الأداء الإداري وتطويره بشكل مستمر كون الحياة هي بالأساس مبنية على كل ما هو جديد.

فالإدارات المدرسية فريدة في أهميتها وخطورتها وذلك لاختلاف طبيعة المدخلات والمخرجات فيها عن المؤسسات غير التعليمية ونجاح الأخيرة لا يأتي إلا بعد نجاح المؤسسة التعليمية عن طريق إعداد أفراد المجتمع وتأهيلهم تأهيلاً جيداً فهي مصدر إعداد الفرد للمواطنة السليمة لكي يكون معلماً، طبيباً ورجل أمن... الخ (العجمي، ٢٠١٠: ٩٥)

لذا أصبحت الإدارة المدرسية مسألة مهمة في المجتمع المعاصر، وصارت أهميتها تزداد إلحاحاً كلما تراكمت العلوم وتزايدت أجهزة التقنية الحديثة، وظهرت علوم جديدة، ذلك أن الانفتاح على العالم الخارجي، والتحديات الكثيرة التي تواجه مجتمعاتنا، أحدثت تغييراً كبيراً في مختلف مجالات الحياة بشكل عام وفي مجال التربية بشكل خاص، ولذلك فإن مهمة الإدارة المدرسية أصبحت شاقة ومعقدة، فإنها لم تعد تمارس إعمالها بشكل روتيني، بل أنها مطالبة بالبحث والمعالجة العلمية، واللجوء إلى تجريب العلوم والنظريات على أرض الواقع. (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧: ٧٧) إذا لا بد من تطوير الإدارة المدرسية وتفعيل أدائها ورفع كفاءتها الإدارية عن طريق تنمية مهاراتها ومعارفها وتحديث اتجاهاتها على وفق النظريات الحديثة، أي أنها بحاجة ماسة إلى ترجمة الأفكار إلى مواقف يومية أدائية وقياس مستوى الانجاز عندها على وفق معايير الجودة. (محافظة، ٢٠٠٢: ٧٣)

فقد أوصت الكثير من المؤتمرات الدولية بتحسين جودة التعليم من أجل إعداد وتكوين القوى البشرية لجميع مجالات العلم والإنتاج، وبذلك أصبح تحسين جودة التعليم هدفاً أساسياً لإجراء البحوث والدراسات على الصعيد العالمي والإقليمي والمحلي، وذلك لأن التحدي الكبير للنظم التعليمية في الوقت الحاضر لم يقتصر على تقديم التعليم لكل الجماهير بل التأكيد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية من المواصفات، وهذا ما أشار إليه تقرير اللجنة الدولية التابعة لمنظمة اليونسكو العالمية في ١٩٩٦ خدمة للنظم التعليمية في كل المجتمعات لأجل تقدمها وتنميتها وتطويرها. (الفتلاوي، ٢٠٠٨: ١٠٣)

هذا يعني أن المؤسسات بشكل عام وإدارات المدارس بشكل خاص تحتاج إلى التغيير والتطوير المستمر، لمواجهة التحديات المحيطة بها لذا يلاحظ إن أغلب خبراء الإدارة يؤكدون أنه لكي تتمكن إدارات المدارس من البقاء والاستمرار في العمل بكفاءة وفعالية في عالم دينامي سريع التغيير لا بد من أن تكون رائدة في مجال التغيير والتطوير، ويتطلب ذلك اعتماد أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف، الهندسة الإدارية، الإدارة بالمشاركة، إدارة التمييز، واستبعاد الأساليب الإدارية التقليدية في العمل الإداري. (الشلمة، ٢٠٠٤: ٣٧)

وهنا تأتي أهمية الخطة التطويرية للواقع التربوي والتعليم من اجل النهوض به والوقوف على مرتكزات من الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤكد على تشجيع ثقافة الحوار مابين المدرسة والمجتمع وما بين العاملين أنفسهم وتمحو ثقافة الأوامر واللوم بشأن الحاجات التنظيمية والفردية ومساعدة الجميع على تحديد الضجوات وفهمها بين مستويات الأداء المرغوبة والفعلية وتقليل الأخطاء والقدرة على الموازنة مابين الكم والكيف في مخرجاتها .

ولقد جاء هذا البحث استجابة لما يشهده الواقع الإداري في مديريات التربية من تعقد العمل الإداري وعدم انسيابيته وبالتالي يكون نتيجة حتمية لتعطل الواجبات الإدارية الملقاة على الإدارة العليا في مديريات التربية، ولا يعني هذا إننا نحكم من البدء على إن هناك قصور في عمل المديرين ولكن ما يدفعا لذلك هو ثقل المسؤولية الملقاة يوميا على عاتق المسؤولين الإداريين من مهمات كبيرة تجعل من الصعوبة بمكان أن يتم العمل على أكمل وجه دون تفويض أو أن توزع المهام على مجموعة من الإداريين من قبل مدير المؤسسة التربوية .

لذا تنبثق أهمية البحث من النقاط الآتية:

◀◀ إن دراسة اتجاهات الإدارات المدرسية نحو الخطة التطويرية يساعد على إعطاء صورة أكثر وضوحا في تشخيص كل جوانب الخطة. كون الإدارات المدرسية هي المعينة بالخطة التطويرية وهي الأكثر دراية بإمكانية نجاحها أو قصورها .

◀◀ إن دراسة اتجاهات الإدارات المدرسية يعد مؤشر حقيقي لبيان مدى فاعلية الخطة التطويرية في النهوض بالواقع التربوي والتعليمي بشكل يتناسب مع تلبية حاجة المجتمع .

◀◀ تساعد هذه الدراسة مدراء المدارس في التعرف جوانب الخطة التطويرية وكل ما يتعلق بها من مفاهيم لتطوير مستوى الأداء .

◀◀ تزود نتائج البحث أصحاب القرار في وزارة التربية بالتوصيات والمقترحات الموثقة والتي تساعد في تحسين الخطة التطويرية الذي يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للإدارات المدرسية في مجال التربية والتعليم والتي تحقق معايير الجودة والتميز .

◀◀ تسليط الضوء على مفاهيم متعددة (الجودة الشاملة - التطوير الإداري - التدريب - التميز) كونها من المداخل الإدارية الحديثة والتي تؤثر في بيئة مؤسسات التربية والتعليم .

• أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

◀◀ الاتجاهات لدى مديري المدارس المتوسطة والإعدادية نحو الخطة التطويرية من وجهة نظرهم .

• **حدود البحث :**

يتحدد البحث الحالي بمديري المدارس المتوسطة والإعدادية التابعة إلى المديرية العامة لتربية الكرخ الأولى في محافظة بغداد، للعام الدراسي (٢٠١٦-٢٠١٧).

• **تحديد المصطلحات:**

• **تعريف (جوردون البورت) :**

"الاتجاه حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والنفسي، تنتظم من خلال خبرة الشخص، وتكون ذات تأثير توجيهي أو دينامي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات و المواقف التي تستثير هذه الاستجابة. (KeefeO,2002:6)

• **التعريف الإجرائي:**

هي استجابة مديري المدارس المتوسطة والإعدادية والتي تتطلب حالة من الاستعداد والتفاعل والتوافق اتجاه الخطة التطويرية وتقاس من خلال استجابة أفراد العينة على فقرات أستبانة الاتجاهات التي يتعرض لها مديري المدارس المتوسطة والإعدادية في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الأولى والدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة تمثل اتجاهاتهم نحو الخطة التطويرية.

• **الفصل الثاني :**

يتضمن هذا الفصل (الجودة الشاملة، التطوير الإداري) :

• **مفهوم الجودة الشاملة :**

من الخصائص المميزة لهذا العصر الذي تتسارع إحداثه، وتتراكم معارفه، وتتنوع إشكال الصراع فيه انه عصر يتميز بدرجة عالية من التنافس تسود مختلف مجالات الحياة سواء على مستوى الأفراد بين بعضهم أو بين المؤسسات بعضها وبعض من اجل تحقيق مستويات أفضل سواء على مستوى الإنتاج أو على مستوى الخدمات. إذ حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجه الأمم في العقود القادمة.(احمد، ٢٠٠٣:٩).

أن الجودة مفهوم متعدد الجوانب وكل ينظر إليه من زاويته، فالجودة ليست وليدة اليوم وليست ابتكاراً أتى بمحض الصدفة، وإنما هي موجودة منذ خلق الله الإنسان، مع بداية حياته في الكهوف وكيف تعلم بالمحاولة والخطأ ما يغير ويطور حياته فتعلم كيف يشعل النار وكيف يطهو الطعام ومن ثم تعلم الكتابة وبدا يسارع الخطى من اجل الحصول على الأفضل فازدادت مطالبه

وبدأت الحياة تتعقد أمامه. فما يشهده العالم اليوم من تفاقم المعرفة وانتشارها في جميع المجالات الحياة جعلت الإنسان أمام كم هائل من المعلومات لا يعرف أين بابها وما هو الأجدد فيها، وكل هذا دفع بالدول المتقدمة إلى التسارع في الحصول على الأفضل من بين الدول الموجودة، بتبني مفهوم الجودة الشاملة بكل مبادئها فما حققته اليابان من الهيمنة على السوق العالمية أتى نتيجة تبنيها مفهوم الجودة في جميع الجوانب لديها، أذن الجودة هي أشبه بالسلم أي بالتدرج نحو الأعلى والوصول إلى الأفضل في تسعى إلى أرضا الزيون بتقديم أفضل الخدمات إليه.

إذ تعرف الجودة الشاملة في التعليم بأنها تعني توجه جميع العاملين والنظم والسياسات والمناهج والعمليات من اجل خلق ظروف مؤاتية للإبداع والابتكار لضمان تلبية المتطلبات التي تهيئ للمخرج بلوغ المستوى المرجو من التميز وللمستفيد الانتفاع والرضا. (الفتلاوي، ٢٠٠٨: ٢٩)

وتعرف بأنها مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل إبعادها: مدخلات، عمليات، مخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة. والتفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة جوهر التربية، تتفاوت مستويات الجودة. (عابدين، ١٩٩٢: ٦٦)

هذا يعني إن مفهوم الجودة الشاملة هو عدم السير على وتيرة واحدة وإنما البحث بشكل مستمر عن كل ما يسهم في تطوير الواقع ورفعته بكل ما هو جديد والقدرة على الموازنة ما بين المدخلات والمخرجات أي إن تكون النسبة متقاربة ما بين الكم والكيف وتجب الهدر في عناصر الموقف التعليمي.

• منظومة الجودة الشاملة في التعليم:

اهتم عدد من الباحثين بمجال الجودة ببناء أنموذج لمنظومة الجودة الشاملة في التعليم يركز على:

« المدخلات Input: وتشمل

- ✓ خصائص الطلاب.
- ✓ خصائص المعلم العلمية والتربوية والشخصية.
- ✓ خصائص الجهاز الإداري.
- ✓ المناخ العام والروح المعنوية.
- ✓ تسهيلات الموارد المادية من مبان وتجهيزات، ومواد تعليمية وأساليب ووسائل وسواها.
- ✓ خصائص البيئة العمة المحيطة بالمؤسسة التعليمية.
- ✓ متطلبات الجودة من الموارد البشرية.

« **العمليات Process** : وهي الأبد إن تتناسب مع عملية المدخلات، وتتمثل في عمليتي التعليم والتعلم وأدوات ووسائل نقل المعرفة من:

- ✓ المناهج التعليمية.
- ✓ طرائق وأساليب التدريس.
- ✓ أساليب التعلم الذاتي.
- ✓ استخدام تقنيات التعلم والتعليم.
- ✓ الأنشطة العلمية والعملية والاتصالية والاجتماعية.
- ✓ المكتبة ومراكز تقنيات المعلومات.
- ✓ الرقابة على عمليتي التعلم والتعليم.
- ✓ عمليات القياس والتقويم.
- ✓ تأكيد الجودة.

« **المخرجات Out Put**: وهي الخدمات والمنتجات التي تذهب إلى المستفيد لتلبية حاجاته وتحقيق رضاه، وتتمثل في: (ويج، ٢٠٠٣: ١٢٦)

- ✓ النواتج التعليمية لدى الطالب في جوانب التعلم المختلفة (المعرفية المهارية، الوجدانية).
- ✓ نواتج الخصائص الشخصية لدى الطالب من الجانب (الصحي، النفسي العقلي).
- ✓ القيادة الفاعلة لإفراد المجتمع ومؤسساته وحل مشكلاته.
- ✓ تلافي العيوب والأخطاء إن وجدت.

• **خطوات السير نحو الجودة الشاملة والتطوير:**

« **الجودة هي محط أنظار جميع المؤسسات، إلا انه نجد كل مؤسسة لها خطوات خاصة بها تنسجم مع ما تمتلكه من إمكانيات وقدرات للوصول للجودة المنشودة. إلا انه تتفق الكثير من الدراسات على إن هناك مجموعة من الخطوات التنفيذية للأخذ بنظم الجودة في الإدارة التعليمية وهي: (طعيمة وآخرون، ٢٠٠٦: ٧٢).**

- « **الفهم العميق لأدراك فلسفة الجودة ونطاقها.**
- « **التفهم والتلاؤم الذهني لفلسفة التغيير المستمر ومتطلباته.**
- « **وضع القيم المستهدفة للجودة وبرامج تنفيذها وبرامج وأساليب المراقبة التنظيمية للتأكد من تحقيق القيم والأهداف.**
- « **تطوير نظام جودة شامل يتضمن سياسة الجودة، خطة إستراتيجية للجودة خطة تنفيذية، خطة تدريبية التنظيم والهيكل، الخطوات للأداء الصحيح.**
- « **إعداد الأفراد للتغيير، وتزويدهم بقيم ثقافة الجودة، تدريب الأفراد للعمل كفريق.**
- « **اختيار خطط التطوير والتحسين المستمر لإدارتها باستخدام خطوات الأداء التصحيحي.**
- « **دعم الاستراتيجيات التي يقدمها القادة لتحقيق الجودة الشاملة.**

• أهداف الجودة الشاملة :

- ◀ تحسين جودة المنتجات والخدمات بصورة مستمرة.
- ◀ استثمار الوقت بشكل جيد وتعويض الضائع منه.
- ◀ التركيز على العنصر الأساسي وهو (العنصر البشري) كونه محور العملية.
- ◀ معرفة ما يحتاجه المجتمع الخارجي والعمل على تلبيته.
- ◀ تدريب العاملين بشكل مستمر.
- ◀ خلق فرص للتنافس مع المؤسسات الأخرى.
- ◀ اعتماد خطط موضوعية تنسجم مع واقع المؤسسة
- ◀ اعتماد معايير وأسس موضوعية تقاس من خلالها نتائج الجودة.

إذن من خلال ما تم ذكره من أهداف للجودة الشاملة يمكن التوصل إلى هدف رئيسي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه وتتفرع منه باقي الأهداف وهو تقديم نتائج أو مخرجات ذات جودة عالية تميزها عن غيرها من المؤسسات وتحصل على رضا وقبول المجتمع الخارجي للمؤسسات، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسات إلى إيجاد أساليب إدارية حديثة تساهم في رفع أداء العاملين وفق مجموعة من آليات وهي:

- ◀ أشعار العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة .
- ◀ توفير المعلومات التي يحتاجونها
- ◀ المشاركة بكل جدية من خلال العمل الجماعي.
- ◀ إعطائهم قدر من الحرية في اتخاذ القرارات.
- ◀ أشراك جميع التدريسيين في عمليات التطوير ولاسيما المناهج الدراسية.
- ◀ إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على احتياجات المستفيدين .
- ◀ إحداث تغيير في بيئة العمل تسودها روح التعاون والمساعدة.

• أهمية التطوير الإداري بالنسبة للمؤسسات التربوية والتعليمية :

أصبح من المعلوم للجميع بأن نجاح وفشل الإدارات يعتمد بشكل أساسي على أهمية العنصر البشري ومدى الاهتمام به، وكيف يمكن استثماره واستخراج أقصى طاقاته ؟ والحصول على إبداعاته ، وهذا كله يحتاج إلى اعتماد أساليب إدارية حديثة تنسجم مع تطلعات العنصر البشري وتجعله متمكنا من تأدية مهام عمله لتسمح له بالمشاركة واتخاذ القرارات ،مع تقبل وإدراك المدير لأهمية تمكين العاملين ومنحهم الحرية والمسؤولية والقوة باتخاذ القرار والسبب يعود إلى أن هناك أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها فالمؤسسة تحتاج إلى جهود العاملين وخبراتهم ومهاراتهم وما يمتلكون من معلومات لتحقيق الغايات باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة، فالعاملين الذين يتم تمكينهم يشعرون بأهمية العمل الجماعي في حل مشاكل العمل اليومية ،وان تطبيق التمكين في المؤسسات ليس حلما كما يعتقد البعض، وإنما

هو واقع يمكن تحقيقه فالمديرون الذين سمحوا بتطبيق ثقافة التمكين الإداري يدركون أهمية هذه الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة والعنصر البشري وإيمانهم بأهمية العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين بعيدا عن رتابة التعليمات والقوانين ونظام الإدارة التقليدية.

أي إن التطوير الإداري بالنسبة للمؤسسات التربوية والتعليمية مطلب أساسي ديناميكي وفعال، ولم يعد تلبية حاجة فقط، بل ضرورة حتمية، وغاية ملحة تحتمها ضروريات العمل الإداري اليومي لمواجهة نقاط الضعف والإخفاقات التي تواجهها تلك المؤسسات أو تعرقل تحقيق أهدافها المرجوة في المستقبل القريب والبعيد وبفعالية ونجاح كبير. والتأكيد على الأهمية البالغة لهذا التطوير في العمل التربوي قاعدة ذهبية مفادها " إن كل تطوير في التعليم قوامه تطوير في إدارته، ومن ثم الإستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية التي تأخذ في صلب حسابها تطوير إدارات هذه النظم وتجديدها" ومن هنا يتضح أن التطوير الإداري في المؤسسات التربوية ينعكس إيجابا على مستقبل هذه المؤسسات ويتضح ذلك في المقومات الأساسية للإدارة الحديثة بالاتي: (الغنام، ١٩٧٦: ٢٢)

- ◀ **المستقبلية** : وهي نظرة إستراتيجية بعيدة الأمد تستهدف المستقبل بقصد التحرك نحوه على أساس المبادئ والأسس العلمية المحددة.
- ◀ **العلمية**: تعني القيام بكل وظائف الإدارة على أساس خطوات مدروسة بشكل علمي قوامه المعلومات والبحوث العلمية، سواء كان أداء الوظائف على أساس المستقبلية أم الأداء اليومي.
- ◀ **التقانة**: وتعني استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء الأعمال الإدارية سواء كان داخل المنظمة أم مع البيئة الخارجية، لتوفير الوقت والجهد المبذول ورفع مستوى الأداء والكفاءة.
- ◀ **الديمقراطية**: اعتماد مبدأ التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ووضع الخطط، وإتاحة المجال إمام العاملين وتشجيعهم على الحوار وإبداء الرأي والمشاركة في المعلومات، وتأكيد الاتجاه نحو اللامركزية وتنمية العلاقات الإنسانية.
- ◀ **الكفاية**: وهي محصلة المقومات الأربعة السابقة، وما تتمتع به كل إدارة عصرية من مكونات، تؤهلها للوصول إلى أعلى مستوى من (المخرجات) بأقل كلفة تتحملها الإدارة، مما يجعلها ذات اثر واضح في أداء عمل المنظمة وسيرها نحو المستقبل بكفاءة وفعالية.

ومما سبق يتبين إن التطوير الإداري هو جهد شمولي تكاملي طويل الأمد وذاتي يعتمد المنهج العلمي، يشمل مكونات المنظمة ككل، ولا يشرع القيام به على أساس حدوث الأزمات والمشكلات، إنما هو عملية مستمرة باستمرار عملية

التغيير والتطور، وهذا ما يستوجب من القيادات الإدارية إن تكون قيادات تطوير وليست قيادات تسيير، أي تكون رائدة في مجال التغيير والتطوير وسباقه في إحداثه، وان تملك تصورا عن واقع حال المؤسسات التربوية، وكيف يراد لها إن تكون، وان توفر المناخ التنظيمي الذي يساعد على تحفيز العاملين ومشاركتهم وتعمل على تفويضهم الصلاحيات وتأهيلهم وتعليمهم على تحمل المسؤوليات على إن تكون القيادات داخل الكلية تعي واقع الكلية مسبقا، وتملك من المعرفة في الأساليب الإدارية الحديثة ما يجعلها قادرة على تمكينها، وان توفر التكنولوجيا الحديثة المؤسسات التربوية، وتهيئ العاملين فيها من خلال التدريب والتطوير والتعليم لاستخدام هذه التكنولوجيا بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف القريبة والمستقبلية للمؤسسات. (مرزوك، ٢٠١٤: ٣٠)

• الدراسات السابقة :

- دراسة الخطيب، ٢٠٠٥، اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية نحو تفريد التعليم في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية
- هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات مدراء المدارس الثانوية الحكومية نحو تفريد التعليم في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية.

اذ بلغت العينة ١٤٨ (فرداً)، فقد تم سحب ما نسبته (٦٣٪) من مدراء المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، إذ بلغت العينة الكلية " ٢٣٤" مدير. وتم اعتماد الاستبانة كأداة لقياس هدف الدراسة ، وبعد التأكد من صد وثبات الأداة تم تطبيقها على عينة الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت:

- ◀ اتجاهات العينة كانت ايجابية نحو تفريد التعليم في مدارس محافظات شمال الضفة الغربية، وقد ظهرت هذه النتائج في جميع فقرات ومجالات الدراسة وفي الدرجة الكلية.
- ◀ لا توجد هنالك فروق في إجابات المدراء من حيث متغير الجنس.

• الفصل الثالث : منهجية البحث وإجراءاته :

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ البحث، ومن ذلك بيان منهج البحث، وصف مجتمع البحث، وتحديد عينة البحث، وإعداد أداة البحث (الاستبانة)، والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وفيما يلي تفصيل لهذه الإجراءات.

• أولاً: مجتمع البحث:

في البحث الحالي يتكون مجتمع البحث من مديري المدارس المتوسطة والإعدادية والثانوية التابعة إلى المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/ الأولى للعام

الدراسي (٢٠١٦ - ٢٠١٧) إذ بلغ مجموعهم (١٨٠) فرداً إذ بلغ عدد مدارس الذكور (١١٠) وعدد مدارس البنات (٧٠) بواقع (٨٤) للمدارس المتوسطة إذ بلغ عدد المدارس المتوسطة للبنين (٦٥)، وعدد المدارس المتوسطة للبنات (٢١)، وبلغ عدد المدارس الإعدادية (٣٤) إعدادية إذ بلغ عدد مدارس البنين (٢٢) مدرسة ومدارس البنات (١٢) مدرسة، أما عدد المدارس الثانوية فقد بلغ (٥٤) ثانوية، إذ بلغ عدد مدارس البنين (٢٢) مدرسة ثانوية وعدد مدارس البنات (٣٢) مدرسة ثانوية.

• **ثانياً: عينة البحث:**

اتبع الباحث الأسلوب الطبقي العشوائي في اختيار عينة البحث فالعشوائية تساعد على تساوي الفرص أمام كل مفردة من مفردات المجتمع في التمثيل بالعينة، أي إن احتمال اختيار مفردة ما في المجتمع لتدخل ضمن مفردات العينة يساوي احتمال اختيار أية مفردة أخرى للغرض نفسه، أما الطبقية يعني إن العينة المختارة " تتم بمقاييس إحصائية مطابقة للمجتمع تعكس مميزات الأساسية، ويتم اختيار العينة في داخل كل طبقة على حدة عشوائياً، وهذا يزيد من تمثيل العينة لهذا المجتمع " واستخدام العينة العشوائية الطبقية يأتي من " احتوائها على عنصر الاختيار المتعمد الذي يضمن عدم خلو العينة من بعض الظواهر المهمة الموجودة في المجتمع " (داؤد، ٢٠٠٥، ٧٠) .

إذ تم سحب نسبة (٥٠٪) من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية فبلغ عددهم (٩٠) وتعد هذه العينة ممثلة للمجتمع الأصلي.

• **أداة البحث :**

تحقيقاً لأهداف البحث الذي يسعى إلى التعرف على اتجاهات الإدارات المدرسية نحو الخطة التطويرية من وجهة نظرها ، لذا فإن من المستلزمات الضرورية لتحقيق أهداف البحث بناء أداة معينة. إذ تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذا البحث " باعتبارها من انسب أدوات البحث العلمي والأكثر ملائمة للحصول على المعلومات والبيانات المرتبطة بواقع معين. وقد أعدت الاستبانة استناداً إلى الخطوات الآتية:

- ◀ الدراسة المستفيضة للأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث.
- ◀ الاطلاع على الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع البحث.
- ◀ المداولة مع الأساتذة الاختصاص في الإدارة التربوية.

وفيما يأتي وصف لخطوات بناء أداة البحث:

- ◀ **الاستبانة الاستطلاعية:** تم توجيه استبانة استطلاعية (سؤال مفتوح) لـ (١٢) من مدراء المدارس لغرض الحصول على مجموعة من الفقرات .
- ◀ مناقشة مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة التربوية: إذ تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية بهدف التحقق من الصدق الظاهري

وقد اجمعوا على مناسبة المتطلبات في الاستبانة، واتفق معظمهم على ضرورة حذف بعض البنود المتشابهة تحسباً للإطالة في الاستبانة ومنعاً للتكرار واقترح بعضهم بعض التعديلات في الصياغة، وبذلك أصبح عدد الفقرات (٢٠) فقرة.

◀ **بدائل الإجابة ودرجاتها:** تم اعتماد المقياس الخماسي المتدرج، إذ انه يعطي حرية أوسع للمستجيب لاختيار البديل المناسب عن وجهة نظره وبصورة أدق. والبدائل هي: (أوفق بدرجة كبيرة جداً - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة قليلة - بدرجة قليلة جداً) وأعطيت الأوزان على التوالي (١، ٢، ٣، ٤، ٥)

وصدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أُعدت لقياسه. ويقصد بالصدق شمول الاستبانة لجميع العناصر التي يجب أن تتضمنها من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وتم التحقق من الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على مجموعة من المختصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم. وتم اعتماد نسبة (٨٠٪) فأكثر من آراء الخبراء. ويتفق الخبراء والمختصين إلى إن نسبة الاتفاق بين المحكمين أو الخبراء إذا كانت (٧٥٪) أو أكثر يمكن الشعور بالارتياح من حيث صدق الاستبانة.

• ثبات الأداة :

ولغرض التحقق من مؤشرات الثبات تم اختيار عينة مكونة من (١٥) فرداً ومن خارج عينة البحث الأساسية. واستعمل الباحث إعادة تطبيق الاختبار على عينة الثبات وكانت المدة بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني (١٤) يوم وبعد الانتهاء من التطبيقين تم تحليل الإجابات وحساب درجات الاستبانة ككل وباستعمال معامل ارتباط بيرسون استخرجت قيم معاملات الارتباط بين درجات التطبيقين الأول والثاني، إذ بلغت قيم معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة (٠.٨٥).

• تطبيق الأداة :

بعد أن تحقق الباحث من صدق الأداة وثباتها باشر بتوزيع الاستبانة على أفراد الأساسية في المدة (١٦ / ٢ / ٢٠١٦) ولغاية (١٠، ٤، ٢٠١٦).

• الفصل الرابع :

يضم هذا الفصل عرض النتائج التي توصل إليها وفقاً للبيانات والمعالجات الإحصائية، ومن ثم تفسيرها ومناقشتها في ضوء أهداف البحث.

• الهدف الأول:

تحقيقاً للهدف للبحث وهو (التعرف على اتجاهات الإدارات المدرسية نحو الخطة التطويرية من وجهة نظرها) وذلك من خلال الأداة الخاصة بقياس الاتجاهات وما تتضمنه من فقرات. وبعد تطبيقها على عينة البحث وحساب

تكرارات إجابات العينة بالنسبة للأستبانة ككل. واعتمد المتوسط النظري للأداة أو الاستبانة للحكم على المتوسط الحسابي لإفراد العينة.

• **الدرجة الكلية للأستبانة :**

بلغ متوسط درجات أفراد العينة البالغ عددها (١٦٩) فرداً مستجيباً على استبانة الاتجاهات (٣٤.٤١١) درجة وانحراف معياري مقداره (٤.٢٣٣) درجة وهو اصغر من المتوسط النظري للأستبانة البالغ (٦٠) درجة. ولمعرفة دلالة الفرق بين المتوسطين استعمل الاختبار التائي "T- test" لعينة واحدة، وبلغت القيمة التائية المحسوبة (٢.٤٣٧) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (٢) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (١٦٨) وكما موضح بالجدول (١) وعليه فان الفرق بين المتوسطين ذا دلالة إحصائية لصالح المتوسط النظري للأستبانة وتشير هذه النتيجة إلى إن اتجاهات المدرء نحو الخطة التطويرية كانت ضعيفة .

جدول (١) نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لدرجات أفراد العينة على وفق اتجاهات الإدارات المدرسية

| مستوى الدلالة | القيمة التائية | | الوسط الفرضي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | عدد أفراد العينة | اتجاهات الإدارات المدرسية نحو الخطة التطويرية |
|---------------|----------------|----------|--------------|-------------------|---------------|------------------|---|
| | الجدولية | المحسوبة | | | | | |
| دالة | ٢ | ٢.٤٣٧ | ٦٠ | ٤.٢٣٣ | ٣٤.٤١١ | ١٦٩ | |

ويتضح من الجدول (١) بان اتجاهات مدرء المدارس نحو تطبيق الخطة التطويرية كانت ضعيفة. والسبب في ذلك قد يعود من وجهة نظر الباحث أن النظام التربوي والتعليمي في العراق بشكل عام وفي المدارس بشكل خاص يعاني من تدهور الوضع الأمني وما صاحبه من حالات نزوح كبيرة شكلت ضغط كبير على المدارس من حيث الطاقة الاستيعابية، إضافة إلى قلة الأبنية المدرسية نقص في الكوادر التدريسية كل هذه الأمور وغيرها كان لها الأثر الواضح على النظام التعليمي وبالتالي فان الخطة التطويرية تحتاج إلى بيئة مناسبة مفعمة بكل ما يحتاجه العاملين في الحقل التعليمي.

كما يعد الالتزام والإحساس بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المدارس المتوسطة والإعدادية وجديتهم في العمل مصدر داخلي من مصادر الضغط المهني يتحدد بمسؤوليته المباشرة عن نقل مستوى الأداء خاصة إذا كان مستوى الأداء متردي، أو منخفض إلى الإشراف الاختصاص، أو إلى المديرية العامة للتربية وتحمله تبعات ذلك.

• **الفصل الخامس :**

يتضمن هذا الفصل أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

• **الاستنتاجات:**

أظهرت نتائج البحث من خلال آراء العينة بان اتجاهات الإدارات المدرسية نحو الخطة التطويرية ضعيف ومن خلال هذه النتيجة يمكن أن نستنتج مجموعة من النقاط:

- ◀◀ بان للوضع الأمني الأولية في تطبيق ونجاح الخطط التطويرية.
- ◀◀ الإدارات المدرسية أكثر دراية بكل ما يحدث من أمور داخل البيئة التعليمية وبالتالي لهم الإقرار في مدى إمكانية تطبيق الخطة من عدمها.
- ◀◀ قلة الأبنية المدرسية وما يقابلها من زيادة في السكان يشكل عائقاً أمام تحقيق أهداف الإدارات المدرسية.
- ◀◀ عدم إشراك الإدارات المدرسية في وضع الخطط التطويرية يعد عائقاً أمام ضعف إمكانية تطبيقها.

• التوصيات:

- ◀◀ أن تقوم وزارة التربية بإشراك الإدارات المدرسية في رسم ووضع الخطط التطويرية .
- ◀◀ ضرورة اهتمام وزارة التربية بموضوع الضغوط المهنية لدى مديري المدارس المتوسطة والإعدادية ل يبقى ضمن المستوى المتوسط او المقبول، وهذا يتطلب وعياً بطبيعة الضغوط وأسبابها وآثارها وطرق مواجهتها والسيطرة عليها لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والوقت المحدد للعمل وقدرة المدير على تقبل الضغط وتحمله.
- ◀◀ الاهتمام بتحديث نظم الإدارة المدرسية وفق معايير الجودة الشاملة، وإعطاء صلاحيات إلى مديري المدارس المتوسطة والإعدادية تمكنهم من إيجاد مناخ تنظيمي يؤدي إلى إزالة أو تخفيض معاناتهم من الضغوط الإدارية.
- ◀◀ ان تعمل وزارة التربية على ضرورة إعطاء توصيف واضح لوظيفة المدير من أجل تجنب الآثار السلبية لزيادة العبء الوظيفي المتصاعد، خاصة حين لا يعلم حقيقة ما مطلوب منه على وجه الدقة.
- ◀◀ ان تقوم وزارة التربية بطبع كراس يتناول تفاصيل الخطة التطويرية لنشر الوعي حول طبيعتها وإمكانية تطبيقها.
- ◀◀ ان تقوم وزارة التربية أيضاً بوضع قواعد مبنية على أسس علمية سليمة وموضوعية لتعامل المشرفين مع الإدارات المدرسية وعند الخروج عن الالتزام بهذه القواعد يتم تفسيرها علناً، بما في ذلك وضع مواعيد محددة معلنة مسبقاً لزيارات المشرفين.
- ◀◀ على وزارة التربية تقديم الرعاية الصحية لمديري المدارس المتوسطة والإعدادية عينة البحث ووضع جداول مرنة للقيام بالواجبات والمهام.
- ◀◀ على وزارة التربية ان تقوم بمساندة مديري المدارس الابتدائية والإعدادية في مواجهة المشاكل التي تواجههم من خلال تطوير عمل المشرفين الاختصاص.
- ◀◀ ضرورة العمل على تشجيع المرؤوسين على العمل كفريق من اجل رسم السياسة المستقبلية للمدارس.

• المقترحات :

- ◀◀ إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في مديريات بغداد الأخرى.
- ◀◀ إجراء دراسة اتجاهات الإدارات المدرسية نحو إدارة التغيير.
- ◀◀ إجراء دراسة للتطوير الإداري باستخدام إدارة الوقت .

• المراجع :

- احمد، احمد إبراهيم، ٢٠٠٣، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء الإسكندرية.
- الحريري، رافده وآخرون، ٢٠٠٧، الإدارة والتخطيط التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان.
- الشلمة، ميسون عبدالله، ٢٠٠٤، مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة: دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات، محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة موصل، رسالة ماجستير غير منشورة.
- طعيمة، رشدي احمد، وآخرون، ٢٠٠٦، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العجمي، محمد حسنين، ٢٠١٠، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الفتلاوي، سهيلة محسن، ٢٠٠٨، الجودة في التعليم (المفاهيم، المعايير، المواصفات المسؤوليات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- محافظة، علي، ٢٠٠٢، دراسات في التربية والتعليم العالي، دار الكرم للنشر والتوزيع عمان
- مرزوك، محمد عبدالله، ٢٠١٤، التطوير الإداري في كلية التربية باستخدام إدارة التمكين كلية ابن الهيثم للعلوم الصرفة، جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ويح، محمد عبد الرزاق، ٢٠٠٣، منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

