

Received on (03-08-2022) Accepted on (11-10-2022)
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.3/2023/22>

Preparing school principals in Palestine in light of modern management trends

Israa M. Qashou^{*1}

PhD student - Arab American University – Palestine^{*1}

^{*}Corresponding Author: israaqashou@gmail.com

Abstract:

The study aimed to know the preparation of school principals in the light of the trends of modern educational administration. To achieve the objective of the study, the qualitative method was used as a tool for data collection, which was represented by the analysis of documents. The content analysis method was adopted by analyzing (6) documents issued by the Ministry of Education for the years (2017-2021) related to the Education Law of 2017, the strategic plan for the education sector 2017-2022, the national strategy for training the civil service sector 2018-2020, The National Institute's tasks and strategic plan 2019-2022, the results of the training needs analysis for the year 2021, the results and recommendations of evaluating training courses at the National Institute for Educational Training.

The study concluded that the preparation of school principals has an important and vital role in developing the educational process. Development of manager's behavioral traits, development of manager's mental traits, policy development, planning and research)

The study recommends the need to provide more training for managers and their development because this is one of the important issues to make a qualitative leap in the performance of individuals, and the study also recommends building a training program A standards-based basis for preparing school principals to be applied in education departments in Palestine.

Keywords: preparing school principals, modern educational administration, Palestine.

إعداد مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة الحديثة

إسراء محمود قشوع¹

طالبة دكتوراه - الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين¹

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة إعداد مديري المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدام المنهج النوعي كأداة لجمع البيانات والتي تمثلت بتحليل الوثائق. وقد تم اعتماد أسلوب تحليل المحتوى، وذلك بتحليل (6) وثائق صادرة عن وزارة التربية والتعليم للأعوام من (2017-2021) المتعلقة بقانون التربية والتعليم للعام 2017، الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022، الاستراتيجية الوطنية لتدريب قطاع الخدمة المدنية 2018-2020، مهام المعهد الوطني وخطته الاستراتيجية 2019-2022. نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية لسنة 2021، نتائج ووصيات تقويم الدورات التدريبية في المعهد الوطني للتربية. وتوصلت الدراسة: أن إعداد مديري المدارس دور مهم وحيوي في تطوير العملية التعليمية التي يقع على عاتقها مسؤولية تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة، وأن أسس إعداد مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة ترتكز على عدة محاور تمثلت في (تطوير السمات الشخصية للمدير، تطوير السمات السلوكية للمدير، تطوير السمات الذهنية للمدير، تطوير السياسات والتخطيط والبحث)

وتوصي الدراسة بضرورة تقديم المزيد من التدريب للمديرين وتنميتهم لأن ذلك يُعد من القضايا الهامة لإحداث نقلة نوعية في أداء الأفراد، وإن المنظمات المتطورة والمنافسة هي المنظمات التي تستجيب لمتطلبات العصر، وزيادة مستويات التواصل والتفاعل بين مديري التربية والتعليم والمجتمع المحلي، كما توصي الدراسة ببناء برنامج تدريبي قائم على المعايير لأسس إعداد مديري المدارس يتم تطبيقه في إدارات التربية والتعليم في فلسطين.

كلمات مفتاحية: إعداد مديري المدارس، الإدارة التربوية الحديثة، فلسطين.

المقدمة:

تمر المجتمعات الإنسانية في الوقت الحاضر في حركة تطور دائم تسعى من خلاله إلى التكيف مع التغيرات المتسارعة في العالم وتسعى إلى مجابهة ما ينتج عنها من مشكلات تواجه الإنسان والبيئة معاً، ووسائلها في ذلك السعي إلى امتلاك العلم والمعرفة من خلال التربية والتعليم مما يدفعها بالضرورة إلى تحسين وتطوير نظمها التربوية باستمرار باعتبارها الجهة الأهم التي تساعد في إعداد الفرد بحيث يصبح قادراً على أيجاد الحلول لمواجهة تلك المشكلات.

وأدى التقدم العلمي والتكنولوجي في الوقت المعاصر إلى تطور في وسائل وأساليب إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة ومنها التربوية، إذ يعد العنصر البشري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لما له من تأثير على واقع ومستقبل المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما لا بد من الإشارة إلى أن العناصر البشرية من أعقد العناصر من حيث احتياجاتها وطريقة التعامل معها. من أجل ذلك كان لا بد للمؤسسات والمنظمات المختلفة من استخدام التدريب للموارد البشرية لزيادة فعاليتها وقدراتها وتنمية مهاراتها بشكل مستمر (السعودي، 2017: 158). وتعد الإدارة التربوية عملية اجتماعية دخل عليها التطور كعنصر مهم في شتى مجالاتها الإدارية، فأصبحت تهتم بتسيير العناصر البشرية وحفظها وتوحيد طاقاتها وتوجيهها بصورة منتظمة في إطار المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأهداف التعليمية بأقل جهد وقت ومن خلال توظيف الموارد البشرية والمادية فيها بصورة فاعلة. (آل درع، 2018: 426).

وتعتبر الإدارة المدرسية الداعمة الأساسية لنجاح النظام التعليمي، إذ توكل إليها عملية بناء أفراد المجتمع من جميع الجوانب، بما يناسب مع أهداف المجتمع، كما تعتبر الإدارة المدرسية المستوى الإداري التنفيذي في الإدارة التربوية، وهي مجموعة عمليات تتضمن التخطيط والتنظيم والتسيير والتوجيه، كل هذه الوظائف تتفاعل بابراجية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة لأجل إعداد النشاء بما يتحقق وأهداف المجتمع (دودين، 2018: 19).

أن من ابرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعرفة الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة من نظم العمل، وما يستوجبه ذلك من ضرورة إعادة تتميم القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها، ولا شك أن الأجهزة التربوية لا تستطيع وحدها ملاحظة هذا التقدم السريع المتلاحق، لذلك تزيد الحاجة إلى الإعداد الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات وأصبح تدريب العاملين في التربية والتعليم بشكل مستمر ضرورة ملحة تقتضيها التطورات أفقه الذكر (السعودي، 2017: 161).

إن المؤسسات التي تهتم بتطوير أفرادها، ترى في برامج الإعداد والإنفاق عليه استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، فعلى مستوى الفرد فتظهر أهمية برامج الإعداد في (الأهدل، 2020: 7):

1. زيادة المعرف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

2. وأنها مفتاح النجاح على المستوى الفردي.

وأما على مستوى المنظمات، فتظهر أهمية برامج الإعداد في:
1. أن التأهيل يدخل المؤسسة أسلوب المنافسة.

2. أن جودة التطوير أو التنمية تعتمد على جودة التأهيل، لأن التطوير والتأهيل هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية، فالبعض يعتبر التأهيل مضيعة للوقت، والحقيقة إنه يرشد إلى المسار الصحيح لمواكبة المستجدات (الأهل، 2020: 8).

وتعدّ برامج الإعداد من أهم مركبات العمل الإداري، لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً على الإناتجية وتحقيق الأهداف. فالإعداد يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين العاملين من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة بغية إحداث التغيير والتطوير وتحسين أداء العاملين في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء، وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية (الصيري، 2009).

ولقد حظيت برامج إعداد المديرين بأهمية متزايدة نظراً للتطورات التي تطرأ على التعليم مما يجعله في حاجة إلى المزيد من برامج الإعداد لمن يشغلون هذا الدور القيادي بشرط أن يتم ذلك بناء على أسس ومفاهيم قيادية حديثة لصقل كفاءتهم والحصول على أدوات جديدة تساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة وإكسابهم المعرفة والمهارات الالزمة في فترات قصيرة نسبياً بهدف تطوير وتنمية القدرات القيادية والارتقاء بمستوى الكفاءة القيادية الذاتية والفنية والإدارية أثناء الخدمة (السعودي، 2017: 163).

ونُعد آليات إعداد المديرين الأساس في توجيه هذه البرامج، وصياغة أهدافها لتحقيق العائد المرجو على صعيد تحسين الأداء النوعي لمديري المدارس بما يتوافق مع الفكر الاداري المعاصر؛ لذلك فإن الإعداد المبني على أسس عملية وعلى الأساليب المعرفية الحديثة يحتل موقعاً محورياً حيث تمثل العمود الفقري وإحدى أهم وسائل تنمية وتطوير الأفراد للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، كما أنه من أفضل الوسائل للإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة، وإثراء وتجديد معارف ومهارات مديرى المدارس (الزعان، 2017: 13). مما سبق، تبرز أهمية الحاجة لإعداد مديرى المدارس نظراً لكثره التعامل مع شرائح متعددة ومختلفة، منها الطالب الذي هو محور العملية التربوية بكاملها والذي يتميز بالتغيير السريع في خصائصه واتجاهاته، مما يستدعي قيادة واعية مرنة تفهم هذا التغيير وتسايره، وهو يتعامل مع المعلمين وعاليهم المتتنوع في الشخصية والقدرات، والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمصطلحات المتعددة في مختلف المجالات، والتعامل مع المجتمع المحلي ومتغيراته ومتطلباته، والتعامل مع اللوائح والتشريعات والتعليمات التي يمكن أن تحد من قدراته وإبداعه.

فالإعداد له أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة يكسب العاملين قدرات ومهارات جديدة تتعكس بالتأكيد على إنتاجيتهم وخدم مؤسسته ومجتمعه معاً فضلاً عما يدره من زيادة في الدخل يحقق له مستوى معيشة أفضل وبالتالي مستوى اجتماعي أرقى وأفضل له وأسرته. الأمر الذي يؤكد على مدى انعكاس الإعداد بطريقة مباشرة على تطوير وتحديث المجتمع وتقديمه، إذ أن العائد المادي المتوقع من الإعداد يقدر بثلاثة أمثال العائد من الاستثمارات المالية في مختلف الأنشطة (عدوان، 2020: 21).

ويؤكد القيسي (2010) على أن إعداد المديرين أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين باعتباره أحد السبل المهمة لتزويد المديرين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتعددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة. ونظرًا لإدراك وزارة التربية والتعليم لأهمية الموارد البشرية فيها، فإنها من حين لآخر تعيد دراسة احتياجات ومتطلبات هذه الموارد، إيماناً منها بأنهم هم الأصول المهمة التي يجب الاهتمام بها والمحافظة عليها والعمل على تطويرها باستمرار. كما أشارت العديد من الدراسات (شمسان، 2022؛ أبو سمرة، وعويضات، وقفيشة، 2020، شقرة وشقرة، 2020) إلى أهمية الإعداد السليم لمديرى المدارس بما يضمن نجاحه في عمله وتحقق المدرسة أهدافها التربوية.

والجدير بالذكر من خلال هذا الصدد تم عرض فلسفة ودواعي إعداد مديرى المدارس وفقاً للسياق التالي (المغيز، والتركي، 2020):

1. معالجة وتصحيح بعض ثغرات برامج الإعداد لمديرى المدارس.

2. تفعيل قدرات المديرين التربوية، وإمدادهم بالمهارات والخبرات، وإحداث تغيرات في اتجاهاتهم وسلوكياتهم من أجل رفع كفاءاتهم وتسهيل أداء مهامهم.

3. ازدياد سرعة تطور الحياة في المجتمع وتجددها، وتغير مطالبها، وهذا يقتضي من المدير أن يطور نفسه ومعارفه وأساليبه حتى يؤدي دوره داخل هذا الإطار المتعدد.

4. تطور المجال التربوي وهو ثمرة من ثمرات التطور المعرفي والتطورات الاجتماعية فالمناهج تتغير من وقت لآخر في المجتمعات، الأمر الذي يجعله في حاجة مستمرة إلى تجديد معلوماته وتطوير أساليبه.

5. تطور البحث التربوي واكتشاف المزيد من الحقائق عن المجتمع وأساليب التعلم.

6. حاجة مدير المدارس إلى اكتساب مهارات تربية عالية المستوى.

وقد أولت وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين اهتمامها في موضوع إعداد مدير المدارس من حيث التخطيط له والبرامج الازمة لتطوير وتأهيل المديرين في الوزارة، لذلك جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع إعداد مدير المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.

وخلاصة القول لم تعد آليات إعداد مدير المدارس محصورة في التفكير بمتطلبات وحاجات الإنسان الحاضرة بقدر ما هي موجهة للتفكير بتطوير قدرات ومهارات الإنسان للتعامل مع متطلبات المستقبل، والعمل على تهيئة الإنسان لمواجهتها، فقد بات من الضروري إعادة النظر في فهم العملية التربوية وأهدافها المتتجدة في المجتمعات التي تعمل لخدمتها، لذلك فإن نجاح برامج إعداد مدير المدارس يعتمد في حقيقته على مدى وضوح أهدافها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يتطلب تطوير المؤسسة التربوية وتحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية وجود كوادر بشرية مؤهلة وذات مواصفات قيادية وخبرات عالية يتم إعدادها وفقاً لأسس وقواعد ومعايير خاصة، بحيث يتبلور عن هذا الإعداد تحسين وتطوير أداء مدير المدارس، لذا فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم باستراتيجية إعداد مدير المدارس اهتماماً كبيراً لتحقيق النمو المهني لشاغلي الوظائف التعليمية، ورفع مستوى أدائهم في العملية التعليمية وزيادة الطاقة الإنتاجية لدى جميع المديرين، وإعداد الكوادر الوطنية المدرية في شتى التخصصات التي تحتاجها الوزارة (وزارة التربية والتعليم، 2021).

كما وحرصت الوزارة على إعداد القائمين على العملية التعليمية علمياً ووظيفياً، تصميم وتنفيذ وتقديم البرامج التدريبية لهم لتعطي احتياجاتهم التدريبية جوانب النقص التي يشعرون بها أثناء ممارستهم لأعمالهم، حتى يتسلى لهم القيام بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، ويكونوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكل كفاءة واقتدار لأن استراتيجية إعداد مدير المدارس تمثل أحد الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق إحداث تغيير مرغوب في مهارات الأفراد وسلوكهم وقدراتهم (عدوان، 2020: 24).

وقد لمست الباحثة من خلال عملها، إن برامج إعداد مدير المدارس يتم الاهتمام بها في قاعات التدريب فقط، ويتم التركيز على الجانب النظري في الأغلب، والأهم من ذلك هو غياب جانب المتابعة لهذه البرامج وعدم الإفادة نهائياً من التغذية الراجعة حولها، وبالتالي عدم تطويرها وعدم معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وقد أشارت العديد من الدراسات (شقرة وشقرة، 2020؛ أبو سمرة، 2020؛ آخرون، 2020) إلى أهمية الإعداد السليم لمدير المدارس بما يضمن تحسين نوعية الإدارة، والارتقاء بها، ليكونوا أكثر قدرة على قيادة المدرسة وإدارتها، مما يؤدي إلى تحسين أداء الطلبة والمعلمين، ويتحقق هذا الكم الكبير من الدورات التربوية، أن يُجني ثماره، من خلال تميز إداري مدرسي.

وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة اعداد الاشخاص المؤهلين لتولي المنصب، وتأثير التعليم بالتغييرات التكنولوجية المتسارعة، وتزايد أعداد العاملين في سلك التربية والتعليم من يحق لهم الترشح لوظيفة مدير مدرسة، وزيادة تحصيلهم ودرجاتهم العلمية، فأصبحت المفاضلة بين المترشحين أمراً صعباً، وكانت تتم بأسلوب غير علمي، وينقصها الوضوح في أهداف برامج الإعداد لمدير المدارس في ضوء إدارة الجودة الشاملة (عدوان، 2020).

وعليه لابد من وجود معايير تحكم عملية المفاضلة؛ لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع إعداد مديرى المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما واقع إعداد مديرى المدارس الحكومية في فلسطين؟

ما المعايير الواجب توافرها عند إعداد مديرى المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من بعدين نظري وتطبيقي كالتالي:

الأهمية النظرية:

1. تتناولها موضوعا علميا حديثا، ذو أهمية كبيرة في القيادة التربوية وجودة التعليم، فهي تبحث في تطوير أساس إعداد مدير المدرسة في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.

2. كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية معايير إعداد مديرى المدارس، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمؤسسات التربوية أهمية الاهتمام بأسس إعداد مدير المدرسة، وما تتحققه هذه العملية من نجاح وتقدم لهذه المؤسسات.

3. تأتي هذه الدراسة كمحصلة لجهود عملية بأدوات علمية نوعية، تستهدف مديرى مدارس في القطاع الحكومي في محافظات الضفة الغربية؛ فهم بحاجة إلى الدراسة والبحث من أجل تحسين تطوير إعداد مديرى المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، لاستثمار ما لديهم من إمكانات وقدرات.

4. تكمن أهمية الدراسة الحالية على اعتبار أنها من الدراسات القليلة - حسب علم الباحثة - التي تناولت تقديم إعداد مديرى المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.

الأهمية التطبيقية:

1. توفر الدراسة بيانات ومعلومات حول اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة في إعداد مديرى المدارس، يمكن أن تستفيد منها الجهات ذات العلاقة خاصة وزارة التربية والتعليم لتوظيفها من خلال تطبيق المعايير من خلال الجهات المنفذة.

2. من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج، ووصيات ستضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار القائمين على المؤسسات التربوية بضرورة الاهتمام بعملية إعداد مديرى المدارس في فلسطين وتشكل نقطة انطلاق لباحثين آخرين في إجراء بحوث مستقبلية ذات صلة.

3. قد تعمل هذه الدراسة على تقليل الاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث التي أجريت في الإدارة التربوية في المجتمعات الأخرى، وإثراء مكتباتنا في فلسطين من الدراسات المتعلقة في هذا المجال، وتنفيذ مسودة الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم للأعوام من (2017-2022).

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف إلى واقع إعداد مديرى المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.

2. تحليل أهم المعايير الواجب توافرها عند إعداد مديرى المدارس في فلسطين ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.

حدود البحث: وتمثل فيما يلي:

أولاً: الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على (6) وثائق رسمية صادرة عن وزارة التربية والتعليم للأعوام من (2017-2021) المتعلقة قانون التربية والتعليم للعام 2017، الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022، الاستراتيجية الوطنية لتدريب قطاع الخدمة المدنية 2018-2020، مهام المعهد الوطني وخطته الاستراتيجية 2019-2022، نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية لسنة 2021، نتائج ووصيات تقويم الدورات التدريبية في المعهد الوطني للتدريب التربوي.

ثانياً: الحدود المكانية: تجرى الدراسة على المدارس في القطاع الحكومي في المحافظات الشمالية.

ثالثاً: الحدود الزمنية: تتحدد هذه الدراسة زمانياً خلال الأعوام الدراسية من 2021 - 2022م.

رابعاً: الحدود الموضوعية: يتمثل الموضوع في التعرف على أسس إعداد مدير المدارس في فلسطين في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة.

خامساً: الحدود الإجرائية: تتحدد الحدود المفاهيمية لهذه الدراسة بحدود الدلالة المفاهيمية للفواديم والمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

مدير المدرسة: المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهتمته تيسير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي. وينبع المرجعية الأولى لكافة العاملين من معلمين وطلبة وأولياء الأمور، ويناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات. (وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، 2019).

إعداد مدير المدارس: نشاط نقل المعرفة من أجل تتميم نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغيير سلوك المدير وعاداته ومهاراته وقدراته الازمة لأداء العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود على يد مدرب فعال (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2021).

الاتجاهات التربوية الحديثة: ويقصد به عملية إكساب مدير المدارس مفاهيم ومهارات تهيئته للتعامل مع البيئة التعليمية بطرق تربوية وأنشطة وخبرات تمكنه من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (محمد، 2013).

2. الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في إعداد مدير المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة الحديثة، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكناً لتحقيق أهدافها، وفيما يلي عرض لأهمها:

أجرى شمسان (2022) دراسة هدفت إلى التعرف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الازمة لمدير المدارس للعمل في حالات الطوارئ وعلاقة ذلك بالدافعية للعمل في حالات الطوارئ. وقد طبق البحث على عينة من مدير المدارس الحكومية بلغت (40) مدير/ة من مديرية القاهرة والوازعية بمحافظة تعز اليمن. وتم استخدام المنهج شبه التجريبي، كما تم إعداد أداتين لأغراض هذا البحث، هما: (اختبار تحصيلي، ومقاييس الدافعية للعمل). وأظهرت النتائج الخروج بقائمة بأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الممكن توظيفها في التعليم في حالات الطوارئ، وتتوفر البعض منها في البيئة اليمنية بنسبة (50.8%)، في حين أظهرت النتائج أن درجة اشتراك عينة البحث ببعض برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنسبة (44%) فقط. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائياً بين التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمستوى العام لكل من التحصيل والدافعية للعمل لدى عينة البحث في حالات الطوارئ.

وقام كل من (Senol & Gamzegül, 2021) بدراسة هدفت الى التعرف على آراء مديرى المدارس حول اختيار وتدريب وتعيين مدير للمدارس: دراسة حالة. وتكونت عينة الدراسة من (30) مدير مدرسة في تركيا. تم جمع البيانات عبر تقنية المقابلات الجماعية المركزية واستماراة المقابلة شبه المنظمة التي طورها الباحثان بناءً على رأي الخبراء. باستخدام تقنية تحليل المحتوى الاستقرائي. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من مقابلة المجموعة البؤرية باستخدام تقنيات التحليل الوصفي النوعي، وكانت الموضوعات الرئيسية هي "اختيار المسؤول" و "مسؤول التدريب" و "تعيين المسؤول". وتوصلت الدراسة إلى هنالك مجموعة من المعايير التي يجب أن تتوافر في مديرى المدارس ومن أهمها معايير علمية: مرتبطة بالقدرة على التخطيط السليم لتحقيق الأهداف، وتطوير الأداء، وتوظيف التقنيات الحديثة. معايير عملية: وتعلق بفهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع المدرسي، وإدارة تكنولوجية التعليم. ومعايير شخصية: كالانتماء، والصدق، وحسن التصرف.

هدفت دراسة (Terry, 2020) إلى تحديد أهم الكفايات المهنية المطلوبة للقادة التربويين حيث تكونت عينة الدراسة من (30) قائداً تربوياً في بنزلفانيا، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة مع عدد من القادة التربويين وتم جمع البيانات الخاصة بالكفايات المتعلقة بالخدمة التي يحتاج إليها القائد التربوي في عملهم، والقدرة على العمل في بيئه مليئة بالتحديات، والكفايات التكنولوجية المتعلقة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة ومن أهمها الحاسوب.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام نموذج كفايات القادة التربويين ونموذج الكفايات المهنية وتطبيقهما في حقل التربية من أنجح السبل التي تسهم في دعم العملية التربوية، وأن المهارات والكفايات الالزمة هي تسهيل وتطوير وتنفيذ النظرة القائلة أن التعلم يجب أن يشترك به ويدعمه المجتمع التربوي، والدافع عن الثقافة التربوية والبرنامج التعليمي الذي يؤدي إلى تنمية قدرات مديرى التربية والتعليم والطلبة والنمو المهني للمعلمين، والتصرف باتساق وعدالة بأسلوب أخلاقي، والتفهم والاستجابة إلى الموقف السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي والتأثير فيه.

أجرى شقورة وشقورة (2020) دراسة بعنوان "تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز العالمية- دراسة استشرافية" وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات فلسطين الجنوبية ثم طرح مجموعة من نماذج التميز التنظيمي في إدارة الموارد البشرية والتعرف إلى آراء الخبراء والمحترفين في تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم على ضوء نماذج التميز التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب التحليل الرباعي (SOWT) وأسلوب دلفي للدراسات الاستشرافية، وكانت العينة مجموعة من الخبراء والمحترفين بإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية، وقد أسفرت جولات دلفي عن خمسة مجالات لتطوير إدارة الموارد البشرية وهي كالتالي: (الخطيط والإدارة للموارد البشرية- تطوير وتدريب الموارد البشرية- عدالة وشفافية أنظمة الموارد البشرية- ثقافة التميز- تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم) وقد حصل المجالين (الخطيط والإدارة للموارد البشرية- تطوير وتدريب الموارد البشرية) على أعلى درجة اهتمام وتركيز في جولات دلفي.

كما أجرت عدون (2020) دراسة بعنوان "المعايير المتوفرة لدى مديرى المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية" وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى المعايير المتوفرة لدى مديرى المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم، ودراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مقتراحات تطوير المعايير المهنية لاختيار مديرى المدارس المهنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج النوعي من خلال أداتين، وهما: المقابلة والمجموعات البؤرية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (30) مديرًا ومشفراً على التعليم المهني، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام (2019-2020)، وبلغ حجم العينة (6) من مديرى المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية، و(14) من مشرفي التعليم المهني موزعين على مديريات التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية. وتمت معالجة البيانات النوعية من خلال جداول التكرارات والنسب المئوية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة المعايير المتوفرة لدى مدير المدارس المهنية كبيرة، وأنَّ مقتراحات المكلفين بمتابعة المدارس المهنية ومشرفي التعليم المهني لاختيار مدير المدرسة المهنية جاءت في إخضاع مدير المدرسة المهنية لفترة تجريبية لا تقل عن ثلاث سنوات، وضرورة امتلاكه الصفات القيادية، والتمكن الإداري، ولديه القدرة على إدارة الأزمات والتخطيط، وطالبوها بامتلاك المرشح الخدمة الكافية بالعمل في المدارس المهنية وإدارة المشاغل، وضرورة الرجوع إلى ملفه وتاريخه حينما كان معلماً، كما أظهرت النتائج أنَّ من أهم التحديات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدارس المهنية قلة الدعم المادي، وقلة عدد المدارس المهنية ما يزيد من وتيرة اختيار المرشح الأفضل من بين المتقدمين، والمركبة في تفيذ القرارات، وأوصت الدراسة بضرورة اختيار المرشح الذي تتوافر فيه الموصفات القيادية، ويملك مهارات الاتصال والتواصل، ولديه خبرة إدارية كافية.

كما أجرى كل من أبو سمرة، وعويضات، وفقيشه (2020) دراسة بعنوان "واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل" وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي، واختبرت عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (200) فرداً، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة. أشارت النتائج إلى أنَّ تقييرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاء الجانب الإداري في المرتبة الأولى، تلاه الجانب الفني ثم مجال القيادة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متطلبات تقييرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير الجنس، فيما لم تظهر النتائج وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين متطلبات تقييرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغيرات التخصص والمرحلة.

جاءت دراسة (Guang-Lea, Donald & Kyoung, 2020) بهدف دراسة تأثير الكفاءة الذاتية وحوافر التدريب وإطار التدريب على فاعلية التدريب لدى معلمي رياض الأطفال في كوريا الجنوبية، وتكونت عينة الدراسة من (326) متدرب من الذين خضعوا لبرامج تدريبية في تصميم وتنفيذ برامج الحاسوب. وامتد التقييم لهذه البرامج خلال مدة البرنامج وعلى ثلاث مراحل، عند بداية الدورة، وفي منتصفها وفي نهاية الدورة، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ كفاءة المدرب لها أثر في فاعلية التدريب، وأنَّ كفاءة المتدرب ودعم المشرفين والتحفيز لها أيضاً تأثير في فاعلية التدريب، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى ضرورة تطوير الدافعية لدى المتدربين والتركيز على تشجيع الاستقلالية، وخلق مناخ تنظيمي أثناء العملية التربوية يسهم في فاعلية التدريب.

وهدفت دراسة (Rasku, 2019) إلى التعرف على طبيعة المعرفة المهنية لدى المربين ذوي الخبرة بشكل خاص بالإضافة إلى التعرف على الآلية التي يستخدمها المربين في تطوير المعرفة العلمية لديهم عن طريق المشاركة في التخطيط والتقويم في مشاريع التعلم الإبداعي، تكونت عينة الدراسة من مدرستين ثانويتين، اعتمدت الدراسة على استخدام المقابلات والتسجيل على الفيديو وفي نهاية المطاف وتوصلت الدراسة إلى: أنَّ هناك تزايد في الوعي لدى المربين من حيث المشاركة بخبراتهم في التطبيق العملي للتعلم الإبداعي والمعرفة المهنية لديهم.

وأجرى كل من القاسمية، والقاسمي (2019) دراسة بعنوان "فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان" هدفت الدراسة الحالية إلى استقصاء ما إذا كانت توجد فروق دالة إحصائياً بين متغيرات مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان، والكشف عن أثر متغيرات النوع وسنوات الخدمة المهنية والمحافظات في مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان.

حيث أستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتكونت عينة الدراسة من 53 مشرفاً ومشرفة إدارياً، طبقت عليهم الأداة وتم قياس صدق محتواها، إذ بلغ ثبات المقاييس باستخدامة معادلة ألفا كرونباخ(0.926). وبينت النتائج بأن فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفين الإداريين كانت بمستوى فاعلية مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدرة 0.884، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة المهنية، وبينت النتائج وجود فروق لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية من وجهة نظر المشرفين الإداريين تعزى لمتغير المحافظة التعليمية.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة الحالية بضرورة الاستمرارية في إقامة البرامج التربوية والتي تعزز من المهارات القيادية مع استحداث برامج متخصصة في مراعاة الفروق الفردية لدى العاملين، وتلك المرتبطة بتطبيق معايير الجودة العالمية، وبرامج أخرى تركز على توظيف منهجية البحث العلمي عند اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى اقتراح إجراء دراسة علمية تهدف للتعرف على المهارات القيادية التي يمارسها مديرى المدارس وسبل تطويرها من وجهة نظر معلميهم.

كما أجرت دودين (2018) دراسة بعنوان "تقييم البرامج التربوية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل الإشكاليات ومقترنات التطوير" وهدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم البرامج التربوية لمديري المدارس من وجهة نظرهم في مديرية تربية جنوب الخليل، وتقديم مقترنات ووصيات ملائمة لتطوير العملية التربوية تساعد القائمين على التدريب في وزارة التربية والتعليم بالاستفادة منها في تطوير تلك البرامج.

وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرى ومديرات المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل، والبالغ عددهم (161) مديرًا ومديرة، وذلك حسب إحصائيات رسمية صادرة عن مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل للعام الدراسي (2017-2018)، استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع إلى (154) استبانة استبعد منها استبانة واحدة بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لكي يصبح عدد أفراد مجتمع الدراسة (153) مبحوثاً، أي ما نسبته (95%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع تقييم البرامج التربوية غير مرضية بشكل تام، وجاءت معظمها بدرجة متوسطة، وأنها تختلف باختلاف المتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، الخدمة، المرحلة، عدد البرامج التربوية) ولا تختلف باختلاف الجنس. عدم تحديد الاحتياجات التربوية بشكل فعلي، استخدام الاساليب التقليدية والتي تقصر إلى التطبيق العملي والواقعي في تحديد الاحتياجات التربوية، بالإضافة إلى عدم وجود خطة معلنة وواضحة للجميع في ما يخص البرامج التربوية.

وأجرى الشorman (2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور المعلوماتية في التنمية المهنية لدى مديرى المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي في محافظة أربد، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة، الخدمة الإدارية، عدد الدورات التربوية) في ذلك، تكونت عينة الدراسة من (54) مديرًا ومديرة مدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة لقياس متغيرات الدراسة، وتوكونت من (57) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي (المجال الإداري، المجال الفني، المجال الشخصي). وأظهرت نتائج الدراسة أن دور المعلوماتية في التنمية المهنية لدى مديرى المدارس في محافظة أربد جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على التوالي (مجال إداري، مجال شخصي، مجال فني) حيث جاء كل من المجال الإداري والمجال الشخصي بتقديرات مرتفعة، والمجال الفني جاء بتقدير متوسط. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تُعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخدمة الإدارية وعدد الدورات التربوية على جميع المجالات.

وأجرت ترهي (2016) دراسة بعنوان "درجة توافر المعايير المهنية لمديري ومديرات مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر معلميها" وهدفت الدراسة الكشف عن درجة توافر المعايير المهنية لمديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين كما هدفت إلى الكشف عن أثر بعض المتغيرات مثل الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي التأهيل التربوي للمدير ومستوى المدرسة ونوعها وتصنيفها على اتجاهات المعلمين نحو درجة تطبيق المديرين للمعايير المختلفة في محافظة راما الله والبيرة، اتبع في هذا البحث الأسلوب الوصفي المسحى.

وتكون مجتمع المدرسة من جميل معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية والمدارس الخاصة ومدارس كالة الغوث الدولية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم 5023- معلماً ومعلمة أما عينة الدراسة فتكونت من 1035 معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة التطوعية غير العشوائية كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تقيس مدى ممارسة المديرين للمعايير المهنية من وجهة نظر المعلمين وقد قامت الباحثة بتصميمها بالرجوع إلى وثيقة المعايير المهنية لمدير المدرسة الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر المعايير المهنية لدى المديرين متوسطة وهناك اختلاف في ترتيب درجة ممارسة المديرين للمجالات المستخدمة في الدراسة من وجهة نظر وأن أكثر المجالات توافراً هو مجال إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية لدى المعلمين ولدى المديرين يليه مجال قيادة عملية التعليم والتعلم.

وذلك من خلال التدريب أثناء الخدمة، التعلم الذاتي. كما ذكرت الدراسة أهداف التنمية المهنية وذلك من خلال إنشاء كيان مؤسسي متخصص في مجال تربية الموارد البشرية في المؤسسة، وإعداد قاعدة معلومات تدريبية كاملة عن الاحتياجات التدريبية، والمتدربين، والمدربين. وأظهرت الدراسة أساليب التنمية المهنية وذلك من خلال أسلوب المناقشة، وأسلوب المحاضرة والإلقاء، وأسلوب الندوات التربوية، وأسلوب الفيديو التفاعلي. واستعرض المحور الثاني الإبداع الإداري وعناصره، ومكوناته. وكشف المحور الثالث عن مدير المدرسة من خلال وظائف الإدارة، بالإضافة إلى المهارات الالزمة لمدير المدرسة، ومسؤوليات ومهام مدير المدرسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومجالات الإبداع الإداري عندهم، من وجهة نظرهم.

تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال العرض السابق وجود اختلاف في استراتيجيات إعداد مديرى المدارس في الدول المختلفة، حيث لم تتفق الدراسات السابقة على وجود معايير ثابتة لإعداد مديرى المدارس، وتعدت موضوعات المحتوى العلمي في الدراسات السابقة، وقد اختصت الدراسة الحالية في تقييم واقع إعداد مديرى المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة. وساعدت الدراسات السابقة الباحثة في تحديد وتشخيص المشكلات التي تواجه إعداد مديرى المدارس بدولة فلسطين، واختيار مشكلة الدراسة، وصياغة تساؤلاتها، واختيار أدواتها، وتحليل وتقدير نتائجها.

منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج النوعي اعتماداً على أسلوب تحليل المحتوى من خلال استخدام جداول رصد آليات إعداد مدير المدرسة للأعوام من 2017-2021). واتبعت بعض الخطوات الإجرائية التي اقترحها كل من (Wildemuth and Zhang, 2016) لاستخدام هذا الأسلوب في تحديد الوثائق المطلوب تحليلها، والتعامل معه.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (6) وثائق رسمية صادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للأعوام من (2017-2021) المتعلقة قانون التربية والتعليم للعام 2017، الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022، الاستراتيجية الوطنية لتدريب قطاع الخدمة المدنية 2018-2020، مهام المعهد الوطني وخطته الاستراتيجية 2019-2022، نتائج تحليل الاحتياجات التربوية لسنة 2021، نتائج ووصيات تقويم الدورات التدريبية في المعهد الوطني للتدريب التربوي

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة تحليل المحتوى النوعي بوصفها الأداة البحثية التي تتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة. وللتتأكد من مدى مصداقية أسلوب تحليل المحتوى النوعي، وموثوقيته، وتم استخدام النموذج الأشهر الذي قدمه (Elo, et.al, 2014: 5) لبلوغ هذا الهدف في مراحل الأسلوب الثلاث: الإعداد، والتنفيذ، وعرض النتائج وتقوم من خلال عملية التحليل لمحتويات النصوص والوثائق إلى محتويات وموضوعات أصغر تؤدي في المحصلة النهائية إلى تخفيف عدد القضايا المراد التركيز عليها وبعد ذلك يعاد تركيبيها وتجميعها على هيئة قضايا وأنماط كلية تعطي القضية المراد تناولها معنى وتصوراً شموليًّا من خلال تصنيف النصوص، وترميزها، وتحديد الموضوعات والأنماط بطريقة منهجية تمتاز بالعمق والتعقيد أحياناً (الرشيدى، 2021: 39).

ولتحليل الوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة استخدمت الباحثة نموذج (Alston & Bowles, 2003) الذي أشار له في دراسة الفقيه (2017) لتحليل البيانات النوعية، ويكون من ثلاث مراحل هي: تقليص البيانات تنظيم البيانات التفسير حيث تهدف مرحلة التنظيم إلى ترتيب البيانات التي جمعت من خلال قراءتها وتنظيمها وتجهيزها للمرحلة الثانية وهي مرحلة الترميز، وفي هذه المرحلة والتي تمثل صميم تحليل البيانات النوعية إذ من خلالها يتم ترميز البيانات التي تم ترتيبها وتنظيمها في المرحلة السابقة، ثم تقليصها لغاية الفهم العميق للمفاهيم المختلفة في المشكلة.

وبعد انتهاء عملية الترميز تنتقل إلى مرحلة تجميع الرموز المتشابهة في موضوعات (Themes) وهذه الموضوعات تمثل أفكاراً محورية ورئيسية من البيانات. وفي المرحلة الثالثة والأخيرة وهي مرحلة تفسير البيانات لغاية فهم الأبعاد للمشكلة المدروسة من خلال تفسير البيانات وذلك بالبحث عن أوجه التشابه، والاختلاف، وال العلاقات، وربط هذا التفسير بالرموز والموضوعات التي حددت في الخطوات السابقة.

وبناء على نموذج (Alston & Bowles, 2003) الذي أشار له الفقيه (2017) اتبعت الباحثة الخطوات الآتية للتوصل إلى النتائج:

- 1 **الخطوة الأولى/ ترتيب البيانات:** بعد قراءة الوثائق المتعلقة بتحليل محتوى آليات إعداد مدير المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة وترتيب البيانات من خلال تطبيق المتشابه منها بلون واحد.
 - 2 **الخطوة الثانية/ الترميز:** خلال هذه المرحلة تم تجميع البيانات المتشابهة ثم ترميزها، ثم تجميع الرموز المتشابهة في موضوعات، بحيث أصبح الشكل النهائي للبيانات بعد ترميزها وتجميعها في موضوعات كالتوافق والاختلاف في الإطار المفاهيمي، ويضم العناوين الآتية: مفهوم إعداد مدير المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة مفاهيم ومصطلحات لإعداد مدير المدارس في فلسطين. والمصطلحات المرادفة لإعداد مدير المدارس في فلسطين.
 - 3 **الخطوة الثالثة/ التفسير:** خلال هذه الخطوة قامت الباحثة بتقسيم النتائج من خلال تبيان أوجه التوافق والاختلاف بين الموضوعات في الوثائق المتعلقة بتحليل محتوى آليات إعداد مدير المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.
- الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع إعداد مدير المدارس في فلسطين؟**

تعد آليات إعداد مديرى المدارس من الإستراتيجيات التي لها تأثير بالغ الأهمية حاضراً ومستقبلاً في تحسين وتجويد مستوى المنظومة التعليمية، وخصوصاً في تطوير أداء مديرى المدارس، فقد عرفت دودين (2016) إعداد المديرين بأنه وسيلة لتحسين وصقل وزيادة مهارات وقدرات وإعداد المديرين الأكفاء المرشحين للترقية لتسليم مناصب إدارية عليا في المستقبل. وقد عرفه الشرمان (2018) بأنه عملية مستمرة محورها المدير، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها المدير والعمل المدرسي، الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة المدير والمدرسة التي يعمل بها.

أما العساف، والصرابية (2011) فقد عرفاً إعداد المديرين بأنه عملية تعديل إيجابي لسلوكيات المديرين من الناحية المهنية، والاتجاهات الجديدة للعمل، والأنمط السلوكية، والمهارات الملائمة، والعادات الازمة، من أجل رفع مستوى كفاءة الأداء. وتتعدد مفاهيم إعداد المديرين وتتنوع إلا أنها تتشابه في المضمون إلى حد كبير. فقد عرف الأهل، (2020) إعداد المديرين بأنه جهد منظم يهدف إلى تزويد المديرين معارف معينة ومحاولة إحداث تغيير إيجابي في مهاراتهم من ناحية واتجاهاتهم من ناحية أخرى. وهو الجهد المخطط والمنظم من قبل المدرسة لتزويد المديرين بمعرفة معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي بناء (Cam, Saltan, and Çakir, 2011).

ويعرف إعداد المديرين على أنه عملية سلوكية، يقصد بها تغيير المدير بهدف تنمية ورفع كفایته الإنتاجية فهي عملية مخططة لتعديل الموقف المعرفي أو المهاري من خلال خبرة تعلیمية لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجال من النشاطات وتطوير قدرات المدير وإرضاء الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمدرسة (Davis, Leon, & Fultz, 2013). وقد عرفته وزارة التربية والتعليم بأنه نشاط نقل المعرفة من أجل تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغيير سلوك المدير ومهاراته وقدراته الازمة لأداء العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود على يد مدرب فعال (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021: 33).

ما سبق يمكن استخلاص ما يلي: إن برامج الإعداد نشاط نقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير المديرين والمؤسسات التعليمية، وإنه محاولة لتغيير سلوك المديرين لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو، وإن برامج الإعداد نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في المعارف والمهارات والاتجاهات، ويكون لصالح المدير والمدرسة والمجتمع.

واقع برامج إعداد المديرين في وزارة التربية والتعليم من خلال المعهد الوطني للتدريب

حرصاً من وزارة التربية والتعليم في فلسطين على تطوير كفاءة مديرى المدارس أثناء الخدمة، فقد سعت إلى إقامة دورات تدريبية متخصصة لمدة فصل دراسي في المعهد الوطني للتدريب، لإتاحة الفرصة أمام أكبر عدد ممك من المديرين لتطوير مهاراتهم، وقد تضمنت هذه الدورات مجموعة من المقررات التي من شأنها مساعدة مدير المدرسة على القيام بعمله على الوجه المطلوب، ومع التطورات المختلفة في جوانب العملية التعليمية والتربوية، ولكي يبقى المدير على تواصل مع مستجدات الإدارة المدرسية وما يرتبط بها.

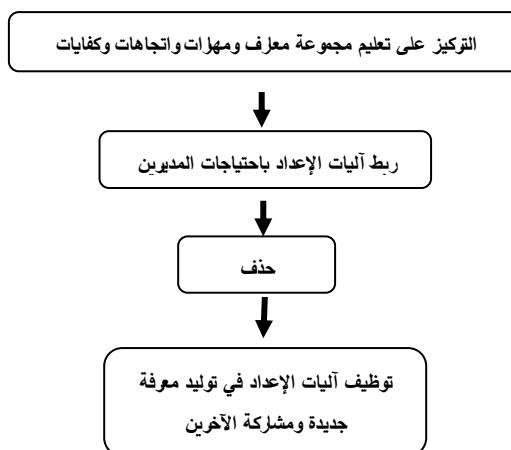
الأهداف: يهدف التدريب المنفذ من قبل الوزارة إلى تحقيق الأهداف الآتية (وزارة التربية والتعليم، 2020: 11): اطلاع المديرين على النماذج الحديثة في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص والإفادة منها. وتدريبهم على تنظيم عملهم الإداري وتطوير البرامج والخطط بما يتطلب المسؤوليات المناطة بهم، كما يهدف التدريب التعرف على آليات الاتصال مع الرؤساء والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتدريب المديرين على استخدام وسائل التقنية الحديثة في تنظيم الأعمال الإدارية والفنية بمدارسهم، وتزويدهم بالمهارات الازمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس.

ونقوم فلسفه برامج الإعداد في المعهد الوطني للتدريب على اعتبار أن تزويد المدير بالمعلومات الجديدة وبالمهارات الفنية، تؤدي إلى زيادة نقله للجديد، وإنقانه لعمله بعد انتهاء فترة الإعداد. فهي بمعناها العلمي عملية تحقيق الانسجام بين المدير وعمله عن طريق رفع مستوى الأداء مما يجعل المديرين قادرين على استغلال طاقتهم البشرية إلى أقصى حد ممكن حتى يتحقق التوازن بين أوجه النشاط المختلفة. كما تهدف برامج الإعداد في المعهد الوطني للتدريب إلى زيادة أداء المديرين وكفايتهم الإنتاجية، واكتساب معارف واتجاهات ومهارات جديدة للمدير لمواجهة المواقف الإدارية المختلفة والتعامل معها بشكل علمي سليم، وجود علاقة إيجابية بين المدرسة والعاملين فيها مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منها في قالب واحد، وهذا يولد انتماء المدير لمدرسته، ومساعدة المديرين على أداء أدوارهم الوظيفية الجديدة المطلوبة، وتبادل المعلومات والخدمة بين المديرين المشاركين في برامج الإعداد، كما ينظر إلى برامج الإعداد على أنها أحد البذائل المتاحة لتحسين الأداء، من خلال تزويد المدير بكل الفرص التعليمية والتي تشمل برامج تدريبية، والتعلم الذاتي، وحضور دورات خارج المؤسسة التعليمية (المعهد الوطني للتدريب، 2020).

إعداد المديرين بطريقة مستمرة في تحسين الأداء وإحداث التعلم مدى الحياة، وكذلك الحاجة لعرض المنافع وتعريف المديرين بفائدها، ويستخدم إعداد المديرين في المساعدة في الوصول إلى أهداف استراتيجية العمل، وأن أهدافاً أخرى لبرامج إعداد المديرين في المعهد الوطني للتدريب منها: الارتفاع بمستوى جودة الأداء والإنتاج، وتقليل معدلات الأخطاء والحوادث في العمل، وتوجيه وتعليم المديرين الجدد على القيام بأعمالهم الجديدة، والتطوير والتحسين المستمر على أدائهم، وتجديد المهارات والمعارف لدى المديرين لمنع تقادم المعرفة.

وأن برامج الإعداد الفاعلة تحقق فوائد جمي للمدرسة منها زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، وإعداد الاتجاهات الإيجابية لدى المديرين نحو العمل والمدرسة، وتوضيح السياسات العامة للمدرسة، وترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب القيادة الإدارية وأسسها ومهاراتها، وتتجدد المعلومات والمعارف وتحديثها بما يتوافق والمتغيرات البيئية المختلفة. وفي مجمل الحديث فإن التحول في أهداف إعداد المديرين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة توضح بالشكل التالي:

الشكل (1): أهداف إعداد المديرين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة

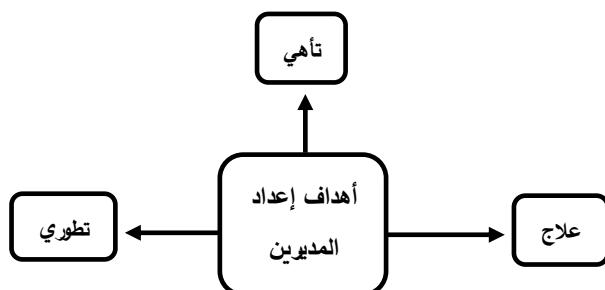


المصدر: (المعهد الوطني للتدريب، رام الله، 2019).

وبناء على ما سبق تستنتج الباحثة أن إعداد المديرين يمر بثلاث خطوات رئيسية، الخطوة الأولى في التركيز على تعليم مجموعة معارف ومهارات واتجاهات لمديري المدارس، ثم بعد ذلك الخطوة الثانية ترتبط ببرامج التنمية المهنية حسب احتياجات المربين في ظل المستجدات العصرية، والخطوة الثالثة توظيف برامج التنمية المهنية في الميدان التربوي، وبالتالي ينعكس تأثيرها على تربية الأطفال.

وفي خلاصة القول ينبغي من القائمين والمسؤولين على برامج الإعداد توجيه المديرين نحو الأهداف التي تم تحديدها، وتدعم العلاقة بينهم وبينها، من أجل فهم وإدراك تحولات وتغيرات الإدارة التربوية الحديثة التي طرأت على العملية التعليمية التربوية، وفي ضوء ما ذكر تم تحديد أهداف إعداد المديرين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة موضحاً تلك الأهداف حسب الشكل رقم (2) المشار إليه أدناه

الشكل (2): أهداف إعداد المديرين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة



المصدر: من إعداد الباحثة -

وبناء على ما سبق تستنتج الباحثة أن أهداف إعداد المديرين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة تمثل بأهداف علاجية، وتأهيلية، وتطویرية، ويستحسن من القائمين والمسؤولين إعادة رسم برامج إعداد المديرين في وزارة التربية والتعليم في فلسطين حسب المنظومة التكاملية التي رسمتها الباحثة من خلال الشكل أعلاه وفق التسلسل التالي:

المعيار الأول: أن تكون أهداف إعداد مديرى المدارس علاجية وتراعي الاعتبارات التالية:

- تعالج بعض ثغرات برامج الإعداد الجامعي.
- تعالج أوجه القصور في الجوانب الأدائية.

تساهم في فهم بعض المصطلحات والمفاهيم التربوية المستخدمة في العلوم التربوية والنفسية من أجل إنماء قدرة المديرين على النمو المهني.

تساهم في تحديد المشكلات التعليمية بصورة موضوعية.

المعيار الثاني: أن تكون أهداف إعداد مديرى المدارس تأهيلية وتراعي الاعتبارات التالية:

- تحسن سبل صقل الكفاليات والمهارات المهنية للمديرين.

تساهم في إحداث تغيرات ايجابية في سلوك واتجاهات مديرى المدارس.

تساهم في رفع الروح المعنوية بين مديرى المدارس لتحسين مستوى أدائهم المهني.

تساهم في غرس القيم والمبادئ الایجابية في العمل.

تساهم في تزويد مديرى المدارس بمجموعة من الممارسات والسلوكيات العملية التي تحدث تأثيراً فعالاً وقابلأً للقياس العملي.

المعيار الثالث: أن تكون أهداف إعداد مديرى المدارس تطويرية وتراعي الاعتبارات التالية:

تسسجم مع التحديات العالمية المستجدة.

تساهم في إتاحة الفرص أمام المتميزات والمبدعات للدرج الوظيفي.

تشجع على القراءة الحرة والاطلاع الواسع لحقول المعرفة.

تسهم في تدريب مديرى المدارس بموجب معايير وقواعد مخطط لها من قبل أجهزة التدريب.

وتتركز استراتيجية برامج الإعداد في المعهد الوطني للتدريب على النحو الآتي:

- (1) "ما يصيب المعرفة والمهارة من تقادم نتيجة للتغيرات السريعة والمتغيرة في مجالات العلم والتكنولوجيا والنظم الحياتية.
- (2) لتدعم مكتسبات الإعداد الأولى في المهنة للعمل وثبات الصالحة قبل التعيين أو التثبيت في المهنة.
- (3) لتأهيل من لم يعدوا تربويا، إما لتعيين وإما لدואم تعينهم إذا كانوا ممارسين لتدريس أو الإداريين وسواهم.
- (4) لتوفير فرص الدراسة من أجل الحصول على درجات علمية تتعكس ايجابيا في تحسين الكفاءة أو تغيير الوضع الوظيفي.
- (5) لتبادل الخبرات وتجريب المستحدثات وتذليل وحل المشكلات وتنفيذ وعميم انجح المشروعات.
- (6) لإحداث تمية ذاتية على المستوى الفردي والم المحلي والعام للمدير وللمدرسة كمؤسسة وللمعلمين كجماعة مهنية.

الأساليب: يستخدم المعهد الوطني للتدريب في عملية إعداد المديرين أساليب متعددة، منها أساليب جماعية يتم تنفيذها على جماعة من المتدربين حيث تستغل ديناميكية الجماعة وعلاقة التعاون بينهم وتعزيز مهارات العمل وروح الفريق، وهذه الأساليب هي الغالبة في عمليات إعداد المديرين كما يوجد هناك أساليب فردية تهدف إلى تدريب المديرين على مهارات خاصة أو تدريب مدير معين على عمل جديد ذو طبيعة خاصة لا يمكن أداؤه إلا لمدير واحد، ومن هذه الأساليب:

المحاضرة: ويتم فيها التحدث من قبل شخص متخصص في موضوع معين، مع إتاحة الفرصة للمديرين في النقاش والمحاورة في نهايتها.

المشغل التربوي: وهي قيام مجموعة من المديرين بتنظيم خطة عمل يتم من خلالها تبادل الخبرات، وتركز على تمية مهاراتهم مع التقويم المستمر.

المؤتمر التربوي: وهو أسلوب لحل المشكلات بشكل جماعي ويقوم به مجموعة من المتخصصين.

النقاش الجماعي: وهو عبارة عن اشتراك مجموعة من المديرين للنظر في مشكلة ما بغية إيجاد حل لها عن طريق المداولة المفتوحة.

الحقيقة إعداد المديرين: وهي طريقة للتعلم الذاتي وشكل من أشكال إعداد المديرين الفردي وتمثل مجموعة من الخبرات إعداد المديرين يتم تصميمها بطريقة منهجية ومنظمة وتشتمل على مواد وخبرات وأنشطة تدريبية تتصل بموضوع تدريبي معين.

التعليم بالراسلة: والتي تهدف إلى إعداد متعلمين على أنفسهم في عملية التعليم.

التعليم المبرمج: وهو يقوم على أساس التعليم الذاتي، حيث يتحمل المدير مسؤولية تعليم ذاته.

كما إن أساليب إعداد المديرين ترتكز على تحديد الأهداف من جهة والهدف الذي يسعى الأسلوب تحقيقه من جهة أخرى. لذا يعتمد

المعهد الوطني للتدريب على تقسيم أساليب إعداد المديرين إلى مجموعتين، هما:

أ. حسب طرق استخدامها

أساليب إخبارية: وتشتمل: المحاضرة، والندوات، والمؤتمرات، ومناقشة الحالات، وغيرها.

أساليب مشاهدة: وتشتمل: الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسوم البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية، وغيرها.

أساليب العمل: وتشتمل: تمثيل الأدوار، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة، وغيرها.

ب. حسب الأهداف

(1) **أساليب تدريبية** تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المديرين، مثل: المحاضرة، والمؤتمر، والندوة، والمناقشات، ودراسة الحال.

(2) **أساليب تدريبية** تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات، مثل: سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها.

(3) **أساليب تدريبية** تهدف إلى تغيير سلوك المديرين واتجاهاتهم، مثل: تمثيل الأدوار، الأفلام، وتحليل المعاملات وال العلاقات، وغيرها.

الأسس:

-

- وهنالك عدة أسس ومبادئ لبرامج الإعداد في المعهد الوطني للتدريب، على النحو الآتي:
- أ. إن المديرين هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المدرسة ويزيد إنتاجها.
 - ب. سياسات الإعداد لا بد أن تخلق لإشباع حاجات المديرين.
 - ج. بيئة الإعداد لا بد أن تهيء وتشجع المديرين على تنمية مهاراتهم واستغلالها.
 - د. برامج الإعداد لا بد أن تتفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات المديرين وأهداف المدرسة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

وينبغي أن يتتوفر الدافع عند المديرين لكي يقبلوا على برامج الإعداد، بهدف تحسين أدائهم وتطوير كفاياتهم، هذا الدافع الذي يُبقي المدير قوياً، ويساعد على تحقيق الأهداف الشخصية، لذا فإن توفر الحوافز المادية والمعنوية من الأمور الضرورية التي يجب أن توفر في أي برنامج إعداد، وقد يكون الالتحاق بالبرنامج نفسه حافز للتدريب، وقد يكون في شهادة الانتهاء من البرنامج حافزاً، وقد يكون في المكافأة أو زيادة الراتب حافزاً آخر، فالحوافز هي أحد الأسباب التي تساعد في إنجاح برامج الإعداد وضمان استقادة المديرين منه.

العمليات والأنشطة: وتمر عملية الإعداد في المعهد الوطني للتدريب بمجموعة من العمليات الفرعية والأنشطة التي توجه لعدد من المديرين لتحقيق أهداف معينة وإلهاارات الأثر المطلوب ومنها: تصميم برنامج إعداد المديرين، وتنفيذ برنامج إعداد المديرين. وتقدير ومتابعة برنامج إعداد المديرين.

أولاً: تصميم برامج إعداد المديرين

تعتبر عملية معدة، ويعتمد عليها نجاح برنامج إعداد المديرين، وتشتمل على الخطوات التالية:

1. تحديد الاحتياجات من برنامج إعداد المديرين: وتعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعرف أو المهارات أو الاتجاهات، ويمكن الكشف عن الاحتياجات من خلال المقابلات، والاستبانات واللاحظة، وتقدير تقييم الأداء.
2. تحديد الأهداف المطلوبة من برنامج إعداد المديرين، ويجب أن تكون الأهداف واقعية وتسجم مع سياسات المدرسة وفلسفتها.
3. وضع محتوى لبرنامج الإعداد: إن لأي برنامج محتوى معين تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات، وقد يكون المحتوى معلومات أو معارف، ومهارات وطرق وأساليب يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه، وأنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تعميتها.
4. اختيار الأساليب والتقنيات المناسبة: اختيار الأسلوب هو طريقة تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريسي يتم فيه إكساب أو تنمية أو تبادل معلومات بين المديرين والمدرب أو بين المديرين أنفسهم، مثل: الأساليب التي ترتكز على المدرب كالمحاضرة والنقاش، وأساليب ترتكز على أسلوب الحالات، وتمثيل الأدوار، والمبارات الإدارية، هذا بالإضافة إلى استخدام التقنيات والوسائل لتسهيل التعلم بطريقة منظمة ومشوقة وفعالة وتتوفر في الوقت والجهد وتساعد على الاحتفاظ بالمعلومة أو المهارة.
5. تهيئة التسهيلات: مثل القاعة، والأجهزة والمعدات، الخدمات المساعدة كالهاتف، والطعام، والشراب كالقهوة والمرطبات مثلاً.
6. استقطاب المدربين الأكفاء، فيجب اختيار المدرب قادر على إعداد المديرين والتعامل مع الجماعات، صاحب الخلق الحسن المتحمس والخدمة في إعداد المديرين.
7. استقطاب المشاركين، من حيث مستوى الوظيفة الإدارية، والمؤهل العلمي، والعدد، والعمر.

8. إعداد الموازنة العامة لبرنامج الإعداد، إذ لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الجانب المالي، مع بيان الموارد التي قد تكون على شكل رسوم تستوفى من المشاركين، أو منح، أو جزءاً من موازنة الإعداد، أما النفقات فتشمل أجور المحاضرين، والانتقال والسفر والإقامة، وإعداد النشرات وطباعتها أو غيرها.

9. إعداد الجدول الزمني، والذي يبين أوقات الفعاليات الإعداد مع أسماء المحاضرين.

ثانياً: تنفيذ برنامج إعداد المديرين

بعد تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، وفي العادة يكون للبرنامج منسق أو مشرف يقوم بإدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود، ونجاح البرنامج يعتمد على نجاح التنفيذ، وهذا يحتاج إلى قدرة المنسق أو المدرب ونوعيته، والظروف المادية وغير المادية المحيطة بالبرنامج مثل سير الفعاليات، وتتوفر التسهيلات، وافتتاح إعداد المديرين.

ثالثاً: تقييم برنامج إعداد المديرين ومتابعته

تعرف بأنها تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة برنامج إعداد المديرين ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف، وقياس كفاءة المتدربين، ومدى التغيير الذي نجح برنامج الإعداد في أحدهاته فيهم، وقد تكون متابعة برنامج الإعداد أثناء تنفيذه، وقد تكون المتابعة بعد انتهاء البرنامج ومحاولة قياس الأثر الذي ترتب على تعرض المتدربين لخبرات تدريبية معينة، وردود الفعل حولها، ومدى التعلم منه، وتعديل السلوك، ودرجة تأثيره على المدرسة تأثيراً إيجابياً.

وتتركز منظمات اليوم في تقييمها لبرامج الإعداد على كيفية انعكاسه على احتياجاتها المتعلقة بتعلم أفرادها، وتعديل سلوكياتهم، وتحسين أدائهم، وليس التركيز على عدد البرامج، وأنه يجب التركيز على برنامج الإعداد الذي يهتم بالنتائج ويتوافق مع احتياجات العمل، ويساعد على تحقيق أهداف المدرسة، ويزود الأفراد بالمهارات والمعلومات التي يحتاجونها لزيادة كفاءة أدائهم، وينطوي على تحمل الإدارة المسئولية توفر بيئة العمل التي تساعده على نقل المهارات، ويكون له نتائج يمكن تقييمها، لضمان المردود الإيجابي، واعتباره الأسلوب الأمثل لمساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها.

ويتضح مما سبق أن لإعداد مديرى المدارس دور مهم وحيوي في تطوير العملية التعليمية التي يقع على عانقها مسؤولية تحسين الأداء ورفع الكفاءة شريطة أن تستند هذه الآليات لرؤية وفلسفة واضحة المعالم، وتحطيم علمي، وتنفيذ سليم، وتقديم مستمر من أجل تطوير المهارات والكفايات والقيم والاتجاهات المطلوبة إحداثها لمديرى المدارس، من هنا تُعد آليات الإعداد المفتاح الأساس لمديرى المدارس المهارات المهنية والأكاديمية، سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية التي يعقدها المعهد الوطني للتدريب.

كما يتضح مما سبق أن واقع إعداد مديرى المدارس في المعهد الوطني يهتم بأبعد تنفيذ وتصميم البرامج التربوية، باعتبارها الإطار المرجعي لفاعلية إعداد مديرى المدارس. وهذا يعد مؤشراً إيجابياً على ارتفاع مستوى الأداء لأن الأداء الجيد صفة ملزمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة حيث أن الأداء الجيد يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. كما أن انسجام مديرى المدارس في الدورات التربوية يساعدهم على تعلم المعرفة والأساليب المتطرفة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات في سلوكهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم الالزمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المدرسة.

كما وتبذر هذه الأهمية في ضرورة تنوع الأساليب التدريبية ومراعاتها للفروق الفردية حيث يجب على المدربين مراعاة الفروق الفردية بين مديرى المدارس من حيث مؤهلاتهم وعدد سنوات خبرتهم والمادة العلمية التي تتناولها هذه الدورات، ومدى فعالية المدربين في الأشراف على هذه البرامج والتنوع في أساليب عرضها. والنتيجة نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة عدون (2020) والتي أشارت إلى ضرورة امتلاك مديرى المدارس الصفات القيادية، والتمكن الإداري، والقدرة على إدارة الأزمات والتحطيم، كما النتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة شقرة وشقرة (2020) والتي أشارت إلى خمسة مجالات لتطوير إدارة الموارد البشرية وهي:

(الخطيب والإدارة للموارد البشرية تطوير وتدريب الموارد البشرية عدالة وشفافية أنظمة الموارد البشرية ثقافة التميز تدريب الموارد البشرية وتحفيزهم)، كما التقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة القاسمي، والقاسمي (2019) والتي أشارت نتائجها إلى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمدير المدارس.

كما إن وزارة التربية والتعليم ومن خلال المعهد الوطني للتدريب بدأت بتطبيق برنامج الإدارة الذاتية للمدرسة، والذي يعتمد على قدرات ومهارات القيادات الإدارية في المدارس، وبالتالي ما يتطلبه هذا البرنامج من تنمية مهارات وكفايات القيادات الإدارية في المدارس من خلال عمليات التدريب والتنمية المهنية المستمرة. فجل مهامات الإدارة المدرسية على الإطلاق هي الاهتمام بالتدريس والمساعدة على نمو الطلبة، لذا فإن جميع العمليات التربوية والتي تتم في المؤسسات التربوية موجهة لتحقيق هذا الهدف، وجل عمليات التدريب تهدف إلى تنمية قدرات وكفايات مدير ومديرات المدارس في تقديم المساعدة للمعلمين في المدارس للقيام بدورهم في عملية التدريس وبالصورة المثلثي.

لذا فقد وفرت وزارة التربية والتعليم برنامج تدريب إداري لتوظيف الحاسوب في العملية الإدارية في المدرسة، لذا فيجب على كل مدير مدرسة ومعلم فيها أن يجتاز الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)، فضلاً عن الدورات المتخصصة في مجال استخدام الحاسوب في الإدارة المدرسية ونظم المعلومات في الإدارة التربوية.

ما سبق يتضح بأن وزارة التربية والتعليم تقوم بتدريب مدير المدارس على موضوعات متعددة في الإدارة المدرسية، مثل استخدام الحاسوب في الإدارة المدرسية، وإدارة الصراع، والثقافة التنظيمية، وإدارة الأمور المالية، والقياس والتقويم، ومهام مدير المدرسة كمشرف مقيم، ومع ذلك فإن تجربة مدير المدارس في ظل زخم الدورات التربوية، لم تتحقق التوقعات التي تؤدي إلى تحسين أداء المديرين ومهامهم، وتعود الوزارة على عمليات التدريب في أن تلعب دوراً كبيراً في متابعة التطورات التربوية والعلمية المتتسارعة وخاصة المتعلقة في عمليات التطور في مفاهيم الإدارة التربوية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما المعايير الواجب توفرها عند إعداد مدير المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة؟

اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة ما هي إلا انعكاس للتعليم المستمر المتعدد فالتطوير الاداري أو التغيير هو أكسير الحياة للعملية الادارية، ويقوم على تجديد المعلومات وسير العمل الاداري بطريقة إيجابية ومعالجة القضايا الادارية بأسلوب منظم لبلوغ الأهداف المحددة، ويقوم على تكوين قاعدة للمعلومات، وإعطاء مرؤنة بدوائر أوسع تكون ذات نظرية شاملة لتحسين أداء الأفراد وتطوير مهاراتهم، وتحسين منهجية العمل، فالتطوير والتغيير جهد متواصل طويل المدى ومحظوظ حينما يواجه القادة مواقف غير مرغوب فيها، ويرغبون في تغييرها

وتشمل اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة على العمليات الادارية ووظائفها والممارسات التي يقوم بها القائد في إدارته للمؤسسة التربوي وتشمل الخطيب الاستراتيجي وإدارة الازمات، وإدارة التغيير، وإدارة تكنولوجيا المعلومات وغيرها من العمليات الادارية كالاتصال واتخاذ القرار ووظائف الإدارة المدرسية كالخطيب والتنظيم والرقابة والتقويم والمتابعة والتنسيق والتوجيه والتوظيف بحيث يتم توظيفها في إدارة المدرسة وتحقيق أهدافها بصورة جيدة. ويمكن اثراء هذا الموضوع ببعض من الاتجاهات، ونستعرض من خلالها المعايير المعتمدة لديها في مجال إعداد مدير المدارس، ومن هذه الاتجاهات التربوية الحديثة ما يلي:

جدول (1): الاحتياجات التدريبية وتوزيعها وفق مجالات الاستراتيجية الوطنية للتدريب

الأهداف	الاحتياجات التدريبية	المجال
تطوير مهارات العمل، والإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار، توفير فرصة جيدة لتطوير ذاتي، تجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل التي تواجه العمل، الرغبة في العمل مع فريق مكافٍ بحل المشاكل المعقّدة، التفكير خارج نطاق الاختصاص، تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية.	وعي القائد ذاته القدرة على المبادرة والمبادرة التفكير الإبداعي	تطوير السمات الشخصية للمدير
تقديم خلاصة التجارب السابقة للمرؤوسين لمساعدتهم في أداء العمل، تقديم كل ما هو جديد ليكون مصدر للمعلومات بالنسبة للمرؤوسين، الاهتمام بالحياة الشخصية للمرؤوسين، التعامل مع المرؤوسين بالشكل الذي يؤثر على سلوكهم الوظيفي، توسيع مجال الاتصالات الوظيفية خارج حدود العمل، تطوير العلاقات الأفقية والرأسمية مع زملاء العمل، تطوير العلاقات مع ذوي الاختصاص خارج منطقة العمل، السعي للحصول على أي بيانات ذات صلة بالعمل، تبادل الثقة مع العاملين، تنمية الخدمة لدى العاملين	القدوة الحسنة للمرؤوسين القدرة على الاتصال بناء العلاقات الإنسانية	تطوير السمات السلوكية للمدير
استخدم الفهم القائم على الإصغاء وتبادل الآراء مع العاملين، تطوير المناخ الإيجابي للعمل والربط بين رغبات العاملين وأهداف المدرسة. الاستعداد دوماً لتقليل شكاوى واقتراحات العاملين، مشاركة العاملين في وضع بعض خطط العمل والتزام بها، تقويض السلطة بناء على الأنظمة والتعليمات المتتبعة، إقناع المرؤوسين بالقرار قبل اتخاذه عن طريق إظهار إيجابياته.	القدرات العقلية المهارات الإدارية مهارة تعليم المرؤوسين	تطوير السمات الذهنية للمدير
أعمل على إيجاد علاقات طبيعية تعاونية مع المرؤوسين، الحرص على تفهم مشاكل المرؤوسين وأعمل على إيجاد الحلول لها، تبني سلوك بعض المديرين الماهرین، تبني سلوك بعض العاملين المميزين بالعمل.		
الفاعلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ووضع رؤية للمدرسة، وتحديد الأهداف المستقبلية للمدرسة، ووضع استراتيجية واضحة للحد من نقاط الضعف التي تؤثر سلباً على مهارات العاملين في المدرسة، وحل المشكلات ضمن حدود زمنية ومالية، وتبادل الآراء بموضوعية للوصول إلى أفضل البديل الممكن لحل المشكلات، وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة. تحديد مؤشرات حدوث الأزمة، تشكيل فريق للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة في المدرسة، متابعة العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، تحسين جهود التغيير والآياتها لتقليل الروتين، توظيف التكنولوجيا لتوفير فرصة كافية للتمكين الإداري	التخطيط الإستراتيجي إدارة الأزمات حل المشكلات الاستعداد للتغيير التمكين الإداري	تطوير السياسات والتخطيط والبحث

يتضح من الجدول أعلاه أن التخطيط الاستراتيجي كمحور من محاور الإدارة التربوية الحديثة يركز على اطلاع وفهم للقضايا المعاصرة والتوجهات المستقبلية التي تؤثر على المجتمع المدرسي، وتقديم تصور مستقبلي ينطلق من استلهام الماضي واستشراف المستقبل، ويعتمد على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات التي تواجه المدرسة، ويهدف للتكيف مع المتغيرات في بيئتها، ومن خلال التحليل يتضح أن هناك قصوراً في التخطيط لبرامج التدريب، وأن ما يقدم من دورات تدريبية لمديري المدارس يتركز بالدرجة الأولى على الإطار النظري لفهم مصطلحات التخطيط الاستراتيجي وعملياته، بغض النظر عن إكسابهم الكفایات الالزامية لممارسة التخطيط الاستراتيجي، والتوظيف الجيد للموارد واستثمارها، ومن ثم بلوغ الأهداف المرجوة، والقدرة على ربط الرؤى طويلة المدى بمفاهيم العمل اليومي، وهذا يضع المدير في اعتباره المستقبل طويلاً المدى، ومن الأمور الهامة التي تساعد المدير على النجاح هو وضع الاستراتيجية مع العاملين في المدرسة وليس فقط تعريفهم بها، وهي غاية الأهمية من أجل النشر، والتوجيه الاستراتيجي بالمدرسة، وهذا التوجه الاستراتيجي يعتمد على بناء الاتجاهات والتوجهات المستقبلية المحتملة، والمشاركة أفي حوارات استراتيجية، والتركيز على أكثر التوجهات والمداخل أهمية.

كما ترکز استراتيجية تطوير السياسات على أهمية التمكين الإداري والذي يسهم في تطوير مستوى أداء المديرين فتحسين مستوى أدائهم من الأمور الأساسية التي تنتج عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ويعتبر قوة دافعة، ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين، كما يساهم التمكين في تطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة المواءمة ما بين احتياجات المؤسسة التربوية والاحتياجات الشخصية للمدير وكسب رضا المجتمع المحلي، وزيادة قدرة استجابة المؤسسة التربوية للمؤثرات الخارجية وتحقيق الإبداع والتميز، وانعكاس ذلك على قيام المديرين بمهامهم وواجباتهم المهنية، للارتقاء بالأداء المدرسي وتفعيل أدوار مديرى المدارس والعاملين معهم والمنظومة المدرسية ككل.

وأن التمكين يضمن فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً. ومن أهم فوائد التمكين الإداري تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة، وزيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتنية والمستدامة بين المؤسسات التربوية والعاملين فيها، والسرعة في إنجاز المهام. ويعزز الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، وينحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرائق الفاعلة لتنفيذ أعمالهم. كما يعزز عملية منح القادة الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملحة الاجتهد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، بالإضافة إلى الصلاحية الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية.

كما ترکز استراتيجية تطوير السياسات على أهمية إدارة الأزمات كمحور من محاور الإدارة التربوية الحديثة؛ إذ وتعرض المؤسسة التربوية في فلسطين لأزمات حادة من أبرزها الاحتلال الإسرائيلي، والأزمات المتلاحقة المرتبطة به، وأزمة الوباء العالمي كورونا، والتحول للتعلم عن بعد، والعنف المدرسي، وتزايد إعداد الطلبة، والأزمات المالية، والترهل الإداري والأزمات المتكررة المتعلقة بامتحانات الثانوية العامة، مما يتطلب من المؤسسات التربوية استيعاب التغير باتجاه إعداد مديرى المدارس الإعداد الجيد في تأدية مهامه، فالآزمات التي تواجه المؤسسات التربوية تمثل نقطة حرجية، وحساسة في كيانها، وتحتاط فيها الأسباب بالنتائج مما يقدر المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل عدم التأكيد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات. الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية. وهذا كله يؤكد على أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها. إلا أنه يمكن منع الأزمة، أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات، باستخدام عمليات منهجية علمية، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة.

كما ترکز استراتيجية تطوير السياسات على أهمية توظيف مهارة حل المشكلات كمحور من محاور الإدارة التربوية الحديثة؛ إذ تتعرض الإدارة المدرسية لمشكلات أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها، على أن هذه تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى وترتبط درجة القدرة على حل المشكلات بقدرة المدير على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمنياً الإحساس بمشكلة ما.

وتبني مهارة حل المشكلات على عناصر أساسية تمثل في القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلاً في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين، والقدرة على التشخيص وتمثل المهارات في تدبير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية، والالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف. وي يتطلب حل المشكلات الاستنتاج والحججة والمنطق والاعتماد في ذلك على طرق مرتبة ومنظمة للتعرف على ماهية المشكلات، إلا أنه رغم أن حل الكثير من المشكلات يعتمد على التحليل، فالقرار الصائب ليس من السهل الوصول إليه بالتحليل المنطقي وحده، فهناك مشكلات على درجة عالية من الغموض بفعل وجود العديد من المتغيرات التي يصعب معرفتها أو التنبؤ بها، لذلك فإن القدرة التحليلية يجب أن يرافقها: الخدمة، الحنكة، الحكمة، الفهم السليم واستعمال الحدس والبديهة.

كما تتضمن مهارة حل المشكلات حلولاً جذرية لمشاكل العمل المدرسي وليس السعي إلى تقديم حلول عاجلة وسطحية لمشاكل العمل ومعوقاته. فمن الناحية النظرية البحتة فإن مهارة حل المشكلات أداة لتطوير المؤسسات التربوية التي تطبقها فمهارة حل المشكلات في المؤسسات التربوية لها تأثير واضح على مخرجات العملية التربوية، فهي تؤثر على سلوك العاملين والطلبة في المدرسة وعلى تحصيل الطلبة وسلوكهم وقيمهم واتجاهاتهم، وتعتبر من العوامل الأساسية المهمة لنجاح أي برنامج تدريسي، فمن خلالها يمكن أن تزداد حالات التناقض الجيد في وظائف المدرسة وعملياتها.

كما ترتكز استراتيجية تطوير السياسات على أهمية توظيف منهجية التغيير كمحور من محاور الإدارة التربوية الحديثة؛ فالمؤسسات التربوية تسعى إلى البقاء والاستمرار والنمو، فلا يمكنها الوقوف دون تدخل أمام التغيير المتتسارع ب مختلف مجالات الحياة. فالمؤسسات التي تخضع للصدف غالباً ما تواجه التغيير ويفثر على استمرارها، والتحكم بالمسير الذي تواجهه، وبالتالي عليها الانتباه لمواجهة هذه التحديات مع اتخاذ جميع التدابير الازمة لكي تتكيف معه حيث ازدادت الحاجة إليها باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمعات وتقدمها في عالم أصبح التغيير السريع أبرز سماتها. فالقائد التربوي لا يستطيع أن يتحرر من تحيزاته وأن يكون موضوعياً إلا إذا كانت قيمة دوافعه واضحة ومحددة بشكل دقيق. حيث يترکز اهتمام القائد التربوي هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعاوقة للتغيير، والتعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسؤول تقديم العون اللازم أي الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير. فالقائد التربوي قد يواجه مشكلة تعييم إمكاناته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دعم الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغيير، وتوضح هدف التغيير للأشخاص المعينين في التنظيم، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، ويدعون الأفراد إلى مقاومة التغيير. ومن هنا تبرز أهمية إعداد مديرى المدارس في المؤسسات التربوية، حيث أن هذه المؤسسات بحاجة إلى ثورة قيادية يقودها قادة قادرون على إحداث التغيير وإدارته بنجاح. وفي ظل هذه الأوضاع، تتأكد حاجة المنظمات إلى قادة يتميزون بالخدمة والمعرفة والقدرة على التكيف مع مستجدات العصر، وممارسة أنماطاً قيادية يتطلبها قيادة التغيير في ظل نمو وتطور المنظمات وتعدد أدوارها.

وعلى صعيد وزارة التربية الفلسطينية، فقد عملت على متابعة التغييرات المستجدة وإحداثها والتغلب على تحدياتها، استجابة منها إلى الحاجة الملحة لترجمة هذه الرغبة في التغيير والارتقاء بأداء مدير المدارس؛ إذ أن أول ما هدفت إليه خطة التطوير التربوي هو تحقيق تربية ذات نوعية مميزة تتعكس على مدخلات النظام التربوي ومخرجاته، مما يؤدي في النهاية إلى الجودة في النظام التعليمي. إلا أن هناك قصوراً في تنمية قدرات قادة التغيير في المؤسسات التعليمية لتكون لديهم القدرة على الإبداع وإدارة الفريق التعاوني، وامتلاك بكتوريات تساعدهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودراسته وعملياته ونواتجه. والتركيز على المدرسة بصفتها محوراً للتغيير والتطوير، ولعل ما يفسر جزءاً من هذا الواقع هو القصور في إعداد مدير المدارس في مجال إدارة التغيير غياب البعد المعرفي للتغيير، وإهمال تدريب الإداريين على إدارة التغيير. كما تركز استراتيجية تطوير السمات الشخصية للمدير على أهمية الوعي الذاتي تبرز من خلال بناء ثقة المدير في نفسه وفي قدراته من جهة، كما تشكل دافعاً لتطوير وتنمية ذاته، بالإضافة إلى أن معرفة المدير لنفسه وإدراكه للأثر الذي تتركه تصرفاته في نفوس مرؤوسيه، يجعله يفهم ويتقن وجهات نظرهم، كما أن فهم القائد لمشاعر مرؤوسيه يقتضي أن يدرك كيف تبدو تصرفاته لهم، لأن المدير إذا وضع صورة لنفسه بأنه موضوعي وعادل في معاملة مرؤوسيه، في حين أنهم يرون فيه متحالماً عليهم، فإنه أيا كان منهما على صواب، فإن المدير يواجه صعوبة في إقناعهم بعادلاته وموضوعيته.

ومدير المدرسة منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل ظروف متغيرة، لذا عليه أن يوائم دائماً بين أوضاعه وأوضاع جماعته وتلك الظروف، كما عليه أن يستجيب لداعي تلك المتغيرات الموقفية التي تفرض عليه وتحتاج منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات وفق المقتضيات، كما أنه من المأمول أن يواجه القائد أموراً ومواضعاً عارضة لا تتضمنها القواعد واللوائح، وأمام ضغط الظروف وعنصر الزمن يتحتم عليه المبادرة بالاجتهد لاتخاذ الإجراء المناسب والصحيح، ومن هنا تتضح أهمية المبادرة عند توافر دواعيها.

وعلى الرغم من أهمية تطوير السمات الشخصية لمدير المدرسة كمدخل إداري يتواءم مع متطلبات الإصلاح والتطوير التربوي في المدارس، ولأن التدريب لمدير المدارس يتم بعد عملية الاختيار، إلا أن مؤشرات الوضع الراهن أشارت إلى قصور في تدريب مدير المدارس على الأساليب المتطرفة التي تساعده في اتخاذ القرارات، ومواجهة الظروف الطارئة وإدارة الصراعات والنزاعات التي تحدث في المدرسة بكفاءة عالية، كما تركز استراتيجية تطوير السمات السلوكية للمدير على الخصائص الشخصية للمدير، وتحتاج مهارات إنسانية تمثل في قدرة المدير على التعامل مع الآخرين، والتي تعتبر من أكثر المقومات ضرورة لنجاح المدير في التأثير على مرؤوسيه كي ينجزوا مهامهم لتحقيق أهداف المنظمة، ولارتباطها بالسمات السلوكية والخاصة بالعلاقات الإنسانية هي أكثر السمات صعوبة.

وإذا كانت القيادة هي القدرة على التأثير والإقناع لتجهيز جماعة من الأفراد نحو تحقيق الأهداف بالاعتماد على قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية والسلطة الرسمية بصفة ثانوية، فإن أساس هذا التأثير هو القدوة الحسنة، ويكون المدير قدوة لمرؤوسيه سلوكاً أو تصرفات مثالية يحتذى به، وفي العادة تكون تصرفات المديرين رسائل مثالية يقتدي بها ويتبعها المرؤوسون، كحضور المدير مبكراً وانصرافه متأخراً وقيامه بأعمال إضافية للمدرسة، ويعين على المدير أن يمارس ويطبق ما يقوله للرؤوسين من المواقف من خلال سلوكه اليومي، وأن يحدد نموذجاً واضحاً للرؤوسين.

كما تركز استراتيجية تطوير السمات الذهنية للمدير على القدرات العقلية والتي تمثل الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية للفرد، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية الازمة للقيادة، حيث ثبت أن هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة، وتتطلب استراتيجية تطوير السمات الذهنية للمدير قدرة ذهنية (فكريه) تسمح له بالتصرف والسلوك والعمل المناسب في الوقت المناسب ومع الشخص المناسب، كما أن العمل الإداري يتطلب توفر القدرة الذهنية لحل مشاكل المنظمة، وتتمثل السمات الذهنية في فهم القائد للمنظمة التي يقودها ووعيه بالاتصال بين أجزائها ونشاطاتها، إضافة إلى إدراك علاقتها بالبيئة الخارجية لها، وتكون أهمية السمات الذهنية في أن المدير يعتمد عليها في تحسين مهاراته الشخصية في الميدان، كما تمكنه من استخدام سماته السلوكية بالشكل الأفضل، بالإضافة إلى أن توافرها في المدير ينعكس إيجاباً في اتجاهات وسلوكيات وعمل المرؤوسيين.

ما سبق، يتضح أهمية أن تركز وزارة التربية والتعليم على برنامج القيادة والذي يتضمن تنمية مهارات مدير المدارس في الجوانب القيادية: التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأزمات، وحل المشكلات، والتمكين تقويض الصالحيات، تشكيل فرق العمل، إدارة التغيير، بما يتفق مع التوجهات العالمية من حيث الحاجات التربوية التي من الواجب الاهتمام بها والتركيز عليها في إعداد البرامج التربوية لمديري المدارس، كما يجب أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تغيير وجهة نظرها إلى مدير المدرسة من مدير إلى قائد تربوي يمارس مهارات وكفايات القيادة للمدرسة، وأن تعمل على تدريب جميع مديري ومديرات المدارس على برنامج القيادة التربوية في مجالات قيادة التغيير والتطوير، وإدارة المعرفة، وتشكيل فرق العمل، والعمل الجماعي والتعاوني، وتقويض الصالحيات، وبناء الفريق، والتخطيط التطوري، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الاجتماعات، إذ إن عمل مدير المدرسة يستند في الأساس إلى عمليات التخطيط المختلفة، فكل مدير مدرسة مطالب سنويًا بإعداد خطة تطويرية للمدرسة تشمل الجوانب المادية والمالية والبشرية في المدرسة والتحديات التي تواجهها، وهو مطالب والعاملين في المدرسة بصياغة رؤية ورسالة للمدرسة، وأهداف إستراتيجية لتحقيقها، وأن تعمل الوزارة على صياغة مؤشرات أداء لمديري المدارس وأن تُشكل برامج التدريب الإداري في جانب التخطيط التربوي والاستراتيجي دافعًا لدى مدير المدارس للافادة منها، ونقل أثرها التربوي إلى المدرسة.

الوصيات:

في ضوء ما نقدم من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

- الاهتمام بالجوانب العملية والتطبيقية عند تنفيذ برامج إعداد مدير المدارس وتحقيق التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي.
- الاهتمام بصياغة وتحديد الأهداف التي تعقد من أجلها برامج إعداد مدير المدارس والعمل على أن تتحقق هذه البرامج أهدافها بصورة جيدة وبما يحقق الغايات المنشودة من خلال الاهتمام بالأمور الإدارية في البرنامج التربوي وتحث المديرين على احترام مواعيد البرنامج والمحافظة على الانضباط ورفع التقارير السنوية عن سير البرامج التربوية لإدارات التربية والتعليم لمعالجة أي إشكالية قد تحدث أثناء التنفيذ.
- تحسين بيئة التدريب وذلك بتوفير قاعات خاصة بالتدريب مزودة بكافة وسائل التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب والعمل على اختيار المدربين من لهم ممارسات في وظائف التعليم العام بالإضافة لوظيفتهم الأكاديمية وممارستهم لطرق مبتكرة في التدريب تشجع المتدربين على التفاعل مع بيئة التدريب.
- تصميم حقيبة تدريب لكل برنامج، تتضمن أهداف البرنامج وخطته الدراسية، وبرنامجها التنفيذي.
- تطوير المدربين من خلال عقد دورات تدريبية وورشات عمل وان يزودوا بنشرات اثرائية عن البرامج التربوية.
- ضرورة التواصل البحثي وقيام الدراسات المستقبلية من قبل الباحثين المختصين، بدراسة فاعلية إعداد مدير المدارس، وبحث علاقتها مع متغيرات إدارية أخرى كالجودة الشاملة والتمكين الإداري وإدارة المعرفة، لأجل التوصل إلى تحليلات متعددة الأغراض وإلى الجوانب الازمة في تعزيز مثل تلك العلاقة بين النظم والسلوكيات.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أرناؤوط، أحمد. (2017). دراسة مقارنة مكانية لنظام الاختيار لوظائف القيادة المدرسية أفي سنغافورة وفنلندا وإمكانية الافادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية*. جامعة بني سويف، 1(1): 108-1.
- آل درع، طحون. (2018). الاحتياجات التربوية لمديرى ومديرات المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. 5(1): 423-453.
- الأهـلـ، سـامـيـةـ. (2020). تطوير الإدارة المدرسية في الجمهـوريـةـ الـيـمنـيـةـ فـيـ ضـوءـ الإـدـارـةـ بـالـنـتـائـجـ. المـرـكـزـ الـديـمـقـراـطـيـ العـرـبـيـ. المـانـيـاـ.
- بسـيـونـيـ، عـزـةـ. بـسـيـونـيـ سـعـادـ (2017) آـلـيـاتـ التـتـمـيمـيـةـ الـمـهـنـيـةـ. المـرـكـزـ الـقـومـيـ لـلـبـحـوـثـ التـرـبـوـيـةـ وـالـتـمـيمـيـةـ. حـدـادـ، مـحـمـدـ بـشـيرـ. (2015). التـمـيمـيـةـ الـمـهـنـيـةـ. الـقـاـفـهـرـ: عـالـمـ الـكـتـبـ لـلـنـشـرـ.
- دوـينـ، سـحـرـ (2018) تـقـيمـ الـبـرـامـجـ التـرـبـيـةـ لـمـدـيـرـيـ المـدـارـسـ فـيـ مـدـيـرـيـةـ تـرـبـيـةـ جـنـوبـ الـخـلـيلـ إـلـيـشـكـالـيـاتـ وـمـقـرـحـاتـ لـلـتـطـوـيرـ. (رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ غـيرـ مـنـشـوـرـةـ). جـامـعـةـ الـخـلـيلـ. فـلـسـطـينـ.
- الـرـشـيـديـ، غـازـيـ. (2021) درـاسـةـ الـحـالـةـ: مـدـخـلـ منـهـجـيـ فـيـ الـبـحـثـ النـوـعـيـ. الـكـوـيـتـ، الـفـالـحـ لـلـنـشـرـ وـالـتـوزـيعـ. الـزـعـلـانـ، سـامـيـةـ. (2017). تـصـورـ مـقـرـحـ لـتـطـوـيرـ الـمـارـسـاتـ الـإـدـارـيـةـ لـمـدـيـرـيـ مـدـارـسـ الـمـرـحـلـةـ الـثـانـوـيـةـ فـيـ الـمـحـافـظـاتـ الـجـنـوـبـيـةـ عـلـىـ ضـوءـ مـخـلـ الـإـدـارـةـ بـالـقـيـمـ. (رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ غـيرـ مـنـشـوـرـةـ). جـامـعـةـ الـأـزـهـرـ. غـرـةـ. فـلـسـطـينـ.
- الـسـعـودـيـ، رـمـضـانـ. (2017). تـصـورـ مـقـرـحـ لـتـطـوـيرـ الـكـفـاـيـاتـ الـمـهـنـيـةـ لـمـدـيـرـيـ المـدـارـسـ الـثـانـوـيـةـ الـفـنـيـةـ بـمـصـرـ فـيـ ضـوءـ خـبـرـاتـ بـعـضـ الـدـوـلـ. مـسـتـقـبـلـ الـتـرـبـيـةـ الـعـرـبـيـةـ. 24(107): 157-296.
- شـحـاتـةـ، صـفـاءـ. (2011). تـصـورـ مـقـرـحـ لـتـطـوـيرـ أـدـاءـ مـؤـسـسـاتـ الـتـعـلـيمـ قـبـلـ الـجـامـعـيـ أـفـيـ مـصـرـ. مـجـلـةـ كـلـيـةـ التـرـبـيـةـ. جـامـعـةـ عـيـنـ شـمـسـ. 35(3). 517-640.
- الـشـرـمـانـ، يـاسـيـنـ. (2018). دورـ المـعـلـومـاتـيـةـ فـيـ التـمـيمـيـةـ الـمـهـنـيـةـ لـدـىـ مـدـيـرـيـ المـدـارـسـ فـيـ مـحـافـظـةـ أـرـبـدـ. (رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ غـيرـ مـنـشـوـرـةـ). جـامـعـةـ الـأـلـبـيـتـ. كـلـيـةـ الـعـلـمـ الـتـرـبـيـةـ. الـأـرـدـنـ.
- شـقـورـةـ، مـنـيرـ؛ وـشـقـورـةـ، ضـيـاءـ. (2020). تـطـوـيرـ إـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ فـيـ مـدـيـرـيـاتـ الـتـرـبـيـةـ وـالـتـعـلـيمـ بـمـحـافـظـاتـ فـلـسـطـينـ الـجـنـوـبـيـةـ عـلـىـ ضـوءـ نـمـاذـجـ التـمـيزـ الـعـالـمـيـةـ. درـاسـةـ اـسـتـشـرـافـيـةـ. مـجـلـةـ الـجـامـعـةـ الـإـسـلـامـيـةـ لـلـدـرـاسـاتـ الـتـرـبـيـةـ وـالـنـفـسـيـةـ. 28(7): 274-301.
- شـمـسـانـ، عـبـدـالـكـرـيمـ (2022) تـدـرـيـبـ مـدـيـرـيـ المـدـارـسـ لـتـوـظـيفـ تـكـنـوـلـوـجـيـاـ الـمـعـلـومـاتـ وـالـاتـصـالـاتـ فـيـ الـتـعـلـيمـ بـحـالـاتـ الـطـوارـئـ، مـجـلـةـ الـعـلـمـ الـتـرـبـيـةـ وـالـدـرـاسـاتـ الـإـلـاـسـانـيـةـ. 21(1): 533-563.
- الـطـوـخـيـ، هـيـثـمـ مـحـمـدـ إـسـمـاعـيلـ، وـالـحـرـبـيـ؛ حـمـادـ دـغـيمـ، وـالـدـسـوـقـيـ عـوـضـ اللـهـ إـبـرـاهـيمـ. (2016). الـعـلـاقـةـ بـيـنـ التـمـيمـيـةـ الـمـهـنـيـةـ وـالـإـبـدـاعـ الـإـدـارـيـ لـدـىـ مـدـيـرـيـ مـدـارـسـ الـتـعـلـيمـ الـعـامـ بـالـمـمـلـكـةـ الـعـرـبـيـةـ السـعـودـيـةـ. مـجـلـةـ الـعـلـمـ الـتـرـبـيـةـ. 24(4): 54-5.
- عـدـوانـ، سـوـسـنـ. (2020). الـمـعـاـيـرـ الـمـتـوـفـرـةـ لـدـىـ مـدـيـرـيـ المـدـارـسـ الـمـهـنـيـةـ فـيـ وزـارـةـ التـرـبـيـةـ وـالـتـعـلـيمـ درـاسـةـ حـالـةـ مـدـيـرـيـاتـ شـمـالـ الـضـفـةـ الـغـرـبـيـةـ. (رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ غـيرـ مـنـشـوـرـةـ). جـامـعـةـ النـجـاحـ الـوـطـنـيـةـ. فـلـسـطـينـ.
- الـقـاسـمـيـ، عـاـيـدـةـ بـطـيـ، وـالـقـاسـمـيـ، خـالـدـ بـنـ مـحـمـدـ. (2019). فـاعـلـيـةـ التـدـرـيـبـ أـثـاءـ الـخـدـمـةـ فـيـ تـطـوـيرـ الـمـهـارـاتـ الـقـيـادـيـةـ لـمـدـيـرـيـ المـدـارـسـ بـسـلـطـنـةـ عـمـانـ. مـجـلـةـ الـعـرـبـيـةـ لـلـعـلـمـ الـتـرـبـيـةـ وـالـنـفـسـيـةـ. 9(1): 271-302.
- الـقـيـسيـ، عـبـيرـ. (2010). درـجـةـ تـأـثـيرـ الدـوـرـاتـ الـتـرـبـيـةـ فـيـ أـدـاءـ مـدـيـرـيـ المـدـارـسـ لـمـهـامـهـ فـيـ مـحـافـظـاتـ فـلـسـطـينـ. منـ وجـهـهـ نـظـرـهـمـ. (رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ غـيرـ مـنـشـوـرـةـ). جـامـعـةـ النـجـاحـ الـوـطـنـيـةـ. نـابـلـسـ. فـلـسـطـينـ.

كمال، عبد الوهاب، أحمد. (2012). دراسة تحليلية لبعض المشكلات التعليمية المؤثرة في تحقيق المناخ التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر ". (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية بالعريش. جامعة قناة السويس.

محمد، فاطمة، عبد المنعم. (2013). تطوير الإدارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية -جامعة عين شمس.45.

المفizer، خولة، والتركي، مريم(2020) التدريب التطبيقي لتطوير أداء قادة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 62(1): 224- 248

ثانياً: المراجع العربية المترجمة:

- Adwan, S. (2020). *Standards available to principals of vocational schools in the Ministry of Education, a case study of the directorates of the northern West Bank*. (A magister message that is not published). An-Najah National University. Palestine.
- Ahdal, S. (2020). *The development of school administration in the Republic of Yemen in the light of management by results*. Arab Democratic Center. Germany.
- Al Deraa, T (2018). Training needs for principals of public schools in the Kingdom of Saudi Arabia. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*. 5(1): 423-453
- Al Qasimia, A, and Al Qasimi, K. (2019). The effectiveness of in-service training in developing the leadership skills of school principals in the Sultanate of Oman. *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*. (9)1: 271-302.
- Al-Mafeez, K, and Al-Turki, M (2020) Applied training to develop the performance of leaders of public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of global experiences, *Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology*, 62 (1): 224-248
- Al-Qaisi, A. (2010). *The degree of impact of training courses on school principals' performance of their tasks in the governorates of Palestine. From their point of view*. (A magister message that is not published). An-Najah National University. Nablus. Palestine
- Al-Saudi, R. (2017). A proposed conception for developing the professional competencies of technical secondary school principals in Egypt in light of the experiences of some countries. *The future of Arab education*. 24(107): 157-296
- Al-Toukhi, H, and Al-Harbi; D, and El-Desouki A (2016). The relationship between professional development and administrative creativity among principals of general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia: From their point of view. *Journal of Educational Sciences*.24(4): 54-89.
- Al-Zalaan, S. (2017). *A proposed conception for developing the administrative practices of secondary school principals in the southern governorates in light of the administration's breach of values*. (A magister message that is not published). Al Azhar university. Gaza. Palestine
- Arnaout, A. (2017). A spatial comparative study of the selection system for school leadership jobs in Singapore and Finland and the possibility of benefiting from it in Egypt. *Journal of the College of Education. Ben Suef University*. 1(1): 1-108
- Bassiouni, A. Bassiouni S (2017) *Professional Development Mechanisms*. National Center for Educational Research and Development.
- Dudin, S (2018) "Evaluation of Training Programs for School Principals in the South Hebron Education Directorate: Problems and Proposals for Development. (Unpublished Master's Thesis). Hebron University. Palestine.
- Haddad, Muhammad Bashir. (2015). *professional development*. Cairo: World of Books for Publishing.
- Kamal, A, (2012). *Analytical study of some educational problems affecting the achievement of the educational climate in the public secondary school in Egypt*." (Unpublished Master's Thesis), Faculty of Education in Arish, Suez Canal University.

Muhammad, F. (2013). The development of university administration in the Arab world in the light of contemporary administrative thought. *Journal of the Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration - Ain Shams University*.45.

Rashidi, G. (2021) *Case study: a methodological approach to qualitative research*. Kuwait, Al-Falih for publishing and distribution

Shamsan, Abdul Karim (2022) Training School Principals to Employ Information and Communication Technology in Education in Emergencies, *Journal of Educational Sciences and Human Studies*, 21(1):533-563

Shaqqoura, M; And Shaqqoura. D. (2020). Developing human resources management in the directorates of education in the southern governorates of Palestine in the light of international excellence models - a prospective study. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*. 28(7): 274-301.

Sharman, Y. (2018). *The role of informatics in the professional development of school principals in Irbid Governorate*. (A magister message that is not published). Al al-Bayt University. Faculty of Educational Sciences. Jordan.

Shehata, S. (2011). A proposed vision for developing the performance of pre-university education institutions in Egypt. *Journal of the College of Education. Ain-Shams University*. 35(3). 517-640.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

Guang-Lea Lee; Donald A. Myers; Kyoung Jin Kim(2020) Kindergarten teachers' professional training and their social status in Korea, *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 30(3) : 263 - 271

Rasku, P,(2019) "Developing teachers professional expertise through collaboration in an ict-based learning environment, European journal of Teacher Education,27(1):47-62.

Şenol Sezer, Gamzegül Engin. (2021). School Principals' Views on Selecting. Training and Appointment of Administrator for Schools: A Case Study. *Education and Science*. 46(206): 263-280.

Terry, P. (2019). Essential Skills for Principals. *Thrust For Educational Leadership. ERIC*. 29(1): 9-26.