

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

المخلص:

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 وتوصيات تقويم الدورات التدريبية في المعهد الوطني للتدريب التربوي. 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 تركزت 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 يعد 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، ووسيلتها 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 إيجاد 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 يعدّ 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). وتعدّ الإدارة التربوية عملية اجتماعية دخل عليها التطور كعنصر مهم في شتى مجالاتها الإدارية، فأصبحت تهتم بتسيير العناصر البشرية وحفزها وتوحيد طاقاتها وتوجيهها بصورة منظمة 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 الدعامة الأساسية لنجاح النظام التعليمي، إذ توكل إليها عملية بناء أفراد المجتمع من جميع الجوانب، بما يتناسب مع أهداف المجتمع، كما تعتبر الإدارة المدرسية المستوى الإداري التنفيذي في الإدارة التربوية، وهي مجموعة عمليات تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه، كل هذه الوظائف تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة لأجل إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع (دودين، 2018: 19).

أن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة من نظم العمل، وما يستتبعه ذلك من ضرورة إعادة تنمية 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 أنفة 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 المعارف 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 يُدخل المؤسسة أبواب 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 (الأهدل، 2020: 8).

وتُعَدُّ برامج الإعداد من أهم مرتكزات العمل الإداري، لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً على الإنتاجية 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 (الصيرفي، 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 المعارف والمهارات اللازمة في فترات قصيرة نسبياً بهدف تطوير وتنمية القدرات القيادية والارتقاء بمستوى الكفاءة القيادية الذاتية والفنية والإدارية أثناء الخدمة (السعودي، 2017: 163).

وتُعَدُّ آليات إعداد المديرين الأساس في توجيه هذه البرامج، وصياغة أهدافها لتحقيق العائد المرجو على صعيد تحسين الأداء النوعي لمديري المدارس بما يتوافق مع الفكر الإداري المعاصر؛ لذلك فإن الإعداد المبني على أسس عملية وعلى الأساليب المعرفية الحديثة يحتل موقعا محوريا 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 مديري المدارس (الزعلان، 2017: 13). مما سبق، تبرز أهمية الحاجة لإعداد مديري المدارس نظراً لكثرة التعامل مع شرائح متعددة ومختلفة، منها الطالب الذي هو محور العملية التربوية بكاملها والذي يتميز بالتغير السريع في خصائصه واتجاهاته، مما يستدعي قيادة واعية مرنة تتفهم هذا التغير وتسايره، وهو يتعامل مع المعلمين وعالمهم المتنوع في الشخصية والقدرات، والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمصطلحات المتجددة 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 تنعكس بالتأكيد على إنتاجيتهم وتخدم مؤسسته ومجتمعه معاً فضلاً عما يدره من زيادة في الدخل يحقق له مستوى معيشة أفضل وبالتالي مستوى اجتماعي أرقى وأفضل له ولأسرته. 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 والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة. ونظراً 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، وقفيشه، 2020، شقورة وشقورة، 2020) إلى أهمية الإعداد السليم لمديري المدارس بما يضمن نجاحه في عمله وتحقيق المدرسة أهدافها التربوية.

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

1. معالجة وتصحيح بعض ثغرات برامج الإعداد لمديري المدارس.
2. تفعيل قدرات المديرين التربوية، وإمدادهم بالمهارات والخبرات، وإحداث تغييرات في اتجاهاتهم وسلوكياتهم من أجل رفع كفاءاتهم وتسهيل أداء مهماتهم.

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

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 مديري المدارس إلى اكتساب مهارات تربوية عالية المستوى.

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

وبخلاصة القول لم تعد آليات إعداد مديري 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 المتجددة في المجتمعات التي تعمل لخدمتها، لذلك فإن نجاح برامج إعداد مديري المدارس يعتمد في حقيقته على مدى وضوح أهدافها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يتطلب تطوير المؤسسة التربوية وتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية وجود كوادر بشرية مؤهلة وذات مواصفات قيادية وخبرات عالية يتم إعدادها وفقاً لأسس وقواعد ومعايير خاصة، بحيث يتبلور عن هذا الإعداد تحسين وتطوير أداء مديري المدارس، لذا فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم باستراتيجية إعداد مديري المدارس اهتماماً كبيراً لتحقيق النمو المهني لشاغلي الوظائف التعليمية، ورفع مستوى أدائهم في العملية التعليمية وزيادة الطاقة الإنتاجية لدى جميع المديرين، وإعداد الكوادر الوطنية المدربة 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 لتغطي احتياجاتهم التدريبية جوانب النقص التي يشعرون بها أثناء ممارستهم لأعمالهم، حتى يتسنى لهم القيام بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، ويكونوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكل كفاءة واقتدار لأن استراتيجية إعداد مديري 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 مديري 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 (شقورة وشقورة، 2020؛ أبو سمرة، وآخرون، 2020) إلى أهمية الإعداد السليم لمديري المدارس بما يضمن تحسين نوعية الإدارة، والارتقاء بها، ليكونوا أكثر قدرة على قيادة المدرسة وإدارتها، مما يؤدي إلى تحسين أداء الطلبة والمعلمين، ويستحق هذا الكم الكبير من الدورات التدريبية، أن يُجني ثماره، من خلال تميز إداري مدرسي.

وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة أعداد الأشخاص المؤهلين لتولي المنصب، وتأثر التعليم بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وتزايد أعداد العاملين في سلك التربية والتعليم ممن 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 لمديري المدارس في ضوء إدارة الجودة الشاملة (عدوان، 2020).

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

ما واقع إعداد مديري المدارس الحكومية في فلسطين؟

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

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من بعدين نظري وتطبيقي كالآتي:

الأهمية النظرية:

1. تتناولها موضوعا علميا حديث، وذو أهمية كبيرة في القيادة التربوية وجودة التعليم، فهي تبحث في تطوير أسس إعداد مدير المدرسة في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.
2. كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية معايير إعداد مديري المدارس، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمؤسسات التربوية أهمية الاهتمام بأسس إعداد مدير المدرسة، وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم لهذه المؤسسات.
3. تأتي هذه الدراسة كمحصلة لجهود عملية بأدوات علمية نوعية، تستهدف مديري مدارس في القطاع الحكومي في محافظات الضفة الغربية؛ فهم بحاجة إلى الدراسة والبحث من أجل تحسين تطوير إعداد مديري المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، لاستثمار ما لديهم من إمكانيات وقدرات.
4. تكمن أهمية الدراسة الحالية على اعتبار أنها من الدراسات القليلة - حسب علم الباحثة - التي تناولت تقديم إعداد مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.

الأهمية التطبيقية:

1. توفر الدراسة بيانات ومعلومات حول اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة في إعداد مديري 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، وتوصيات ستضيف هذه الدراسة شيئا جديداً إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار القائمين على المؤسسات التربوية بضرورة الاهتمام بعملية إعداد مديري 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 مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.
 2. تحليل أهم المعايير الواجب توافرها عند إعداد مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.
- حدود البحث:** وتتمثل فيما يلي:

أولاً: الحدود البشرية: اقتصرَت 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 وخطة الاستراتيجية 2019-2022، نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية لسنة 2021، نتائج وتوصيات 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 مديري المدارس في فلسطين في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة.

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

مصطلحات الدراسة:

مدير المدرسة: المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تيسير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي. ويُعد 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 مديري المدارس: نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغيير سلوك المدير وعاداته ومهاراته وقدراته اللازمة 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 مديري المدارس مفاهيم ومعارف ومهارات لتهيئته 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 مديري 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 اللازمة لمديري المدارس للعمل في حالات الطوارئ وعلاقة ذلك بالدافعية للعمل في حالات الطوارئ. وقد طبق البحث على عينة من مديري المدارس الحكومية بلغت (40) مدير/ة من مديرتي القاهرة والواضعية بمحافظة تعز اليمن. وتم استخدام المنهج شبه التجريبي، كما تم إعداد أداتين لأغراض هذا البحث، هما: (اختبار تحصيلي، ومقياس الدافعية للعمل). وأظهرت النتائج الخروج بقائمة بأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الممكن توظيفها في التعليم في حالات الطوارئ، وتوفر 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 إحصائية بين التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمستوى العام لكل من التحصيل والدافعية للعمل لدى عينة البحث في حالات الطوارئ.

وقام كل من (Şenol & Gamzegül, 2021) بدراسة هدفت الى التعرف على آراء مديري 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 المركزة واستمارة 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 "سؤال التدريب" و "تعيين المسؤول". وتوصلت الدراسة إلى هنالك مجموعة من المعايير التي يجب أن تتوفر في مديري المدارس ومن أهمها معايير علمية: مرتبطة بالقدرة على التخطيط السليم لتحقيق الأهداف، وتطوير الأداء، وتوظيف التقنيات الحديثة. معايير عملية: وتتعلق بفهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع المدرسي، وإدارة تكنولوجيا 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 بيئة 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 اللازمة هي تسهيل وتطوير وتنفيذ النظرة القائلة أن التعلم يجب أن يشترك به ويدعمه المجتمع التربوي، والدفاع عن الثقافة التربوية والبرنامج التعليمي الذي يؤدي إلى تنمية قدرات مديري 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 بمحافظة فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز العالمية- دراسة استشرافية" وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية ثم طرح مجموعة من نماذج التميز التنظيمي في إدارة الموارد البشرية والتعرف إلى آراء الخبراء والمختصين 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 دلفاي للدراسات الاستشرافية، وكانت العينة مجموعة من الخبراء والمختصين بإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية، وقد أسفرت جولات دلفاي عن خمسة مجالات لتطوير إدارة الموارد البشرية وهي كالاتي: (التخطيط والإدارة للموارد البشرية- تطوير وتدريب الموارد البشرية- عدالة وشفافية أنظمة الموارد البشرية- ثقافة التميز- تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم) وقد حصل المجالين (التخطيط والإدارة للموارد البشرية- تطوير وتدريب الموارد البشرية) على أعلى درجة اهتمام وتركيز في جولات دلفاي.

كما أجرت عدوان (2020) دراسة بعنوان "المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية" وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم، ودراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مقترحات تطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج النوعي من خلال أداتين، وهما: المقابلة والمجموعات البؤرية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (30) مديراً ومشرفاً على التعليم المهني، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام (2019-2020)، وبلغ حجم العينة (6) من مديري 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 مديري المدارس المهنية كبيرة، وأنَّ مقترحات المكلفين بمتابعة المدارس المهنية ومشرفي التعليم المهني لاختيار مدير المدرسة المهنية جاءت في إخضاع مدير المدرسة المهنية لفترة تدريبية لا تقل عن ثلاث سنوات، وضرورة امتلاكه الصفات القيادية، والتمكن الإداري، ولديه القدرة على إدارة الأزمات والتخطيط، وطالبوا 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 مديري المدارس المهنية قلة الدعم المادي، وقلة عدد المدارس المهنية ما يزيد من وتيرة اختيار المرشح الأفضل من بين المتقدمين، والمركزية في تنفيذ القرارات، وأوصت الدراسة بضرورة اختيار المرشح الذي تتوفر فيه الموصفات القيادية، ويمتلك مهارات الاتصال والتواصل، ولديه خبرة إدارية كافية.

كما أجرى كل من أبو سمرة، وعويضات، وقفيشه (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، واختيرت عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (200) فرداً، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة. أشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاء الجانب الاداري في المرتبة الاولى ، تلاه الجانب الفني ثم مجال القيادة.

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

جاءت دراسة (Guang-Lea, Donald & Kyoung, 2020) بهدف دراسة تأثير الكفاءة الذاتية وحوافز 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 أن كفاءة المدرب لها أثر في فاعلية التدريب، وأن 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 التدريبية 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 والتقييم في مشاريع التعلم الإبداعي، تكونت عينة الدراسة من مدرستين ثانويتين، اعتمدت الدراسة على استخدام المقابلات والتسجيل على الفيديو وفي نهاية المطاف وتوصلت الدراسة إلى: أن هنالك 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 إحصائية بين متغيرات مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان، والكشف عن أثر متغيرات النوع وسنوات الخدمة المهنية والمحافظات في مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان.

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 المقياس باستخدام 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 قدره 0.884، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية 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 التدريبية 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 مديري المدارس وسبل تطويرها من وجهة نظر معلمهم.

كما أجرت دودين (2018) دراسة بعنوان "تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل الإشكاليات ومقترحات للتطوير" وهدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس من وجهة نظرهم في مديرية تربية جنوب الخليل، وتقديم مقترحات وتوصيات ملائمة لتطوير العملية التدريبية 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 مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل، والبالغ عددهم (161) مديراً 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 التدريبية غير مرضية بشكل تام، وجاءت معظمها بدرجة متوسطة، وأنها تختلف باختلاف المتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، الخدمة، المرحلة، عدد البرامج التدريبية) ولا تختلف باختلاف الجنس. عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعلي، استخدام الأساليب التقليدية والتي تقتصر إلى التطبيق العملي والواقعي في تحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى عدم وجود خطة معلنة وواضحة للجميع في ما يخص البرامج التدريبية.

وأجرى الشerman (2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور المعلوماتية في التنمية المهنية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي في محافظة اربد، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة، الخدمة الإدارية، عدد الدورات التدريبية) في ذلك، تكونت عينة الدراسة من (54) مديراً ومديرة مدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة لقياس متغيرات الدراسة، وتكونت من (57) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي (المجال الإداري، المجال الفني، المجال الشخصي). وأظهرت نتائج الدراسة أن دور المعلوماتية في التنمية المهنية لدى مديري المدارس في محافظة اربد 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 تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخدمة الإدارية وعدد الدورات التدريبية 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 رام الله والبيرة، اتبع في هذا البحث الأسلوب الوصفي المسحي.

وتكون مجتمع المدرسة من جميل معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية و المدارس 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 الى وثيقة المعايير المهنية لمدير المدرسة الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية أظهرت نتائج الدراسة ان 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 تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وإعداد قاعدة معلومات تدريبية كاملة عن الاحتياجات التدريبية، والمتدربين، والمدرسين. وأظهرت الدراسة أساليب التنمية المهنية

وذلك من خلال التدريب أثناء الخدمة، التعلم الذاتي. كما ذكرت الدراسة أهداف التنمية المهنية وذلك من خلال إنشاء كيان مؤسسي متخصص في مجال تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وإعداد قاعدة معلومات تدريبية كاملة عن الاحتياجات التدريبية، والمتدربين، والمدرسين. 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 اللازمة لمدير المدرسة، ومسؤوليات ومهام مدير المدرسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنمية المهنية لمديري مدارس التعلم 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 مديري المدارس في الدول المختلفة، حيث لم تتفق الدراسات السابقة على وجود معايير ثابتة لإعداد مديري المدارس، وتعددت موضوعات المحتوى العلمي في الدراسات السابقة، وقد اختصت الدراسة الحالية في تقييم واقع إعداد مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة. وساعدت الدراسات السابقة الباحثة في تحديد وتشخيص المشكلات التي تواجه إعداد مديري المدارس بدولة فلسطين، واختيار مشكلة الدراسة، وصياغة تساؤلاتها، واختيار أدواتها، وتحليل وتفسير 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 وخطة الاستراتيجية 2019-2022، نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية لسنة 2021، نتائج وتوصيات تقويم الدورات التدريبية في المعهد الوطني للتدريب التربوي

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة تحليل المحتوى النوعي بوصفها الأداة البحثية التي تتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة. وللتأكد 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 تخفيض عدد القضايا المراد التركيز عليها وبعد ذلك يعاد تركيبها وتجميعها على هيئة قضايا وأنماط كلية تعطي القضية المراد تناولها معنى وتصوراً شمولياً من خلال تصنيف النصوص، وترميزها، وتحديد الموضوعات والأنماط بطريقة منهجية تمتاز بالعمق والتعقيد أحياناً (الرشدي، 2021: 39).

ولتحليل الوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة استخدمت الباحثة نموذج (Alston & Bowles, 2003) الذي أشار له في دراسة الفقيه (2017) لتحليل البيانات النوعية، ويتكون من ثلاث مراحل هي: تقليص البيانات لتنظيم البيانات التفسير حيث تهدف مرحلة التنظيم إلى ترتيب البيانات التي جُمعت من خلال قراءتها وتنظيمها وتجهيزها للمرحلة الثانية وهي مرحلة الترميز، وفي هذه المرحلة والتي تُمثل صميم تحليل البيانات النوعية إذ من خلالها يتم ترميز البيانات التي تم ترتيبها وتنظيمها في المرحلة السابقة، ثم تقليصها لغاية الفهم المععمق للمضامين 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، والعلاقات، وربط هذا التفسير بالرموز والموضوعات التي حُددت 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 مديري المدارس في فلسطين في ضوء معايير الجودة وترتيب البيانات من خلال تظليل 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 مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة مفاهيم ومصطلحات لإعداد مديري المدارس في فلسطين. والمصطلحات المرادفة لإعداد مديري المدارس في فلسطين.
 - 3- **الخطوة الثالثة/ التفسير:** وخلال هذه الخطوة قامت الباحثة بتفسير النتائج من خلال تبين أوجه التوافق والاختلاف بين الموضوعات في الوثائق المتعلقة بتحليل محتوى آليات إعداد مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.
- الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع إعداد مديري المدارس في فلسطين؟**

تعدّ آليات إعداد مديري المدارس من الإستراتيجيات التي لها تأثير بالغ الأهمية حاضراً ومستقبلاً في تحسين وتجويد مستوى المنظومة التعليمية، وخصوصاً في تطوير أداء مديري المدارس، فقد عرفت دودين (2016) إعداد المديرين بأنه وسيلة لتحسين وصقل وزيادة مهارات وقدرات وإعداد المديرين الأكفاء المرشحين للترقية لتسلم 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، والصرايرة (2011) فقد عرفا إعداد المديرين بأنه عملية تعديل إيجابي لسلوكيات المديرين من الناحية المهنية، والاتجاهات الجديدة للعمل، والأنماط السلوكية، والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة، 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 وتطوير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء (Cam, Saltan, and Çakir, 2011).

ويعرف إعداد المديرين على أنه عملية سلوكية، يقصد بها تغيير المدير بهدف تنمية ورفع كفايته الإنتاجية فهي عملية مخططة لتعديل الموقف المعرفي أو المهاري من خلال خبرة تعليمية 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 لنقل المعرفة من أجل تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغيير سلوك المدير ومهاراته وقدراته اللازمة لأداء العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود على يد مدرب فعال (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021: 33).

مما سبق يمكن استخلاص ما يلي: إن برامج الإعداد لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير المديرين والمؤسسات التعليمية، وإنه محاولة لتغيير سلوك المديرين لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو، وإن برامج الإعداد لنشاط 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 مديري المدارس أثناء الخدمة، فقد سعت إلى إقامة دورات تدريبية متخصصة لمدة فصل دراسي في المعهد الوطني للتدريب، لإتاحة الفرصة أمام أكبر عدد ممكن 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.

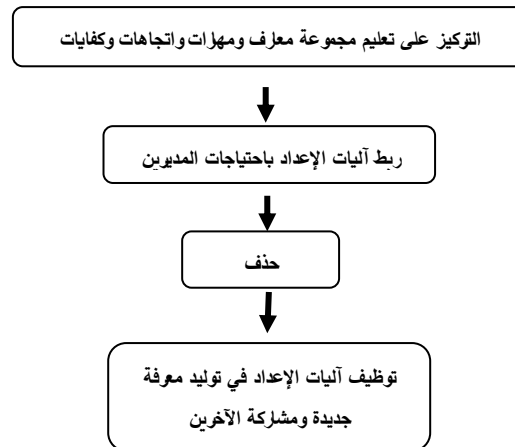
الأهداف: يهدف التدريب المنفذ من قبل الوزارة إلى تحقيق الأهداف الآتية (وزارة التربية والتعليم، 2020: 11): اطلاع المديرين على النماذج الحديثة في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص والإفادة منها. وتدريبهم على تنظيم عملهم الإداري وتطوير البرامج والخطط بما يتواءم والمسؤوليات المناطة بهم، كما 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 اللازمة لأعمالهم كمشرفين مقيمين بالمدارس.

وتقوم فلسفة برامج الإعداد في المعهد الوطني للتدريب على اعتبار أن تزويد المدير بالمعلومات الجديدة وبالمهارات الفنية، تؤدي إلى زيادة تقبله للجديد، وإتقانه 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 وكفاياتهم 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 البدائل 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).

فإعداد المديرين بطريقة مستمرة في تحسين الأداء ولإحداث التعلم مدى الحياة، وكذلك الحاجة لعرض المنافع وتعريف المديرين بفائدتها، ويستخدم إعداد المديرين في المساعدة في الوصول إلى أهداف استراتيجية العمل، وأن أهدافاً أخرى لبرامج إعداد المديرين في المعهد الوطني للتدريب منها: الارتقاء 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 جمة 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، وتجديد المعلومات والمعارف وتحديثها بما يتوافق والمتغيرات البيئة 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

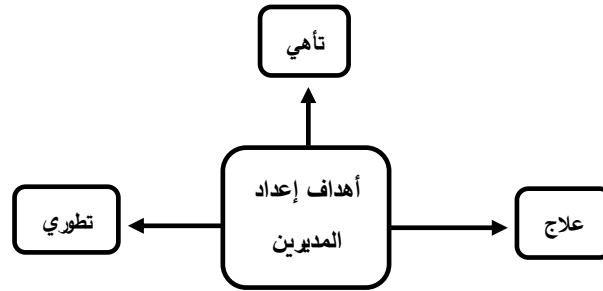


المصدر: (المعهد الوطني للتدريب، رام الله، 2019).

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، وتدعيم 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 تتمثل بأهداف علاجية، وتأهيلية، وتطويرية، 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 مديري 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 مديري المدارس تأهيلية وتراعي الاعتبارات التالية:

- تحسن سبل صقل الكفايات والمهارات المهنية للمديرين.
- تساهم في إحداث تغيرات إيجابية في سلوك واتجاهات مديري المدارس.
- تساهم في رفع الروح المعنوية بين مديري المدارس لتحسين مستوى أدائهم المهني.
- تساهم في غرس القيم والمبادئ الإيجابية في العمل.
- تساهم في تزويد مديري المدارس بمجموعة من الممارسات والسلوكيات العملية التي تحدث تأثيراً فعالاً وقابلاً للقياس العملي.

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

- تتسجم مع التحديات العالمية المستجدة.
- تساهم في إتاحة الفرص أمام المتميزات والمبدعات للتدرج الوظيفي.
- تشجع على القراءة الحرة والاطلاع الواسع لحقول المعرفة.
- تساهم في تدريب مديري المدارس بموجب معايير وقواعد مخطط لها من قبل أجهزة التدريب.
- وتركز استراتيجية برامج الإعداد في المعهد الوطني للتدريب على النحو الآتي:

- (1) "ما يصيب المعرفة والمهارة من تقادم نتيجة للتغيرات السريعة والمتعاقبة في مجالات العلم والتكنولوجيا والنظم الحياتية.
 - (2) لتدعيم مكتسبات الإعداد الأولي في المهنة للعمل واثبات الصلاحية قبل التعيين أو التثبيت في المهنة.
 - (3) لتأهيل من لم يعدوا تربوياً، إما لتعيين وإما لدوام تعيينهم إذا كانوا ممارسين لتدريس أو الإداريين وسواهم.
 - (4) لتوفير فرص الدراسة من أجل الحصول على درجات علمية تنعكس ايجابياً في تحسين الكفاءة أو تغيير الوضع الوظيفي.
 - (5) لتبادل الخبرات وتجريب المستحدثات وتذليل وحل المشكلات وتنفيذ وتعميم انجح المشروعات.
 - (6) لإحداث تنمية ذاتية على المستوى الفردي والمحلي 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 أدائه 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 تنمية 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.
- الحقيبة إعداد المديرين:** وهي طريقة للتعليم 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 بالمراسلة:** 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:** وتشمل: المحاضرة، والندوات، والمؤتمرات، ومناقشة الحالات، وغيرها.
- أساليب مشاهدة:** وتشمل: الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسوم البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية، وغيرها.
- أساليب العمل:** وتشمل: 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 الحالة.
 - (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 والعلاقات، وغيرها.

- الأسس:

- وهناك 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 تُخلق لإشباع حاجات المديرين.
 - ج. بيئة الإعداد لا بد أن تهيب وتشجع المديرين على تنمية مهاراتهم واستغلالها.
 - د. برامج الإعداد لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات المديرين وأهداف المدرسة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

وينبغي أن يتوفر 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 تتوفر في أي برنامج إعداد، وقد يكون الالتحاق بالبرنامج نفسه حافزاً 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 استفادة المديرين منه.

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

أولاً: تصميم برامج إعداد المديرين

تعتبر عملية معقدة، 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 المعارف أو المهارات أو الاتجاهات، ويمكن الكشف عن الاحتياجات من خلال المقابلات، والاستبانات والملاحظة، وتقارير تقييم الأداء.
2. تحديد الأهداف المطلوبة من برنامج إعداد المديرين، ويجب أن تكون الأهداف واقعية وتتسم 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 تنميتها.
4. اختيار الأساليب والتقنيات المناسبة: اختيار الأسلوب هو طريقة تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه إكساب أو تنمية أو تبادل معلومات بين المديرين والمدرّب أو بين المديرين أنفسهم، مثل: الأساليب التي تركز على المدرّب كالمحاضرة والنقاش، وأساليب تركز على أسلوب الحالات، وتمثيل الأدوار، والمباريات الإدارية، هذا بالإضافة إلى استخدام التقنيات والوسائل لتسهيل التعلم بطريقة منظمة ومُشوقة وفَعّالة وتوفّر 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 المديرين الأكفاء، فيجب اختيار المدرّب القادر 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 تستوفي 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 مشرق 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، وتوفر 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 المدربين، ومدى التغيير الذي نجح برنامج الإعداد في إحداثه فيهم، وقد تكون متابعة برنامج الإعداد أثناء تنفيذه، وقد تكون المتابعة بعد انتهاء البرنامج ومحاولة قياس الأثر الذي ترتب على تعرض المدربين لخبرات تدريبية معينة، وردود الفعل حولها، ومدى التعلم منه، وتعديل السلوك، ودرجة تأثيره على المدرسة تأثيراً إيجابياً.

وترتكز 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 المسؤولية توفر بيئة العمل التي تساعد على نقل المهارات، ويكون له نتائج يمكن تقييمها، لضمان المردود الإيجابي، واعتباره الأسلوب الأمثل لمساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها.

ويتضح مما سبق أن إعداد مديري المدارس دور مهم وحيوي في تطوير العملية التعليمية التي يقع على عاتقها مسؤولية تحسين الأداء ورفع الكفاءة شريطة أن تستند هذه الآليات لرؤية وفلسفة واضحة المعالم، وتخطيط علمي، وتنفيذ سليم، وتقييم مستمر من أجل تطوير المهارات والكفايات والقيم والاتجاهات المطلوبة لإحداثها لمديري المدارس، من هنا تُعدّ آليات الإعداد المفتاح الأساس لمديري 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 مديري المدارس في المعهد الوطني يهتم بأبعاد تنفيذ وتصميم البرامج التدريبية، باعتبارها الإطار المرجعي لفاعلية إعداد مديري المدارس. وهذا يعد مؤشراً إيجابياً على ارتفاع مستوى الأداء لأن الأداء الجيد صفة ملازمة 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 مديري المدارس في الدورات التدريبية يساعدهم على تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوكهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المدرسة.

كما وتبرز هذه الأهمية في ضرورة تنوع الأساليب التدريبية ومراعاتها للفروق الفردية حيث يجب على المدربين مراعاة الفروق الفردية بين مديري المدارس من حيث مؤهلاتهم وعدد سنوات خبرتهم والمادة العلمية التي تتناولها هذه الدورات، ومدى فعالية المدربين في الإشراف على هذه البرامج والتنوع في أساليب عرضها. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة عدوان (2020) والتي أشارت إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس الصفات القيادية، والتمكن الإداري، والقدرة على إدارة الأزمات والتخطيط، كما التقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة شقورة وشقورة (2020) والتي أشارت إلى خمسة مجالات لتطوير إدارة الموارد البشرية وهي:

(التخطيط والإدارة للموارد البشرية تطوير وتدريب الموارد البشرية عدالة وشفافية أنظمة الموارد البشرية ثقافة التميز تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم)، كما التقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة القاسمية، والقاسمي (2019) والتي أشارت نتائجها إلى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري 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 مهمات 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 مديري ومديرات المدارس في تقديم المساندة للمعلمين في المدارس للقيام بدورهم في عملية التدريس وبالصورة المثلى.

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.

مما سبق يتضح بأن وزارة التربية والتعليم تقوم بتدريب مديري المدارس على موضوعات متنوعة 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 نتائج مديري المدارس في ظل زخم الدورات التدريبية، لم تحقق التوقعات التي تؤدي إلى تحسين أداء المديرين ومهامهم، وتعود الوزارة على عمليات التدريب في أن تلعب دوراً كبيراً في متابعة التطورات التربوية والعلمية المتسارعة 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 مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة؟

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

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

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

المجال	الاحتياجات التدريبية	الأهداف
تطوير السمات الشخصية للمدير	وعي القائد لذاته القدرة على المبادرة والمبادأة التفكير الإبداعي	تطوير مهارات العمل، والإحساس بالأمن والشعور بالاستقرار، توفير فرصاً جيدة لتطوير ذاتي، تجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل التي تواجه العمل، الرغبة في العمل مع فريق مكلف بحل المشاكل المعقدة، التفكير خارج نطاق الاختصاص، تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية.
تطوير السمات السلوكية للمدير	القوة الحسنة للمرؤوسين القدرة على الاتصال بناء العلاقات الإنسانية	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 والرأسية 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
تطوير السمات الذهنية للمدير	القدرات العقلية المهارات الإدارية مهارة تعليم المرؤوسين	استخدام الفهم القائم على الإصغاء وتبادل الآراء مع العاملين، تطوير المناخ الإيجابي للعمل والربط بين رغبات العاملين وأهداف المدرسة. الاستعداد دوماً لتقبل شكاوى واقتراحات العاملين، مشاركة العاملين في وضع بعض خطط العمل والتزام بها، تفويض السلطة بناءً على الأنظمة والتعليمات المتبعة، إقناع المرؤوسين بالقرار قبل اتخاذه عن طريق إظهار إيجابياته. أعمل على إيجاد علاقات طبيعية تعاونية مع المرؤوسين، الحرص على تفهم مشاكل المرؤوسين وأعمل على إيجاد الحلول لها، تبني سلوك بعض المديرين الماهرين، تبني سلوك بعض العاملين المميزين بالعمل.
تطوير السياسات والتخطيط والبحث	التخطيط الإستراتيجي إدارة الأزمات حل المشكلات الاستعداد للتغيير التمكين الإداري	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 للتوصل إلى أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلات، وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة. تحديد مؤشرات حدوث الأزمة، تشكيل فريق للأزمات قادر على التحليل لإشارات حدوث الأزمة في المدرسة، متانة العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، تحسين جهود التغيير وآلياتها لتقليل الروتين، توظيف التكنولوجيا لتوفير فرصاً كافية للتمكين الإداري

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 استلزام 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 الكفايات اللازمة لممارسة التخطيط الاستراتيجي، والتوظيف الجيد للموارد واستثمارها، ومن ثم بلوغ الأهداف المرجوة، والقدرة على ربط الرؤى طويلة المدى بمفاهيم العمل اليومي، وهنا يضع المدير في اعتباره المستقبل طويل 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 في حوارات استراتيجية، والتركيز على أكثر التوجهات والمداخل أهمية.

كما تركز 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 مديري 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 والتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة، وزيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المؤسسات التربوية والعاملين فيها، والسرعة في إنجاز المهام. ويعزز الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرائق الفاعلة لتنفيذ أعمالهم. كما يعزز عملية منح القادة الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، بالإضافة إلى الصلاحية الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة التنظيمات الإدارية.

كما تركز استراتيجية تطوير السياسات على أهمية إدارة الأزمات كمحور من محاور الإدارة التربوية الحديثة؛ إذ وتتعرض المؤسسة التربوية في فلسطين لأزمات حادة من أبرزها الاحتلال الإسرائيلي، والأزمات المتلاحقة المرتبطة به، وأزمة الوباء العالمي كورونا، والتحول للتعليم عن بعد، والعنف المدرسي، وتزايد أعداد الطلبة، والأزمات المالية، والترهل الإداري والأزمات المتكررة المتعلقة بامتحانات الثانوية العامة، مما يتطلب من المؤسسات التربوية استيعاب التغير باتجاه إعداد مديري المدارس الإعداد الجيد في تأدية مهامه، فالأزمات التي تواجه المؤسسات التربوية تمثل نقطة حرجية، وحاسمة في كيانها، وتختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل عدم التأكد، 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 تركز استراتيجية تطوير السياسات على أهمية توظيف مهارة حل المشكلات كمحور من محاور الإدارة التربوية الحديثة؛ إذ تعترض 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 ضمناً الإحساس بمشكلة ما.

وتُبنى مهارة حل المشكلات على عناصر أساسية تتمثل في القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلاً في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين، والقدرة على التشخيص وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية، والالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف. ويتطلب حل المشكلات الاستنتاج والحجة 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 الحس والبديهة.

كما تتضمن مهارة حل المشكلات حلولاً جذرية لمشاكل العمل المدرسي وليس السعي إلى تقديم حلول عاجلة وسطحية لمشكلات 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 التناسق الجيد في وظائف المدرسة وعملاتها.

كما تركز 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 المتسارع بمختلف مجالات الحياة. فالمؤسسات التي تخضع للصدف غالباً ما تواجه التغيير ويؤثر على استمرارها، والتحكم بالمصير الذي تواجهه، وبالتالي عليها الانتباه لمواجهة هذه التحديات مع اتخاذ جميع التدابير اللازمة 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 يتركز اهتمام القائد التربوي هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعوقة للتغيير، والتعرف على الإمكانيات المتوفرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أي الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير. فالقائد التربوي قد يواجه مشكلة تقييم إمكاناته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دعم الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات، وتوضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في التنظيم، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، ويدعوان الأفراد إلى مقاومة التغيير. ومن هنا تبرز أهمية إعداد مديري 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 مديري المدارس؛ إذ أن أول ما هدفت إليه خطة التطوير التربوي هو تحقيق تربية ذات نوعية مميزة تنعكس 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 بكفايات تساعد في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه. والتركيز على المدرسة بصفقتها محورا للتغيير والتطوير، ولعل ما يفسر جزءاً من هذا الواقع هو القصور في إعداد مديري 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 دافعا لتطوير وتنمية ذاته، بالإضافة إلى أن معرفة المدير لنفسه وإدراكه للأثر الذي تتركه تصرفاته في نفوس مرؤوسيه، يجعله يفهم ويتفهم 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 متحاملاً عليهم، فإنه أياً كان منهما على صواب، فإن المدير يواجه صعوبة في إقناعهم بعدالته 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 لدواعي تلك المتغيرات الموقفية التي تفرض عليه وتتطلب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات وفق المقتضيات، كما أنه من المألوف أن يواجه القائد أموراً ومواقفاً عارضة لا تتضمنها القواعد واللوائح، وأمام ضغط الظروف وعنصر الزمن يتحتم عليه المبادرة بالاجتهاد 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 لمديري المدارس يتم بعد عملية الاختيار، إلا أن مؤشرات الوضع الراهن أشارت إلى قصور في تدريب مديري المدارس على الأساليب المتطورة التي تساعد 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، وتتطلب توافر سمات مهارات إنسانية تتمثل 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 لتوجيه 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 تصرفاً مثالياً يحتذى به، وفي العادة تكون تصرفات المديرين رسائل مثالية يقتدي بها ويتبعها المرؤوسون، كحضور المدير مبكراً وانصرافه متأخراً وقيامه بأعمال إضافية للمدرسة، ويتعين على المدير أن يمارس ويطبق ما يقوله للمرؤوسين من المواعظ من خلال سلوكه اليومي، وأن يحدد نموذجاً واضحاً للمرؤوسين.

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 اللازمة للقيادة، حيث ثبت أن هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة، وتتطلب إستراتيجية تطوير السمات الذهنية للمدير قدرة ذهنية (فكرية) تسمح له بالتصرف والسلوك والعمل المناسب في الوقت المناسب ومع الشخص المناسب، كما أن العمل الإداري يتطلب توافر القدرة الذهنية لحل مشاكل المنظمة، وتتمثل السمات الذهنية في فهم القائد للمنظمة التي يقودها ووعيه بالترباط بين أجزائها ونشاطاتها، إضافة إلى إدراك علاقتها بالبيئة الخارجية لها، وتكمن أهمية السمات الذهنية في أن المدير يعتمد عليها في تجسيد مهاراته الشخصية في الميدان، كما تمكنه من استخدام سماته السلوكية بالشكل الأفضل، بالإضافة إلى أن توافرها في المدير ينعكس إيجاباً في اتجاهات وسلوكيات وعمل المرؤوسين.

مما سبق، يتضح أهمية أن تركز وزارة التربية والتعليم على برنامج القيادة والذي يتضمن تنمية مهارات مديري المدارس في الجوانب القيادية: التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأزمات، وحل المشكلات، والتمكين تفويض الصلاحيات، تشكيل فرق العمل، إدارة التغيير، بما يتفق مع التوجهات العالمية من حيث الحاجات التدريبية التي من الواجب الاهتمام بها والتركيز عليها في إعداد البرامج التدريبية 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، وتفويض الصلاحيات، وبناء الفريق، والتخطيط التطويري، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الاجتماعات، إذ إن عمل مدير المدرسة يستند في الأساس إلى عمليات التخطيط المختلفة، فكل مدير مدرسة مطالب سنوياً 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 لتقييم أداء مديري المدارس وأن تُشكل برامج التدريب الإداري في جانب التخطيط التربوي والاستراتيجي دافعاً لدى مديري المدارس للإفادة منها، ونقل أثرها التدريبي إلى المدرسة.

التوصيات:

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

1. الاهتمام بالجوانب العملية والتطبيقية عند تنفيذ برامج إعداد مديري المدارس وتحقيق التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي.
2. الاهتمام بصياغة وتحديد الأهداف التي تعقد من أجلها برامج إعداد مديري المدارس والعمل على أن تحقق هذه البرامج أهدافها بصورة جيدة وبما يحقق الغايات المنشودة من خلال الاهتمام بالأمور الإدارية في البرنامج التدريبي وحث المديرين على احترام مواعيد البرنامج والمحافظة على الانضباط ورفع التقارير السنوية عن سير البرامج التدريبية لإدارات التربية والتعليم لمعالجة أي إشكالية قد تحدث أثناء التنفيذ.
3. تحسين بيئة التدريب وذلك بتوفير قاعات خاصة بالتدريب مزودة بكافة وسائل التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب والعمل على اختيار المدربين ممن لهم ممارسات في وظائف التعليم العام بالإضافة لوظيفتهم الأكاديمية وممارستهم لطرق مبتكرة في التدريب تشجع المتدربين على التفاعل مع بيئة التدريب.
4. تصميم حقيبة تدريب لكل برنامج، تتضمن أهداف البرنامج وخطة الدراسية، وبرنامجها التنفيذي.
5. تطوير المدربين من خلال عقد دورات تدريبية وورشات عمل وأن يزودوا بنشرات اثرية عن البرامج التدريبية.
6. ضرورة التواصل البحثي وقيام الدراسات المستقبلية من قبل الباحثين المختصين، بدراسة فاعلية إعداد مديري المدارس، وبحث علاقاتها مع متغيرات إدارية أخرى كالجودة الشاملة والتمكين الإداري وإدارة المعرفة، لأجل التوصل إلى تحليلات متعددة الأغراض وإلى الجوانب اللازمة 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 الاستفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية*. جامعة بين سويف. 1(1): 1-108
- آل درع، طحنون. (2018). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. 5(1): 423-453
- الأهدل، سامية. (2020). *تطوير الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية في ضوء الإدارة بالنتائج*. المركز الديمقراطي العربي. المانيا.
- بسيوني، عزة. بسيوني سعاد (2017) *آليات التنمية المهنية*. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- حداد، محمد بشير. (2015). *التنمية المهنية*. القاهرة: عالم الكتب للنشر.
- دودين، سحر (2018) "تقييم البرامج التدريبية لمديري المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل الإشكاليات ومقترحات للتطوير. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل. فلسطين.
- الرشدي، غازي. (2021) *دراسة الحالة: مدخل منهجي في البحث النوعي*. الكويت، الفالح للنشر والتوزيع
- الزعلان، سامية. (2017). تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية على ضوء مخرجات الإدارة بالقيم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر. غزة. فلسطين
- السعودي، رمضان. (2017). تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول. *مستقبل التربية العربية*. 24(107): 157-296
- شحاتة، صفاء. (2011). "تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي أفي مصر". *مجلة كلية التربية*. جامعة عين شمس. 35(3). 517-640.
- الشرمان، ياسين. (2018). دور المعلوماتية في التنمية المهنية لدى مديري المدارس في محافظة أربد. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن.
- شقورة، منير؛ وشقورة. ضياء. (2020). تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز العالمية- دراسة استشرافية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 28(7): 274-301.
- شمسان، عبدالكريم (2022) تدريب مديري المدارس لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم بحالات الطوارئ، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية*، 21(1): 533-563
- الطوخي، هيثم محمد إسماعيل، والحربي؛ حماد دغيم، والدسوقي عوض الله إبراهيم. (2016). العلاقة بين التنمية المهنية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية*. 24(4): 54-89.
- عدوان، سوسن. (2020). المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- القاسمية، عايدة بطي، والقاسمي، خالد بن محمد. (2019). فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 9(1): 271-302.
- القيسي، عبيد. (2010). درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين. من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين

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.

المفيز، 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 Shaqoura. 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.