



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دليل إداري تربوي مقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً
لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة

جميلة حسن محمود الغول

أطروحة دكتوراة

القدس - فلسطين

1445هـ/2024م

دليل إداري تربوي مقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً
لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة

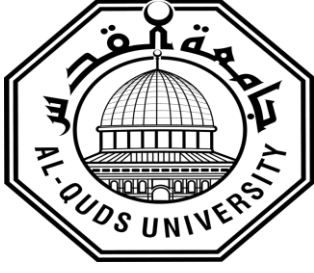
إعداد:

جميلة حسن محمود الغول

المشرف: الدكتور خالد أحمد الصرايرة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في
فلسفة القيادة والإدارة التربوية من عمادة الدراسات العليا/كلية العلوم
التربوية/جامعة القدس

1445هـ/2024م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

إجازة الأطروحة

دليل إداري تربوي مقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً

لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة

اسم الطالب: جميلة حسن محمود الغول

الرقم الجامعي: 22112152

المشرف: د. خالد أحمد الصرايرة

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2024/7/6 من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة د. خالد الصرايرة التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً: أ.د. محمود أبو سمره التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً: أ.د. راتب السعود التوقيع:

4. ممتحناً خارجياً: د. حسين حمائل التوقيع:

القدس-فلسطين

1445 هـ / 2024م

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان: دليل إداري تربوي مقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة.

أقر بأن هذه الرسالة قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية، وأن ما اشتملت عليه إنما من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو جزء منها، لم يقدم من قبل لنيل درجة لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I, the undersigned, submit the letter with the title:

A Proposed Educational Administrative Guide for Public School Principals in Palestine based on the Principles of Lean Management Theory.

I acknowledge that this thesis was submitted to AL-Quds University to obtain a PhD in Leadership and Educational Management, and that what it contains is the product of my own effort, except for what has been referred to wherever it is mentioned, and that thesis as a whole or any part of it, has not previously been submitted to obtain a degree or Ascientific or research title at any other educational or research institution.

Student`s name: Jamila Hassan Mahmoud Ghool

Signature: 

Date: 17/7/2024

اسم الطالبة : جميلة حسن محمود الغول

التوقيع: 

التاريخ: 17/7/2024

الإهداء

للذين كانوا شموعًا تضيء دربي في الظلام، وجناحًا يحميني من عاصفة الحياة إلى أمي، التي أعطتني أول نغمات الحب والرحمة وأبي، الذي بذل الغالي والنفيس من وقته وجهده ليشعرنني بالأمان والقوة. من خلال دعمكم الدائم وتضحياتكم الجسيمة، تحققت هذه الرحلة العلمية المليئة بالتحديات والانتصارات. كانت كل كلمة تشجيع منكما نبراسًا ينير دربي، وكل إبتسامة تعطيني القوة لأواجه التحديات. في يوم تتوج فيه هذه الأطروحة بنجاحها، أرفع عيني إلى السماء وأشكر الله على نعمتكم في حياتي. أنتم مصدر إلهامي وقوتي، ولن أستطيع أبدًا رد جميلكما. فلتكن هذه الأطروحة رمزًا لفضلكما الكبير وحبكما العميق، وذكرى خالدة في قلبي إلى الأبد.

الباحثة جميلة حسن الغول

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله من قبلُ ومن بعد، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه....

وفاءً وتقديراً واعترافاً مني بالجميل، أتقدم بجزيل الشكر لكل المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتي خلال رحلة إعدادي لهذه الأطروحة، وأخص منهم مشرفي ومرشدي وأستاذي الفاضل الدكتور خالد أحمد الصرايرة، فكان نعم المعلم والمرشد الذي لم يدخر جهداً في دعمي وتشجيعي وإرشادي لإتمام هذه الأطروحة، فلا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني البالغ لحكمته وتوجيهاته القيمة التي أسهمت في توجيهي وإلهامي خلال هذه الرحلة العلمية. كما أريد أيضاً أن أشكر معالي الأستاذ الدكتور راتب السعود الأكرم، الذي كان معلماً ملهماً بروحه النيرة ومعرفته الواسعة. وتقديراً واحتراماً لتوجيهاته القيمة ودعمه المستمر، وإلى الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة المحترم، أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل الجهود التي بذلها لدعم طلبته وتشجيعهم على التفوق. كان لحضوره الكريم وتوجيهاته القيمة الأثر الكبير في نجاح رحلتي العلمية، والدكتور الأستاذ حسين حمائل لموافقته وحضوره لمناقشة أطروحتي، والأستاذ الدكتور الفاضل محمد شعيبات، الذي كان مرشداً ومعلماً ملهماً بكل معنى الكلمة. بفضل توجيهاته ودعمه اللا متناهي، استطعت تجاوز التحديات وتحقيق النجاح في هذه الرحلة العلمية. وكل الشكر إلى زوجي وبناتي لتحملهم وصبرهم علي خلال فترة دراستي، ولأساتذة الجامعات المحكّمين لأداة الدراسة، وللدليل الإداري التربوي المقترح، ولكل من قام بتسهيل مهمة تطبيقي لهذه الدراسة من وزارة التربية والتعليم، ومديري المدارس الحكومية في فلسطين والمعلمين العاملين معهم. والشكر والتقدير لكل من كانت له يد عونٍ في إنجاز هذه الأطروحة، أتمنى أن تتقبلوا جميعاً فائق الإمتنان والإحترام.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح دليل إداري تربوي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التطويري. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ومديراتها في فلسطين، وعددهم (1899) مديراً ومديرة. و(32687) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، وقد بلغ عدد أفراد العينة عينة (124) مدرسة. وتضم (124) مديراً و(203) معلمين ومعلمات، وتم اختيار (27) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة من المتميزين بخبرتهم ودرجتهم الأكاديمية في المدارس الحكومية لإجراء مقابلات معهم. وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، مكونة من ستة مجالات (التواضع، والثقة، والموضوعية، والحكمة، والصبر، والهدوء)، وتم إجراء مقابلة تكونت من خمسة أسئلة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم. كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) تعزى لتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المديرين ولمتغير موقع المدرسة، إذ كانت الفروق لصالح مديريات شمال وجنوب الضفة مقارنة بمديريات وسط الضفة. وبعد ذلك تم بناء الدليل الإداري التربوي المقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، وتحققت الباحثة من مدى ملائمته. وأوصت بتبنيه.

الكلمات المفتاحية: الدليل الإداري التربوي، نظرية الإدارة الرشيقة، مديري المدارس الحكومية، فلسطين.

**A Proposed Educational Administrative Guide for Public School
Principals in Palestine based on the Principles of Lean Management
Theory**

By : Jameela Hassan Mahmoud Al-Ghoul

Supervised by : Dr. Khalid Ahmed Al-Sarayreh

Abstract:

This study aimed at proposing educational administrative guide for public school principals in Palestine, based on the principles of lean management theory. To achieve the objective of the study, The research used the descriptive developmental method. The study population consisted of all male and female principals of public schools in Palestine, numbering (1,899) principals, and (32,687) male and female teachers. The sample consisted of (124) schools. The sample included (124) principals and (203) teachers from both sexes, As well as (27) distinguished principals and teachers were selected based on their experience and academic qualifications for interviews. A questionnaire was developed to collect data. It consisted of six domains (humility, trust, objectivity, wisdom, patience, composure). The interview consisted of five questions.

The results of the study showed that the degree of reality of practicing lean management principles by public school principals in Palestine from the point of view of the principals and teachers working with them was medium. The results showed also that there were no statistically significant differences at ($\alpha=0.05$) in the degree of reality of public school principals in Palestine practicing the principles of lean management theory, due to

the variables of gender, academic qualification, years of experience, and school level, and there were no statistically significant differences at ($\alpha=0.05$) due to the job title variable, in favor of principals, and for the school district location, in favor of the northern and southern West Bank districts compared to the central Westn Bank districts. After that the proposed educational administrative guide for public school principals in Palestine was built based on the principles of Lean Management Theory. In light of the results reached, the researcher recommended adopting the educational administrative guide proposed adopting the educational administrative guide proposed for the current study, including its stages and assumptions.

Keywords: Educational administrative guide, lean management theory, Public school principals, Palestine.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تطورات هائلة، ومتلاحقة بسبب الثورة المعرفية والتكنولوجية، التي أثرت في شتى مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتربوية، ولعل تلك التحديات سلطت الضوء على مفاهيم الإدارة، وسبل تطويرها لمواكبة متطلبات العصر من التقدم العلمي، والإنفجار المعرفي، والتطور السريع وتحقيق التنافسية، بوصفها المرتكز الأساس في عناصر النجاح والتميز في مؤسسات المجتمع المختلفة.

وقد حظي موضوع الإدارة على اهتمام كبير من قبل الباحثين نظرا للدور الكبير للإدارة في إنجاح العمل وتطويره، ويشمل دور الإدارة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأشار بطاح والطعاني(2016) إلى أن الإدارة بشكل عام عملية منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف موضوعة بأكثر السبل فاعلية". إذ تحدد الخطوات المستقبلية المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية. ولعل المتتبع للتطور الكبير في مجال الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص يجد أنها في السنوات الأخيرة حظيت بإهتمام وأهمية كبيرين، على الرغم من أن الممارسة الفعلية للإدارة التربوية قديمة قدم الحضارة الإنسانية ذاتها، إلا أن تطور الإدارة التربوية على أساس علمي اعتمد في ذلك على تطور مفاهيم الإدارة في مجالات الصناعة وإدارة الأعمال في النصف الأول من القرن العشرين وحتى اليوم (اندرأوس ومعاينة والحويلة، 2012).

وتعد الإدارة التربوية من أهم عناصر نجاح العملية التعليمية وبخاصة الجانب المتعلق بإدارة المؤسسات التربوية والتعليمية، ويرى السعود (2007) الإدارة التربوية بأنها مجموعة من العمليات

المتشابكة، التي تتكامل فيما بينها في المستويات الإدارية الثلاثة: المستوى الوطني (الوزارة)، والمستوى المحلي (مديريات التربية والتعليم)، والمستوى التنفيذي (المدرسة؛ الإدارة المدرسية) لتحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم.

ومن خلال ما سبق يتبين أن الإدارة المدرسية تعد جزءاً مهماً من الإدارة التربوية، إذ تعمل على إعداد جيل قادر على تحمل مسؤوليات الحياة ومتطلبات المجتمع المحلي، وتطورت الإدارة المدرسية مع تطور التعليم في الوقت الحالي، فلم تعد تركز على حشو أذهان الطلبة بالمعلومات والبيانات والمعرفة (الجرابدة، والشهيمي، 2020).

وتبرز أهمية الإدارة المدرسية كما أشار عطوي (2014) إلى أنها جهود منسقة يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين)، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً لما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (المواطن الصالح). وتكمن أهميتها بأنها المستوى التنفيذي للإدارة التربوية، فهي الخلية الأساسية لنظام الإدارة التربوية والتي تقوم على تنفيذ ما تم رسمه من سياسات تربوية، وهي الشاهد على نجاح النظام التعليمي أو فشله، من خلال النتائج الأكاديمية للطلبة ومستوى التعليم.

وهذا يعني أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير التعليم وتقدمه. ولأهمية المدرسة فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة من خلالها تُمثل العمود الفقري لنجاحها في تحقيق رؤيتها في أداء رسالتها على الوجه المنشود، ولذلك حظيت الإدارة المدرسية على اهتمام كبير في الدراسات التربوية إذ برزت اتجاهات جديدة في الإدارة تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف

الملائمة للعمل (العويني، 2023). ويوضح العجمي (2015) أن الإدارة المدرسية هي مجموعة عمليات تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها". وتبين قشوع (2023) أنها مجموعة من الجهود والعمليات التي يقوم بها مدير المدرسة مع الهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة من أجل تهيئة البيئة المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فاعلاً.

وتجدر الإشارة إلى أن مدير المدرسة هو الركيزة الأساسية للإدارة المدرسية، وهو المسؤول الأول والمباشر أمام الإدارة التعليمية والتربوية بوصفه رئيساً لجميع العاملين بالمدرسة و حلقة الوصل في العلاقات المدرسية بأنواعها كافة من معلمين وطلبة وأولياء الأمور والمشرفين التربويين وجميع المسؤولين في الإدارة التعليمية وغيرها. وعليه العبء الأكبر لتحقيق أفضل النتائج، وهو الذي يرسم الخطط ويشرف على تنفيذها بالتعاون مع العاملين بالمدرسة، فنجاح المدرسة في أداء مهماتها يرجع إلى القيادة الحكيمة والراشدة المتمثلة بمدير المدرسة (عامر، 2016).

إن إمتلاك مدير المدرسة للكفايات المهنية، ذات العلاقة المباشرة بكيفية أداء العمل داخل المدرسة، تمكنه من القيام بأدواره المستقبلية بنجاح. وحتى يتمكن المدير من القيام بإدارة التغيير داخل المدرسة، فإنه يحتاج إلى إكتساب مجموعة من الكفايات التي تمكنه من القيام بهذا التغيير بنجاح واجتياز العقبات. وتتضح هذه الكفايات لقائد المدرسة والتي تساعده على تحفيز العاملين معه على التغيير، وتقلل من درجة مقاومتهم له، وكفاية اتخاذ القرارات والتي تساعده على اتخاذ القرارات الرشيدة على أسس علمية وإشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات حتى تقل درجة مخاوفهم، وكفاية إدارة الصراع التي تمكنه من إدارة الصراع الذي ينشأ في أثناء التغيير نتيجة مخاوف العاملين منه وانقسامهم الى مؤيدين ومعرضين (السعود وحسنين، 2016).

وعلى الرغم من الاهتمام الفعلي لدور مدير المدرسة إلا أن بعض الدراسات التجريبية الحديثة كشفت، عن أن هناك مشكلات ومعوقات تواجه المديرين في إدارتهم ولها تأثير في فاعلية أدائهم، وأن هذه المشكلات والمعوقات بعضها إدارية: مثل المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات، وعدم وضوح الإختصاصات وتداخلها أحياناً، وضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام، وقصور نظم المعلومات والتقييم والرقابة والمتابعة، والبيروقراطية وتباين الإجراءات وتعقدها، وعدم سلامة الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية، وبعضها بيئي: مثل الموارد الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وغموض وجمود الأنظمة والتعليمات، وعدم الإستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال الإدارة، والاعتماد على الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات الرشيدة. وبعضها إنسانية نابعة من وضع القيادات الإدارية: مثل عدم توافر الكوادر القيادية الكفوءة، ونقص المعرفة والثقافة الإدارية لدى القيادات الإدارية، وعدم توفر الإستقرار الوظيفي والإطمئنان النفسي لهذه القيادات، مما يترتب عليه خوفها من المسؤولية في مواجهة المشكلات الطارئة (كنعان، 2009).

فضلاً عن ذلك فإن النظرة الفاحصة للممارسات الإدارية السائدة في المدارس توضح أن الإدارة المدرسية بوضعها الحالي، لا تزال تعاني من المشكلات الإدارية التي تعوقها عن أداء وظائفها بالشكل الملائم الأمر الذي يعكس ضعفاً في وصول المدرسة لتحقيق أهدافها (الشمري والرويلي، 2023).

وفي ضوء ذلك تتضح الحاجة الماسة إلى تطور الفكر التربوي في ممارسات الإدارة المدرسية في فلسطين من خلال إيجاد مبادئ تتعلق بالإدارة التربوية تتناسب مع متطلبات العصر الحديث، ومنها الإدارة الرشيقة. إذ شهدت السنوات الأخيرة ظهور مداخل جديدة للحد من الهدر في بعض العناصر التربوية، فثورة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتطور السريع وظهور

التنافسية بين المؤسسات التعليمية؛ أدى إلى وجود حاجة للأخذ بالأساليب الحديثة والاتجاهات العالمية المعاصرة في الفكر التربوي الحديث (أبو طالب وشاهين وجمعة، 2020).

وتسعى وزارة التربية والتعليم عن طريق السياسات التربوية إلى تطوير التعليم وخاصة الإدارات المدرسية لما لها من دور كبير في تحسين المخرجات التعليمية، وللوصول إلى المستوى المرغوب والمنشود في أداء مديري المدارس، وفي عالم بات من أهم سماته التغيير السريع أصبح لزاماً على الإدارات المدرسية لكي تضمن بقاءها ونموها وتحقق أهدافها التربوية أن تبحث عن تحقيق أفضل المخرجات بتكاليف أقل فمن، الضروري الإهتمام بتقليل التكلفة وتسريع الخدمة وتقديم خدمات متكاملة في أسرع وقت ممكن، والتركيز على كفاءة التعليم وفاعليته، وتحقيق الحد الأدنى من الهدر وضياع الموارد، وأكد روج ودامين وهولنز ومات (Rauch, Damian,) (Holzner, & Matt, 2016) إن الإدارة الرشيقة من المجالات المهمة التي تساعد مديري المدارس على تحقيق ذلك، إذ تُعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعالج الهدر في المؤسسات التعليمية، سواء أكان هدراً مادياً، أم بشرياً. وتساعد الإداريين على التنبؤ بالإستخدام الأمثل، والأقصى للموارد المتاحة، وتستخدم مجموعة من التقنيات، والأدوات، والأفكار، التي تجعل من تخفيض الهدر في المؤسسة هدفاً رئيساً وتعد الإدارة الرشيقة مفهوماً متعدد الأوجه، يتطلب بذل جهود كبيرة من المؤسسات في اتجاهات متعددة وفي الوقت ذاته سواء أكان ذلك لتحقيق التنفيذ الناجح للعناصر الإستراتيجية الرئيسية للإدارة الرشيقة، أم تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة لدعم الجوانب التشغيلية للمؤسسة، أم من خلال تحسينات مستدامة على المدى الطويل (Teich & Faddoul, 2013).

والإدارة الرشيقة هي نظام إداري متكامل يهدف إلى تعظيم القيمة المضافة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة التعليمية من خلال تشديده على التخلص من الهدر والضياع (محسن والنجار،

2012). وأضاف الجبيري (2020) أن الإدارة الرشيقة ما هي إلا سلسلة من الأنشطة أو الحلول لتقليل الهدر، وعرفها راملي (Ramly,2012) بأنها مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح، وفي الوقت الصحيح لوضع قيمة من أجل عمل معين، كما ويقوم بالتركيز على مبدأ احترام الإجراءات، والوقت في العمل لتقدمه، وفق ما هو مطلوب في الوقت المناسب.

وأوضحت رقية كرتات (2019) أن هناك حاجة ماسة اليوم للعمل بأسلوب الإدارة الرشيقة والتي تسعى إلى تقليل الهدر وخفض التكاليف، وتحسين الخدمة، والإستجابة لمتطلبات الجمهور المستفيد، وتعظيم المقدرة التنافسية، وهذا كله يتطلب من تلك الجهات أن تعمل على تحسين بيئة العمل النفسي، وتطبيق العمل الجماعي، وتوظيف تقنيات الرقابة والإستثمار في المعرفة، وتشجيع الإبداع والإبتكار، وتعزيز قيم الشفافية والوضوح، ومحاربة الروتين واستيعاب المتغيرات الجديدة الموجودة في العالم المعاصر.

وتقوم الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ العامة، فتركيز القرارات على فلسفة طويلة الأمد، والقبول بالتكاليف على المدى القصير وإيجاد تدفق مستمر في عمليات المدرسة من أجل مواجهة المشكلات، وتؤكد في ثقافة المدرسة على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب لمعالجة المشكلات من أجل ضمان مستوى جيد للجودة والأداء، كما أنها تحترم الشركاء وتشجيعهم على السعي دوما نحو الأفضل والأحسن وتكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح، واتخاذ القرارات بروية ودون تسرع، وبالتوفيق مع الأطراف الفاعلة داخل المدرسة، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة، وأن يتم العمل

على تحديد أسباب مشكلات المدرسة، والعمل على علاجها بشكل مستمر (Beauvallet & Houy,2009).

وتتضمن الإدارة الرشيقة عددًا من الأبعاد التي أشار إليها حسين والزبيدي (2020) وهي التواضع وهو سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الأعمال وبما ينسجم والميول الشخصية المقبولة التي تؤسس للاندماج، وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل، والثقة التي تعد وسيلة تربط القائد بأتباعه، وتوفر المقدره على النجاح التنظيمي والقيادة. وهي بناء متعدد الأبعاد يمكن تعريفه بأنه حالة نفسية تشتمل على نية قبول التعرض للمخاطر استنادًا إلى توقعاتٍ إيجابيةٍ حول نوايا الآخرين وسلوكهم وأنَّ نجاح القيادة في عملها يعتمد على مقدرتها على إيجاد مستويات عالية من الثقة لدى الأفراد العاملين، وضمن المطلوب منها دون تفریط فيها، وتزيد من ارتباط الفرد بالقيادة؛ وتعزز جوانب النجاح المنظمي، والموضوعية هي حالة عقلانية تسيطر على استنتاجات الفرد وتنظم بشكل مستمر العمليات الانفعالية والإدراكية والمعرفية حول المواقف التي يتعامل معها الفرد خلال حياته وتتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد من امتلاك عقول الأفراد والتأثير في سلوكهم، وهي المقدره على الحفاظ على منظور واقعي والحفاظ على عدم التحيز الشخصي، والصبر يشير إلى ميل الفرد نحو قبول التأخير في تلبية حاجات أو تحقيق أهداف معينة، ويبرر ذلك التأخير الظروف أو الحاجات المستهدفة ذاتها.

وأما عبد الله ومحمد وصادق (2021) فأوضحوا أنها عبارة عن مقدره القائد على التحكم بنفسه لمواصلة العمل وبذل الجهود والمثابرة لتحقيق الأهداف، والتعامل مع التحديات المختلفة في العمل دون تذمر أو يأس في ظل ظروف العمل الصعبة، والهدوء، ذلك إن ممارسة القيادة الهادئة يمكن القيام بها عن طريق استخدام مهارات التفكير النقدي لتحليل المشكلات والقضايا، بدلاً من اتخاذ التدابير الرجعية، وإنَّ سمة الهدوء تعد نوعية نادرة في الحياة الإنسانية بسبب تشعب الحياة،

وكثرة العمل والمشكلات المحيطة بذلك، ومن هنا تتبين أهمية وجود سمة الهدوء في القيادة خاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية. فالهدوء يُمكنُ القائدَ من التفكير بعمق وبطريقة أفضل لحل المشكلات الصعبة، والحكمة تشير إلى ضرورة التعامل مع القضايا الصعبة وغير المؤكدة للحياة من خلال تخفيف التوتر حول الرغبات القوية والاندفاع للعالم المعاصر، واللجوء إلى العقلانية والسعي إلى السيطرة عليها، وتشير إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتوافرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها أم المادية؛ فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتمادها معياراً للتصرف.

وأولت السلطة الوطنية الفلسطينية اهتماماً كبيراً لعملية إصلاح التعليم وتحسين نوعيته، والبحث عن حلول لمشكلات النظام التعليمي، بؤرة اهتمام المجتمع الفلسطيني بمستوياته كلها، وخاصةً في ضوء شكاوى الطلبة والمعلمين والمديرين وأولياء الأمور، ومؤسسات التعليم العالي، وأصحاب الأعمال من ضعف مخرجات التعليم وضعف جودته، وكثرة المقررات، وصعوبة الامتحانات، وعدم مقدرتها على قياس إمكانيات الطالب وكفاياته، والتركيز على الحفظ والتلقين، والهدر التعليمي والتسرب، ومشكلات المباني المدرسية، والتجهيزات، وطرائق التدريس، فضلاً عن عدم وجود ارتباط بين ما يتعلمه الطلبة واحتياجات سوق العمل، فأصبحت محاولة إعادة توجيه النظام التعليمي، ووضعه في المسار الصحيح؛ ليوكب التغيرات العالمية والتوجهات التربوية الحديثة، حديث الساعة وهمّاً جماعياً (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2017).

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على نظرية إدارية حديثة، وهي الإدارة الرشيقة ومعرفة درجة ممارسة مديري المدارس لها في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية الفاعلة تعتمد على مديري مدارس فاعلين يستخدمون أنماطاً حديثة من الإدارة تميل إلى الديمقراطية والشفافية والتعاون والمشاركة في عملية صنع القرار. ولعل واحداً من هذه

الأنماط الإدارية هو الإدارة الرشيقة، لما لها من أهمية في تحسين بيئة العمل، وتقديمه، وتقليل من الهدر، وتحسين جودة العمل؛ مما ينعكس على مستوى الأداء لدى العاملين وعليه جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس لمبادئ الإدارة الرشيقة واقتراح دليل إداري مناسب لممارسة مديري المدارس في فلسطين بالإستناد إلى مبادئ نظرية الإدارة الرشيقة.

- مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعاني التعليم العام في فلسطين، كما هو الحال في الدول العربية من عدد من الاشكاليات المتعلقة بالبيروقراطية والتسلسل الهرمي بالعمل، كما وأن هناك اشكاليات في التعليم والمناهج وأساليب التقويم، وضعف المخرجات التعليمية، وصعوبة الاندماج مع الواقع الجديد والتطور التعليمي وطرائقه المختلفة وهذا ما أكدته دراسة أبو سليمان (2018) ودراسة عفونة (2014) ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية (الاستراتيجية القطاعية للتعليم(2021)، الأمر الذي يتطلب السرعة في الإنجاز والمرونة في تأدية المهام، بالإعتماد على تقليل زمن الإنجازات والتحرك السريع بين الإدارة والعاملين وأولياء الأمور والمديريات المختلفة، والتقليل من الزمن المهدور في الوصول إلى النتائج، وخاصة الظروف السياسية التي تمر فيها فلسطين الأمر الذي يجعل وزارة التربية والتعليم تعمل دائما ضمن خطة طوارئ لتيسير عملها وتحقيق أهدافها التربوية وعلى رأسها تعليم الطالب الفلسطيني واكسابه العلم والمعرفة خوفا من سياسة التجهيل والفقر والعوز. وتزداد المسؤولية بشكل كبير على وزارة التربية والتعليم في ايجاد بدائل وأساليب للوصول إلى كل طالب وطفل فلسطيني في مختلف المناطق الفلسطينية وخاصة المناطق المهمشة والمناطق التي تحت سلطة الإحتلال، الأمر الذي يحتم على الإدارة المدرسية في فلسطين الإهتمام أكثر بالأنماط الإدارية والأساليب الحديثة في تيسير ادارة المدرسة من الأنماط الإدارية التقليدية إلى أنماط إدارية حديثة ومتطورة مثل الإدارة الرشيقة، وأوضحت دراسة أبو طالب وآخرون (2020) ودراسة

كرتات (2019) ودراسة الحسامي والخرابشة (2022) أن المؤسسات التعليمية في حاجة لمزيد من الجهود البحثية في الإدارة الرشيقة التي تعكس وزنها وأهميتها من جهة وتلبيتها لمطالبات العصر الحالي بمتغيراته السريعة والمتلاحقة من جهة أخرى، وأوصت دراسة كل من هاها ومقداوي (2021) وقنديل (2023) والرميح والبرادي (2022) والأسود والهمص (2021) والمطيري (2024) بضرورة الاهتمام بمفهوم الإدارة الرشيقة لغرض زيادة الوعي لدى العاملين بمفهوم الإدارة الرشيقة وتعزيز ممارسة الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية لما لها من أثر ايجابي، وركزت دراسة حسين والزبيدي (2020) وعبد الله ومحمد وصادق (2021) على الأبعاد والأنماط السلوكية لمدير المدرسة، ليتضح مما سبق أن هناك تبايناً في الأنماط الإدارية لمديري المدارس مما يوجد مناخات تنظيمية مختلفة تؤثر في أداء المعلمين واتجاهاتهم الوظيفية، وتعاني من هدر تربوي وتعليمي يقف عائقاً في وجه أي تقدم يبتغيه المجتمع، والتي تبرز تحديات ومعوقات تؤثر في مخرجات التعليم في فلسطين، فكان من المهم الوقوف على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في فلسطين والتي تحول دون تحقيق أهدافها التربوية، وفي ضوء تطلعات الباحثة ودراساتها حول الأنماط الإدارية الحديثة والسلوك ومنها الإدارة الرشيقة، تولدت لديها الرغبة في إجراء هذه الدراسة، التي تتمثل مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما الدليل الإداري التربوي المناسب لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الأربعة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والمديرية)؟

السؤال الثالث: ما الدليل الإداري التربوي المناسب، لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة؟

السؤال الرابع: ما درجة ملاءمة الدليل الإداري التربوي المقترح لممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- دراسة واقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ الإدارة الرشيقة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين العاملين معهم.
- تعرّف دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ الإدارة الرشيقة والتي تعزى لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، والمديرية.
- تقديم دليل إداري تربوي لممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة.

أهمية الدراسة:

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في جانبيين من الأهمية على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

يؤمل أن تُعيد نتائج الدراسة الباحثين في مجال الإدارة التربوية، والإدارة الرشيقة في مدارس فلسطين، وذلك من خلال الإستفادة من نتائجها في إعداد الأبحاث والرسائل والأطروحات في موضوع الإدارة الرشيقة، وإثراء المكتبة الفلسطينية والمكتبات العربية.

الأهمية التطبيقية :

يؤمل أن تكون نتائج الدراسة مُفيدة للجهات الآتية:

- مديرو المدارس في فلسطين من خلال التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الفلسطينية لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة.
- صنّاع القرار والسياسات في وزارة التربية والتعليم، ومديرات التربية والتعليم؛ لتبني الدليل الإداري التربوي المقترح لمديري المدارس في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة.
- الباحثون والدارسون وطلبة الدراسات العليا المهتمون في هذا المجال، وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري للدارسة وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات ومجتمعات أخرى.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على عدد من المصطلحات تم تعريفها مفاهيمياً واجرائياً، وذلك على

النحو الآتي:

- **الدليل الإداري Administrative Guide**: مجموعة الإجراءات والسياسات والإرشادات الإدارية والملحقات والبيانات والمعلومات اللازمة لتشكيل قواعد ترشد المدير للانتقال من مرحلة إلى أخرى للتعامل مع الواقع الحالي.

- تعرفه الباحثة: بأنه مرجع يسترشد به مديرو المدارس في فلسطين لمعرفة جميع الخطوات والأنشطة والإجراءات، ومؤشرات الأداء الرئيسة التي تساعدهم في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في إدارتهم ومدارسهم.

-الإدارة الرشيقة **Lean Management**: أنها أسلوب إداري متعدد الأبعاد يشمل مجموعة من الأدوات والممارسات التي يجب تنفيذها من قبل مديري المدارس بطريقة متكاملة للتكيف مع تغييرات البيئة وتحدياتها الداخلية والخارجية بشكل أفضل، وتقليل الهدر التعليمي، وتعزيز الفاعلية والكفاءة في تقديم الخدمات التعليمية (مطيري، 2024).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها أسلوب إداري مدرسي (رشيق)، متكامل يهدف إلى الملاءمة ما بين المنتج التعليمي واحتياجات الطلبة وتطلعاتهم وأرباب سوق العمل، من خلال تقليص الهدر. وتقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات الأداة التي تم تطويرها لهذه الغاية والمستخدمه في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على اقتراح دليل إداري تربوي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى مبادئ نظرية الإدارة الرشيقة.

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية الفلسطينية ومعلميها.

الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وفي ثلاث مديريات (شمال، وسط، وجنوب).

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام (2023-2024).

محددات الدراسة:

وقد واجهت الباحثة عدداً من الصعوبات خلال فترة عملية توزيع البيانات واستردادها تمثلت في الوضع السياسي الصعب والخطير في دولة فلسطين تمثلت في الحرب، والتي اثرت بشكل كبير على الحالة النفسية للمواطنين والضغط والتوتر والقلق الدائم والخوف، مما جعل العمل داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بحالة طوارئ، وتم التعليم عن بعد بالوزارة والمدارس من خلال البرامج التكنولوجية للوزارة. وكما اثرت الحرب في الحالة الاقتصادية للمعلمين والمديرين اذ لم تتوفر لهم الرواتب والعمل تحت الضغط والخطر، مما شكل صعوبة في تعبئة الاستبانة لديهم، ومنهم من كان عنده صعوبة بعدم وجود الوقت الكافي لقراءتها والرد عليها، وعدم التزام بعضهم بموعد تسليمها، وصعوبة الوصول إلى المدارس بسبب الحصار والاعلاق لمناطق الضفة الغربية والقدس، وعليه تم إرسال الاستبانة عن طريق الايميل مما شكل صعوبة بالتواصل مع المعلمين والمديرين وكثير من رسائل البريد الالكتروني لم تكن صالحة مما أدى إلى غياب عدد من الاستبانات.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات صلة

إشتمل هذا الفصل على مراجعة للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك ضمن قسمين، تناول الأول منها الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، بينما تناول القسم الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والمقدمة بتسلسل زمني، من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

عرضت الباحثة في هذا الجزء الأدب النظري لهذه الدراسة، الذي يتكون من ثلاثة محاور رئيسية، تناول المحور الأول الإدارة التربوية، وتناول المحور الثاني الإدارة الرشيقة، بينما يتناول المحور الثالث التربية والتعليم في فلسطين وعلى النحو الآتي:

المحور الأول: الإدارة التربوية:

تشهد المؤسسات اليوم عديداً من التحديات، أبرزها تغيراتٍ شاملة بشكل متسارع في مختلف المجالات وبخاصة في مجال التواصل الاجتماعي والثورة المعرفية وتدفق المعلومات، مما يجعل من الصعب تحديد إدارة تلك التحديات أو توقعها، الأمر الذي ينعكس أثره في إدارة المؤسسات المختلفة في المجتمع. وفي ظل هذه التحديات تعاضد دور الإدارة وأهميتها، مما حتم ترك الممارسات التقليدية الروتينية، التي لا تحقق الأهداف المنشودة للمؤسسات، والعمل على اصلاح العمل الإداري وتطويره، من خلال انتهاج الأساليب الإدارية العلمية الحديثة، لتحقيق افضل النتائج والعمل بسرعة وكفاءة وجودة بالعمل، والابتعاد عن الترهل والهدر في عصر السرعة والتقدم

والتطور والتغيير السريع واستبدال الممارسات والآليات للأكثر استجابة للمواقف المختلفة. وكان للإدارة التربوية دور مهم في عملية الإصلاح، فإن معظم الدول على اختلاف أحوالها تعطي اهتماماً بارزاً بالإدارة التربوية بوجه خاص، لما لها من دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره والنهوض بمستواه في شتى مناحي الحياة، فلم تعد التربية مجرد مسؤولية من مسؤوليات الدولة تقدمها لأبنائها، بل أصبح ينظر إليها بأنها استثمار بشري حقيقي له نتائج إيجابية وفاعلة تعود بالنفع على الفرد والمجتمع، هذا الاستثمار يساعد على تنمية العنصر البشري وإنتاج المعارف والعلوم التي يحتاجها المجتمع (العتيبي، 2010).

وتعد الإدارة التربوية جزءاً لا يتجزء من النظام المعرفي العالمي والثورة المعرفية التكنولوجية الكبرى والتفجر العلمي الهائل، والذي لا بد وأن يأخذ منها هذه القيم والمفاهيم، ويهتم بها ويطبّقها على أرض الواقع، لا سيما وأنها تتعامل مع المؤسسات العلمية والبحثية العالمية، ويستفيد منها في الواقع التربوي، ويقتبس من التجارب العالمية في سبيل تطوير الواقع التربوي (طاهر، 2020).

إن مفهوم الإدارة التربوية مفهوم واسع ويجسد مجموعة من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع في صورة إجراءات وتدابير نحو تحقيق الأهداف، وفقاً لسياسات الدولة. ولقد ظهرت الإدارة التربوية كميدان متخصص من ميادين المعرفة، بوصفها مهنة من المهن ذات الأسس والأصول الثابتة والقواعد السلوكية والانتماءات العضوية في مجتمع الممارسات الفعلية في ميدان الإدارة التربوية، وكان ذلك في نهاية القرن التاسع عشر، إذ اتسعت متطلبات العمل التربوي وازدادت هياكله بالشكل الذي أفضى إلى ضرورة وجود هذا النوع من الإدارة، والإدارة هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك (أبو عزام، 2020).

وتعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية، في تحقيق أهدافها التربوية والمجتمعية وإعداد جيل قادر على تحمل مسؤوليات الحياة ومتطلبات المجتمع المحلي. وتعرف الإدارة المدرسية بأنها: مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تضعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة (التكالي، 2020). فالمدرسة مؤسسة تربوية نظامية أوجدها المجتمع لتحقيق أهدافه، وهي وحدة إدارية أساسية في النظام التربوي تمثل المستوى الإجرائي للعملية التربوية، وتعد قاعدة لهذا النظام، وينعكس ما يجري في داخلها من تفاعلات وممارسات إدارية على جميع من فيها من معلمين وإداريين ومتعلمين، وما ينشأ عن ذلك من مناخ تنظيمي يتحدد وفقاً لطبيعة العلاقات التنظيمية التي تسود المدرسة (كتاني، 2008)، وأكدت العسيلي (2018) بأن المدرسة عبارة عن جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائب المدير، والمدرسين الإداريين والفنيين كل حسب مسؤولياته مهماته ومتطلبات عمله، إذ يعمل الجميع في دائرته في روح من التعاون والمشاركة لانجاح العملية التعليمية. وإن إجاد إدارة مدرسية متميزة تعمل على تهيئة بيئة تربوية مفعمة بالإبداع، ينعكس إيجاباً على أدائها الإداري والتربوي، وعلى أداء العاملين فيها من معلمين وإداريين، والذي ينعكس بدوره على التحصيل الدراسي للطلبة، وما يؤديه ذلك من نتائج إيجابية على المؤسسة التربوية والمجتمع بشكل عام (المجنوني وعقيل، 2022).

وتقوم الإدارة المدرسية على مديري المدارس، فمدير المدرسة هو الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة والدينمو المحرك لطاقتها وإمكانياتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانيات لتحقيق الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ان المدير بوصفه قائداً تربوياً في مؤسسته يؤثر في العاملين كافة، ويلهم فيهم المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق (التكالي،

2020). ويعد وجود المدير عملية ضرورية، وهو يمثل أولى الوظائف القيادية في المدرسة وهذا المنصب الوظيفي وهذه المكانة لمدير المدرسة يحمله أدواراً كثيرة عليه أداؤها وكذلك بواجبات كثيرة عليه تنفيذها، إذ من غير قيادته، لا يمكن إحراز أي تقدم في مجال العمل المدرسي، مهما اتصفت الهيئة العاملة في المدرسة ببعده النظر، أو المهارة في تصريف الأمور، إذ إنه يمسك زمام الأمور، وهو المثل الذي يحتذي به الآخرون (الباسل ولاشين، 2016).

ويستخدم المديرون اليوم أنماطاً حديثة من الإدارة، تميل إلى الديمقراطية والشفافية والتعاون والمشاركة في صنع القرار. ولعل واحداً من هذه الأنماط هو نمط الإدارة الرشيقة. التي تركز على مرونة الأداء والعمل في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر وبناء مجتمع معياري قياسي ذي جودة عالية(محمود، 2022). وترى الباحثة أنه من الأولى أن تتبنى المؤسسات التربوية مبادئ الإدارة الرشيقة لمقدرتها على التفاعل والاصغاء لمحيطها، والتقليل من فرص اضاءة الوقت وتخفيض الهدر، والتحسين المستمر لمخرجات التعليم بناء على متطلبات العصر المتغيرة والمتجددة لتكون قادرة على تحقيق افضل المخرجات وتحقيق التنافسية وتجويد التربية.

وترى الباحثة إن الاهتمام برأس الهرم داخل المدرسة الا وهو المدير كان من أهم ما استحدثته الإدارة الرشيقة، إذ ركزت كثير من الدراسات على مبادئ الإدارة الرشيقة وآليات العمل من التحسين المستمر، والعمل ضمن فرق ال 5S، 6 سيجما - الانتاج المحدد- التنظيم في الوقت المحدد- العمل القياسي- وبعضهم لم يتطرق إلى الجانب المهم وخاصة في المجال التعليمي التربوي المدرسي وهو من سينفذ هذا العمل؟ إنه مدير المدرسة الذي لم تغفل الإدارة الرشيقة من وضع عدد من المجالات لمبادئ الإدارة الرشيقة ومنها: التواصل، والثقة، والموضوعية، والصبر، والهدوء،

والحكمة، التي ان تميز بها المدير سيكون قادراً على العمل ضمن مبادئ الإدارة الرشيقة وسيحقق أفضل النتائج وعليه جاءت هذه الدراسة.

المحور الثاني: الإدارة الرشيقة Lean Management

تناولت الدراسة الحالية العناصر الأساسية لموضوع مبادئ الإدارة الرشيقة، من حيث المفهوم والأبعاد، والنظريات والنماذج التي فسرتها، وأهميتها وتحديات الإدارة الرشيقة في المنظومة التعليمية وذلك على النحو الآتي:

مفهوم الإدارة الرشيقة

علم الإدارة كان ولا زال من العلوم التي لا غنى عنها منذ بدأ الأفراد بتشكيل الجماعات لتحقيق أهداف لم يكن بالمقدور تحقيقها بشكل فردي، فالإدارة تسعى لتنسيق الجهود وتوجيهها نحو الأهداف المرغوبة، ولكي تستطيع الإدارة التنافس في بيئة عمل سريعة التغيير؛ عليها أن تكون قادرة على استشعار التغيير القادم، والاستعداد بل والاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة التغييرات الموجودة في البيئة المحيطة بها، والتنبؤ بما هو قادم - بقدر المستطاع - بل أن تكون قادرة على استثمار الفرص وتحسين أدائها(مغاوري، 2016). وقد جاءت الإدارة الرشيقة (Lean Management)، كمفهوم ينتمي إلى عائلة مفاهيم الإدارة الحديثة والتي تم استخدامها في عديد من القطاعات المتنوعة للاقتصاد العالمي (Lizak,2016)، ومن خلال مراجعة الأبحاث والأدبيات التي تناولت موضوع الإدارة الرشيقة بمختلف القطاعات يظهر أن القطاع الصناعي في اليابان هو من استحدث هذا المفهوم، إذ كانت شركة تويوتا (Toyota) هي من أنشأت هذا المفهوم وكان يعرف بإسم (Toyota Production System)، ومن ثم أخذ المفهوم طريقه للانتشار حول العالم إذ أطلق عليه الأمريكان فيما بعد مصطلح الإدارة الرشيقة (Lean Management)، فهي

من اكثر الفلسفات التي تركز على تحقيق رضا المستفيدين وتكوين القيم من خلال ازالة الهدر، فقد ثبتت كفاءة تطبيق هذا المفهوم وفاعليته في عدد من الشركات (Nguyen,2015). وعلى الرغم من تناول عديد من الباحثين المفهوم إلا أنه لا يوجد اجماع بينهم على تعريف أو فهم موحد لمفهوم الإدارة الرشيقة ومكوناتها، ويعود ذلك لاختلاف اهتماماتهم، وتحديد مبادئ موحدة للإدارة الرشيقة (العدوان وخليفات، 2021). ولتعدد المفاهيم للإدارة الرشيقة ومن هذا المنطلق لا بد من عرض آراء بعض المتخصصين بهذا المجال وكما يأتي:

يقصد بالإدارة الرشيقة (Lean Management) بأنها تمثل أنماط السلوك التي تحقق قيمة للعمل وتخفف من مستويات الهدر، والعمل غير المنتج، والعلاقات التي تتسم بعدم التعاون (Emiliani &Stec,2004). وأوضح السباعوي والأفندي والطائي (2020) الإدارة الرشيقة بوصفها طريقة لإدارة المؤسسة تأخذ على عاتقها التأقلم مع ظروف السوق الفعلية عن طريق التبادلات التنظيمية، إذ أن جوهر هذه الطريقة هو تحسين صورة المؤسسة بفضل التغييرات في سياستها، وبشكل خاص في أصول الشركات وأساليب إدارتها، فضلاً عن كونها تركز على التدريب وتشكيل مواقف الأفراد العاملين وسلوكهم، وكذلك الحفاظ على العلاقات الإيجابية العامة فقد تولى هذه الطريقة اهتماماً بالجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. ويعرفها هاها والمقادي (2021) بأنها سلوكيات تتسم بالثقة والحكمة ضمن نظام تربوي متكامل يتضمن تطوير المديرين، الأدوات التقنية، المداخل الإدارية المبنى على أسس ومبادئ تستبعد الهدر بأي صيغة والحرص على اصدار قرارات تشاركية حكيمة بهدف تحقيق الكفاءة وزيادة جودة التعليم في الوقت نفسه.

ويفسرها الكعبي(2021) مجموعة من التصرفات والقيم والمعتقدات والسلوكيات المتبعة والتي تشمل معالم الاحترام والثقة والتعاون مع الآخرين، وكما تمكن القيادة من الحصول على بيئة العمل

المناسبة في موقع العمل والتوجه نحو تقليل والتخلص من المشكلات التنظيمية التي تحصل وذلك من خلال اتباع افضل الحلول والممارسات والسياسات عن طريق الاستخدام الامثل للموارد واعادة تصميم العمل، والتي تمكن من انجاز الأهداف والغايات بفاعلية ومقدرة عالية. ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن الإدارة الرشيقة تركز على ازالة الهدر بأنواعه المختلفة والتحسين المستمر في الأداء والعمل لإيجاد جودة وقيمة بالخدمات التي تقدم للمستفيدين.

وبالنظر إلى المفاهيم السابقة فإن الإدارة الرشيقة تهتم باستخدام الموارد المتوفرة في المؤسسة جميعها سواء كانت هذه الموارد بشرية أم مادية، كما ان طبيعة هذه الإدارة تهتم بعنصر الوقت والعلاقات الإنسانية كونها تسهم بنجاح مختلف العمليات الإدارية، وبالتالي فإن توظيف الإدارة الرشيقة واستخدامها في العمليات الإدارية له العديد من المسببات التي تستدعي ذلك وخاصة في ظل الهدر الذي يحصل في موارد المؤسسة مما يتطلب استخدام الإدارة الرشيقة للحد من هذا الهدر من مختلف أشكاله، وبالتالي فإن توظيف الإدارة الرشيقة في العمليات الإدارية التربوية لا بد من أن يسهم في إيجاد مخرجات إدارية على درجة عالية من الجودة (أحمد، 2015).

وفي السياق ذاته تمثل الإدارة الرشيقة منهجاً من علوم الإدارة الحديثة تتبناه غالبية الدول المتقدمة، يستهدف تطوير الأعمال وإعادة بناء إجراءاتها فضلاً عن تطوير المؤسسة بما يضمن فاعليتها واستمرارها في ظل البيئة المتغيرة. ومع تزايد انتشار فلسفة الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها في القطاع الصناعي، بدأت الإدارات البحث في امكانية نقل التجربة إلى القطاع الخدمي والحكومي والتربوي(العدوان والخليفات، 2020).

ترى الباحثة أنه لن تتمكن المؤسسة التربوية والمنظومة التعليمية بشكل عام والمدرسة بشكل خاص من مواكبة مستجدات العصر، والمتغيرات السريعة في المجال التعليمي التربوي

وتحقيق الأهداف التنموية، والاستدامة بالعمل، والجودة والتخلص من الإدارة الثقيلة ومشكلاتها البيروقراطية وعوائقها التنظيمية والإجرائية وغيرها، إلا من خلال المدير الرشيق المتبني مبادئ الإدارة الرشيقة التي تتخلص من كل ما يعيق عملها، ويسهم في التطوير والتغيير والتنمية المستدامة في المجال التربوي التعليمي. وتُعد مبادئ الإدارة الرشيقة مهمة وسهلة للتعلم واللفهم وخاصة إن تم توظيفها في المجال التربوي، ولكن ظهرت كثير من التحديات في تنفيذها، لذا يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم وسلوكهم الإداري، وإن يتميزوا بالحكمة والتواضع والتصرف بموضوعية والثقة والهدوء والصبر. وإن تغيير أسلوب طرق تفكير العاملين وسلوكهم يُعد الجانب الأكثر صعوبة وأهمية في التحول إلى استخدام مبادئ الإدارة الرشيقة، وفيما يأتي توضيح مبادئ الإدارة الرشيقة.

مجالات الإدارة الرشيقة:

تتضمن الإدارة الرشيقة عدداً من المجالات وأشارت نتائج دراسات عبدالله ومحمد وصادق(2021)، وحسين والزبيدي (2020)، وهاها ومقداوي(2021)، والكعبي (2023) إلى هذه المجالات على النحو الآتي:

أ- التواضع: التواضع سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول العمل، وبما ينسجم والميول الشخصية المقبولة.

ب- الثقة: تعد الثقة الوسيلة التي تربط الإداري بالعاملين معه، وتوفر المقدرّة على النجاح التنظيمي والقيادة. والثقة عبارة عن بناء متعدد الأبعاد يمكن تعريفه بأنه حالة نفسية تشمل على نية قبول التعرض للمخاطر استناداً إلى توقعات إيجابية حول نوايا الآخرين وسلوكهم، وإن نجاح الإدارة في عملها يعتمد على مقدرتها على تكوين مستويات ثقة عالية لدى الأفراد العاملين، وضمن

المطلوب منها دون تفريط فيها، والتي تزيد من ارتباط الفرد بالإدارة، وبالتالي تعزز جوانب النجاح داخل المؤسسة التعليمية.

ت- الموضوعية: هي عبارة عن الحالة العقلانية التي تسيطر على استنتاجات الفرد وأنها تنظم وبشكل مستمر العمليات الإنفعالية والإدراكية والمعرفية حول المواقف التي يتعامل معها الفرد خلال حياته وتتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن المدير من امتلاك عقول الأفراد والتأثير في سلوكهم وهي المقدرّة على الحفاظ على منظور واقعي والحفاظ على عدم التحيز الشخصي.

ث- الصبر: يشير الصبر إلى ميل الفرد نحو قبول التأخير في تلبية حاجات أو تحقيق أهداف معينة، ويبرر ذلك التأخير الظروف أو الحاجات المستهدفة ذاتها. وهي عبارة عن مقدرّة المدير التحكم بنفسه لمواصلة العمل وبذل الجهود والمثابر لتحقيق الأهداف، والتعامل مع التحديات المختلفة في العمل دون تذمر أو يأس في ظل ظروف العمل الصعبة.

ج- الهدوء: إن ممارسة الإدارة الهادئة يمكن القيام بها عن طريق استخدام مهارات التفكير النقدي لتحليل المشكلات والقضايا، بدلا من اتخاذ التدابير الرجعية، وإن سمة الهدوء تعد نوعية نادرة في الحياة الإنسانية بسبب تشعب الحياة وكثرة العمل والمشكلات المحيطة بذلك، ومن هنا تبدو أهمية وجود سمة الهدوء في الإدارة وخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية فالهدوء يمكّن الإداري من التفكير بعمق وبطريقة أفضل لحل المشكلات الصعبة.

ح- الحكمة: تشير الحكمة إلى ضرورة التعامل مع القضايا الصعبة وغير المؤكدة للحياة من خلال تخفيف التوتر حول الرغبات القوية والإندفاع للعالم المعاصر واللجوء إلى العقلانية والسعي إلى السيطرة عليها، وتشير سمة الحكمة في التصرف إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتوافرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها المادية أم المعنوية، فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير

المبني على الإستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية لماهية القرار بالإعتماد إلى معيار الحكمة في التصرف.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة ضرورة توافر المجالات السابقة للإداري التربوي الرشيق ليكون قادراً على تبني الإدارة وتحويلها من إدارة تقليدية ثقيلة إلى إدارة تتبنى مبادئ الإدارة الرشيقة لتحقيق الأهداف التربوية والسعي نحو التطور والتقدم والنجاح محاولة للوصول إلى الكمال، ويكون قادراً على تبني أدوات الإدارة الرشيقة بكل سهولة ويسر.

مبادئ الإدارة الرشيقة:

ترتكز الإدارة الرشيقة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من غيرها، وهي كما ذكرها بن وارث وجابه(2016) وعلي(2021):
الأول: تركيز قرارات المؤسسة الإدارية على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير.

الثاني: تكوين تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشكلات.

الثالث: اعتماد نظام السحب بدل الدفع من أجل اجتناب الإنتاج الزائد.

الرابع: انسيابية الأنشطة من خلال البعد عن عرقلة العمليات وتجنب البيروقراطية في العمل.

الخامس: التأكيد في ثقافة المؤسسة على مبدأ التسليم في الوقت المحدد من أجل معالجة المشكلات من أجل ضمان مستوى جيد للجودة.

السادس: تتميط العمليات الإنتاجية وتوصيفها وإتباع قاعدة التحسين المستمر.

السابع: التسيير المرئي: أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب التسييرية واضحة للكل ومعروفة عند الجميع مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء مخفية.

الثامن: توظيف التكنولوجيا المجربة في العمل فقط وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد.

التاسع: تكوين أشخاص قياديين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة قادرين على تكريس ثقافة المؤسسة وفلسفتها بطريقتهم الخاصة.

العاشر: تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة.

الحادي عشر: احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم على السعي دوما نحو الأفضل والتحسين.

الثاني عشر: تكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.

الثالث عشر: اتخاذ القرارات بروية ودون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة.

الرابع عشر: على المؤسسة أن تبقى دائما في طريق التعلم وتتبع أسباب مشكلات المؤسسة والعمل على حلها من أجل تحقيق فكرة التحسين المستمر.

وهناك مجموعة من المبادئ الخاصة بتنفيذ الإدارة الرشيقة أشار إليها السبعوي والأفندي

والطائي(2020) ومهنا وبحر(2020) التي يجب توضيحها وهي:

- التخلص من الهدر: ان التخلص من الهدر يعد من أهم مبادئ الإدارة الرشيدة، ففكرة التخلص من الهدر تتمثل بمراجعة جميع مجالات عمل المؤسسة وتحديد العمل الذي لا يضيف قيمة من أجل تخفيضه وصولاً إلى ازالته بشكل نهائي.
- التحسين المستمر: ان المؤسسة دون التحسين المستمر ستتوقف، فهو وكما يوحي الاسم يشجع على التغيير نحو الأفضل وبشكل مستمر لإنجاز الأعمال المطلوبة.
- احترام الإنسانية: إن المورد البشري يُعد من أهم موارد المؤسسة ومن غير هذا المورد لا تحقق المؤسسة اي عمل ولا تتجح، لذا فإن احترام الإنسان يعد مبدأً مهماً من مبادئ الإدارة الرشيدة، فدون هذا الاحترام قد يميل الأفراد العاملون إلى فقدان احترام المدرسة وهذا سيسبب مشكلة كبيرة لها.
- نظام إنهاء العمل في الوقت المحدد: ان أساس عمل هذا المبدأ هو بناء المطلوب عندما يكون ذلك المطلوب هو المطلوب.
- وأضاف العدوان وخليفات(2021) بأنه على الرغم من عدم وجود إجماع بين الباحثين حول عدد محدد من المبادئ، إلا أن هناك شبه توافق على جملة مبادئ تلخص بالآتي:
- التركيز على المستفيدين: يمثل هذا المبدأ المتحقق لصالح المستفيدين الطلبة كسبب رئيس من وراء تبني مفهوم الإدارة الرشيدة، وليس فقط لمجرد أسباب تنظيمية داخلية، ويعد هذا الاهتمام أحد عوامل نجاح أعمال المؤسسة التربوية .
- تحليل خرائط العمل: يقصد بتحليل خرائط العمل مجموعة الإجراءات والنشاطات المحددة وتلك المطلوبة لتقديم خدمة معينة، ويتضمن هذا المبدأ وضع خريطة لتفاصيل المهمات المراد إنجازها أخذاً بوجهة نظر المستفيدين، وهذا يسهل تحديد القيمة التي يضيفها الإجراء للعملية، ويؤدي إلى التخلص من الاجراءات التي تشكل هدراً للموارد، ولا تحمل قيمة مضافة للمالية أو

للمستفيد، وبهذا يتم تحديد مواطن الضعف والقوة في العمل ككل، وتبسيط الإجراءات المعتمدة، كما يوفر توثيقاً دقيقاً لإجراءات العمل، فضلاً عن التخلص من الهدر والاستنزاف وبذلك تزداد فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة.

- انسيابية العمل: يسهم هذا المبدأ في الوقوف على أسباب البطء في سير العمليات، ويحدد مواطن وقف العمل؛ مما يسهل عملية معالجتها، ويحقق انسيابية في الأداء، ويؤدي إلى تقليص الوقت اللازم لإنجاز الاهداف وتحقيقها للفائدة.

- المعيارية في العمل: يشير هذا المبدأ إلى تحديد معايير للأداء بشكل واضح ودقيق يسهم في سرعة إنجاز المهمات، وتدفق الأنشطة دون توقف وفقاً لما هو محدد. ويعكس تطبيق هذا المبدأ مدى الالتزام والتقيد باتباع إجراءات العمل، ومعايير كيفية انجاز المهمات؛ مما يتيح للإدارة التعرف إلى مستويات الإنجاز الفعلي ومقارنتها مع المعايير الموضوعية. فالتحديد الدقيق لمعايير العمل يسهل من عملية الرقابة على الأنشطة لجميع الوحدات وأدائها، كما يساعد الإدارة التعرف إلى مواطن الخلل ومكامن الضعف ومعالجتها.

- التحسين المستمر: يؤكد هذا المبدأ على سمة مهمة في الإدارة الرشيقة من حيث ضرورة الإستمرار في الجهود للتطوير والتحسين المستمرين للعمل وأساليبه، ومن ضمنها المبادئ السابقة الذكر، وعدم عدّها عمليات أو تحسينات مرحليّة، ويسهم التطبيق الصحيح لهذا المبدأ بشكل كبير في التخلص من الفاقد في الموارد والوقت والجهد، ويزيد من كفاءة الأداء، ولغايات تحقيقه مستويات الرضا المطلوبة من المستفيدين ينظر إلى تحسين الأدوات والممارسات الإدارية، كعملية مستمرة وغير مقرونة بفترة زمنية أو نشاط معين.

أهداف الإدارة الرشيقة:

تواجه المدارس تغيرات وتحديات مستمرة حتمت عليها إعادة النظر في أساليب إدارتها لمسايرتها والرفع من مقدرتها التنافسية، إذ لن تتمكن المدارس من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات السريعة في عالم التقنية والمعلومات والعولمة، وتحقيق الأداء المتوازن والجودة والتطور والمنافسة إلا بالتخلص من الإدارة التقليدية ومشكلاتها البيروقراطية ومعوقات التنظيمية والإجرائية وغيرها، والتحول إلى الإدارة الرشيقة بمفاهيمها الحديثة وأساليبها المتطورة ونظرتها الشمولية التي تمكن من استيعاب المتغيرات الجديدة والإسهام الفاعل في التغيير والتطوير والتنمية الشاملة المستدامة بعقلية إدارية رشيقة (المطيري، 2024) فتطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة له عدد من الأهداف ذكرها أكايا وبايرم (Akkaya & Bayram, 2021) وهي:

1. توضيح المواقف التي قد تواجه المجموعة وإعلانها.
2. تحليل المواقف بشكل تفصيلي، استناداً إلى مقدرات الإداري ومهاراته؛ لمعرفة الجوانب السيئة والجيدة في كل موقف من مواقف المؤسسة التعليمية.
3. التوجيه والإرشاد المناسبين للعاملين نحو العمل الفاعل، والتحذير من الأخطاء.
4. الحث على التعاون والتفاعل بين الأفراد العاملين، عن طريق إشراكهم في المهمات وتحقيق التواصل والانسجام فيما بينهم، بما يصب في مصلحة المؤسسة التعليمية.
5. التخطيط الجيد الذي يتضمن تحقيق أهداف العاملين، بالسعي في تحديد الأعمال؛ لمعرفة طرق إنجازها، وترتيبها في صورة برامج وجداول زمنية.
6. العمل على تحقيق أهداف الإداري النهائية بمختلف أنواعها، سواء أكانت اجتماعية، أم اقتصادية.

متطلبات الإدارة الرشيقة:

الإدارة الرشيقة فلسفة إدارية تتطلب توفر دعم ومساعدة لتحقيق أهدافها وتطبيق أدواتها كما

ذكرها بن وارث وجابه (2016)، والمطيري(2019)، والراجحي (2023) ومن أهمها:

1: دعم الإدارة العليا:

- إن نجاح أسلوب الإدارة الرشيق يتوقف على مدى دعم الإدارة العليا ورغبتها في توفير

الإمكانيات اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة وذلك من خلال:

أ- الالتزام الكلي بتوفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية، والمالية والوقت، من أجل إنجاز عملية

تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة ومبادئها.

ب-القبول الكلي للإدارة للتخلي عن الأساليب الكلاسيكية، لتيسير العمل، والتوجه نحو الفلسفة الحديثة

للإدارة الرشيقة.

ت-تغيير نظام الإدارة في المؤسسة من النظام البيروقراطي الذي يسود معظم المؤسسات في الدول

النامية، إلى نظام ديمقراطي لا مركزي يعطي الحرية للمبادرة والإبداع.

2: التعاون بين الإدارة والعاملين:

اقتراحات العاملين يجب أن تلقى الدعم اللازم من الإدارة، بتوفير جميع الإمكانيات الضرورية

للقيام بالتغيير، وهذا ما يسمى بالتسيير التشاركي، إذ يقوم المسير باستشارة العاملين ومناقشة

المشكلات والخروج بحل جماعي لها. إذ تعطى للعاملين مسؤوليات جديدة، لتحسين العمل (Houy)

& Houy ,2009

3: الاهتمام بالتدريب والتأهيل نوعاً وكماً:

يتطلب أسلوب الإدارة الرشيقة الاعتماد على العاملين المسؤولين ذوي كفاءة كبيرة، تمكنهم

من اكتشاف الأخطاء في وقتها، وبالتالي التقليل قدر الإمكان من فرص الضياع والهدر للموارد،

وهذا يكون بإتباع سياسة تدريبية مبنية على أسس موضوعية في كل جوانبها تتميز بمطابقة البرامج التدريبية للمؤسسة لمحتوى المواد المستعملة في القضاء على الهدر، والاعتماد على التدريب المتعدد المهارات، وذلك من أجل التخفيف من الوقت الضائع، والاعتماد على دورات تدريبية تحسينية لجميع العاملين دون استثناء، لشرح مختلف أشكال الهدر داخل المؤسسة، ومدى خطورتها على المؤسسة وكيفية معالجتها.

4: التغيير في ثقافة المؤسسة:

وأضاف بن وارث وجابه(2016) أن النجاح الذي عرفه أسلوب الإدارة الرشيقة في شركة تويوتا خاصة راجع بالأساس إلى ثقافة العامل الياباني ومعتقداته وولائه الشديد لمؤسسته، لذا فإن شروط نجاح هذا الأسلوب في الدول النامية، ومنها العربية ترتكز على ضرورة تغيير عقليات العاملين والمسؤولين التي من شأنها أن توفر للمؤسسة مواردها، من أي مستوى إداري. فبالنسبة للمسؤول يجب أن يكون مبادراً، وكذلك الحال بالنسبة للعاملين يجب ان يدركوا ضرورة المحافظة على موارد المؤسسة، والعمل من أجل التقليل قدر الإمكان من التبذير، والهدر ليجعل استمرارية عمله مرتبطة باستمرارية المحافظة على موارد المؤسسة.

أدوات الإدارة الرشيقة

لتحقق فلسفة الإدارة الرشيقة أهدافها المتعلقة بالتخلص من الهدر في العمل من خلال استخدام مجموعة من الأدوات والآليات والتقنيات الأخرى، والتي تعد في أغلبها أنظمة فرعية لنظام كلي هو الإدارة الرشيقة، كما أن أجزاء أخرى من هذه الآليات يعبر عن مجموعة من السياسات والأفكار التي تجعل من تخفيض الهدر في المؤسسة هدفاً رئيساً لها (العيد،2021). وللإدارة الرشيقة عديد من الأدوات التي يتم استخدامها من أجل الوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق والتخلص من الهدر وضياح الوقت والطاقات البشرية والمقدرات والامكانيات، وقد اتفق بعض الباحثين على تحديد أكثر

الأدوات أو التقنيات التي وردت لدى بعض الباحثين والكتاب وشاع تطبيقها ودراستها في المجال الخدماتي والتي حاول كلا من ركاج والعبادلة (2017)، منذور الزيدي (2021)، والعيد (2021)، وحكمي وأحمد (2024) وغيرهم من الباحثين توظيفها وبحثها ودراستها لتحقيق الأهداف التربوية وهي:

- فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد: يقوم هذا النظام على جعل نظام العمل يعمل وفقاً لما هو مطلوب منه دون زيادة أو نقصان؛ وبالتالي فهو يهدف إلى إزالة جميع أشكال الهدر والتلف التي من الممكن أن تصادف في أثناء القيام بالعمل؛ وحتى يتم إزالة الهدر يجب العمل فقط على ما يطلبه المستفيدون، ومن دون زيادة، وهذه الفلسفة تقوم على نظام الطلب الفعلي هو الذي يولد جودة بالعمل (ركاج والعبادلة، 2017)، و(منذورالزيدي، 2021).

- فلسفة (Jidoka): يُعد مفهوماً قديماً ومنهجية بسيطة ومنطقية ويمكن ترجمتها (Jidoka) أنها الأتمتة بلمسة بشرية (زكريا ومحمد 2021)، وذكر من بن وارث وجابه (2016) أنها تمثل المبدأ الفعلي الذي تقوم عليه الإدارة الرشيقة؛ وتعني البناء على أساس الجودة أو الجودة من المصدر، وحتى أن عامل الجودة يجب أن يدمج في كل العمليات من أجل اكتشاف العيوب في وقتها وبشكل مبكرة، وتقوم هذه الفلسفة على مبادئ أساسية منها:

أ- التفتيش المباشر: يجب أن تكون عملية مراقبة الجودة من العاملين أنفسهم، ولا حاجة إلى توظيف مراقبين خاصين بالجودة؛ لأنه حسب الإدارة الرشيقة فإن توظيف مثل هذا النوع من المراقبين يعد هدراً في الطاقة البشرية.

ب- التفتيش من المصدر: لا تعني عملية مراقبة الجودة فحص العمل إن كانت به عيوبٌ أو لا؛ إنما تعني البحث عن كيف ومتى حدثت الأخطاء، وذلك من أجل معالجة مصدرها وسببها.

ت- المسؤولية الواضحة: في مؤسسة الإدارة الرشيقة خطوات العمل يجب أن تكون واضحة، ومتى حدث الخطأ، يتم التعرف إليه بسهولة وعن مصدر الخلل، والمسؤول عن ذلك الخلل، ومعالجة المشكلة.

ث- تنميط العمل: ويعني أن خطوات سير ومختلف الإجراءات في كل المراحل يجب أن تكون مفصلة ومحددة، وتصف بدقة الخطوات الرئيسة لكفاءة العمل، وهذا التوصيف يقلل من الإختلافات الممكن حدوثها في العمل، كما أن عدم وضوح الإجراءات يؤدي بالعاملين إلى ارتكاب اخطاء بالعمل. إن تنميط العمل يتضمن أيضا تحديد الوقت بين مخرجات وحدات العمل (بن وارث وجابه 2016).

- العمل القياسي الذي أضافه منذور والزيدي(2021) والعيد(2021): وهو الأسلوب أو الوسيلة الأفضل من أجل القيام بالعمل في أي مؤسسة أي توحيد الإجراءات اللازمة للقيام بالعمليات التنفيذية.

- 6 سيجمما (Sigma Six): هي الإدارة الفريدة التي تعمل من أجل فهم حاجات الجمهور ومتطلباتهم، وفرض النظام عند استعمال المعلومات، البيانات، الحقائق، والتحليل الإحصائي، التحسين، وإعادة ابتكار العمليات الخاصة بالعمل، هي الطرق والأساليب الإحصائية والعلمية لغرض تحقيق مستويات متميزة وجيدة لرضا الجمهور ومع قليل من الخطأ بالعمل وبتحقيق الأهداف (منذور والزيدي،2021).

- العاملون متعدّدو الوظائف: يشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة، والمتخصصة والمتدربة، القادرة على دراسة الواقع الحالي وفهمه في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل. وذلك على خلاف السائد في بحوث العمل والتشغيل من تخصيص العمل وتجزئته أو تقسيمه (ركاج والعبادلة، 2017).

- فلسفة السينات الخمس (5S) الواردة عند حكومي وأحمد (2024) وتعني هذه الفلسفة تعني الالتزام بالمبادئ الخمسة من أجل تحسين ظروف العمل كما يتم الاستفادة منها في اطار العمل داخل المدارس، من أجل تقليل الوقت الضائع في البحث عن أدوات العمل، وضمان السلامة المهنية للعاملين، من أجل تجنب الهدر وتقليل الوقت في إدارة المدرسة. وقد سميت بالسينات الخمسة؛ لأنها كلمات يابانية تبدأ كلها بالحرف "S" وتتمثل في:

○ Seiri المرادف باللغة الإنجليزية Sorting : وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل من خلال التصنيف والفرز.

○ Seiso المرادف بالإنجليزية Systematic Cleaning, Shine: وتعني تنظيف مكان العمل وتلميعه وتنظيمه من أجل إيجاد الأدوات في أقرب وقت وضمان سلامة العاملين.

○ Seiton المرادف بالإنجليزية Set in Order : وتعمل على تنظيف مكان العمل من أجل إضفاء جو يبعث على الارتياح.

○ Sciketsu المرادف بالإنجليزية Standardize, Maintain وتعني جعل المعايير السابقة جزءا من إدارة مكان العمل.

○ Shitsuke المرادف بالإنجليزية Self- discipline, sustain وتعني التدريب وغرس الانضباط في عقول كل العاملين المحيطين وسلوكهم (العيد، 2021) (علي، 2021).

وأضاف عمر (2021) عناصر أساسية لفاعلية الإدارة الرشيقة وهي كالاتي:

1. التوقيت: إيصال القيمة في الوقت المناسب ويختلف عن مفهوم السرعة في تحقيق النتائج
2. المرونة: تنوع الطرق المتاحة لتحقيق نجاح المؤسسة بدلا من الاقتصار على خيارات قليلة محددة مسبقا وتضمن المرونة العالية المقدره والرغبة النشطة في التعرف إلى خيارات جديده وتعد المرونة درجة من درجات الرشاقة.

3. الفاعلية: المقدرة على تحمل التكاليف، وهي درجة عالية من الرشاقة تساعد على تعزيز المقدرة التنافسية للمؤسسة.

لقد أصبحت الإدارة الرشيقة طريقاً مهماً لتحسين أداء المؤسسات ولتحقق أهداف منها:

- استثمار الموارد التي استخلصت بعد إزالة الهدر في عمليات اخرى ذات أولوية عالية مما يعظم من القيمة المضافة المتوقعة أو المطلوبة إلى مستويات أعلى.
- توفير ميزة تنافسية استراتيجية للمدرسة من خلال التحسين المستمر لنوعية العمليات داخل المدرسة.
- تعزيز مقدرة المدرسة على توظيف مواردها في خدمة المستفيدين منها، وكذلك تعظيم الاستفادة من إمكانات العاملين في المدرسة ومهاراتهم.
- دعم نجاح المدرسة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وتحسين سمعتها.
- زيادة الاستقرار وضمان استمرارية العمل في بيئة متغيرة.
- مقاومة الدعم من قبل المجتمع المحلي والمدني.
- انجاز العمل بكفاءة عالية، وبالسرية المطلوبة، وبتكاليف أقل، وبما يحقق رضا الجمهور.
- قلة شكاوى: (الطلبة، وأولياء الأمور، وأعضاء هيئات التدريس)، إذ ينظر إلى الهدر الموجود داخل العمليات المدرسية على أنه سموم في بيئة العمل المدرسي تعطل من الاستفادة من الخدمات والأنشطة المتاحة، والقضاء على الهدر يعظم من القيمة المضافة للمدرسة (Balzer, 2010, (Maciag, 2019). الوارد عند البلشي (2022).

فوائد الإدارة الرشيقة :

للإدارة الرشيقة عديد من الفوائد ومنها:

- تحقيق الفهم الأفضل لماهية الأدوار والمهام التي يُكلف بها العاملون.

- تحقيق الانجاز الأفضل لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة داخل المؤسسة ونشر ثقافة تحقيق المتطلبات السلوكية الرشيقة من خلال عملية تبادل المعلومات والبيانات.
- تتضمن مبادئ الإدارة الرشيقة اعتقاداً راسخاً بأن العاملين في المؤسسة يشكلون أهم عنصر من عناصر رأس مال المؤسسة في تشكيل هيكلتها، وأنه يجب أن تكون أدوارهم واضحة ومحددة من أجل اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية ووضع حلول ناجحة للمشكلات التي قد تعترضهم.
- توفر الإدارة الرشيقة أعلى مستويات السلوك، إذ تربط العلاقة الطيبة بين الإداري والعاملين معه، والتي عادة ما تكون قائمة على الاحترام المتبادل.
- السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق الاستخدام الأفضل للوقت وتقليل الهدر فيه (الفتلاوي، 2017).

وعند فحص آلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة بالتعليم، فإن الرشاقة الإدارية هي برنامج تطويري وتنظيمي يقيس الأداء والرضا الوظيفي لكل فرد في نظام التعليم. وتضيف الإدارة الرشيقة قيمة إلى العملية من خلال تحديد المراحل غير الضرورية وإزالتها، والتي لا تضيف أي قيمة، أو حتى تمنع إنجاز العمل أو إكماله. لتصبح بذلك المدارس أكثر فاعلية في تقديم أنشطتها وخدماتها من خلال تعظيم مهارات العمل لجميع الطلبة وإيجاد بيئة من النجاح والرضا للجميع من خلال دمج نهج على مستوى النظام التعليمي، بمعنى آخر في إطار التعليم يتعاون الطلبة والمعلمون كمشاركين متساوين، ويتخذون القرارات معاً لحل مشكلات الفصل الدراسي في أثناء التعلم مع بعضهم بعضاً، ولا ينظر إلى المشكلات التي تواجه عملية صنع القرار على أنها عقبات أمام تحقيق الاهداف، بل فرص لتوليد أفكار وابتكارات جديدة، ومع ذلك يتم استثمار الفرص من أجل تعزيز العملية التعليمية ذات الصلة وتجديدها، ويمكن تطبيق الإدارة الرشيقة بسهولة على هيكل المدرسة، وإذا تم تنفيذه

بجميع مكوناته، فإنه سينتج بيئات تعليمية مستدامة تركز على النجاح وتتمحور حول الإنسان عند تقييم البيئة الأكاديمية والاجتماعية من خلال عمليات التقييم (Oglu,2017).

ترى الباحثة ضرورة أن تتوافر لدى مديري المدارس مبادئ الإدارة الرشيدة التي سيكون لها الأثر الواضح في تقدم المنظومة التعليمية وتطويرها.

المحور الثالث: التعليم في فلسطين

يعد التعليم أحد المجالات المهمة لتقدم الأمم ورفيها، وأحد دعائم الأمن القومي؛ فهو المجال الذي يؤسس ويعد أبناء المجتمع لتحمل مسؤولية مستقبل أوطانهم، فمن المهم أن تواكب النظم التعليمية التطورات الجارية، وأن تواجه التحديات المحلية والعالمية، وأن تتعامل مع التغيير برشاقة؛ حتى تتمكن من السير في ركب النظم التعليمية المتقدمة (مغاوري، 2016).

وبما أن التعليم هو أحد المؤشرات المهمة التي يقاس بها تقدم الدول عالمياً، إهتمت السلطة الوطنية الفلسطينية بالمؤسسات التربوية وبالمدارس خاصة، كمؤشر مهم في تقدمها اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، من خلال تطوير العملية التعليمية وتنظيمها والتشبيك مع مؤسسات دولية للاستفادة من تجاربهم في المجال التربوي التعليمي لتطوير المنظومة التعليمية.

ويقود قطاع التعليم في فلسطين وزارة التربية والتعليم -كونها المؤسسة الرسمية المسؤولة عن إدارة وتنظيم النظام التعليمي وتنظيمه وتطويره (إما بإدارة مباشرة أو من خلال الإشراف عليه) بقطاعاته كافة (التعليم قبل المدرسي/ رياض الأطفال، والتعليم المدرسي(1-12)، والتعليم المهني، والتعليم غير النظامي)-، وتتولى الوزارة بصفتها الرسمية قيادة الجهود الوطنية للتخطيط الاستراتيجي لقطاع التعليم في دولة فلسطين من خلال مجموعة التخطيط والموازنة، وتشارك في عملية تخطيط المؤسسات الدولية المعنية بالتعليم (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية(2021- 2023).

وعلى الرغم من جميع الظروف الصعبة التي تواجهها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إلا أنها استطاعت ان تتحدي هذه الظروف وتوفير بنية تحتية، وموارد مادية، وبشرية، وتوفير ما هو مناسب ومتطور لخدمة التعليم، وتتمثل رؤية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ورسالتها في الحرص على توفير التعليم للجميع، وتحسين معايير ونوعيته، لتلبية احتياجات الطلبة بغض النظر عن مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية، للتكيف مع متطلبات هذا العصر، وتهيئة المواطن الفلسطيني الذي يعتز بوطنه وثقافته وقوميته، ويسهم في نهضة مجتمعه، والتفاعل بإيجابية مع متطلبات التطور العلمي والتكنولوجي، وله المقدرة على المنافسة في المجالات العلمية والعملية، بانفتاحه على الحضارات، والثقافات العالمية، من أجل التمكن من النهوض بنظام تربوي تعليمي فعال له ميزة المرونة، والكفاءة، وتعدد المستويات، والجودة، والشمول، والاستدامة، والاستجابة السريعة للحاجات المحلية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2012).

نظام التعليم الحكومي في فلسطين

تتعدد القطاعات الفرعية المنضوية تحت قطاع التعليم في دولة فلسطين وتتقاطع هذه القطاعات الفرعية مع عديد من القطاعات الأخرى في اهتماماتها وتدخلاتها. يتكون نظام التعليم العام من المراحل الآتية كما أشارت له وزارة التربية والتعليم من خلال موقعها الرسمي (2024):

1. رياض الأطفال، لمدة لا تزيد عن سنتين قبل مرحلة التعليم الأساسي.
2. التعليم الأساسي، ومدته تسع سنوات.
3. التعليم الثانوي، ومدته ثلاث سنوات.

وفيما يأتي توضيح لهذه المراحل:

1) رياض الأطفال:

تمتد مرحلة رياض الأطفال من من عمر ثلاث سنوات وسبعة شهور إلى سنّ القبول في المدرسة، وتهدف هذه المرحلة إلى توفير بيئة تسهم في تنمية شخصية الطفل في الجوانب (الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية) وتهيئته للالتحاق بالمرحلة الأساسية. بما توفره له من فرص كافية لتنمية مقدراته إلى الحد الأمثل عن طريق اللعب والقيام ببعض الأنشطة مثل الرسومات البسيطة والقيام بالنزهات وسرد القصص والحوارات والأناشيد والأغاني بما يتناسب وعمره وبيئته. وتشرف وزارة التربية والتعليم بشكل غير مباشر على هذا النوع من التعليم بمنحها التراخيص اللازمة لرياض الأطفال وفق مواصفات محددة تشترط توافرها، فضلاً عن توفير بعض الشروط المتعلقة بالكادر البشري الذي يدير التعليم قبل المدرسي ونوعية المناهج والبرامج المقررة، إلا أنها في المرحلة الأخيرة وجهت سياساتها نحو إدماج رياض الأطفال ضمن التعليم النظامي في جميع محافظات الوطن، وتبني منهاج موحد لرياض الأطفال. وتشير البيانات إلى أن غالبية رياض الأطفال تتبع إلى القطاع الخاص، وتعد هذه المرحلة مرحلة غير إلزامية - لحين اقرار قانون التربية والتعليم الجديد الذي يعد صفاً واحداً قبل التعليم الأساسي إلزامياً-. ومدة الدراسة في مرحلة رياض الأطفال تتكون من سنتين (الستان والتمهيدي) (وزارة التربية والتعليم، 2021-2023).

تهدف مرحلة رياض الأطفال إلى تحقيق الآتي:

1. توفير بيئة تسهم في تنمية جوانب شخصية الطفل الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية، وتهيئته للالتحاق بالمرحلة الأساسية.
2. تدريب الطفل على المهارات الحياتية الأساسية، وإكسابه العادات الصحية السليمة.

3. تعريف الطفل بالبيئة المحيطة به. وإتاحة الفرص الكافية لتنمية مقدراته(موقع وزارة التربية والتعليم،2024)

(2) التعليم المدرسي (التعليم الأساسي والثانوي)

- مرحلة التعليم الأساسي: وتبدأ هذه المرحلة من الصف الأول حتى نهاية الصف التاسع، وتقسّم إلى قسمين:

- المرحلة الأساسية الدنيا للصفوف (1-4)، (مرحلة التأسيس): يعدّ التعليم في هذه المرحلة قاعدة أساسية للتعليم والبناء والتنمية لضمان التنشئة الشاملة المتوازنة عقلياً وانفعالياً وجسدياً، وتمكين الأطفال من اتقان المهارات الأساسية في اللغة العربية والحساب وتوظيفها في الحياة اليومية، وتعزيز القيم الوطنية والفكرية لديهم، وتعميق الحس البيئي عندهم، ورعاية صحة الطفل البدنية.
- المرحلة الأساسية العليا، (التمكين): وتشمل هذه المرحلة الصفوف (5-9) بمساراتها المختلفة، وتهدف إلى تمكين الطلبة من المعارف والعلوم المختلفة.

- مرحلة التعليم الثانوي، (الامتلاك): وتشمل مرحلة التعليم الثانوي الصفوف العاشر، والحادي عشر، بمساراتها المختلفة، الأكاديمية والمهنية إذ يلتحق الطلبة بتلك المسارات وفق مقدراتهم وميولهم وحسب القوانين والأنظمة المنظمة لذلك؛ ويتم تقديم خبرات ثقافية وعلمية ومهنية متخصصة تلبي حاجات المجتمع الواقعية أو المأمولة بمستوى يساعد الطلبة على مواصلة تعليمهم العالي أو التحاقهم بسوق العمل وغاية تلك المرحلة مساعدة الطلبة على الانطلاق للحياة العملية والجامعية بوصفها جسراً بين التعليم الأساسي ومؤسسات التعليم العالي المختلفة وسوق العمل (وزارة التربية والتعليم، 2021-2023)

- وينقسم التعليم الثانوي:

1. المسار الأكاديمي.

2. المسار المهني والتقني.

يصدر الوزير التعليمات اللازمة لتحديد التخصصات وشروط القبول في المسارات المختلفة من

التعليم الثانوي (موقع وزارة التربية والتعليم، 2024،)

<https://www.moe.pna.ps>

- التعليم غير النظامي: وتشمل أنشطة تعلم تنظم عادة خارج إطار التعليم النظامي. ويقابل هذا المصطلح عادة مصطلح التعليم النظامي والتعليم الرسمي. ويتناول كل نشاط تعليمي هادف ومنظم، وكل معرفة أو مهارة أو قيمة أو سلوك يتم خارج إطار النظم التربوية المكونة من المدارس ومؤسسات التعليم العالي والجامعات وغيرها من المؤسسات التربوية القائمة على نحو نظامي سواء أكان في مؤسسات اجتماعية أم اقتصادية أم سياسية، أم في المصانع، أم المجتمع المدني... الخ، فهو كل نشاط تعليمي هادف يجري خارج إطار التعليم المدرسي أو نشاط منظم يقع خارج النظام التعليمي المدرسي. ويندرج تحت هذا النوع من التعليم ثلاثة برامج تقدمها وزارة التربية والتعليم وهما: (1) برنامج التعليم الموازي: مقدم للمتسربين ممن أنهوا 5-6 سنوات في التعليم الأساسي، و (2) برنامج محو الأمية وتعليم الكبار: لمن تزيد أعمارهم عن 15 سنة ولم يتقنوا القراءة والكتابة، (3) برنامج التعليم المسائي وهو يستهدف طلبة الثانوية العامة من ضعاف التحصيل (وزارة التربية والتعليم، 2021-2023).

أهداف النظام التعليمي

يهدف النظام التعليمي إلى تحقيق الآتي كما أشارت له وزارة التربية والتعليم (2024)، من خلال موقعها الرسمي:

1. تعزيز المكانة العلمية والاجتماعية للمعلم لدوره المتميز في بناء الإنسان والمجتمع.

2. تنمية شخصية الطالب ومواهبه ومقدراته الذهنية والجسمية والتفاعل ايجابيا مع المتغيرات المعرفية والتقنية والمعلوماتية.

3. تهيئة الطالب ليكون عضواً فاعلاً في بناء مجتمعه، وتنمية مهارات التحليل النقدي الموضوعي، وتعزيز اتباع الأسلوب العلمي والعملية.

4. تنمية القيم الدينية والاخلاقية وأنماط السلوك واحترام حقوق الإنسان، وحياته، والمبادئ المنصوص عليها على المواثيق الدولية.

5. توفير البيئة الآمنة والمعززة للتعليم والصحة المدرسية.

جهات الإشراف على التعليم

• **التعليم قبل المدرسي:** يشرف على هذا القطاع (يقدم الخدمات في هذا القطاع) بشكل أساسي: القطاع الخاص أو الأهلي أو الجمعيات: رياض أطفال خاصة تتبع أفراداً أو جمعيات أوجهات غير حكومية، وهناك مؤسسات رياض أطفال تشرف عليها وزارة التربية والتعليم: وهي صفوف تمهيدية تتبع مدارس أساسية حكومية أو مراكز مستقلة لرياض الأطفال الحكومية.

• **التعليم المدرسي:** يشرف على هذا القطاع (يقدم الخدمات في هذا القطاع) كل من:

- وزارة التربية والتعليم (الحكومية): تشرف وزارة التربية والتعليم على غالبية المدارس (73.4%) من المدارس، منها في الضفة الغربية (73.3%) وفي قطاع غزة (55.5%) وتستثنى من هذا الواقع تلك الموجودة في القدس. التي لا تزال تحت الاحتلال الإسرائيلي في ظل السيطرة المدنية والأمنية الكاملة.

- كالة الغوث الدولية (الوكالة): (وكالة الأمم المتحدة) التي توفر خدمة التعليم في المدارس المخصصة للاجئين الفلسطينيين، ونسبة المدارس التي تشرف عليها وكالة الغوث الفلسطينية (12.2%) من المدارس، وتشكل (4.2%) من المدارس في المحافظات الشمالية، و(37.2%) من المدارس في المحافظات الجنوبية، وتعمل وكالة الغوث أيضاً في لبنان والأردن وسوريا.

- القطاع الخاص: جمعيات خيرية، ومجموعات دينية. وشركات خاصة تقوم بالإشراف وتمويل خدمات هذا النوع من التعليم وتبلغ نسبة المدارس التي يشرف عليها القطاع الخاص (14.3%)، وتشكل (16.5%) من المدارس في المحافظات الشمالية، و(7.3%) من المدارس في المحافظات الجنوبية.

• أما التعليم غير النظامي:

- وزارة التربية والتعليم: برنامج محو الأمية، وبرنامج التعليم الموازي، وبرنامج التعليم المسائي، وبرامج التعليم المستمر في الجامعات والكليات الحكومية.

- المؤسسات الحكومية الأخرى:

(1) وزارة العمل: مركز التدريب المهني.

(2) وزارة التنمية الاجتماعية: مراكز تأهيل الفتيان والفتيات.

(3) القطاع الخاص: المراكز الثقافية، ومراكز التعليم المستمر في الجامعات والكليات الخاصة والاهلية.

(4) مؤسسات دولية: مراكز التأهيل والتدريب التابعة لهيئات وجمعيات دولية. (وزارة التربية والتعليم،

(2023-2021)

المديريات: تنشئ الوزارة وفق الحاجة، ووفق هيكليتها المتعددة مديريةية في كل منطقة، يرأسها مدير

للتربية والتعليم، وتساؤه طواقم إدارية وفنية (موقع وزارة التربية والتعليم، 2024).

هيكلية المدرسة: وأشارت وزارة التربية والتعليم من خلال موقعها الرسمي (2024) أنها تعتمد المدرسة بأنها وحدة إدارية ولها هيكلها التنظيمي، ويكون لكل وحدة مدير ويساعده في الأعمال موظفون أكفاء، يتم اختيارهم حسب الهيكل التنظيمي للمدرسة والمعايير المهنية.

آلية اختيار المديرين

إن تميّز أي نظام يمكن أن يعزى إلى تميّز العملية الإدارية فيه، وتميّز مدخلاته البشرية، وتمكينها من معايشة حقوقها ومسئولياتها بكفاية وفاعلية، وعلى الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية كافة في المدرسة؛ إلا أنّ هناك إجماعاً بين الباحثين على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، وعدّه مدخلاً أساسياً يعوّل عليه في تنفيذ البرنامج التعليمي، ويؤثر تأثيراً مباشراً في مخرجات المدرسة، وتحقيق أهدافها بالطريقة المطلوبة من النجاح. لذا فقد كثرت الدراسات التي تُعنى بطريقة اختياره وتأهيله، وحفزه على البذل والعطاء، وإمداده بالتجارب الإدارية الفاعلة (العساف والصريره، 2011). ويحتل إعداد المديرين مكانة وألوية من أولويات وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين، بوصفه أحد السبل المهمة لتزويد المديرين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم وتحسين مهاراتهم ومقدراتهم وتطويرها. ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء بكفاءة. ونظراً لإدراك وزارة التربية والتعليم لأهمية الموارد البشرية فيها، فإنها من حين لآخر تعيد دراسة احتياجات هذه الموارد ومتطلباتها. إيماناً بأنهم هم الأصول المهمة التي يجب الاهتمام بها والمحافظة عليها والعمل على تطويرها باستمرار (القيسي، 2010).

ومن خلال ما سبق تتضح أهمية اختيار مدير المدرسة وتدريبه، إذ تعتمد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على آلية اختيار المديرين حسب بطاقة توصيف وظيفي، ويندرج داخل بطاقة التوصيف

الوظيفي، الدور الأساسي للمدير وهو الإشراف على حسن سير العملية التعليمية بما يخدم رسالة الوزارة وإدارة كافة شؤون المدرسة والعاملين فيها والطلبة، ضمن مهمات ومسؤوليات تم عرضها من خلال موقع وزارة التربية والتعليم (2024) ومنها:

1. إعداد الخطة السنوية للمدرسة استناداً إلى نتائج تشخيص الواقع بما يحقق أهداف الوزارة وسياساتها.
2. متابعة تنفيذ الخطط المدرسية المعتمدة على الأطراف ذات العلاقة داخل المدرسة وخارجها وفق الأصول.
3. وضع خطة تنفيذية لتنمية مقدرات العاملين والتنسيق مع جهات الاختصاص وفق الأصول.
4. متابعة تنفيذ الخطة الدراسية السنوية والفصلية واليومية للمعلمين وفق أهداف المنهاج.
6. متابعة دوام المعلمين والعاملين واتخاذ الإجراءات وفق التعليمات المعمول بها.
7. إدارة الشؤون المالية والإدارية للمدرسة.
8. تقييم أداء العاملين في المدرسة حسب الأصول.
9. إعداد التشكيلات الوظيفية والتعاون مع الجهات ذات العلاقة.
10. قبول الطلبة الجدد والمنقولين إلى المدرسة.
11. الإشراف على الأنشطة اللاصفية بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.
12. التشبيك مع المجتمع المحلي والمؤسسات وأولياء الأمور.
13. القيام بزيارات إشرافية ودورية للصفوف وتقديم الدعم والمساندة للمعلمين.
14. تطبيق معايير جودة البيئة المدرسية واتباع إجراءات السلامة العامة في المدرسة.
15. رفع التوصية بتوجيه عقوبة أو تشكيل لجنة بخصوص المخالفات المرتكبة من قبل العاملين والطلبة حسب القانون والنظام.

16. تشكيل لجان مدرسية.

17. الإشراف على توفير الكتب والمناهج المدرسية.

1. تزويد مديرية التربية والتعليم بملحوظات حول الكتب المدرسية.

18. الإشراف على توفير البيانات المطلوبة عن المدرسة واعداد التقارير وفق النماذج المطلوبة للمستويات كافة.

19. متابعة التقارير التي يرفعها المعلمون والمرشدون والطواقم المساندة.

20. اعداد التقارير الخاصة بالتبرعات والهدايا والمعونات والعمل حسب الأصول.

21. إعداد خطط الطوارئ والمسؤولية عن تطبيقها في الازمات.

22. رئاسة مجلس أولياء الامور وتفعيله وفق خطة محددة.

ومما سبق ترى الباحثة تعدد مهمات المدير ما بين الأمور التنظيمية والإدارية والأمور الاشرافية والمتابعة مما تثقل كاهل المدير، وتشتت المهمات ويزيد من هدر الوقت واضاعته واضعاف قيمة العمل وجودته، وتفترح الباحثة تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة التي تقلل من الهدر وتزيد من قيمة العمل وتحقيق الجودة في التربية والتعليم للوصول للمنافسة العالمية.

وكما ترى الباحثة أن الإدارة الرشيقة في فلسطين تُعد إحدى أهم الوسائل التي يفضل الاعتماد عليها في الإدارة التربوية وخاصة الإدارة المدرسية، والتي باتت تعمل في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد؛ الذي يفرض على جميع مؤسسات التعليم والإدارة المدرسية، على تبني أفكار ابداعية وتطوير من منظومتها التعليمية بما يتناسب مع بيئتها التربوية وواقعها الاجتماعي والسياسي والاقتصادي. ولتحقيق الأهداف التعليمية الأساسية وخاصة ما تواجهه من تحديات وعراقيل، ومنها السياسية، وبعد الوزارة عن كثير من المديریات والإدارات المدرسية بشكل خاص بسبب الحواجز والتقيّد على المناطق. مما يشكل عبئاً كبيراً على الوزارة في متابعة سير العمل

واضافة كثير من الجهد والوقت في عملها لتحقيقه بأفضل مستوى، وتطوير العمل التربوي والوصول إلى جودة بالتعليم وتحقيق أفضل النتائج في الامتحانات الدولية.

كل ذلك وما زالت وزارة التربية بعملها الجاد وعطائها الدائم في مواجهة كل العراقيل والتحديات لتحقيق ما يناسب ابناء شعبها وايصال التعليم لكل الفئات المهمشة ايماناً منها بأهمية التعليم وأنه حق من حقوق كل طفل فلسطيني. ترى الباحثة أن الإدارة الرشيقة محاولة للمساعدة في التخفيف من تلك العراقيل من خلال أهدافها وفلسفتها التي تيسر العمل ومبادئها التي تخفف من الضغوط ولكن تحقيق ذلك لا يكون الا بممارسات إدارية وإداري واع لتلك المبادئ ويتحمل كامل الثقة وممارس للإدارة الرشيقة داخل شخصيته التي تتسم بالتواضع والثقة والصبر والهدوء والحكمة والموضوعية.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية، والتي تتناول الإدارة الرشيقة وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

الدراسات العربية:

هدفت دراسة ركاج والعبادلة (2017) إلى دراسة مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة، فلسطين. تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة العشوائية عبر استبانة مخصصة لهذا الغرض، بلغ عدد أفراد العينة (430) موظفاً من أصل (4119) موظفاً في الوزارة ومديرياتها المنتشرة في خمس مناطق عبر المبنى الرئيس للوزارة وسبع مديريات فرعية، وتم التوصل إلى أن تمركز وزارة التربية والتعليم العالي وانتشارها بغزة مع مديرياتها بالمحافظات، وأسلوب العمل المتبع بها تمركز على التحسين المستمر

للعمل باعتماد المعايير القياسية والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيقة، ولا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند اختبار فرضياته عند مستوى الدلالة ($\alpha:0.05$). وتوصلت الدراسة أيضاً إلى ضرورة تحفيز العاملين لتنمية مقدراتهم وتطويرها من خلال معايير العمل القياسي وباقي محددات الإدارة الرشيقة. وإلى أن تباين العلاقة الارتباطية بين الاستقطاب وفترة تنظيم موقع العمل، ووجود هذه العلاقة بين باقي فقرات الدراسة، يدعم هذه المقدر الإيجابية للمدى المتحقق من متطلبات الإدارة الرشيقة في تنمية الموارد البشرية. الأمر الذي أكدته الاختبارات الإحصائية لمعاملات الارتباط ودلالاتها عند مستوى الدلالة ($\alpha:0.05$).

وأجرت رقية كرتات (2019) دراسة عن متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد صممت استبانة تضمنت أسئلة للمسؤولين عن ممارسة العملية الإدارية بجامعة الملك خالد، وقد بلغ أفراد عينة الدراسة (101) من رئيسات الأقسام والمديرات والإداريات بجامعة الملك خالد، وقد أظهرت النتائج أن أهم معوقات الإدارة الرشيقة هو: الانتاج الزائد، وقت الانتظار والاختفاء غير الضرورية، وأهم متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة تجزئة المخرجات النهائية إلى وحدات أصغر، والعمل على تكامل مخرجات فرق العمل، ولعلاج معوقات الإدارة الرشيقة لا بد من تكثيف الاتصال مع الخبرات العالمية في مجال الإدارة الرشيقة وتبادل المعلومات والمعارف.

وهدفت دراسة المطيري (2019) إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات للكشف عن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري. وتكونت عينة الدراسة

التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية من (135) عضواً من اعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت. وأظهرت النتائج أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت جاء متوسطاً. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العملية.

وقامت اسماء عبد الله (2020) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة بجامعة الوادي الجديد، وتحديد درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية بالجامعة، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي، فضلاً عن الكشف عن الفروق في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي، فضلاً عن الكشف عن الفروق في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي التي تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، والجنس، والدرجة العلمية) وقد تم وإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت استبانة مكونة من محورين: الأول للكشف عن درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة والثاني للكشف عن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية، وبلغ عدد فقراتها (67) فقرة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (127) عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت متوسطة. أن درجة ممارسات القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزى لمتغير نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية تعزى لمتغير الجنس والدرجة العلمية ولكن وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الكلية لصالح الكليات النظرية.

وهدفت دراسة أبو طالب وشاهين وجمعة (2020) إلى استخدام الإدارة الرشيقة للتغلب على الهدر الذي تواجهه مدارس التعليم الثانوي العام في مصر؛ وذلك من خلال بعض النماذج العالمية التي استخدمت الإدارة الرشيقة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتناولت الدراسة في الإطار العام للدراسة، الأسس النظرية للإدارة الرشيقة في الفكر التربوي المعاصر، ثم أوضحت أوجه الاستفادة من النماذج العالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة للحد من الهدر في مدارس التعليم الثانوي في مصر. وتوصلت الدراسة إلى تعظيم القيمة لنواتج التعلم وذلك بتقليص الإدارة الرشيقة لنسبة الهدر بها، كما أن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على السرعة والدقة والعمل في وقت واحد.

وهدفت دراسة هاها ومقدادي (2021) إلى تعرف درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة، والتعرف إلى مدى تحقيق إدارات المدارس الخاصة لأبعاد السمعة التنظيمية في لواء الجامعة، وقياس العلاقة بين درجات تطبيق القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية، والتعرف إلى دور (الإبداع، جودة الخدمة، والمسؤولية الاجتماعية) ببناء السمعة التنظيمية وأثره فيها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة في جميع المراحل، والذي عدد أفرادهم (10000) معلم ومعلمة، وبلغ عدد أفراد العينة (472) معلماً ومعلمة، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة تم استخدام أداة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ الإدارة الرشيقة ولأبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية.

وتناولت دراسة الأسود والهمص (2021) مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغ عدد أفرادها (420) معلماً من المدارس الثانوية في محافظة غزة، وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة تعزى لمتغير (جنس المدير، وسنوات خبرة المعلم)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم وكانت الفروق لصالح المعلمين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

كما وأجرت أبو عاصي (2021) دراسة هدفت إلى تعرف دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واسلوب المسح الشامل للوصول إلى النتائج، وصُممت استبانة كاداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين بالوظائف الإشرافية في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وبلغ أفراد عينة الدراسة (218) موظفًا من الأكاديميين والإداريين، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الأقصى بقطاع غزة جاء بدرجة متوسطة، واحتل الرتبة الأولى بعد تنظيم العمل، والتحسين المستمر جاء في الرتبة الثانية، وأظهرت النتائج أيضا ان مستوى تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى جاء بدرجة متوسطة، كما اظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية طردية واثر دال إحصائياً بين أبعاد الإدارة الرشيقة وتحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى، كما اظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي) وأنه وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عن

واقع تطبيق الإدارة الرشيقة ومستوى تحقيق الأداء المؤسسي المتوازن في جامعة الأقصى بقطاع غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح (أكثر من 10 سنوات).

وهدفت دراسة السليحات والشقران (2021) التعرف إلى مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وقد أعتد المنهج المسحي الارتباطي، وتم تطوير أداة لجمع البيانات تكونت من جزأين: الأول يتعلق بالقيادة الرشيقة والثاني تعلق بالتميز المدرسي وزعت على عينة بلغ عدد أفرادها (400) معلم ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس جاء متوسطاً، وأن مستوى التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء متوسطاً أيضاً، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة تُعزى لمتغيرات: الجنس، والمرحلة، والخبرة التدريسية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التميز المدرسي تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة، والخبرة التدريسية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التميز المدرسي تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة والخبرة التدريسية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي.

وأجرت العنزي والعجمي (2021) دراسة هدفت إلى تعرف درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي. بلغت عينة الدراسة (139) مديراً ومديرة. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة جاءت متوسطة.

وهدفت دراسة شران وحنظل (2021) التعرف إلى دور إدارة المنظمات الرشيقية في تحسين جودة الخدمة التعليمية: دراسة تحليلية وصفية لمجموعة من مدارس التعليم الثانوي " الحكومية والأهلية" في تكريت (العراق)، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المدرسين والطلبة في مدارس التعليم الثانوي الحكومية والأهلية في تكريت، وتكونت عينة الدراسة من (93) طالباً ومدرساً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للقياس. ومن نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين إدارة المنظمات الرشيقية مجتمعة وجودة الخدمة التعليمية للمدارس.

وهدفت دراسة الخضر وأنيا (2022) إلى تعرف درجة تطبيق الهيئة الإدارية في جامعة الخرطوم لمجالات الإدارة الرشيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد أُستخدِم المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الكليات بجامعة الخرطوم وهي: (التربية، الآداب، الاقتصاد، المختبرات الطبية، الصيدلة، طب الأسنان)، وكانت العينة عشوائية بسيطة بلغت (66) عضو هيئة تدريس على رأس العمل، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة. ومن نتائج الدراسة انه جاءت درجة تطبيق مجالات الإدارة الرشيقية من قبل الهيئة الإدارية في جامعة الخرطوم متوسطة، فقد جاء مجال تنظيم العمل الإداري في الرتبة الأولى يليه مجال القابلية للتغيير ثم مجال حل المشكلات، ومجال التحسين والتطوير المستمر، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال تشجيع الإبداع.

هدفت دراسة الجرازي (2022) التعرف إلى العلاقة بين القيادة الرشيقية وإدارة الازمات لدى رؤساء الأقسام بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (359) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة الرشيقية لدى رؤساء الأقسام العلمية

بالجامعة تتوافر بدرجة متوسطة بشكل عام، وأن رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة يمارسون عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة بشكل عام، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين توافر أبعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية، كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لاختلاف متغير نوع الكلية، والجنس.

وهدفت دراسة البلشي (2022) إلى تقديم مراجعة منهجية شاملة لصور الهدر الموجود بالعمليات التي تتم بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، وإظهار دور قيادة التغيير بالمدرسة الثانوية في القضاء على هدر العمليات من خلال استخدام مبادئ نظرية الإدارة الرشيقة. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي القائم على أسلوب دراسة حالة. وتم استخدام مقابلة جماعية إذ تمت سبع مقابلات جماعية مع (21) من العاملين بالمدرسة. ومن نتائج الدراسة انه تم التمكّن الباحث من بلورة القضايا والأفكار والاهتمامات الرئيسة المتعلقة بالهدر في العمليات بالمدرسة الثانوية. وأشارت النتائج إلى وجود قيادة قوية ضرورية لاستخدام الإدارة الرشيقة وينبغي عليها ان تتفق 80% من الجهد عند استخدام مبادئ الإدارة الرشيقة لتغيير معتقدات القيادة وأنماطها السلوكية وممارساتها.

وهدفت دراسة التويجري والبريكان والخليفة والرميحي (2023) إلى تعرف درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة (السعودية) للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات، في ضوء متغيري (سنوات الخبرة والؤهل العلمي)، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الاداة في استبانة تكونت من (25) فقرة تم توزيعها على عينة من (250) معلمة. أظهرت النتائج أن تطبيق القيادة الرشيقة في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة كان بدرجة كبيرة، وعلى مستوى المحاور وحصل كل من التواضع، الهدوء، الحكمة، الموضوعية، على درجة كبيرة والثقة، الصبر، على

تقدير متوسط. كما اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهن أقل من 5 سنوات، فيما لم تظهر أي فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

هدفت دراسة الكعبي والياسري (2023) إلى معرفة تأثير القيادة الرشيقة بوصفها متغيراً مستقلاً بأبعاده (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة) في تعزيز جودة الخدمة بوصفها متغيراً تابعاً من خلال أبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان (الضمان) الملموسية)، وقد بلغ حجم العينة (210) من موظفي الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتم استخدام استبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث، وشملت عينة الدراسة الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية، ومن أهم النتائج أن هناك علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة.

هدفت دراسة المطيري (2024) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم تطبيق استبانة على جميع المعلمين والبالغ عددهم (81) معلماً. وأظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ لأبعاد الإدارة الرشيقة كانت ذات دلالة إحصائية بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين على أبعاد الدراسة تعزى لاختلاف المؤهل العملي وعدد سنوات الخبرة في التعليم.

أما دراسة حكيمي وأحمد (2024) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث عن درجة ممارسة مديرات مدارس منطقة تعليم جازان للقيادة

الرشيقة من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون أفراد العينة من (316) معلمة، وتم استخدام الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديرات المدارس في مدينة جازان للقيادة الرشيقة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

الدراسات الأجنبية :

أجرى راملي (Ramly,2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الرشيقة، والتحسين في عمليات الدعم الفني باستخدام الإدارة الرشيقة بإحدى المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (300) موظف، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الرشيقة جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الرشيقة حسن العملية التعليمية، من خلال تحديد المشكلات الرئيسية، ووضع أفضل الحلول لها، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة عن الإدارة الرشيقة في جودة العمل الإداري، تعزى لمتغير الخبرة العملية للموظف.

وهدفت دراسة ويستمان وكيسي (Wuestman & Casey 2015) إلى توضيح دور القيادة الرشيقة وسلوك القائد التي تساعد في تطوير العمليات والحفاظ على التغيير طويل الأمد في المؤسسات. تم استخدام المنهج الاستطلاعي وطبق على (22) مستجيباً، ومن أهم النتائج إظهار السلوك الإيجابي واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين العمليات يُعد أمراً مهماً يؤدي إلى التغيير باستعمال القيادة الرشيقة، إذ يمكن اعتماد التدريب للإفادة من المهارات الجديدة لمساعدة العاملين في انجاز اعمالهم بكفاءة.

وهدفت دراسة هيس وبنجامين (Hess & Benjamin,2015) إلى تعرف التطور التاريخي لمنهجية الإدارة الرشيقة والتحديات التي تواجه التعليم العالي عند تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت العينة من (350) موظفاً في التعليم العالي، ومن أهم نتائج الدراسة انه يمكن تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في التعليم العالي من إدارة القبول والتسجيل والبحث.

أما دراسة بالزر وفرانسيس وكريبييل وشيا (Balzer, Francis, Krehbiel& Shea,2016) فقد هدفت إلى مراجعة لمبادئ الإدارة الرشيقة في التعليم العالي، وتم استخدام المنهج النوعي وهو المنهج التحليلي التركيبي، من خلال تجميع الأدبيات المتعلقة بالإدارة الرشيقة في التعليم العالي ومن خلال (64) منشورا ومواد أدبية. ومن أهم النتائج أنهم قد وجدوا أن الإدارة الرشيقة لها تأثير كبيرا وقيمة عند استخدامها لتعزيز العمليات الأكاديمية والإدارية في التعليم العالي، ولكن هناك عدداً من التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة بما في ذلك ثقافة المجتمع والدعم على المستوى التنفيذي.

وقام البشاشة (Al Bashabsheh,2016) بإجراء دراسة بعنوان التطبيق الفعال للإدارة الرشيقة في العمليات الصناعية ودراسة حالة في شركة صناعية رائدة في الاردن وتطوير مسار للشركات الأخرى التي تخطط لتبني الإدارة الرشيقة، وتم تطوير استبانة لجمع المعلومات، وتكونت العينة التي أُختيرت بطريقة عشوائية من (125) مشاركا، وأظهرت نتائج الدراسة ان مجمل أثر التطبيق الفعال للإدارة الرشيقة في الشركة جاء بدرجة عالية، ويرجع هذا النجاح الى تلبية معظم متطلبات نظام الإدارة الرشيقة.

وهدفت دراسة منصور و لتي و باستوس (Mansur & Leite & Bastos 2017) إلى عرض نموذج التعليم الرشيق من وجهة نظر المعلمين والإداريين، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومجتمع الدراسة مكون من جامعات العلوم التطبيقية في البرازيل، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الرشيقة في التعليم لها أهمية كبيرة في دعم التعلم المتمركز حول الطالب كمستفيد من عملية التعلم.

هدفت دراسة أوغلو (Oglu, 2017) إلى فحص امكانية تطبيق الإدارة الرشيقة في النظام التعليمي، وتم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي، والأداة التي تم استخدامها في البحث هو جمع الأدبيات والأبحاث ودراسة الواقع وملاءمة مدى تطبيق الإدارة الرشيقة في النظام التعليمي، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها: أن الإدارة الرشيقة نظام يقوم على الاستخدام الفعال لجميع المكونات التعليمية الضرورية وغير الضرورية في التعليم، من خلال الرشاقة الإدارية سيتمكن المعلمون والطلبة من تحديد متطلبات التعلم بسهولة.

هدفت دراسة يالتشين وأوزجينيل (Yalcin & Ozgenel, 2021) التعرف إلى مدى تأثير خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس على النمو المهني ومستوى أداء المعلمين. بلغت عينة الدراسة (575) معلماً أختيروا من مجتمع الدراسة البالغ عدده (198165) معلماً في مدينة اسطنبول (تركيا)، وتم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، واستخدام مقياس للقيادة المرنة وقياس التوجه نحو النمو المهني ومقياس الأداء. وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص القيادة الرشيقة لمديري المدارس تم إدراكها بدرجة مرتفعه، وأثرت بشكل ايجابي في توجه المعلمين نحو النمو المهني وتحسين الأداء، كما تبين أن توجه المعلمين تجاه النمو المهني قد أثر بشكل إيجابي في أدائهم.

كما وهدفت دراسة أحمد وعدنان وكونج ويوسف (Ahmad, Adnan, Congge & Yusuf, 2020)، إلى البحث في دور مدير المدرسة في تنفيذ سياسة التعليم عن بعد باتباع القيادة الرشيقة، وبلغت عينة الدراسة (72) معلماً ومديراً في أندونيسيا، وتم استخدام المنهج الوصفي. وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مدير المدرسة عند استخدامه القيادة الرشيقة كمفهوم للتنفيذ الإداري يكون أداءه أكثر كفاءة وفعالية، لاسيما في جائحة (COVID-19) في التعليم عن بعد.

هدفت دراسة عطالله (Atallah,2021) إلى اقتراح تصور إداري تربوي لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات الأردنية الحكومية. بلغ عدد أفراد العينة 991 قائداً أكاديمياً، وتم استخدام المنهج المسحي التطويري، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من 60 فقرة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات الأردنية الحكومية كانت متوسطة بشكل عام إذ كانت متوسطة لمجال "عوامل التمكين و"أبعاد الإدارة الرشيقة" ومنخفضة لمجال "أدوات الإدارة الرشيقة" وقد بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمنطقة والخبرة والمنصب الأكاديمي.

هدفت دراسة أوغلو وديمير (Oglu &, Demir,2022) التعرف إلى العلاقة ما بين الإدارة الرشيقة وإدارة الأزمات والثقافة التنظيمية في المدارس الابتدائية في مالبيطة بتركيا. إذ تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (406) معلمين من العاملين في المدارس الابتدائية الحكومية في مالبيطة للعام الدراسي (2021-2022)، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتم تصميم أداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة متوسطة بين إدارة الأزمات والقيادة الرشيقة والثقافة التنظيمية. وتم التوصل إلى أن القيادة الرشيقة لمديري المدارس والثقافة التنظيمية يمكن أن تتنبأ بإدارة الأزمات.

وهدفت دراسة بني مرتضى والقرين (Bani Murtada & Alqareen,2023) إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المعلمات. تكونت عينة الدراسة من (291) معلمة من المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام كانت مرتفعة جداً، كما أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لممارسة أبعاد القيادة الرشيقة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وهدفت دراسة أوزدمير (Ozdemir,2023) إلى التعرف إلى العلاقة بين الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس وكفاءتهم في إدارة الابتكار من وجهة نظر المعلمين. وتم استخدام المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية في منطقة شاهين بيه في محافظة غازي عنتاب. وبلغ عدد أفرادها (375) معلماً ومعلمة. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين للقيادة الرشيقة لدى مديري المدارس وتصوراتهم عن كفاءة إدارة الابتكار.

أما دراسة الزعبي والعسافسة ومحاسنة (Al-Zoubi, Asassfeh, & Mahasneh, 2023) فقد هدفت التعرف إلى تحديد مستوى تبني الإدارة الرشيقة من قبل مديري المدارس الثانوية العامة في العاصمة الأردنية عمان. وعلاقة الإدارة الرشيقة بالأداء الوظيفي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (342) معلماً ومعلمة. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وأستخدمت الاستبانة كأداة للقياس. وأظهرت النتائج أن مستوى الإدارة الرشيقة كان مرتفعاً، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلم

كان مرتفعاً، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمعلم تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للمعلم مرتبطة بسنة الخبرة ولصالح المعلمين الذين تزيد خبرتهم على عشر سنوات، وأخيراً أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة الإدارة الرشيقة ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

يلاحظ أن الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الإدارة وأنماطها ونظريات الإدارة الحديثة كثيرة، لكن ندرة الدراسات التي تطرقت للإدارة الرشيقة في المجال التربوي وفي مجال تطوير أدلة إدارية لمديري المدارس إستناداً إلى مبادئ الإدارة الرشيقة - في حدود علم الباحثة؛ وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، كما، وما يميز هذه الدراسة انها اهتمت بالعنصر الأساس في إدارة المدرسة وهو المدير والتركيز على المجالات الأساسية للإدارة الرشيقة مثل التواصل، والثقة، والهدوء، والحكمة، والموضوعية، والصبر.

في ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة، يتضح اختلافها في أهدافها إذ هدفت دراسة أبو طالب وشاهين وجمعة (2020) إلى استخدام الإدارة الرشيقة للتغلب على الهدر الذي تواجهه مدارس الثانوي العام في مصر، وهدفت دراسة الأسود والهمص (2021) إلى تعرف مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، ودراسة العنزي والعجمي (2021) التي هدفت التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة، وهدفت دراسة أوزدمير (Ozdemir,2023) إلى تعرف العلاقة بين الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس وكفاءتهم في إدارة الابتكار، وهدفت دراسة ازدياد (Izdiad,2021)

إلى اقتراح تصور إداري تربوي لتطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعات الأردنية الحكومية. وقد تابنت مجتمعات الدراسة وعدد أفراد عيناتها وأدوارهم الوظيفية ومواقعهم، وطبيعة المؤسسات التي تمت فيها الدراسة والفئات التي تم استهدافها. وقد تنوعت هذه الدراسات في أهدافها ومتغيراتها وتنوعت في الدراسات السابقة وسائل الحصول على المعلومات لاختلاف مجتمعاتها وعدد أفراد عيناتها ومنهجية اختيارها ومنهجيات البحث كالمنهج المسحي الوصفي والمنهج المسحي التحليلي، والمنهج المسحي الوصفي الإرتباطي، مما أدى إلى اختلاف الدراسات السابقة في نتائجها.

ولقد وفرت الدراسات السابقة - العربية والأجنبية - إطاراً تربوياً لمتغيرات الدراسة. إذ أعطت الباحثة رؤية واقعية عن أنماط الإدارة السائدة، إذ شكلت لها المصدر الأساس لكثير من المعلومات المهمة، فضلاً عن الاطلاع على أدوات متنوعة في البحث في الموضوع، والمنهجية المستخدمة في الموضوعات، والوسائل الإحصائية المستخدمة، فضلاً عن، أن تلك الدراسات وجهت الباحثة نحو عديد من البحوث والدراسات والمراجع المناسبة ومكنتها من تكوين تصور شامل عن الإطار النظري الذي ينبغي أن تشملته هذه الدراسة.

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث تسليط الضوء على مديري المدارس، وتميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في عدد من الأمور والتي من أهمها اقتراح دليل إداري تربوي لمديري المدارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى مبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، من خلال المجالات الآتية (التواضع، والثقة، والهدوء، والصبر، والموضوعية، والحكمة) وحسب علم الباحثة أنها أول دراسة تُعالج هذا الموضوع، فضلاً عن أن عينة الدراسة شملت جميع المدارس الحكومية في فلسطين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وإجراءات الصدق والثبات لأداتي الدراسة، كما تناول الإجراءات والمعالجة الإحصائية التي استخدمت للتوصل لنتائج الدراسة.

منهجية الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تطوير دليل إداري تربوي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيدة ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التطويري وعليه فإن منهجية الدراسة في بناء الدليل مرت بالمراحل الآتية:

المرحلة الأولى: مسح الخلفية النظرية: تم جمع الأدب النظري المتعلق بمبادئ نظرية الإدارة الرشيدة في المؤسسات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة.

المرحلة الثانية: تحديد أسس بناء الدليل المقترح وفي هذه المرحلة تم فرز الأسس اللازمة لبناء الدليل الإداري التربوي المقترح، وفرز أسس الدليل المراد بناؤه ومتغيراته من خلال الاعتماد على ما ورد من معلومات في المرحلة السابقة، وتحديد المجالات التي يتكون منها.

المرحلة الثالثة: دراسة الواقع وجمع البيانات: تناولت المرحلة الحالية مجتمع الدراسة، واختيار عينتها وأداتها وإجراءات التأكد من صدقهما، وثباتهما، وصف إجراءات تطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخراج النتائج، وعلى النحو الآتي:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس الحكومية في الضفة الغربية والتابعة لوزارة التربية والتعليم، والبالغ عددها (1899) مدرسة، وتضم (1899) مديراً ومديرة، بواقع (832) مديراً و(1067) مديرة، فضلاً عن (32687) معلماً ومعلمة، بواقع (12468) معلماً و(20217) معلمة، موزعين على جميع مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وعددها (18) مديرية. وذلك وفقاً لإحصائية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2022-2023.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية عنقودية من (124) مدرسة، وهي مُمثلة لمجتمع الدراسة. وتضم العينة (124) مديراً ومديرة و(203) معلمين ومعلمات والجدول (1) يبين توزع أفراد الدراسة تبعاً للجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، وموقع المديرية.

الجدول (1)

توزع أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات للجنس والوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة وموقع المديرية

المتغير	مستويات المتغير	التكرار
الجنس	ذكر	113
	أنثى	214
الوظيفة	مدير مدرسة	124
	معلم	203
المؤهل العلمي	بكالوريوس	249
	ماجستير فأعلى	78
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	66

50	من 6-10 سنوات	
211	11 سنة فأكثر	
89	أساسية دنيا	مستوى المدرسة
74	أساسية عليا	
164	ثانوية	
172	مديريات شمال الضفة	موقع المديرية
78	مديريات وسط الضفة	
77	مديريات جنوب الضفة	
327	المجموع	

عينة المقابلة

تم اختيار (10) من المديرين والمديرات في المدارس الحكومية من أصحاب الخبرة ومن الذين يمتلكون درجة علمية عالية و(20) معلماً ومعلمة من أصحاب الدرجات العلمية والمميزين وأصحاب الخبرة بالتعليم، وتم التواصل مع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات، بطرق متنوعة منها استخدام الهاتف، وتقنية الزووم وارسال أسئلة المقابلة الكترونياً، وتم اجراء 27 مقابلة منها 10 مديرين ومديرات و17 معلماً ومعلمة.

وجمعت البيانات من مصادرها المختلفة من خلال تحليل المحتوى النوعي وإجراء ترميز في خطوتين، الأولى نسخ المقابلات وإعطاء رموز مجهولة لكل مشارك، معلم (م) ومدير (د)، ومن ثم تم الاستعانة بأسئلة الإستمارة وعددها خمسة أسئلة من الأفكار الرئيسية (Themes) وتم ربطها مع الرموز (Codes) التي تم استخراجها من مصادر البيانات المختلفة، خلال تحليل البيانات أفكار رئيسية إضافية كان لها دلالات رمزية فتمت إضافتها، وهذا يتماشى مع خصائص الدراسات النوعية

والتي تحاول التنبؤ بالنتائج مسبقاً وتسمح بتعديل الموضوعات خلال التطبيق والتحليل للنتائج الأولية.

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة للكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم، إذ تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ومنها: دراسة عبدالله ومحمد وصادق (2021)، ودراسة حسين والزبيدي (2020) وهاها ومقداي (2021) والكعبي (2023)، كما تم إجراء مقابلات لاستطلاع آراء الخبراء حول محاور الدراسة ومجالاتها من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة، للوصول إلى تطوير دليل إداري تربوي مقترح لمديري المدارس في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، والتي تقيس كل منها الآتي:

الاستبانة : وتكونت من محورين

المحور الأول: البيانات الشخصية، ويشمل: الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة، وموقع مديرية التربية والتعليم.

المحور الثاني: مبادئ الإدارة الرشيقة: وتضمنت بصورتها الأولية (35) فقرة موزعة على ستة مجالات رئيسة وعلى النحو الآتي:

- المجال الأول: التواضع، وتمثله الفقرات 1-5
- المجال الثاني: الهدوء، وتمثله الفقرات 6-10.
- المجال الثالث: الحكمة، وتمثله الفقرات 11-17.
- المجال الرابع: الصبر، وتمثله الفقرات 18-22.
- المجال الخامس: الموضوعية وتمثله الفقرات 23-28.

- المجال السادس: الثقة وتمثلة الفقرات 29-35.

والملحق (1) يبين ذلك.

- استمارة المقابلة: وتكونت من خمسة أسئلة مفتوحة وهي كالآتي:

السؤال الأول: ما السياسات التربوية التي يجب أن يمتلكها المدير ليكون قادراً على تطبيق مبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظرك؟

السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظرك؟

السؤال الثالث: ما الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة؟

السؤال الرابع: ما أهمية اقتراح دليل إداري تربوي لمديري المدارس في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة؟

السؤال الخامس: ما التصورات التي تقترحها لتطوير دليل إداري تربوي لمديري المدارس في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة؟

والتي تهدف إلى بناء الدليل الإداري المقترح لمديري المدارس في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة. كما هي موضحة في الملحق (1) .

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أدواتي الدراسة تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity)، وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في الجامعات العربية وكان عددهم (14) محكماً، بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة وأسئلة المقابلة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ودرجة مناسبتها للمجال الذي تتبع إليه، وإبداء أي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة والملحق (3) يبين ذلك، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين بما يحق أهداف الدراسة من حذف بعض الفقرات ودمج بعضها، دون إغفال إجراء التعديلات المقترحة على تعديل في الصياغة اللغوية

لبعض الفقرات، وجرى اعتماد رأي (10 محكمين) من مجموع المحكمين لقبول الفقرة، أو رفضها وبناءً على ذلك، ووفقاً لآراء المحكمين، وتكونت بصورتها النهائية من (30) فقرة موزعة على ستة مجالات وعلى النحو الآتي:

- الأول: التواضع، وتمثله الفقرات 1-5.
- الثاني: الهدوء، وتمثله الفقرات 6-10.
- الثالث: الحكمة، وتمثله الفقرات 11-15.
- الرابع: الصبر، وتمثله الفقرات 16-20.
- الخامس: الموضوعية وتمثله الفقرات 21-25.
- البعد السادس: الثقة وتمثله الفقرات 26-30.

أما بالنسبة لأسئلة المقابلة تم تعديل الصياغة اللغوية فقط وتوضيح أكثر لبعض الأسئلة وعليه تم اعتمادها بناء على آراء المحكمين. والملحق (2) يوضح ذلك

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، والجدول (2) يبين معاملات ثبات مجالات الاستبانة.

الجدول (2)

معاملات ثبات مجالات الاستبانة

المجالات	ثبات الاتساق الداخلي
التواضع	0.902
الهدوء	0.937
الحكمة	0.925
الصبر	0.906
الموضوعية	0.934
الثقة	0.935

يبين الجدول (2) أن معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، تراوحت بين (0.902-0.937)، وبالتالي فإن الاستبانة ذات ثبات مناسب، إذ تكونت الاستبانة من (30) فقرة، ويوضح الملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تطوير أدوات الدراسة (الاستبانة والاستمارة) بصورتها الأولية وفقاً للخطوات المشار إليها سابقاً، وبعد التحقق من صدقها وثباتها استقرت في صيغتها النهائية كما يظهر في الملحق (3).
- إعداد استمارة المقابلة بناءً على الأدب النظري الذي تم تناوله في الأطروحة وملاحظات المحكمين.

- تحديد عدد أفراد عينة الدراسة من مجتمعها.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من كلية العلوم التربوية في جامعة القدس موجه لوزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحثة بالحصول على الإحصاءات اللازمة، وتسهيل تطبيق أدوات الدراسة ميدانياً، والملحق (5) يبين ذلك.

- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة حسب جدول زمني.
- توزيع أدوات الدراسة على أفراد عينة الدراسة إذ تم استرجاع (327) استبانة، و(26) استمارة المقابلة، وقد واجهت الباحثة عديداً من الصعوبات خلال فترة عملية توزيع البيانات واستردادها تمثلت في الوضع السياسي الصعب والخطير في دولة فلسطين تمثلت في الحرب على غزة، والتي اثرت بشكل كبير على الحالة النفسية للمواطنين والضغط والتوتر والقلق الدائم والخوف، مما جعل العمل داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بحالة طوارئ، وتم التعليم عن بعد بالوزارة وبالمدارس من خلال البرامج التكنولوجية للوزارة. وكما اثرت الحرب في الحالة الاقتصادية للمعلمين والمديرين إذ لم تتوافر لهم الرواتب والعمل تحت الضغط والخطر، مما شكل صعوبة في تعبئة الاستبانة لديهم، ومنهم من كان عنده صعوبة بعدم وجود الوقت الكافي لقراءتها والرد عليها، وعدم التزام بعضهم بموعد تسليمها، وصعوبة الوصول إلى المدارس بسبب الحصار والأغلاق لمناطق الضفة الغربية والقدس، وعليه تم إرسال الاستبانة عن طريق الإيميل مما شكل صعوبة بالتواصل مع المعلمين والمديرين وكثير من رسائل البريد الإلكتروني لم تكن صالحة مما أدى إلى غياب عدد من الاستبانات.

- تحديد عينة قصدية للاستجابة عن أسئلة استمارة المقابلة، إذ تم اختيار (10) من المديرين والمديرات المميزين أصحاب الخبرة والدرجة العلمية العالية لتعبئة استمارة المقابلة واختيار (20)

معلما ومعلمة من أصحاب الخبرة والتميز بالعمل لتعبئة استمارة المقابلة وبناء على طلب مركز البحث العلمي تم توزيع الاستمارة الكترونيا.

- التواصل مع المديرين والمعلمين المرشحين للمقابلة.
- رصد البيانات في جداول خاصة.
- جمع البيانات في جداول خاصة ومعالجتها إحصائياً، واستخراج النتائج، إذ تم تفريغ الاستجابات في ذاكرة الحاسوب وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- عرض النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات وكتابة التقرير النهائي للأطروحة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً المتغير المستقل: وتمثل بدرجة ممارسة مديري مدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة

ثانياً: المتغيرات المستقلة الوسيطة، وتمثلت بـ:

1. متغير الجنس وله فئتان: ذكر، وأنثى.
2. متغير المسمى الوظيفي: وله مستويان: مدير، معلم.
3. متغير المؤهل العلمي: وله مستويان: بكالوريوس، ماجستير فأعلى.
4. متغير سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: 5 سنوات فأقل، 6 سنوات إلى 10 سنوات، 11 سنة فأكثر.
5. متغير مستوى المدرسة: أساسي دنيا، أساسي عليا، ثانوي.
6. متغير مستوى المديرية: 18 مديرية.

ثالثاً: المتغير التابع، وتمثل بتقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس والمعلمين العاملين لديهم في المدارس الحكومية في فلسطين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، واقتراح دليل إداري تربوي مناسب لها.

المرحلة الرابعة: مرحلة تطوير الدليل الإداري التربوي المقترح

بناء على نتائج الدراسة الميدانية، تم اقتراح الدليل الإداري التربوي استناداً إلى واقع ممارسة مديري المدارس لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، واعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

المرحلة الخامسة: التأكد من درجة ملاءمة الدليل الإداري التربوي

للتأكد من درجة ملاءمة الدليل الإداري التربوي وواقعيته وقابليته للتنفيذ تم عرض الدليل على (10) من الخبراء والمحكمين.

المعالجة الإحصائية:

أولاً: الاستبانة :

تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات في هذه الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين السداسي.

ثانياً: المقابلة:

تم تفرغ إجابات أفراد العينة على شكل بيانات مرتبة ومحددة الإجابة لكل شخص على حدة عن كل سؤال باستخدام أسلوب تحليل المحتوى النوعي، لتكون نتائج المقابلة تبريراً لموقفهم تجاه تطوير دليل إداري مقترح لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة.

المعيار الإحصائي:

ولغايات تحديد معيار الحُكم على متوسطات أداة الدراسة، تم استخدام معيار ليكرت السداسي لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم إذ أعطيت الاجابة كبيرة جداً (6) درجات، كبيرة (5) درجات، متوسطة (4) درجات، وقليلة (3) درجات، قليلة جداً (2)، وإطلاقاً (1)، تم تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: (منخفض، ومتوسط، ومرتفع) وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{6-1}{3} = 1.66$$

عدد المستويات 3

وهكذا، تم اعتماد المحك الآتي لدرجة الممارسة للأداة ككل ولمجالات الدراسة وفقراتها:

- درجة تطبيق منخفضة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (1-2.66).
 - درجة تطبيق متوسطة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (2.67-4.33).
 - درجة تطبيق مرتفعة: تمثلها الدرجات الواقعة بن (4.34-6.00).
- وقد تم الاعتماد على نتائج تحليل الإستبانة ونتائج تحليل الإستمارة في بناء دليل إداري تربوي لمديري المدارس استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها، وعرضت وفقاً لتسلسل الأسئلة، وعلى النحو المبين في أدناه:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم" ؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم، والجدول (3) يبين النتائج.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين

لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
.1	التواضع	4.03	0.73	1	متوسطة
.5	الموضوعية	3.96	0.82	2	متوسطة
.6	الثقة	3.95	0.79	3	متوسطة
.3	الحكمة	3.85	0.75	4	متوسطة
.4	الصبر	3.84	0.74	5	متوسطة
.2	الهدوء	3.82	0.82	6	متوسطة
	واقع ممارسة الأداة ككل	3.92	0.71		متوسطة

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات درجة واقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، تراوحت ما بين (3.82-4.03)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة واقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة (3.92) بانحراف معياري (0.71) وبمستوى متوسط، وجاء بالرتبة الأولى المجال الأول " التواضع" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.73) ثم المجال الخامس "الموضوعية" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.82) وجاء في الرتبة الأخيرة المجال الثاني "الهدوء" بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.82). والجدول الآتية تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً للمجالات.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل مجال على حده، إذ كانت على النحو الآتي:

أولاً: مجال التواضع

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال التواضع، والجدول (4) يوضح النتائج.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

مفقرات مجال التواضع

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	1	0.86	4.12	يتعامل بطريقة لائقة مع العاملين بغض النظر عن مستوى الأداء	1
متوسطة	2	0.81	4.09	تستثمر الصلاحيات لتحقيق مستوى أفضل	2
متوسطة	3	0.86	4.06	يتحاور مع العاملين للوصول إلى اتفاق مشترك لأداء المهمات	3
متوسطة	4	0.86	3.98	يعترف بنقاط القوة لدى العاملين دون تردد	5
متوسطة	5	0.93	3.91	يتقبل النصيحة من العاملين والطلبة بالمدرسة	4
متوسطة		0.73	4.03	مجال التواضع ككل	

يتضح من الجدول (4) أن درجة ممارسة مجال التواضع كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.03) والانحراف المعياري (0.73)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التواضع تراوحت ما بين (3.91-4.12)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (1) "يتعامل بطريقة لائقة مع العاملين بغض النظر عن مستوى الأداء"

بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.86) وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (4) "يتقبل النصيحة من العاملين والطلبة بالمدرسة" بمتوسط حسابي (3.91) والانحراف المعياري (0.93).

ثانياً: مجال الهدوء

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الهدوء، والجدول (5) يوضح تلك النتائج.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتبة والدرجة المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات مجال الهدوء

الرقم	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
7	متوسطة	1	0.83	3.96	يفكر بطريقة إيجابية عندما يتعرض لمشكلات في العمل
8	متوسطة	2	0.90	3.88	يتصرف بهدوء عند مواجهة الأزمات
9	متوسطة	3	0.92	3.82	يسيطرة على الأعصاب في أثناء الأزمات
6	متوسطة	4	0.97	3.77	يحافظ على هدوئه في الأوقات العصيبة في العمل
10	متوسطة	5	0.94	3.68	يتحكم بانفعالاته عند الغضب
	متوسطة		0.82	3.82	مجال الهدوء ككل

يتضح من الجدول (5) أن مستوى ممارسة مجال الهدوء كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82) وانحراف معياري (0.82) أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الهدوء تراوحت ما بين (3.68-3.96)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط

حسابي هي الفقرة (7) "يفكر بطريقة إيجابية عندما يتعرض لمشكلات في العمل" بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.83) وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (10) "يتحكم بانفعالاته عند الغضب" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.94).

ثالثاً: مجال الحكمة

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الحكمة، والجدول (6) يوضح تلك النتائج.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الحكمة

الرقم	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
12	متوسطة	1	0.92	3.95	يحل الخلافات بين العاملين بحكمة
11	متوسطة	2	0.80	3.90	تتخذ القرارات بعد دراسة مستفيضة
13	متوسطة	3	0.83	3.88	يستثمر التنافس بين العاملين بعقلانية
15	متوسطة	4	0.87	3.80	يعد قادة المستقبل بناء على رؤية معمقة بالعمل
14	متوسطة	5	0.88	3.74	يتعامل بحكمة مع اعتراضات العاملين على سياسة العمل
	متوسطة		0.75	3.85	مجال الحكمة ككل

يتضح من الجدول (6) أن درجة ممارسة مجال الحكمة كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.85) وانحراف معياري (0.75) أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الحكمة تراوحت ما بين (3.74-3.95)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى

متوسط حسابي هي الفقرة (12) "يحل الخلافات بين العاملين بحكمة" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.92)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (14) "يتعامل بحكمة مع اعتراضات العاملين على سياسة العمل" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.88).

رابعًا: مجال الصبر

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال الصبر، والجدول (7) يوضح تلك النتائج.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات مجال الصبر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	يحث على التحلي بالصبر لتخطي المواقف الصعبة	3.98	0.84	1	متوسطة
20	يعزز استراتيجيات مهارة الصبر لدى العاملين بالمدرسة	3.91	0.78	2	متوسطة
19	يميز بين العاملين الأكفيا من خلال تحمل مشاق العمل	3.84	0.90	3	متوسطة
17	يتصرف بطريقة حسنة لمقاومة الأفكار السلبية	3.81	0.89	4	متوسطة
16	تقبل الانفعالات المفاجئة بدون اي رد فعل	3.64	0.93	5	متوسطة
	مجال الصبر ككل	3.84	0.74		متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن درجة ممارسة مجال الصبر الكلية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.84) وانحراف معياري (0.74)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة

عن فقرات مجال الصبر تراوحت ما بين (3.64-3.98)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى

متوسط حسابي هي الفقرة (18) "يحث على التحلي بالصبر لتخطي المواقف الصعبة" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.84)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (16) "تقبل الانفعالات المفاجئة بدون اي رد فعل" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.74).

خامساً: مجال الموضوعية

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الموضوعية، والجدول (8) يوضح تلك النتائج.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن

مجال الموضوعية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	1	0.88	4.00	يقيم العاملين بموضوعية	23
متوسطة	2	1.02	3.98	يتعامل مع الجميع دون تحيز لأي طرف	22
متوسطة	3	0.96	3.96	يتخذ القرارات بعيداً عن الرغبات الشخصية	21
متوسطة	4	0.90	3.94	يبتعد عن إصدار الأحكام دون دليل	24
متوسطة	5	0.83	3.93	يتجنب السطحية في التعامل مع مشكلات العمل	25
متوسطة		0.82	3.96	مجال الموضوعية ككل	

يتضح من الجدول (8) أن درجة ممارسة مجال الموضوعية ككل كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.96) بانحراف معياري (0.82)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الموضوعية فقد تراوحت ما بين (3.93-4.00)، وكانت الفقرة التي حصلت

على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (23) "يقيم العاملون بموضوعية" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.88)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (25) "يتجنب السطحية في التعامل مع مشكلات العمل" بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.83).

سادسًا: مجال الثقة

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا المجال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الثقة، والجدول (9) يوضح تلك النتائج.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات مجال الثقة

الرقم	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
27	متوسطة	0.89	4.00	يمنح العاملون الثقة في أداء مهماتهم
30	متوسطة	0.94	3.98	يعمل على إيجاد بيئة آمنة تعزز الثقة بين الإدارة والعاملين
28	متوسطة	0.83	3.96	يثق بمقدرة العاملين على الوفاء بالتزاماتهم
29	متوسطة	0.96	3.93	يغرس الثقة بين العاملين ليشعروا بالأمن الوظيفي
26	متوسطة	0.82	3.87	توضيح مخاطر عدم الثقة بين العاملين
	متوسطة	0.79	3.95	مجال الثقة ككل

يتضح من الجدول (9) أن درجة مجال الثقة ككل كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.95) بانحراف معياري (0.79) أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

فقرات مجال الثقة تراوحت ما بين (3.87-4.00)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط

حسابي هي الفقرة (27) "يمنح العاملین الثقة في أداء مهماتهم" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.89) وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (26) "توضیح مخاطر عدم الثقة بين العاملین" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.82).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لمتغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة وموقع المديرية؟

تحليل الدرجة الكلية للاستبانة

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعاً لمتغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة وموقع المديرية، والجدول (10) يبين النتائج.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعاً لمتغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة وموقع المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير	المتغير
0.61	4.13	ذكر	الجنس
0.72	3.79	أنثى	
0.40	4.24	مدير مدرسة	الوظيفة
0.77	3.70	معلم	

0.68	3.94	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.79	3.82	ماجستير فأعلى	
0.66	3.91	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
0.92	3.62	من 6-10 سنوات	
0.64	3.98	11 سنة فأكثر	
0.74	3.95	أساسية دنيا	مستوى المدرسة
0.68	3.89	أساسية عليا	
0.70	3.90	ثانوية	
0.76	4.02	مديريات شمال الضفة	موقع المديرية
0.72	3.64	مديريات وسط الضفة	
0.47	3.93	مديريات جنوب الضفة	

يبين الجدول (10) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة واقع ممارسة مديري

المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعًا لمتغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي

وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة وموقع المديرية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات

دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين السداسي (6 Way ANOVA)، والجدول (11) يبين

النتائج.

الجدول (11)

تحليل التباين السداسي (6 Way ANOVA) للفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة واقع

ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعاً لمتغيرات الجنس

والوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة وموقع المديرية

مربع إيتا (حجم الأثر)	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.008	.112	2.542	1.051	1	1.051	الجنس
.099	.000	34.978	14.453	1	14.453	الوظيفة
.006	.165	1.936	.800	1	.800	المؤهل العلمي
.014	.106	2.263	.935	2	1.870	سنوات الخبرة
.003	.640	.448	.185	2	.370	مستوى المدرسة
.019	.045	3.124	1.291	2	2.581	موقع المديرية
			.413	317	130.983	الخطأ
				326	162.111	الكلية

يبين الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة واقع

ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل

العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة، إذ بلغت قيم ف بالترتيب (2.542، 1.936، 2.263،

0.448) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى للوظيفة، إذ بلغت قيمة ف (34.978)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح المديرين، وقد بلغ حجم أثر الوظيفة على درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة (0.099).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لموقع المدرسة، إذ بلغت قيمة ف (34.978)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ حجم أثر موقع المديرية على درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة (0.019). ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (12) يبين النتائج.

الجدول (12)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لموقع المديرية

مديريات جنوب الضفة	مديريات وسط الضفة	موقع المديرية
0.088	0.377*	مديريات شمال الضفة
-0.289*	-	مديريات وسط الضفة

يبين الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لموقع المديرية، إذ كان الفروق لصالح مديريات

شمال الضفة وجنوبها مقارنة بمديريات وسط الضفة، وعدم وجود فروق بين مديريات شمال الضفة وجنوبها.

فيما يأتي مناقشة النتائج مفصلة حسب كل مجال:

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجالات واقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعاً لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، وموقع المديرية، والجدول (13) يبين النتائج.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة واقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعاً لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، وموقع المديرية

الثقة	الموضوعية	الصبر	الحكمة	الهدوء	التواضع	المتغيرات		
						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الجنس
4.13	4.17	4.06	4.08	4.05	4.30	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ذكر
.66	.77	.61	.68	.72	.61			
3.85	3.85	3.72	3.73	3.71	3.89	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أنثى
.84	.82	.78	.77	.84	.75			
4.27	4.37	4.12	4.21	4.09	4.41	المتوسط الحسابي	مدير مدرسة	الوظيفة

.43	.56	.46	.46	.57	.45	الانحراف المعياري			
3.75	3.71	3.66	3.63	3.66	3.80	المتوسط الحسابي	معلم		
.89	.86	.82	.81	.90	.78	الانحراف المعياري			
3.98	3.99	3.85	3.87	3.86	4.05	المتوسط الحسابي	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي	
.77	.80	.72	.72	.77	.71	الانحراف المعياري			
3.85	3.86	3.78	3.78	3.70	3.96	المتوسط الحسابي	ماجستير فأعلى		
.85	.87	.81	.85	.95	.79	الانحراف المعياري			
3.95	4.01	3.89	3.83	3.83	3.95	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات		سنوات الخبرة
.70	.74	.75	.75	.83	.68	الانحراف المعياري			
3.63	3.64	3.52	3.58	3.58	3.78	المتوسط الحسابي	من 5-10 سنوات		
1.10	1.04	.98	.91	1.03	.87	الانحراف المعياري			
4.02	4.02	3.89	3.92	3.88	4.12	المتوسط الحسابي	أكثر من 10 سنوات		
.71	.77	.65	.70	.75	.70	الانحراف المعياري			
3.98	4.00	3.90	3.85	3.94	4.02	المتوسط	أساسية دنيا	مستوى	

						الحسابي	المدرسة
.89	.88	.79	.81	.80	.73	الانحراف المعياري	
3.88	3.99	3.82	3.83	3.78	4.03	المتوسط الحسابي	أساسية عليا
.75	.74	.71	.76	.80	.73	الانحراف المعياري	
3.96	3.93	3.81	3.86	3.78	4.04	المتوسط الحسابي	ثانوية
.76	.82	.73	.73	.83	.74	الانحراف المعياري	
4.06	4.09	3.93	3.97	3.90	4.17	المتوسط الحسابي	مديريات شمال الضفة
.83	.88	.81	.82	.86	.70	الانحراف المعياري	
3.67	3.67	3.64	3.57	3.55	3.74	المتوسط الحسابي	مديريات وسط الضفة
.85	.85	.72	.72	.86	.83	الانحراف المعياري	
3.96	3.96	3.83	3.88	3.93	4.03	المتوسط الحسابي	مديريات جنوب الضفة
.56	.55	.55	.54	.62	.62	الانحراف المعياري	

يبين الجدول (13) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة مجالات واقع ممارسة

مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لمتغيرات الجنس، والوظيفة،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، وموقع المديرية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه

الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (14) يبين النتائج.

الجدول (14)

تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في مجالات درجة ممارسة مديري المدارس في

فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعاً لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي،

وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، وموقع المديرية

مربع إيتا (حجم الأثر)	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.015	.029	4.793	2.098	1	2.098	التواضع	الجنس
.010	.068	3.351	2.025	1	2.025	الهدوء	
.005	.197	1.674	.799	1	.799	الحكمة	
.013	.040	4.263	2.072	1	2.072	الصبر	
.001	.511	.434	.241	1	.241	الموضوعية	
.001	.542	.372	.206	1	.206	الثقة	
.103	.000	36.531	15.993	1	15.993	التواضع	الوظيفة
.042	.000	13.732	8.297	1	8.297	الهدوء	
.105	.000	37.302	17.816	1	17.816	الحكمة	
.058	.000	19.369	9.417	1	9.417	الصبر	
.123	.000	44.291	24.602	1	24.602	الموضوعية	

.072	.000	24.469	13.550	1	13.550	الثقة	
.005	.231	1.440	.631	1	.631	التواضع	المؤهل العلمي
.006	.159	1.989	1.202	1	1.202	الهدوء	
.004	.246	1.349	.644	1	.644	الحكمة	
.002	.451	.568	.276	1	.276	الصبر	
.008	.107	2.610	1.450	1	1.450	الموضوعية	
.005	.205	1.610	.892	1	.892	الثقة	
.004	.568	.566	.248	2	.496	التواضع	سنوات الخبرة
.007	.333	1.102	.666	2	1.332	الهدوء	
.009	.235	1.453	.694	2	1.388	الحكمة	
.021	.036	3.369	1.638	2	3.275	الصبر	
.020	.039	3.288	1.826	2	3.653	الموضوعية	
.014	.113	2.198	1.217	2	2.434	الثقة	
.000	.934	.069	.030	2	.060	التواضع	مستوى المدرسة
.010	.210	1.569	.948	2	1.896	الهدوء	
.001	.811	.210	.100	2	.201	الحكمة	
.006	.408	.899	.437	2	.874	الصبر	
.002	.762	.272	.151	2	.302	الموضوعية	
.004	.558	.584	.323	2	.647	الثقة	
.021	.037	3.318	1.453	2	2.905	التواضع	موقع المديرية
.018	.055	2.919	1.764	2	3.527	الهدوء	

.020	.043	3.185	1.521	2	3.042	الحكمة	
.006	.407	.902	.438	2	.877	الصبر	
.017	.065	2.763	1.535	2	3.069	الموضوعية	
.017	.061	2.818	1.561	2	3.121	الثقة	
			.438	317	138.781	التواضع	الخطأ
			.604	317	191.526	الهدوء	
			.478	317	151.402	الحكمة	
			.486	317	154.112	الصبر	
			.555	317	176.081	الموضوعية	
			.554	317	175.541	الثقة	
				326	175.083	التواضع	الكلبي
				326	218.284	الهدوء	
				326	185.617	الحكمة	
				326	179.109	الصبر	
				326	219.634	الموضوعية	
				326	204.935	الثقة	

يبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في

درجة جميع مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة عدا مجالي

(التواضع، الصبر) تعزى لمتغير الجنس، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

(0.05). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجتني مجالي (التواضع،

الصبر) تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، إذ بلغت قيمتا ف (4.793، 4.263)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجتي جميع مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى للتوظيف لصالح المديرين إذ كانت جميع قيم ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ويبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة جميع مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى للمؤهل العلمي ومستوى المدرسة، إذ كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ويتضح من الجدول (14) أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة جميع مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لسنوات الخبرة، عدا مجالي الصبر والموضوعية، إذ كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة مجالي (الصبر، والموضوعية) تعزى لسنوات الخبرة، إذ كانت قيمتا ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (14) يبين النتائج.

ويبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة جميع مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة عدا مجالي (التواضع، الحكمة) تعزى لموقع المديرية، إذ كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى

دلالة (0.05). وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجتي مجالي (التواضع، والحكمة) تعزى لموقع المديرية، إذ كانت قيمتا ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (15) يبين النتائج.

الجدول (15)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة مجالي (الصبر، الموضوعية) تعزى

لسنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الصبر	أقل من 5 سنوات	0.367*	0.001-
	من 5-10 سنوات	-	0.368-*
الموضوعية	أقل من 5 سنوات	0.370*	0.019-
	من 5-10 سنوات	-	0.389-*

يبين الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجالي (الصبر،

والموضوعية) تعزى لسنوات الخبرة، إذ كانت الفروق لصالح الخبرة أقل من 5 سنوات والخبرة أكثر

من 10 سنوات مقارنة بالخبرة من 5-10 سنوات، وعدم وجود فروق بين الخبرة أقل من 5 سنوات

والخبرة أكثر من 10 سنوات.

الجدول (16)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة مجالي (التواضع، والحكمة) تعزى

لموقع المديرية

المجال	موقع المديرية	مديريات وسط الضفة	مديريات جنوب الضفة
التواضع	مديريات شمال الضفة	0.423*	0.138
	مديريات وسط الضفة	-	0.285-*
الحكمة	مديريات شمال الضفة	0.393*	0.085
	مديريات وسط الضفة	-	0.309-*

يبين الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجالي (التواضع،

والحكمة) تعزى لموقع المديرية، إذ كانت الفروق لصالح مديريات شمال الضفة وجنوبها مقارنة

بمديريات وسط الضفة، وعدم وجود فروق بين مديريات شمال الضفة وجنوبها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الدليل الإداري التربوي المناسب لمديري المدارس الحكومية

في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة؟

للإجابة عن هذا السؤال، وبناء الدليل الإداري التربوي المقترح لمديري المدارس الحكومية في

فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، وفقاً لمجموعة من الخطوات كالآتي:

1- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة لبناء الدليل الإداري التربوي المقترح.

2- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، والتعرف إلى

الفروق في درجة الممارسة تبعاً لمتغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى

المدرسة وموقع المديرية، وبناءً على نتائج الدراسة، تم تحديد العوامل اللازمة لبناء الدليل وسد

الفجوة عن طريق الدليل الإداري التربوي المقترح.

3- التحقق من صدق البناء، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (17) يبين النتائج.

الجدول (17)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط
التواضع	5	.890*
الهدوء	5	.870*
الحكمة	5	.942*
الصبر	5	.932*
الموضوعية	5	.899*
الثقة	5	.918*

* دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول (17) أن معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.870-0.942)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات وكل من المجال الذي تنتمي إليه والاستبانة ككل، والجدول (18) يبين النتائج.

الجدول (18)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات وكل من المجال الذي تنتمي إليه والاستبانة ككل

المجال	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال	ارتباط بين الفقرة بالاستبانة	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال	ارتباط بين الفقرة بالاستبانة
التواضع	1	*.840	*.730	4	*.888	*.784
	2	*.817	*.728	5	*.853	*.793
	3	*.842	*.740			
الهدوء	6	*.887	*.753	9	*.924	*.777
	7	*.852	*.830	10	*.898	*.751
	8	*.911	*.788			
الحكمة	11	*.872	*.824	14	*.873	*.837
	12	*.891	*.834	15	*.860	*.817
	13	*.895	*.822			
الصبر	16	*.879	*.812	19	*.798	*.739
	17	*.897	*.841	20	*.841	*.789
	18	*.850	*.796			
الموضوعية	21	*.891	*.785	24	*.873	*.799
	22	*.920	*.813	25	*.862	*.801
	23	*.910	*.812			

*.828	*.910	29	*.798	*.864	26	الثقة
*.833	*.891	30	*.847	*.915	27	
			*.787	*.882	28	

* دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول (18) أن معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه تراوحت بين (0.798-0.924)، أما معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.728-0.847) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على صدق البناء.

- نتائج تحليل استجابات المديرين والمعلمين على أداة استمارة المقابلة، والاستناد إلى هذه النتائج في استخلاص الأفكار الرئيسة لبناء الدليل المقترح، إذ تم إجراء مقابلة مع (27) معلماً ومديراً، توزعت بواقع عشرة مديرين و(17) معلماً، بهدف جمع البيانات التي يمكنها أن تسهم في تطوير الدليل الإداري التربوي المقترح، وذلك وفق الإجراءات الآتية:

- تم تحكيم أداة استمارة المقابلة بالتوازي مع أداة الاستبانة ومن المحكمين أنفسهم.
- تم اختيار العينة القصدية، من خلال التواصل مع المديرين والمعلمين المميزين بعملهم، ولهم خبرة بالعمل، ومن حملة مؤهل ماجستير فأعلى.
- تم التواصل مع أفراد العينة لأخذ الموافقة منهم لتعبئة استمارة المقابلة، وتوضيح هدف الدراسة، وتحديد التطبيق الملائم لهم للإجابة عن أسئلة المقابلة.

إجراءات تحليل البيانات

1- تم تجميع الاستجابات وترميزها إذ أعطى المدير الرمز (د) وأعطى المعلم الرمز (م) للإشارة لاستجاباتهم خلال عرض النتائج.

2- تم تحليل استجابات المديرين والمعلمين وفق منهجية البحث النوعي، إذ تم التعمق في استجابات أفراد العينة واستخراج الرموز الدالة (Codes) وكان عددها (218) رمزاً ذات علاقة بأسئلة المقابلة وموضوع الدراسة ومن ثم تم تحديد الأفكار الرئيسية (Themes) التي عبرت عنها الرموز.

3- للتأكد من مصداقية التحليل تم تحليل إجابة المقابلات من الباحثة ومن قبل إحدى الزميلات المتخصصة في المجال التربوي، لتحليل عينة من المقابلات واستخلاص الأفكار الرئيسية (Themes) العامة على مستوى أسئلة المقابلة الكلي، ومن ثم المقارنة بينهما، وبين ما تم استخلاصه من الأفكار الرئيسية وقد ظهر توافق بنسبة عالية بين التحليلين، إذ تم استخراج تسع أفكار رئيسية من قبل المحللة الزميلة، و(11) فكرة رئيسية من قبل الباحثة نفسها، وقد تم التوافق في تسع أفكار رئيسية منها، وتم اعتماد تلك الأفكار الرئيسية التي خرجت بها الباحثة لوجود دلالة رمزية واضحة لها سياق المقابلات، مع الأخذ بصياغة الزميلة المحللة لبعض الأفكار الرئيسية المشتركة.

4- تم احتساب نسبة تكرار الأفكار الرئيسية (Themes) بين أفراد عينة الدراسة على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: احتساب نسبة تكرار الأفكار الرئيسية (Themes) بين أفراد العينة على مجمل

الأسئلة

بعد التعمق في تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الأسئلة الخمسة جميعاً، واحتساب نسبة تكرار الإشارة إلى الأفكار الرئيسية (Themes) لدى أفراد عينة الدراسة، جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (19).

الجدول (19)

نسبة تكرار الأفكار الرئيسية (Themes) في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجمل أسئلة المقابلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم

الترتيب	نسبة التكرار	عدد التكرارات	الأفكار الرئيسية (Themes)	الرقم
1	0.88	24	يمتلك المدير صفات الإداري الرشيق وسماته	1
2	0.85	23	تطوير دليل إداري تربوي	2
3	0.81	22	سياسات اصلاح	3
4	0.74	20	تحسين جودة الأداء	4
4	0.74	20	توفير الوقت والجهد	5
4	0.74	20	العمل ضمن فريق	6
5	0.66	18	المرونة والسرعة في الأداء	7
5	0.66	18	تحفيز الابتكار والإبداع	8
6	0.55	15	ثقافة التغيير	9
7	0.55	15	قلة الموارد المالية	10
8	0.33	9	الحاجة إلى التدريب ومواكبة التطورات التربوية والتكنولوجية	11

أظهرت إجابات أفراد عينة الدراسة على مجمل أسئلة المقابلة كما يتضح في الجدول (19) وجود (11) فكرة رئيسية تكررت الإشارة إليها من قبل أفراد العينة المستجيبة لاستمارة المقابلة، وهي: يمتلك المدير صفات الإداري الرشيق وسماته، تطوير دليل إداري تربوي، سياسات إصلاح، تحسين جودة الأداء، توفير الوقت والجهد، العمل ضمن فريق، المرونة والسرعة بالأداء، تحفيز الابتكار والإبداع، ثقافة التغيير في المدرسة، قلة الموارد المالية، الحاجة إلى التدريب ومواكبة التطورات التربوية والتكنولوجية. ويوضح الجدول (19) توزيع تكرارات الرموز لكل فكرة رئيسية من الأفكار التي تم الاتفاق عليها. إذ اجمع (0.88) منهم على أهمية أن يمتلك المدير صفات وسمات تسهم في تحفيز ممارسة الإدارة الرشيقة، وهذا ما أشار إليه (د،1) بقوله "أن يكون المدير قادراً على اسعاد المعلمين وان تكون لديه المرونه في التعامل والسرعة بالأداء وتحفيز المعلمين على تطبيق اعمالهم بسهولة ويسر والإحترام المتبادل وتهيئة ظروف عمل مناسبة"، أما (م،9) فقد اشارت إلى أهمية "أن يمتلك الإداري المقدرة على الإدارة والتصريف السريع في القضايا المستجدة". و(م.13) اشار "أن تكون لدى المدير المقدرة على التواصل والتفاعل مع طاقم المدرسة وأن يشجعهم على الابتكار والإبداع ويدعمهم"

وجاءت الفكرة الرئيسية (تطوير دليل إداري تربوي) في الترتيب الثاني إذ أجمع (0.85) من المستجيبين على ضرورة وجود دليل إداري تربوي، ليستند إليه مديرو المدارس ويسهم في مساعدتهم في أداء عملهم، وقد أشار (د.20) بأن تكمن أهمية الدليل بأنه يوظف للمدير التفكير بالعمل بشكل مختلف، ويتجه نحو التجديد بالعمل واستخدام الإدارة الرشيقة بالمجال التربوي الذي هو اهم قطاع من قطاع المجتمع لانه يخدم اكبر شريحة من المجتمع وعليه تعتمد مؤسسات التعليم ليكون منتج التعليم جيداً وذا جودة" واما (د،21) فقد أكد على أهمية وجود دليل إداري تربوي "وذلك لتقليل الهدر الإداري والتعليمي في المدارس، من خلال توفير دليل يوضح آليات العمل ويكون مرجعاً

للمدير في توظيف جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنفيذ وتوجيه ورقابته لتحقيق الأهداف التربوية". وأما (م،25) فقد وضح أن وجود دليل "يوحد الجهود والتعاون، والعمل بروح الفريق، كما يقوم بدور مهم في عدم اضاءة الوقت والعمل بسرعه ومرونة والتقليل من وقت اتخاذ القرار ودعم للمعلم ولتحقيق أهداف العمل التربوي". وجاءت (سياسات إصلاح) في الرتبة الثالثة، إذ أجمع (0.81) من المستجيبين على أهميتها، وقد أشار (م،9) إلى أن "اصلاح من السياسات التربوية وتطويرها لهما دور كبير في دعم تطبيق الإدارة الرشيقه من خلال فرض سياسات تدعم تطبيق الإدارة الرشيقه ولا تكون القرارات مركزية". وأشارت (م،14) إلى " أهمية ان اصلاح السياسات التي تدعم تطبيق الإدارة الرشيقه والمساءلة والتقييم العمل ومتابعته". وأما (د،19) فقد أكد على "أهمية دور السياسات العليا ومنها الوزارة في تقديم تدريبات وتوفير فرص للابداع والتطوير في المجال الإداري لتطبيق مناهج جديدة بالإدارة تكون قادرة على تحقيق أهداف التعليم وخاصة الإدارة الرشيقه"، وأما(م،22) فقد أشارت إلى " تبني سياسات تربوية تعليمية جديدة لتحقيق الأهداف التربوية وتدريب المعلمين والمديرين على تطبيق آليات الإدارة الرشيقه ومبادئها، وتبني سياسات عليا اصلاحية في تقليل الهدر في المراسلات والسرعة في توفير الميزانيات للمقدرة على العمل بشكل سريع وفاعل ومرن".

وجاء في الرتبة الرابعة (تحسين جودة الأداء) و(توفير الوقت والجهد) و(العمل ضمن فرق) إذ أجمع (0.74) من المستجيبين على اهميتهم، وقد أشار (د،1) " إلى أهمية تحسين الأداء" وأشار (م،12) إلى أهمية التعاون والعمل بروح الفريق ولتحسين جودة الأداء". وأشارت (م،27) إلى أهمية تحسين العمل بشكل مستمر وأهمية توجيه العمل نحو العمل الجماعي لتوفير الوقت والجهد وتبادل الخبرات".

وجاءت الفكرتان الرئيستان (المرونة والسرعة في الأداء) و(تحفيز الابتكار والإبداع) في الرتبة الخامسة، إذ أجمع (0.66) من المستجيبين على أهميتهما، وقد أشار (م.26) إلى " أهمية تشجيع ثقافة التعلم المستمر والابتكار والابداع، عمل جوائز وتحفيزية للمديرين و للمعلم" وأشار (د،20) إلى " الدور المهم في تحفيز المعلمين والمديرين على الابتكار والتجديد". أما (م،15) فقد أشار إلى أهمية " التشجيع على التعاون والإبداع والتفكير خارج الصندوق".

وجاءت الفكرتان الرئيستان (ثقافة التغيير) و(قلة الموارد المالية) في الرتبة السادسة، إذ أجمع (0.55) من المستجيبين على أهميتها. وأشار (د،1) إلى أن " قلة الموارد المالية، وثقافة المدرسة التقليدية تعرقل سير العمل". أما (د،4) فأشار أيضا إلى "ان من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة هي المعوقات المادية وقلة الموارد، والجمود بالعمل وعدم التغيير في الأساليب الإدارية". وأشارت (م،8) إلى " الجمود بالعمل وعدم التغيير" وأشار (م،18) إلى " الصعوبات منها قلة الموارد المادية، مقاومة التغيير، التعقيدات البيروقراطية ومركزية القرار".

أما الأفكار الرئيسة (الحاجة إلى التدريب ومواكبة التطورات التربوية والتكنولوجية) فقد جاء في الرتبة السابعة إذ أجمع (0.33) من المستجيبين على أهميتها، وقد أشار (د،19) إلى " الحاجة لتدريب المعلمين والمديرين على مناهج جديدة بالإدارة وخاصة منهج الإدارة الرشيقة وتوضيح المفهوم وترسيخه ضمن خطة واضحة وعمل جماعي لتبادل الخبرات والمعرفة" وأشار (د،20) إلى "الحاجة لتوفير برامج تدريب المديرين والمعلمين بما يخص الإدارة الرشيقة لمواكبة التطورات التكنولوجية" وأشار (د، 21) إلى " الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا في جميع العمليات الإدارية ومواكبة المستجدات التكنولوجية لتطبيقها وسهولة استخدامها". كما اشار (م،24) إلى " مواكبة التطورات والمستجدات الحديثة لتحسين العمل بشكل مستمر".

- المرحلة الثانية: احتساب نسبة تكرار الأفكار الرئيسية (Themes) بين أفراد العينة لكل سؤال من أسئلة المقابلة.

تم عرض اجابات أفراد العينة عن أسئلة استمارة المقابلة التي أجرتها الباحثة وقد تم عرضها وفقاً للأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما السياسات التربوية التي يجب أن يمتلكها المدير ليكون قادراً على تطبيق مبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظرك؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة واستخلاص الرموز وكان عددها (55) رمزاً ومن ثم تم تجميع الرموز في ثمان أفكار رئيسية، وقد جاء توزيع الأفكار الرئيسية والرموز كما هو موضح في الجدول (20)

الجدول (20)

نسبة تكرار الأفكار الرئيسية المتعلقة بالسؤال الأول للمقابلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم

الترتيب	نسبة التكرار %	عدد التكرارات	الأفكار الرئيسية (Themes)	الرقم
1	25.5	14	يمتلك المدير صفات الإداري الرشيق وسماته	
2	16	9	تحفيز الابتكار والابداع	
3	15	8	العمل ضمن فرق	
4	13	7	المرونة والسرعة في الأداء	
5	9	5	التحسين المستمر	
5	9	5	التدريب ومواكبة التطور التكنولوجي والتربوي	

6	7	4	تفويض الصلاحيات	
7	5.5	3	التقليل من الهدر والفاقد التعليمي	
	100	55	المجموع	

يبين الجدول (20) النتائج لإجابات أفراد العينة عن سؤال ما السياسات التربوية التي يجب أن يمتلكها المدير ليكون قادراً على تطبيق مبادئ نظرية الإدارة الرشيقة؟ أن هناك إجماع من قبلهم على أن الفكرة الرئيسية (أن يمتلك المدير صفات الإداري الرشيق وسماته) وجاءت في الرتبة الأولى بتكرار (14) وبنسبة (25.5%)، وهذا ما أشار إليه أحد أفراد العينة (م،15) "أن يكون على قدر من الحكمة والمعرفة والتواضع". وأشار أيضاً أحد أفراد العينة (م،16) "أن يمتلك المدير صفات منها الحكمة والتروي والديمقراطية". أما (م،24) فأشار إلى "أهمية ان يكون لدى المدير الاتصال الجيد والتواصل الفاعل، والاهتمام بالطلبة والمعلمين".

وجاءت الفكرة الرئيسية (التحفيز والابتكار) في الرتبة الثانية، بتكرار (9) ونسبة (16%)، وهذا ما أشار إليه أحد أفراد العينة (د،4) بأهمية "التحفيز والتعاون والابتكار" وأما (م،13) فقد أشار إلى أهمية ان يدعم المدير المعلمين للابداع والابتكار ومساعدتهم في ذلك". وجاء (العمل ضمن فريق) في الرتبة الثالثة، بتكرار (8) بنسبة (15%)، وأشار أحد أفراد العينة (د،21) إلى أهمية تحفيز المعلمين للعمل ضمن فريق وتفعيل عملية العمل الجماعي". وأشار (م،23) إلى "التأثير في المعلمين بشكل ايجابي، وتوجيههم نحو العمل التشاركي". أما (م،25) فقد أشار إلى أهمية " دور المدير في تحفيز العمل الجماعي وتشجيع المعلمين للعمل ضمن فرق". وجاءت الفكرتان الرئيستان (التحسين المستمر) و(التدريب ومواكبة التطور التكنولوجي والتربوي) في الرتبة الخامسة بتكرار (5) ونسبة (9%) وأشار أحد أفراد العينة (م،26) إلى "أهمية الاطلاع على كل جديد في مجال التعليم

والابتكار"، وتحسين من جودة العمل". وأشار (م،24) إلى أهمية " العمل على التحسين المستمر في التعليم ومواكبة التطورات والمستجدات الحديثة".

وجاءت الفكرة الرئيسة (تفويض الصلاحيات) في الرتبة السادسة بتكرار (4) ونسبة (7%) وأشار أحد أفراد العينة (د،12) إلى " الدور المهم في العمل من خلال تفويض الصلاحيات". وأشار (د،18) إلى أهمية تعزيز دور المديرين والمعلمين من خلال توزيع المهام وتفويض الصلاحيات".

وجاءت في الرتبة السابعة الفكرة الرئيسة (التقليل من الهدر والفاقد التعليمي) بتكرار (3) ونسبة (5.5%) وأشار أحد أفراد العينة (د،21) إلى التخلص من جميع اشكال الهدر الإداري والفاقد التعليم". وأشار (م،23) إلى ضرورة "التخلص من البيروقراطية العقيمة التي تهدر الوقت الانجاز".

السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ

نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظرك ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة واستخلاص الرموز وكان عددها (40) رمزاً ومن قم تم تجميع الرموز في ستة أفكار رئيسة، وقد جاء توزيع الأفكار الرئيسة والرموز

كما هو موضح في الجدول (21)

الجدول (21)

نسبة تكرار الأفكار الرئيسية المتعلقة بالسؤال الثاني للمقابلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم

الترتيب	نسبة التكرار %	عدد التكرارات	الأفكار الرئيسية (Themes)	الرقم
1	25%	10	قلة الموارد المالية	1
2	23%	9	عدم تقبل التغيير	2
2	23%	9	المركزية	3
3	12%	5	كثرة الاعباء على المدير	4
4	10%	4	عدم ملاءمة المناهج الدراسية	5
5	7%	3	عدم كفاية التدريب والحاجة الى التدريب لمواكبة التطورات	6
	100%	40	المجموع	

يبين الجدول (21) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثاني للمقابلة حول المعوقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، وقد ظهر أن هناك إجماع من قبلهم على أن الفكرة الرئيسية (قلة الموارد المالية) بتكرار (10) وبنسبة (25%) جاءت في الرتبة الأولى، وهذا ما أشار إليه (د،1) بقوله "عدم كفاية الميزانية يشكل صعوبة في العمل وعدم تحقيق المطلوب كما يجب" وأشار أيضا (د،4) إلى أن "عدم توفر الموارد المادية الكافية للتحسين، وعدم توفر البيئة التعليمية المناسبة بالمدارس بسبب ضعف الموارد المالية".

وجاء في الرتبة الثانية الفكرتان الرئيسيتان (عدم تقبل التغيير) و(المركزية) وذلك بتكرار (9) ونسبة (23%) وأشار أحد أفراد العينة بذلك (م،8) "جمود العمل وعدم تقبل التغيير". وأشار (د،18) إلى "مقاومة التغيير وعدم تقبل الجديد بالعمل".

وجاء في الرتبة الثالثة (كثرة الأعباء على المدير) بتكرار (5) ونسبة (12%) وأشار (م، 25) إلى " كثرة المهمات والاعمال التي يقوم بها المدير تشكل عائقاً على العمل" وأشار (د، 18) إلى " الأعمال الفنية التي يقوم بها المدير تشكل عائقاً على ادائه في العمل". وجاء في الرتبة الرابعة عدم ملاءمة المنهاج بتكرار (4) ونسبته (10%) .

وجاء في الرتبة الخامسة (عدم كفاية التدريب والحاجة الى التدريب) بتكرار (3) بنسبة (7%) وأشار (م، 26) إلى " ان التدريب غير كافٍ وخاصة أن المديرين والمعلمين يحتاجون إلى تدريبات في الإدارة الرشيقية لبناء معرفة جيدة حول الموضوع" وأشار (م، 5) إلى "عدم وجود تدريب على موضوع القيادة الرشيقية والتطبيق والتدريب غير كافٍ".

السؤال الثالث: ما الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس الحكومية

في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة واستخلاص الرموز وكان عدده (

41) رمزاً ومن قم تم تجميع الرموز في ثمان أفكار رئيسة، وقد جاء توزيع الأفكار الرئيسة والرموز

كما هو موضح في الجدول (22)

الجدول (22)

نسبة تكرار الأفكار الرئيسية المتعلقة بالسؤال الثالث للمقابلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم

الترتيب	نسبة التكرار %	عدد التكرارات	الأفكار الرئيسية (Themes)	الرقم
1	20%	8	تدريب المعلمين والمديرين لمواكبة التطورات	1
2	17%	7	اصلاح السياسات التربوية التعليمية ومنح صلاحيات كافية للمدير	2
3	15%	6	توفير ميزانية مناسبة	3
4	12%	5	تنظيم الوقت العمل بفاعلية	4
4	12%	5	إنشاء فرق عمل متميزة	5
5	10%	4	تحفيز الابداع والابتكار	6
6	7%	3	بناء دليل إداري تربوي	7
6	7%	3	متابعة العمل بشكل مستمر	8
	100%	41	المجموع	

يبين الجدول (22) نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثالث حول الحلول المقترحة للحد من المعيقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، وقد أظهرت النتائج أن هناك إجماعاً من قبل المستجيبين على أن الفكرة الرئيسية (تدريب المعلمين والمديرين لمواكبة التطورات) جاءت في الرتبة الأولى بتكرار (8) وبنسبة (20%)، وهذا ما أشار إليه (م، 2) بقوله "أن يكون هناك تدريب للمعلمين وللمديرين لكل جديد ومتطور لتطوير عملهم وتقديمه وخاصة في مجال الإدارة الرشيقة" وأشار (م، 11) إلى "أهمية تقديم دورات وتدريب هادفة مع التطبيق لتحقيق نتائج أفضل للتدريب"، أشار (د، 19) إلى "ضرورة تدريب المعلمين والمديرين على مناهج جديدة بالإدارة وخاصة منهج الإدارة الرشيقة".

وجاءت الفكرة الرئيسية (اصلاح السياسات التربوية التعليمية ومنح صلاحيات كافية للمدير) في الرتبة الثانية بتكرار (7) وبنسبة (17%)، وأشار (د،20) إلى "احتياج المدير إلى توفير صلاحيات للمديرين لتنفيذ الإدارة الرشيقه وتطبيقها بالمدرسة"، وأشار (د،22) إلى " أهمية تبني سياسات تربوية تعليمية اصلاحية تقوم على اعطاء المدير صلاحيات لتحقيق الاهداف التربوية"، وأشار(م،27) إلى " العمل على اصلاح السياسات التربوية التعليمية القائمة لتحقيق الأهداف التربوية". وجاءت في الرتبة الثالثة "توفير الميزانية المناسبة" بتكرار(6)، وبنسبة(15%)، وأشار إلى ذلك (م،13) إلى "أهمية توفير التمويل اللازم و تحسين البنية التحتية لاي مدرسة" وأشار (م،26) إلى أنه من " الضروري توفير الموازنة المناسبة للتعليم والاهتمام من قبل الحكومة بالمعلم والمدارس" وجاءت الفكرتان الرئيستان (تنظيم وقت العمل بفاعلية) و(إنشاء فرق عمل متميزة) في الرتبة الرابعة بتكرار(5) وبنسبة (12%) وأشار إلى ذلك (د،18) بقوله " أنه من المهم ترسيخ مفهوم التعاون بين المعلمين والعمل ضمن فرق لتشجيع العمل التعاوني"، أشار(د،20) إلى أهمية تشكيل فرق عمل داخل المدرسة لتحفيز المعلمين والمديرين على الابتكار والابداع، وتوجيه العمل نحو العمل الجماعي ليصبح ثقافة سائدة بالمدارس". وأشار (د،23) إلى أهمية ادارة الوقت بشكل جيد والتركيز على تحقيق الهدف" وأشار (م،24) إلى "أهمية تدريب المعلمين على إدارة وقتهم بشكل فاعل وتحقيق الاهداف بافضل الطرق واقل وقت وعدم اهدار الوقت على مضيعات وقت" وجاءت في الرتبة الخامسة (تحفيز الابداع والابتكار) بتكرار (4) وبنسبة (10%) وأشار إلى ذلك (م،26) بقوله " من المهم أن يتم تشجيع ثقافة التعلم المستمر والابتكار والابداع، عمل جوائز وتحفيزيه للمعلمين والمديرين ومسابقات لتحقيق هذا الهدف" وأشار ايضاً (د،1) إلى أهمية" تعزيز التعليم المستمر وتشجيع المعلم ودعمه لتطوير عمله والابداع في مجال التعليم وابتكار طرائق عمل جديدة"

وجاء في الرتبة السادسة الفكرتان الرئيستان (متابعة العمل بشكل مستمر) و (بناء دليل إداري تربوي) بتكرار (3) ونسبة (7%).

السؤال الرابع: ما أهمية اقتراح دليل إداري تربوي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة واستخلاص الرموز وكان عددها (41) رمزاً ومن ثم تم تجميع الرموز في خمسة أفكار رئيسة، وقد جاء توزيع الأفكار الرئيسة والرموز كما هو موضح في الجدول (23)

الجدول (23)

نسبة تكرار الأفكار الرئيسة المتعلقة بالسؤال الرابع للمقابلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم

الترتيب	نسبة التكرار %	عدد التكرارات	الأفكار الرئيسة (Themes)	الرقم
1	34.1	14	تحسين الأداء	1
2	26.8	11	وجود دليل كمرجع للعمل	2
3	17	7	علاقات اجتماعية ومهنية جيدة	3
4	12.1	5	توضيح الأدوار والمهام	4
5	10	4	التكيف مع التحديات وإيجاد بدائل	5
	100%	41	المجموع	

يبين الجدول (23) نتائج استجابات أفراد العينة عن السؤال الرابع حول أهمية اقتراح دليل إداري تربوي لمديري المدارس في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة، وقد ظهر أن هناك إجماع من قبلهم وفي الرتبة الأولى لأهمية اقتراح دليل إداري تربوي لأنه يعمل على (تحسين الأداء)، بتكرار (14) ونسبة تكرار (34.1%)، وهذا ما أشار إليه (م، 2) بقوله "يساعد الدليل على تحسين

جودة العمل والوصول إلى النتائج الصحيحة" و(م،11) يشير إلى أن وجود دليل إداري ينجح العملية التعليمية ويحسن أداء العمل ويطور المنظومة التعليمية ويلبي احتياجات الطلبة". وأضاف (د،18) "وجود دليل يعمل على تحسين الأداء وزيادة الكفاءة وتحسين الجودة، وتعزيز الاستدامة".

والفكرة الرئيسية (وجود دليل كمرجع للعمل) جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، بتكرار (11) ونسبة (26.8%)، وأشار (د،19) "وجود دليل مرجعي مهم للإدارة الرشيقة لأنه مفهوم يعتمد على المرونة وتقليل الهدر ويؤكد على القيم والمعتقدات التي تعزز العمل ويسهم الدليل في تحقيق النتائج المرجوة للمحافظة على ديمومة المؤسسة التربوية ولتحقق مستوى أفضل".

وجاءت الفكرة الرئيسية (علاقات اجتماعية ومهنية جيدة) في الرتبة الثالثة من حيث الأهمية، بتكرار (7) ونسبة (17%)، وأشار (د،12) من أهمية الدليل الإداري التربوي وهي "لتعزيز روح الانتماء وإيجاد بيئة عمل مريحة". (م،10) أشار إلى "وجود دليل يحقق التوافق في المدرسة ويعزز العلاقات الإنسانية".

وجاءت الفكرة الرئيسية (توضيح الأدوار والمهام) في الرتبة الرابعة، بتكرار (5) ونسبة (12.1%) وأشار (د،6) "مقترح سيساعد في تقليل الفجوة في العمل وتوضيح الأدوار ما بين المدرسة والمديرية والوزارة"، وأشار (م،3) وجود دليل مهم "مهم جدا لترتيب المهام والأولويات المهمة وتوزيع المهام بشكل عادل لتنظيم العملية التعليمية وكسب رضا الجميع". جاءت الفكرة الرئيسية (التكيف مع التحديات وإيجاد بدائل) بالرتبة الخامسة، بتكرار (4)، بنسبة (10%)، وأشار إلى ذلك (د،4) "من أهمية الدليل بأنه يعزز التفاعل بالتغييرات التعليمية والتكيف مع الظروف الحالية"، (م،18) "أوضح انه من خلال الدليل المقترح سيكون العمل على إيجاد حلول وبدائل للمشكلات والتواصل الجيد مع المعلمين، وتعزيز الرضا لدى المعلمين".

السؤال الخامس: ما التصورات التي تقترحها لتطوير دليل إداري تربوي لمديري المدارس الحكومية

في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة واستخلاص الرموز وكان عددها (41) رمزاً ومن ثم تم تجميع الرموز في خمسة أفكار رئيسية، وقد جاء توزيع الأفكار الرئيسية والرموز كما هو موضح في الجدول (24)

الجدول (24)

نسبة تكرار الأفكار الرئيسية المتعلقة بالسؤال الخامس للمقابلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم

الرقم	الأفكار الرئيسية (Themes)	عدد التكرارات	نسبة التكرار %	الترتيب
1	الحاجة إلى التدريب في موضوع الإدارة الرشيقة ومواكبة التطورات التربوية والتكنولوجية	14	34.1	1
2	تطوير دليل إداري تربوي	12	29.3	2
3	العلاقات الإنسانية	7	17.1	3
4	اصلاحات على مستوى سياسات عليا	5	12.2	4
5	تقييم ومتابعة	3	7.3	5
	المجموع	41	%100	

يبين الجدول (24) نتائج استجابات أفراد العينة عن السؤال الخامس حول التصورات المقترحة لتطوير دليل إداري تربوي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة، وقد ظهر أن هناك إجماعاً من قبلهم على (الحاجة إلى التدريب في موضوع الإدارة الرشيقة ومواكبة التطورات التربوية والتكنولوجية) لبناء تصور مقترح حولها جاء في الرتبة الأولى، بتكرار (14) ونسبة (34.1%) وأشار (د، 1) إلى " توفير فرص التدريب والتطوير للمعلمين ولمديري

المدارس لتعزيز مهاراتهم في مجال الإدارة الرشيقة" و(م،11) أشار " إقامة ورشات عمل وتدريب المعلمين ومديري المدارس لتبادل الخبرات مع الخارج ولتطوير دليل مناسب للواقع والاحتياج الفلسطيني".

وجاءت في الرتبة الثانية الفكرة الرئيسة (تطوير دليل إداري تربوي)، بتكرار (12)، ونسبة (29.3)، إذ أشار (م،10) بقوله " عمل دليل لمناقشة جميع الامور التي تخص الإدارة الرشيقة وتوضيح آليات العمل والتحديات وسبل الحل" أما (د،18) فقد أشار بقوله " بناء دليل و خطط وبرامج داعمة لتفعيل الإدارة الرشيقة بناء على التجارب والخبرات".

وأشار (د، 21) بقوله " بناء دليل إداري من خلال عمل دراسة ميدانية لمعرفة الواقع ومراجعة الادب التربوي الذي يعتمد على مبادئ الإدارة الرشيقة ووضعه، والاستفادة من التجارب العالمية والخبرات وخاصة بالمجال المدرسي ومن ثم وضع دليل تربوي مقترح يتم تقييمه وتحكيمه".

وجاءت في المرتبة الثالثة الفكرة الرئيسة (العلاقات الإنسانية) بتكرار (7) ونسبة (17.1%)، وأشار إلى ذلك (م،2) بالقول " نجاح الإدارة الرشيقة وتطبيقها من خلال التعاون والحب بين اعضاء الفريق في المدرسة" و(م،8) أشار بالقول " العمل على اساس ان كل عضو في المدرسة هو من اسرة المدرسة وجزءاً لا يتجزأ من المدرسة"

وجاء في المرتبة الرابعة (اصلاحات على مستوى السياسات العليا) بتكرار (5)، ونسبة (12.2%)، إذ أشار (د،23) إلى " اجراء اصلاحات تربوية على مستوى السياسات العليا والتغيير والتجديد والبعد عن البيروقراطية بالعمل"، وأشار (د،12) إلى " منح الصلاحيات للمدير والعمل على سياسة اللامركزية وتغيير في الهيكلية الإدارية للتربية" وأشار (م،17) بقوله " العمل على اصلاح الهيكلية التنظيمية للوزارة وتعديلها لدعم اكثر للمدير واعطاء صلاحيات بالعمل وجعل المدرسة وحده واحدة

مستقلة تحت اشراف الوزارة". وفي الرتبة الخامسة جاءت الفكرة الرئيسة (التقييم والمتابعة) بتكرار (3) وبنسبة (7.3)، وأشار إلى ذلك (د، 18) بقوله "تطوير سياسات داعمة من قبل الوزارة لمتابعة سير العمل ضمن الإدارة الرشيقه" وأشار (د، 22) إلى أنه "من المهم عند تعميم الدليل وتطبيقه أن يتم التقييم والمتابعة" وأشار (م، 25) إلى "أهمية التقييم المستمر لتحسين العمل والحد من المعوقات وازالتها".

ما الدليل الإداري المناسب، لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقه؟

بعد الإطلاع على نتائج السؤالين الأول والثاني تم تحديد متطلبات الدليل، وعلى النحو الآتي:

إسم الدليل: دليل (جميلة حسن الغول، 2024) الإداري التربوي المناسب لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقه.

الفئة المستهدفة: من المؤمل أن يستفيد من هذا الدليل أصحاب القرار ومديرو المدارس في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

تمهيد:

يعد النظام التربوي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المجتمعات وتطويرها نحو التقدم والازدهار. إذ يسهم في تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة للنهوض بمستقبلهم، وتحسين جودة الحياة وزيادة فرص التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إنه يمثل الأساس الذي تبنى عليه القيم والمبادئ، وتطوير المقدرات الفكرية والعملية والعلمية للأفراد، كما ويسهم في إعداد أفراد المجتمع للمشاركة الفاعلة في بناء مجتمعهم وتحقيق التقدم المنشود.

وفي ظل التحولات والتطورات السريعة في مختلف مجالات الحياة، وخاصة في المجال التكنولوجي والابتكارات في مجال الذكاء الاصطناعي، يواجه النظام التربوي تحديات متعددة تتطلب سرعة الاستجابة والمرونة في العمل، ومن بين هذه التحديات الحاجة إلى تطوير المناهج لتعكس الواقع واحتياجات سوق العمل. وتطوير الإستراتيجيات التعليمية التعلمية لتواكب التطور السريع، والحاجة إلى تقديم قيمة جديدة للطلبة. في ظل هذه التحديات المتزايدة التي يواجهها النظام التربوي، تبرز الحاجة لاعتماد نظريات ومناهج جديدة في الإدارة الحديثة. كما وتحتاج المؤسسات التعليمية الحديثة إلى إداريين يمتلكون المهارات والأساليب والخبرات اللازمة للاستجابة إلى بيئة العمل المتغيرة وبسرعة وبمرونة وفاعلية، ويجب أن يتمتع هؤلاء الإداريون بالمقدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة، وتطبيق إستراتيجيات مبتكرة لمواجهة التحديات والإستفادة من الفرص الجديدة. فعلى الإداريين أن يكونوا مبادرين فاعلين، يسعون لتحقيق التطور والتحسين المستمر في البيئة التعليمية، وتوفير فرص التعلم المستمر لجميع أفراد المجتمع التعليمي، والاستعانة بطرق إدارية ومناهج جديدة تتماشى مع متطلبات العصر الحديث، بما في ذلك الإدارة الرشيقة. إذ يُعزز استخدام مبادئ الإدارة الرشيقة دور المديرين في تحقيق أهدافهم بكفاءة وفاعلية أكبر، وتعزيز الابتكار والإبداع في جميع جوانب الحياة التعليمية والإدارية.

وعليه جاء هذا الدليل الإداري التربوي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين، استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة، ويُؤمل أن يوفر هذا الدليل إطاراً موجهاً وفعالاً للمديرين لتحقيق أهدافهم ورسالتهم التعليمية، من خلال تبني مبادئ الإدارة الرشيقة، ويمكن مديري المدارس الحكومية من تحقيق أهدافهم بكفاءة وفاعلية أعلى، وتحفيز الابتكار والإبداع في جميع جوانب الحياة التعليمية والإدارية. فضلاً عن أنه، يُؤمل من هذا الدليل أن يكون أداة حيوية تساهم في تطوير ثقافة التحسين المستمر، وتقليل الهدر التعليمي، وتحسين جودة الأداء التعليمي وتميزه. وبالتالي، يمكن لتوظيف الإدارة

الرشيقة في المدارس الحكومية تعزيز قيم التنافسية والتقدم في المؤسسات التعليمية، وبناء بيئة تعليمية تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة في فلسطين.

تعريفات ومفاهيم:

تعريف الإدارة الرشيقة: هي منهجية عمل متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء وتقليل الهدر في المؤسسات التعليمية، بهدف تعزيز الكفاءة والفاعلية. وتتضمن هذه المنهجية تحديد المجالات التي يمكن تحسينها، وتبسيط العمليات، والتخلص من الخطوات غير الضرورية، والبحث المستمر عن طرق جديدة لتقديم قيمة للطلبة والمعلمين وأولياء الأمور.

تعريف الدليل الإداري: هو مجموعة الإجراءات والسياسات والإرشادات الإدارية والملحقات والبيانات والمعلومات اللازمة لتشكيل قواعد ترشد المدير للانتقال من مرحلة إلى أخرى للتعامل مع الواقع الحالي.

أهداف الدليل:

يهدف الدليل الإداري التربوي المقترح إلى تزويد مديري المدارس الحكومية في فلسطين بالإجراءات الأساسية الرئيسة التي تعزز مقدراتهم على تطوير الأساليب الإدارية المدرسية، بالإستناد لمبادئ الإدارة الرشيقة في ممارستهم اليومية، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية والتنافسية والحد من الهدر التعليمي، وتحسين العمل بشكل مستمر مع تقليل التكاليف. ويتوقع أن يحقق الدليل الأهداف الآتية:

1- وضع إجراءات قابلة للتنفيذ لضمان فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المدارس الحكومية في فلسطين.

2- تقديم إجراءات وإرشادات تسهم في توفير الخدمات المختلفة والمتطلبات التي تحفز مديري المدارس، لتطبيق الإدارة الرشيقة بفاعلية في مدارسهم.

3- توفير آلية واضحة وموضوعية لدعم الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية الفلسطينية، لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية وتدفع بها إلى مراكز متقدمة في الاختبارات العالمية، وتعزيز دور الإدارات المدرسية في الإرتقاء بمستوى أدائهم.

4- تحسين العلاقات الإنسانية؛ التي تنعكس على سلوك المديرين والعاملين معهم؛ نتيجة إحساسهم بالإنتماء للمدرسة؛ وحرصهم على مصلحتها بإحساسهم بقيمة العمل الذي يؤديه.

5- التحسين المستمر والتطوير للأداء المدرسي، والإرتقاء به، من خلال توفير بيئة داعمة ومحفزة وتبني الأفكار الإبداعية للعاملين وتشجيعهم عليها.

أهمية الدليل:

تكمن أهمية هذا الدليل التربوي في دعم عملية اتخاذ القرارات لدى صناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إذ يوفر الإرشاد اللازم لتطبيق التغيير والتطوير والتحسين باستخدام مبادئ الإدارة الرشيقة، كأسلوب إداري جديد في إدارة المدارس، فضلاً عن أنه يعمل كأداة دعم لمديري المدارس، يقدم مرجعية علمية مبنية على التوجهات الحديثة في مجال الإدارة، مما يسهل عليهم العمل ويسهم في تحقيق أفضل النتائج. ويؤمل أن يفيد هذا الدليل جميع العاملين والباحثين في الميدان التربوي.

حدود الدليل:

يشمل هذا الدليل مجموعة من الإجراءات والعمليات، والتي هي مجموعة من الأنشطة ضمن خطوات متسلسلة وواضحة، يقوم بها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين، استناداً لمبادئ الإدارة

الرشيقة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى ممارستهم للإدارة الرشيقة في أعمالهم اليومية داخل مدارسهم، بما ينعكس على فاعلية أدائهم، وعلى مستوى جودة العملية التعليمية في مدارسهم وتميزها.

مجالات الدليل:

تم بناء هذا الدليل ليقدم الدعم والإرشاد والتوجيه لمديري المدارس الحكومية لتحسين ممارستهم للإدارة الرشيقة في مدارسهم، وذلك ضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المنظمة، التي تندرج ضمن ستة مجالات رئيسة، وهي كما يأتي:

1. التواصل
2. الهدوء
3. الحكمة
4. الصبر
5. الموضوعية
6. الثقة

عناصر الدليل:

ويتكون هذا الدليل من ثلاثة عناصر رئيسة، وهي:

العنصر الأول: مجالات الإدارة الرشيقة.

العنصر الثاني: كيفية تطبيق الدليل الإداري التربوي لمديري المدارس استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة.

العنصر الثالث: المزايا المترتبة على تبني الدليل الإداري التربوي لمديري المدارس استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة.

وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر الثلاثة، بمجالاتها الفرعية:

العنصر الأول: مجالات الإدارة الرشيقة:

تمثل الإدارة الرشيقة في المجال التربوي نهجاً إدارياً مبتكراً يهدف إلى تعزيز كفاءة عمليات الإدارة وفعاليتها، والسعي المستمر لتحسين الأداء التعليمي. وتتضمن الإدارة الرشيقة ستة مجالات، تتكامل معاً لتحقيق الأهداف التطويرية الشاملة للمدرسة، من خلال التركيز على العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، والتي تبسط العمليات وتقل الهدر التعليمي، بهدف تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، وهذه المجالات هي:

• **المجال الأول: التواصل**

تعد الإدارة الرشيقة التواصل عنصراً حاسماً يعزز أهمية الانفتاح على التعلم والتطوير، وعندما يتعامل مدير المدرسة بتواصل مع المعلمين بغض النظر عن مستوى الأداء، ويقدر نقاط القوة لدى المعلمين، ويوظفها لمعالجة نقاط الضعف، كما يتقبل ردود الفعل والأفكار الجديدة، ويدرك أنه ليس مصدر جميع الحلول، بل يستطيع الاستفادة من وجهات نظر الآخرين وخبراتهم، ويكون المدير قادراً على تحقيق الأهداف التعليمية بيسر وتعزيز ثقافة التعاون والتحسين المستمر، وتطوير مقدرات المعلمين والطلبة للتكيف مع البيئات المعقدة والتغيرات السريعة.

• **المجال الثاني: الهدوء**

يعد الهدوء في إطار الإدارة الرشيقة عنصراً أساسياً، إذ يساعد المديرين على الحفاظ على ثباتهم الإنفعالي وهدوءهم في أثناء المواقف الصعبة أو فترات الضغط الشديد. ويتيح الهدوء للمدير التفكير

بطريقة إيجابية عندما يتعرض لمشكلات في العمل، ويتصرف بهدوء عند مواجهة الأزمات، وسيطر على أعصابه في أثناء الأزمات، ومن المهم أن يحافظ المدير على هدوئه في الأوقات الصعبة، ليتخذ القرارات بشكل أفضل، ويتواصل بفاعلية أكبر، ويدير المدرسة بكفاءة، ويعمل الهدوء لدى مديري المدارس على تهدئة الأوضاع والتصرف بحكمة، مما يُظهر أهمية إدارة العواطف والعلاقات الإنسانية بشكل سليم، وتجنب التفاعلات العاطفية والتعامل بشكل إيجابي مع المشكلات، ويُسهّم هذا المجال في إيجاد بيئة عمل مستقرة وإنتاجية، والتصرف بهدوء مما يعزز خفة الحركة والسرعة في الأداء وتعزيز المرونة في التعامل مع المخاطر. كما يساعد الهدوء مدير المدرسة على تحقيق الأهداف الفعلية وتحسين العمليات داخل المدرسة.

• المجال الثالث: الحكمة

توضح الإدارة الرشيقة أهمية دور المدير في تمكين المعلمين في المدرسة، إذ تركز فاعلية المدرسة على حكمة المدير وخبرته ومهاراته في اتخاذ القرارات، كما تؤثر حكمته تأثيراً كبيراً في مقدرة المدرسة على التكيف مع التغيير والتحسين المستمر. فالمدير الحكيم، الذي يتمتع بالخبرة والحنكة في العمل، يتفاعل بحكمة مع ملاحظات أو انتقادات العاملين، ويتبنى رؤية شاملة للعمل. ويتخذ القرارات بعد دراسة دقيقة ومعقدة ومستفيضة، ويستثمر التنافس بين العاملين بطريقة تعزز التعاون والابتكار والنمو داخل المدرسة. ويسهم في إيجاد ثقافة من الاستجابة والمرونة داخل المدرسة مما يمكنها من التعامل بشكل أكثر فاعلية مع التحديات والاستفادة من الفرص لتحسين الأداء العام وتحقيق الجودة في التعليم.

• المجال الرابع: الصبر

تعد قيمة الصبر أساسية لدى مدير المدرسة، إذ تركز مبادئ الإدارة الرشيقة على المرونة والتكيف والتحسين المستمر لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة. ويُعد الصبر عنصراً حيوياً في

تنفيذ مبادئ الإدارة الرشيقة داخل المدرسة، إذ يسهم المدير في تعزيز استراتيجيات الصبر لدى المعلم، ويتصرف المدير بطريقة جيدة لمواجهة الأفكار السلبية وقبول الانفعالات دون رد فعل سلبي. كما ويُميز المدير بين العاملين بكفاءة من خلال تحملهم مشاق العمل ويحثهم على التحلي بالصبر لتجاوز المواقف الصعبة، ويسهم الصبر لدى مدير المدرسة في تعزيز فكرة الصمود والمرونة وتعزيز الحصانة النفسية لدى المعلمين، والتركيز على الأهداف طويلة الأمد، والعمل على إيجاد حلول مستدامة، وتعزيز ثقافة التكيف والتعاون والتعلم المستمر داخل المدرسة، وبالتالي تحقيق أداء مدرسي متميز وتحضير الطلبة للمستقبل بشكل أفضل للنجاح واكتساب المعرفة

• المجال الخامس: الموضوعية

تركز الإدارة الرشيقة على تحقيق أقصى قيمة للجمهور مع تقليل الهدر، وفي هذا السياق، تُعد موضوعية مدير المدرسة أمراً بالغ الأهمية لتنفيذ مبادئ الرشاقة الإدارية بشكل فاعل داخل المدرسة، إن اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات تُمكن المدير من اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على التحليل الشامل للبيانات المتعلقة بأداء الطلبة ومستوى فاعلية المعلمين، وطرائق التعليم الملائمة في ظل التغيير السريع، وبالتالي يمكن لمدير المدرسة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير واتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز الأداء العام للمدرسة، ويُشجع المدير على الابتعاد عن إصدار الأحكام دون دليل ملموس، وتجنب السطحية في التعامل مع المشكلات، وذلك لتحقيق الموضوعية والعدالة في التقييم واتخاذ القرارات. وتعزز موضوعية المدير ثقافة المساءلة داخل المدرسة وضمان الشفافية والعدالة، ويعد المدير الذي يمتلك الموضوعية قدوة إيجابية للمعلمين والطلبة، ويشجع على تنمية ثقافة الصدق والنزاهة والمساءلة داخل المدرسة.

• المجال السادس: الثقة

تُعد الثقة التي يتمتع بها مدير المدرسة أحد الأركان الأساسية في سياق الإدارة الرشيقة، فعندما يتمتع المدير بثقة فائقة من قبل العاملين في المدرسة، يتحول إلى عامل محفز يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة، ويصبح المدير قادراً على تعزيز روح الفريق وتحفيز الجميع على تحقيق أهداف المدرسة بروح من التعاون والمشاركة الفاعلة، إذ يثق المدير بمقدرات المعلمين وكفاءاتهم ويؤمن بإمكانياتهم، مما يشجعهم على العمل بجهد وإخلاص وتفانٍ في أداء مهماتهم. وتسهم الثقة في تعزيز التواصل الفاعل بين الطاقم التعليمي والإداري وبناء علاقات قوية مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة كما ويتم تشجيع الابتكار والتطوير داخل المدرسة، إذ يشعر المعلمون بالثقة في تقديم أفكارهم ومقترحاتهم دون تردد أو خوف من الانتقاد، مما يسهم في إيجاد بيئة آمنة ومحفزة لتحقيق النجاح والتطوير المستمر داخل المدرسة.

العنصر الثاني: كيفية تطبيق الدليل الإداري التربوي المقترح لمديري المدارس الحكومية استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة

باستخدام مبادئ الإدارة الرشيقة، يتمكن مدير المدرسة من تعزيز أدائه بشكل فاعل وبناء بيئة تعليمية متميزة تتسم بالتكيف السريع مع التحولات والتغيرات المستمرة. إذ تركز الإدارة الرشيقة على تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تحسين العمليات وتعزيز العمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة وفاعلية. كما تمكن مدير المدرسة من التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل، إذ يتمثل الهدف في تحقيق الأهداف التعليمية بأقل قدر من الهدر والتكاليف الزائدة. كما تساعد في اتخاذ القرارات السريعة والصائبة بناءً على البيانات والمعلومات المتاحة، مما يعزز الاستجابة الفاعلة لإحتياجات الطلبة والمعلمين. فضلاً عن ذلك تسهم الإدارة الرشيقة في بناء بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والتطوير المهني المستمر. فهي تشجع على تبني ثقافة التحسين المستمر، وتقديم الدعم للمعلمين والموظفين لتطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم بشكل مستمر. وتحسين

الأداء الإداري وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة عالية، وتسهم في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى

النجاح للطلبة وللمدرسة بشكل عام، وذلك باتباع الآتي:

خ- المجال الأول: التواضع:

سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل عن العمل، وبما ينسجم والميول الشخصية

المقبولة.

الرقم	الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
1	ترسيخ مبادئ قيمة التواضع لدى مديري المدارس بهدف تحسين العلاقات الإنسانية داخل البيئة المدرسية وتعزيز روح الإنتماء والتعاون، وبناء بيئة تربوية تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية.	ندوات توجيه الأقران وتدريبهم ورش عمل محاضرات بطاقة الوصف الوظيفي	- تصميم برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى الوعي لدى مديري المدارس الحكومية بأهمية قيمة التواضع في القيادة والإدارة التربوية. - عقد ندوات وورش عمل دورية لمديري المدارس الحكومية لتعرف إمكاناتهم ومقدراتهم وتعزيز تفاعلهم مع الآخرين من العاملين معهم. - دراسة الاحتياجات التدريبية في مجال التواضع لدى مديري المدارس الحكومية. - يتم اختيار المدير المناسب بناءً على بطاقة الوصف الوظيفي.
2	يهدف تشجيع التأمل الذاتي لدى مديري المدارس الحكومية، إلى تطوير كفاءة مديري المدارس مهنيًا، والتعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف، لتطوير مهاراتهم وتعزيزها في	استشارات التوعية المستمرة استراتيجيات لعب الأدوار تحفيز وتشجيع ودعم من قبل وزارة التربية والتعليم. تنفيذ دورات في التأمل الذاتي	- تطوير برامج تساعد مديري المدارس على فهم أهمية التأمل الذاتي لتعرف نقاط القوة لديهم ومجالات التحسين. - تشجيع مديري المدارس الحكومية على تطوير خطط للتنمية الشخصية تعزز التواضع في إدارتهم المدرسية. - تشجيع مديري المدارس على البحث والتعلم المستمر.

<p>- تحفيز مديري المدارس الحكومية على تقديم الأفكار الجديدة بالإدارة ومنحهم صلاحيات أكثر في العمل الإداري.</p>		<p>إدارة المدرسة لتحقيق أفضل النتائج في المجال التعليمي والتحسين المستمر على المستوى الشخصي أو المهني، لتعزيز ثقافة التواصل في المدرسة وبين المعلمين.</p>	
<p>- تحليل البيئة التربوية للتعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الفرص المتاحة، سواء كانت في مجال التعليم أم التكنولوجيا أم الثقافة العامة، وتحديد المجالات التي تتطلب تحسين.</p> <p>- وضع آليات لتقييم فاعلية العمل وتحديد مجالات التحسين المستمر والتجديد والإبداع من خلال ربطها بمهارات التواصل لدى مديري المدارس.</p>	<p>تحليل البيئة المدرسية (SOWT) تقييم الاحتياجات وتحديدها بشكل دائم</p>	<p>يهدف مجال التحسين المستمر في البيئة المدرسية إلى فهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر في العملية التعليمية وتقييمها وذلك بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المدارس والمعلمين، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير من أجل توجيه الجهود والموارد بشكل فعال</p>	3
<p>- تطوير مهارات مديري المدارس الإدارية في إتخاذ القرارات، ويشمل ذلك الاتصال الفاعل والمقدرة على تحليل بيئة العمل والتقييم المستمر.</p> <p>-بناء علاقة تشاركية مبنية على الديمقراطية والتشاور والاتصال والتواصل الجيد مع المعلمين، في عملية اتخاذ القرار.</p>	<p>التعلم الذاتي وتطوير مهارات اتخاذ القرار. الاستشارة والتشاركية والديمقراطية تفويض الصلاحيات توزيع المهمات</p>	<p>يهدف التواصل خاصة في عملية إتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية إلى تحسين أداء المدرسة وتعزيز العلاقة الإيجابية ما بين مدير المدرسة والمعلمين والطلبة، مما يعزز</p>	4

<p>-بناء فرق عمل من ذوي الخبرة والتخصصات المختلفة من المعلمين لمناقشة المبادرات والأفكار التي يتم طرحها من قبل المعلمين، وأولياء الأمور والطلبة.</p>		<p>الشعور بالإنتماء والمسؤولية والإنتفاع على التعاون، وتعزيز الشعور بأنهم جزء من العملية التربوية، ويسهمون في نجاحها وتطورها، مما يؤدي إلى تحسين ممارستهم التعليمية، وتحقيق أفضل النتائج في التعليم.</p>
--	--	--

المجال الثاني: الهدوء :

يعد الهدوء في إطار الإدارة الرشيدة عنصراً أساسياً، إذ يساعد المديرين على الحفاظ على ثباتهم الإنفعالي وهدوئهم خلال المواقف الصعبة أو فترات الضغط الشديد. والهدوء يتيح للمدير التفكير بطريقة إيجابية عندما يتعرض لمشكلات في العمل.

الرقم	الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
1	زيادة الوعي لدى مديري المدارس لأهمية الهدوء في الإدارة التعليمية وتأثيره الإيجابي بالعمل إلى تحسين جودة التعليم، وتطوير المعلمين، وتعزيز العلاقة الإيجابية ما بين مدير المدرسة والمعلمين وما بين المعلمين أنفسهم، لبناء بيئة إيجابية محفزة للتعلم، وبالتالي تحسين أداء الطلبة	برامج تدريبية ورش عمل توفير أدوات وتقنيات التأمل	<p>- يتابع مدير المدرسة ويقدم الدعم والمساندة للمعلمين والمدرسة في تنفيذ المهمات والخطط لتحقيق الأهداف التربوية ببسر ومرونة.</p> <p>وزارة التربية والتعليم تقوم ب:</p> <p>- تطوير برنامج تدريبي يهدف إلى تعزيز قيمة الهدوء لدى مديري المدارس.</p> <p>- عقد ورش عمل عملية حول تطبيق الهدوء في الإدارة المدرسية وتأثيره الإيجابي في البيئة المدرسية والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.</p> <p>- تدريب مديري المدارس من خلال أدوات وتقنيات تعزز الهدوء مثل تمارين الاسترخاء والتنفس وضبط الذات والتواصل الفاعل.</p> <p>- ندوات ولقاءات حول إدارة الصراع والنزاعات بشكل سلمي داخل المدرسة.</p>
2	تطوير مهارات مديري المدارس على التعامل مع الضغوط والتحديات	ورش عمل دورات تدريبية التعلم من خلال الأقران	<p>مدير المدرسة :</p> <p>- يتابع التطورات في المجال التربوي وخاصة في مجال إدارة الصراع وإدارة الأزمات، حتى يتمكن من توفير بيئة</p>

<p>داعمة للمدرسة في أوقات حرجة، وصعبة.</p> <p>- يتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة للتخفيف من العبء التدريسي، ويوفر بيئة تعليمية متنوعة تهدف إلى تعزيز العلاقة مع المدرسة، والإرتقاء بواقع المدرسة.</p> <p>- يطور مديري المدارس مهارات إدارية تعتمد على الهدوء والتأمل، والتي تعزز المقدرة على التحكم في الضغوطات والتحديات اليومية، وتحفز على الابتكار والإبداع في إدارة المدرسة، وتحسين عملية اتخاذ القرارات الفاعلة والمتوازنة</p> <p>تقوم وزارة التربية والتعليم:</p> <p>- بتطوير برامج تدريبية مع مدربين ذوو خبرة في مجال الإدارة الرشيقة.</p> <p>- تشجيع مديري المدارس على تبني ثقافة التفاعل وتبادل الخبرات والتجارب المتعلقة بتوظيف الهدوء وتطبيقه في المواقف الإدارية المختلفة، مما يؤدي إلى توسيع رؤيتهم وتحسين أداءهم الإداري، وتعزيز جودة التعليم وأداء الطلبة.</p>	<p>استشارات</p> <p>متابعة مستمرة وتقييم</p>	<p>والتحكم في الظروف المحيطة بشكل فاعل وهادئ، إلى تعزيز القيادة الفاعلة في مواجهة التحديات المتزايدة في المجال التعليمي، والتواصل والتعاون البناء بين مديري المدارس والمعلمين، وبين المعلمين انفسهم، مما يؤدي إلى تحسين ممارستهم التعليمية وبالتالي تحسين أداء المدرسة.</p>	
<p>-تشجيع عمليات البحث العلمي والنوعي في مجال الهدوء وأثره في العمل داخل المدارس.</p> <p>- فحص مدى مقدرة مديري المدارس على التحكم في المشاعر والانفعالات، والتخطيط والتنظيم والتنسيق السليم، والتواصل الفاعل لبناء برامج تدريبية لمديري</p>	<p>ورش عمل</p> <p>لقاءات فردية</p> <p>إجراء أبحاث ودراسات</p>	<p>تحليل احتياجات التدريب ومتطلباته فيما يتعلق بالهدوء لدى مديري المدارس إلى تحقيق الأهداف</p>	<p>3</p>

المدارس بناء على واقعهم التربوي.		التربوية وتحسين الأداء الإداري بالمدرسة والنقليل من هدر الوقت والجهد والتكيف مع التغيير السريع.
----------------------------------	--	---

المجال الثالث: الحكمة:

توضح الإدارة الرشيدة أهمية دور المدير في تمكين المعلمين في المدرسة، إذ تركز فاعلية المدرسة على حكمة المدير وخبرته ومهاراته في اتخاذ القرارات.

الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف	الرقم
<p>- يحرص مديرو المدارس الحكومية على التقويم المستمر من خلال تأمين مصادر المعلومات وتحليل البيانات بشكل دوري ومستمر .</p> <p>- يسعى مدير المدرسة إلى حل المشكلات بشكل منهجي مهني، والنظر إلى وجهات النظر والحلول المختلفة، لتحديد المنهج الأكثر فاعلية.</p> <p>- تحمل مسؤولية القرارات التي يتم اتخاذها في سبيل تحسين العملية التعليمية وتطويرها.</p> <p>- تعزيز الإبتكار والإبداع من خلال طرح الحلول المبتكرة واستكشاف أساليب بديلة وتحدي الأفكار التقليدية، من خلال فرق العمل والتشاور مع المعلمين المتخصصين أصحاب الخبرة والمبادرة والتعاون في العمل.</p> <p>- بناء علاقة مبنية على التشاور والاستماع لآراء الآخرين في العملية الإدارية.</p> <p>- السعي لتوفير قاعدة من المعلومات توضح الإجراءات وآليات العمل تصل إلى جميع العاملين ببسر وسهولة.</p>	<p>تبني أساليب التقويم المستمر .</p> <p>برامج تدريبية</p> <p>عقد ورش عمل</p> <p>محاضرات</p> <p>المرافقة والاستشارة</p>	<p>تحسين عملية اتخاذ القرارات الحكيمة والتفكير الإستراتيجي إلى تعزيز مقدره مديري المدارس التعامل مع الضغوط والتحديات والتحكم في الظروف المحيطة بشكل فاعل وهادئ، إلى تعزيز القيادة الفاعلة في مواجهة التحديات المتزايدة في المجال التعليمي، والتواصل والتعاون البناء بين مديري المدارس الحكومية والتعليم وبين المعلمين أنفسهم، مما يؤدي إلى تحسين ممارستهم التعليمية وبالتالي تحسين أداء</p>	1

<p>- تطوير برامج تدريبية لتحسين عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية.</p>		<p>المدرسة</p>	
<p>- يقوم مدير المدرسة بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء المدرسي وتحليلها وتفسيرها.</p> <p>- تقديم التغذية الراجعة للمعلمين بناء على البيانات التي تم تحليلها.</p> <p>- يتابع ويقدم الدعم والمساندة للمعلمين.</p> <p>- يحفز المعلمين لتحقيق أفضل النتائج بأقل وقت وجهد.</p> <p>- يوفر بيئة تعليمية مبنية على الاحترام.</p> <p>تقوم وزارة التربية والتعليم:</p> <p>- عقد ورشات عمل عن ادارة الموارد البشرية.</p> <p>- تحليل البيئة المدرسية وتقييمها.</p> <p>- التقييم لفاعلية الهدوء داخل المدرسة وردود فعل المعلمين وتحليل التغيير في سلوك مديري المدارس والمناخ المدرسي.</p> <p>- توفير الدعم المستمر لمديري المدارس بعد الانتهاء من التدريب مثل جلسات الإرشاد المهني والنفسي والجلسات الإستشارية والتوجيهية.</p>	<p>التحليل المستمر</p> <p>ورش عمل</p> <p>جلسات إرشادية وتوجيهية</p> <p>واستشارية</p> <p>تدريبات تحفيزية</p>	<p>تعزيز مهارات التحليل والمرونة في ظروف متغيرة لدى مديري المدارس الحكومية إلى تعزيز مقدراتهم الإدارية، وتحفيزهم على تحقيق التغيير والتحسين والتعليم المستمر.</p>	<p>2</p>
<p>- توثيق رؤية المدرسة وتوزيعها ومناقشتها مع المعلمين والعاملين بالمدرسة بشكل دوري وثابت</p>	<p>صياغة رؤية واضحة للمدرسة مبنية على مبادئ الإدارة</p>	<p>ترسيخ مبادئ الثقافة التنظيمية الإيجابية</p>	<p>3</p>

<p>- سماع آراء الآخرين وأفكارهم وتحسين التواصل معهم.</p> <p>- بناء علاقة إنسانية مهنية بين الإداريين والمعلمين، والمعلمين أنفسهم.</p> <p>- عدم التفرد في الإدارة واتباع أساليب حديثة مبنية على السرعة والمرونة في العمل.</p> <p>- تحفيز المعلمين والعاملين في المدرسة من خلال المكافآت سواء المادية أم المعنوية.</p> <p>- توفير بيئة آمنة مساعدة وداعمة داخل المدرسة.</p>	<p>الرشيقة.</p> <p>الاتصال والتواصل الجيد.</p> <p>توفير مناخ وبيئة تعليمية مبنية على التسامح والمساعدة والمساندة.</p>	<p>وتعزيز التواصل والتفاعل الحكيم في العلاقات المهنية والشخصية إلى تعزيز العلاقة الإيجابية في بيئة العمل، وتحسين أداء المعلمين وتعزيز ثقافة التعلم المستمر.</p>	
<p>- التعاون مع المجتمع المحلي من أجل التقييم المستمر للعملية التعليمية</p> <p>- الاطلاع على الأساليب الحديثة في عملية التقييم واتخاذ القرارات العادلة في المساءلة.</p> <p>- مراقبة أداء المعلمين وتقييمه وتقويمه ومدى مواءمتهم للأساليب التعليمية لتحقيق الأهداف.</p> <p>- بناء ورشات عمل تلبي احتياجات مديري المدارس والمعلمين والعاملين داخل المدرسة.</p>	<p>التقييم المستمر لأجل التحسين لقاءات دورية ثابتة متابعة لسير العمل وتحقيق الأهداف التربوية تبني أساليب جديدة بالتحفيز والمساءلة ورش عمل تفاعلية ونماذج محاكاة لتوضيح أهمية المساءلة وتأثيرها في المدرسة</p>	<p>تعزيز مبادئ المساءلة والشفافية إلى تعزيز العلاقة بين المعلمين ومدير المدرسة، والثقة بالقرارات الإدارية والشعور بالانتماء للمدرسة، والعمل لأجل تحسين الأداء المدرسي وتحقيق أفضل النتائج التعليمية.</p>	4
<p>- يوفر مدير المدرسة الدعم والتدريب والمساندة للمعلمين وللطلبة لتحسين الأداء الأكاديمي.</p> <p>- يشجع مدير المدرسة الحوار والتعاون داخل</p>	<p>تفعيل دور مجلس أولياء الأمور والاجتماعات الدورية والفردية مع المعلمين تطوير استراتيجيات</p>	<p>تطوير مهارة حل المشكلات بطرق سلمية لدى مديري المدارس إلى</p>	5

<p>المدرسة ويعزز العمل الجماعي وبناء أهداف عمل مشتركة، مما يؤدي إلى التقليل من احتمال حدوث المشكلات والصراعات.</p> <p>- يطور مدير المدرسة مهاراته ومقدرته على فهم المشكلات وحلها بشكل فاعل ومدروس.</p> <p>- يستخدم مدير المدرسة أساليب الوساطة والتحكيم للمساعدة في الوصول إلى حلول مرضية وعادلة لجميع الأطراف في حال حدوث مشكلات.</p> <p>تقوم وزارة التربية والتعليم :</p> <p>- تشجيع مديري المدارس والمعلمين والعاملين داخل المدرسة على إيجاد وسائل واستراتيجيات جديدة في حل النزاعات بشكل سلمي.</p> <p>- العمل الدؤوب على تذليل العقبات الإدارية -تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال الاجتماعات الدورية.</p> <p>- عقد دورات تدريبية في الوساطة وحل النزاعات.</p>	<p>حل المشكلات</p>	<p>بناء بيئة تربوية مدرسية إيجابية فاعلة، وتعزيز مهارات القيادة والإدارة لدى مديري المدارس، مما يسهم في تخفيف التوتر والصراعات داخل المدرسة، مما يؤدي إلى تمكين المعلمين من أداء عملهم بشكل أفضل، كما ويسهم في بناء علاقة شراكة وتعاون بين المعلمين ومديري المدارس وتعزيز العلاقة الإيجابية والقوية لتحقيق الأهداف التربوية وتحسين أداء الطلبة والمدرسة.</p>
--	--------------------	--

المجال الرابع: الصبر:

تُعد قيمة الصبر أساسية لدى مديري المدارس الحكومية، إذ تركز مبادئ الإدارة الرشيقة على المرونة والتكيف والتحسين المستمر لمواجهة التحديات والتغييرات السريعة. ويُعد الصبر عنصراً حيوياً في تنفيذ مبادئ الإدارة الرشيقة داخل المدرسة.

الرقم	الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
1	يهدف تعزيز العلاقات الإيجابية داخل المدرسة إلى ترسيخ قيمة الصبر لدى مديري المدارس، مما يؤدي إلى تحسين أداء الطلبة والجودة بالتعليم، وبناء بيئة تعليمية تسمح بالنمو والتطور المهني للمعلمين وللطلبة.	اللقاءات الإجتماعية المختلفة	<p>- يشجع مدير المدرسة على بناء علاقات إيجابية ومفتوحة داخل المدرسة.</p> <p>- يعزز مدير المدرسة التواصل والتعاون بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية.</p> <p>- يعزز مدير المدرسة الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المدرسة.</p> <p>تقوم زرة التربية والتعليم:</p> <p>- تشجيع مديري المدارس والمعلمين والعاملين داخل المدرسة على تبني مفهوم الصبر وعدم التسرع في اتخاذ القرارات.</p> <p>- تدريب مديري المدارس على ممارسة الصبر وسماع وجهات النظر المختلفة مع مراعاتها، وتقبل الرأي والرأي الآخر.</p> <p>- دعم مديري المدارس في تعزيز بناء علاقات قوية مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وإظهار الصبر والتفهم والتعاطف في تفاعلهم</p>

مع الأحداث والمواقف المختلفة.			
<p>- يقوم مدير المدرسة بالإصغاء الفاعل وعدم التسرع في الرد أو اتخاذ القرار.</p> <p>- يشجع مدير المدرسة المعلمين على الحديث بوضوح وصراحة، وتجنب الحديث بلغة غير واضحة، ليتمكن الجميع من فهم المطلوب لتنفيذه.</p> <p>تقوم وزارة التربية والتعليم :</p> <p>- تدريب مديري المدارس على تقنيات اليقظة الذهنية مثل تمارين التنفس العميق والتأمل والاسترخاء مما يؤدي إلى تهدئة العقل وتقوية اليقظة الذهنية، ويساعدهم على التفكير بوضوح وبعمق لإيجاد الحلول.</p> <p>- مساعدة مديري المدارس على تنمية قيمة الصبر والبقاء حاضرين في المواقف الصعبة.</p> <p>- تعزيز الحصانة النفسية لدى مديري المدارس. الاهتمام بالصحة النفسية، لتعزيز روح الانتماء والحضور ودعم قيمة الصبر لدى مديري المدارس.</p>	<p>ممارسة اليقظة الذهنية أي ممارسة الوعي باللحظة الراهنة دون إطلاق احكام على تجربتك أوالتفكير بالماضي أو المستقبل تدريبات في الصحة النفسية تعزيز الشعور بالإنتماء عقد ورش عمل في الحصانة النفسية الاستشارة والاطلاع على تجارب الآخرين</p>	<p>يهدف تحسين الاتصال والتواصل الفاعل في المواقف الصعبة لدى مديري المدارس إلى تعزيز مقدرتهم على التعامل بشكل إيجابي في المواقف الصعبة، مما يؤدي إلى شعور المعلمين والطلبة بالدعم والتأييد والأمان في الأوقات الصعبة، والتفاعل بشكل إيجابي لتحقيق النجاح والتطور في مختلف الجوانب الشخصية والمهنية.</p>	2
<p>- توفير بيئة داعمة ومشجعة لمديري المدارس، ليشعروا بالراحة والأمان للتعبير عن مشاعرهم والتعامل معها بطريقة صحيحة.</p> <p>- تطوير الوعي الذاتي، من خلال تشجيع</p>	<p>تدريبات عقد ورش عمل التغذية الراجعة والملاحظة توفير الكتب والمقالات العلمية</p>	<p>يهدف تعزيز الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس إلى تحسين أدائهم وفاعليتهم في إدارة</p>	3

<p>مديري المدارس على التعاطف مع ذواتهم ومع الآخرين، وفهم مشاعرهم وتأثيرها في سلوكهم وأدائهم.</p> <p>- توجيه مديري المدارس للقيام بالأنشطة التعاونية وممارسات التفكير الإيجابي.</p>	<p>والفيديوهات التعليمية</p> <p>التعاون والشراكة مع الزملاء</p> <p>لتعزيز النكاه العاطفي</p> <p>ممارسة التأمل والتفكير بالذات</p>	<p>المدرسة ويسهم في إيجاد بيئة ملهمة وداعمة، وتحقيق التوازن والتفاهم في البيئة المدرسية، وتعزيز التعاون والفاعلية بالعمل.</p>	
<p>- يقوم مدير المدرسة في تحسين إدارته للمدرسة وتنظيمها بكفاءة وفاعلية من خلال تحديد الأولويات وتوزيع الأدوار.</p> <p>- يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنظيم والتخطيط والتنفيذ من خلال استخدام الوقت بشكل مثمر وفاعل لتحقيق أهدافهم التربوية التعليمية.</p> <p>- يتعاون مدير المدرسة مع فرق العمل بتخصيص الوقت بشكل ثابت وصحيح لتحقيق الأهداف التعليمية.</p> <p>- يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة والتعاون والتفاعل والتنسيق والتواصل فيما بينهم بتنظيم الأنشطة والفعاليات، لتنظيم الوقت وإدارته بفاعلية أكبر.</p> <p>تقوم زارة التربية والتعليم:</p> <p>- تطوير دورات تدريبية فاعلة في إدارة الوقت في أثناء الأزمات.</p>	<p>التدريب</p> <p>عقد ورش عمل</p> <p>المحاكاة</p> <p>تفويض المسؤوليات</p>	<p>إدارة الوقت لدى مديري المدارس بشكل فاعل تهدف إلى تحسين أدائهم الإداري، وتسهم في تحديد الأولويات وتنفيذ المهمات بكفاءة، وتحسين الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التربوية.</p>	4

<p>- تحسين ممارسة مديري المدارس لإدارة الوقت مع التقييم والتقويم المستمر .</p> <p>- التركيز على أهمية الصبر في فهم وجهات النظر المختلفة والوصول إلى حلول مناسبة وموضوعية.</p>			
---	--	--	--

المجال الخامس: الموضوعية:

تُعد موضوعية مدير المدرسة أمراً بالغ الأهمية لتنفيذ مبادئ الرقابة الإدارية بشكل فاعل داخل المدرسة، إن اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات تُمكن المدير من اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على التحليل الشامل للبيانات المتعلقة بأداء الطلبة ومستوى فاعلية المعلمين.

الرقم	الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
1	الوضوح والتركيز لدى مديري المدارس يهدف إلى تعزيز التواصل الإيجابي لدى مديري المدارس والمعلمين والطلبة، وتحسين الأداء المدرسي، وتعزيز روح الإنتماء.	التعليمات والقوانين والإجراءات المنشورات والمطبوعة الصلاحيات والمهام وضوح الاهداف توزيع المهام	- يقوم مدير المدرسة بتوضيح التعليمات والقوانين والإجراءات المعمول بها داخل وزارة التربية والتعليم. - يساعد مدير المدرسة في توضيح الأهداف والرؤية وآلية العمل وطرائق التدريس، لتحسين الأداء المدرسي، وتحقيق الأهداف التربوية. - يقدم مدير المدرسة الدعم والتوجيه اللازم لفريق العمل وللطلبة مما يعزز فعالية العملية التعليمية والإدارية. -توزيع المهام بشكل عادل ومنصف للمعلمين والعاملين في المدرسة.
2	يهدف التطوير المهني لدى مديري المدارس إلى تحسين مهاراتهم ومقدراتهم الإدارية والتطوير المستمر وتوجيه الجهود نحو تحقيق	دورات عقد ورش عمل تبادل خبرات زيارات تبادلية مواكبة التطور التكنولوجي	- تشجيع مديري المدارس على التطوير المهني المستمر. -تعزيز مهاراتهم القيادية، واتخاذ القرار. -تدريب مديري المدارس على أحدث الممارسات في مجال التعليم. -التدريب على الوسائل التكنولوجية الحديثة

<p>لمواكبة التطور السريع.</p> <p>-البعد عن التحيزات الشخصية</p>		<p>أهداف المدرسة وتحسين الأداء المدرسي.</p>	
<p>- تدريب مديري المدارس على التفكير النقدي.</p> <p>-تنظيم جلسات لمناقشة الخبرات والآراء والأفكار وتبادلها بين مديري المدارس، والمديرين والمعلمين، والمديرين والطلبة، وأولياء الأمور .</p> <p>- تقديم الدعم والملاحظة المستمرة لمديري المدارس بعد كل تدريب لمتابعة مدى تطبيقهم للموضوعية وتقديم التغذية الراجعة والملاحظات البناءة والتوجيه المناسب لتحسين مهاراتهم في الموضوعية وتطويرها وعدم التحيز .</p>	<p>تدريب</p> <p>دراسة حالة</p> <p>استشارة</p> <p>الملاحظة</p> <p>التقييم المستمر</p>	<p>يهدف تحليل الحقائق واتخاذ القرارات بموضوعية لدى مديري المدارس إلى تحقيق الأهداف التربوية وتجويد التعليم.</p>	<p>3</p>
<p>-تدريب مديري المدارس على استخدام الاستدلال المنطقي في القرارات والنقاشات.</p> <p>- إكساب مديري المدارس مهارات في المقدرة على تحليل الحجج المقدمة وتقييم صحتها وموضوعيتها مستندة إلى المعطيات.</p> <p>-تدريب مديري المدارس على عدم التحيز الشخصي وكيفية التعامل مع مشاعرهم والتأثيرات النفسية التي يمكن أن تؤثر في قراراتهم.</p>	<p>تدريب</p> <p>عقد ورش عمل</p> <p>المناقشات وتبادل الآراء والخبرات.</p> <p>البحث العلمي</p>	<p>يهدف تعزيز مهارات الاستدلال المنطقي واستقراء الواقع إلى تطوير مقدرات مديري المدارس المعرفية وتمكينهم من أداء مهماتهم الإدارية بيسر وسهول من خلال العمل على الحقائق والواقع التربوي</p>	<p>4</p>

المجال السادس: الثقة:

تُعد الثقة التي يتمتع بها مدير المدرسة أحد الأركان الأساسية في سياق الإدارة الرشيقة، فعندما يتمتع المدير بثقة فائقة من قبل العاملين في المدرسة، يتحول إلى عامل محفز يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة، ويصبح المدير قادراً على تعزيز روح الفريق وتحفيز الجميع على تحقيق أهداف المدرسة بروح من التعاون والمشاركة الفاعلة.

الرقم	الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
1	يهدف تعزيز المقدرّة على فهم أساسيات مفهوم الثقة في سياق الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس إلى تحسين الأداء الأكاديمي لدى الطلبة وتعزيز روح التعاون والانتماء وبناء بيئة تعليمية آمنة وإيجابية	عقد ورش عمل تفاعلية مناقشات موجهة التقييم والتقويم المستمر	- تطوير جلسات تفاعلية تضم أنشطة تعزز مفهوم الثقة في بناء علاقات ناجحة داخل المدرسة. - تعزيز التعاون والتواصل الفاعل لبناء الثقة ما بين مدير المدرسة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.
2	تهدف تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في السياق المدرسي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية وتحسين مخرجات التعليم	تدريبات المحاكاة التقارير والملاحظات	- تدريب مديري المدارس على بناء علاقات مبنية على الثقة والاحترام مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور. - ترسيخ مفهوم الثقة كقيمة داخل المدرسة - توضيح الرؤية والأهداف - تعزيز الحوار الفاعل - تحديد القيم الأساسية

- توضيح التحديات			
<p>- توفير الدعم والتوجيه المستمر للمعلمين وللعاملين في المدرسة والطلبة.</p> <p>- تعزيز الثقة من خلال الحوار الفاعل</p> <p>- تشجيع الإبتكار والإبداع.</p> <p>- تدريب مديري المدارس على تعزيز التعاون والعمل الجماعي.</p>	<p>جلسات حوارية</p> <p>توفير الدعم والتوجيه</p>	<p>تهدف توعية مديري المدارس لأهمية التغذية الراجعة بشكل بناء ومحفز لتعزيز الثقة، إلى تحسين جودة التعليم وإيجاد بيئة محفزة للعمل والتعلم والابتكار</p>	3
<p>- تطوير برامج تدريبية لمديري المدارس لتقييم وتعزيز أداء المعلمين.</p> <p>- تدريب مديري المدارس على كيفية إعطاء توجيهات بناءة تشجع التحسين المستمر والمرونة بالعمل، لتعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي في المدرسة.</p>	<p>تدريبات</p> <p>استشارات فردية وجماعية</p> <p>زيارات تبادلية وتبادل الخبرات</p> <p>التعليم والتطوير المستمر</p>	<p>يهدف تطوير مهارات بناء الثقة لدى مديري المدارس مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والعاملين بالمدرسة إلى توفير فرص للتعلم الإيجابي والثقة وتحسين مخرجات التعليم والأداء المدرسي.</p>	4

العنصر الثالث: المزايا المترتبة على تبني الدليل الإداري التربوي المقترح لمديري المدارس استناداً

لمبادئ الإدارة الرشيقة.

من المزايا المترتبة على تبني الدليل الإداري التربوي المقترح لمديري المدارس الحكومية استناداً

لمبادئ الإدارة الرشيقة، ما يأتي:

- تعزيز الثقة والمصداقية بين مديري المدارس والعاملين معهم.
- يساعد الدليل الإداري التربوي مديري المدارس الحكومية في عملهم، من خلال اعتماده كأداة معيارية يستندون إليها في تقييم ممارساتهم الإدارية.
- إيجاد بيئة تعليمية يسودها التعاون والعمل الجماعي.
- مواكبة المديرين للاتجاهات الحديثة بالإدارة ، والاستفادة من الإجراءات التطبيقية والتنمية المهنية لهم ولمعلميهم.
- تحسين الأداء التعليمي وتحقيق الأهداف التعليمية التعلمية بأقل تكاليف وسرعة مع المرونة في مواجهة التغيرات.
- يسهم الدليل في تعزيز التفاعل ما بين مديري المدارس والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.
- يساعد الدليل صناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومديريات التربية والتعليم، في متابعة الممارسات الإدارية وتقييمها مستندين إلى مبادئ الإدارة الرشيقة.

مبررات الدليل الإداري التربوي المقترح لمديري المدارس في فلسطين استنادا لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة.

- 1- نتائج الدراسة الميدانية التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مبادئ نظرية الإدارة الرشيقة كانت متوسطة .
- 2- نتائج الدراسة النوعية التي أشارت إلى أهمية وجود دليل لممارسة مبادئ نظرية الإدارة الرشيقة.
- 3- يوفر الدليل إرشادات تسهل عمل المديرين وفقا لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة.
- 4- يوفر الدليل بنية تحتية لبناء دليل تدريبي لمديري المدارس استنادا إلى الإدارة الرشيقة يعمل على التهيئة والدعم النفسي للمديرين لتخفيف الضغوط والتوتر في أثناء العمل.

5- يوفر الدليل استراتيجيات عمل لمديري المدارس يخفف عبء إدارتهم لمدارسهم وفقاً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة.

الخطوات الإجرائية لتنفيذ الدليل المقترح ومتابعة تقييمه

يتم تنفيذ الدليل الإداري المقترح حسب الخطوات الإجرائية الآتية:

1. تقديم كتاب إلى معالي وزير التربية والتعليم يتناول أهمية تطبيق الدليل الإداري المقترح ودوره في تفعيل الأداء الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية وتطويره وتحسينه.
2. العمل على وضع معايير اختيار مدير المدرسة.
3. تطبيق الدليل الإداري المقترح على عينة من المدارس الحكومية وفي مديريات مختلفة للتربية والتعليم.
4. العمل على تدريب مديري المدارس من خلال برامج ودورات تدريبية تحسن من أدائهم الإداري استناداً إلى مبادئ الإدارة الرشيقة، وتعزز العلاقة الإيجابية بينهم وبين المعلمين العاملين معهم.
5. تشكيل فريق استشاري يقوم بتدريب مديري المدارس على التقييم الذاتي، ورصد واقع المدرسة وتحليله، مناقشة نقاط القوة ونقاط الضعف للبناء عليها في خططهم وتطويرها.
6. وبعد تطبيق الدليل الإداري على العينة التجريبية، يتم تقويم العمل وتعميمه على باقي المدارس الحكومية والمديريات لتنفيذه في مدارسهم.

معوقات متوقعة في أثناء تطبيق الدليل

على الرغم من أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المدارس الحكومية، إلا أنه قد تظهر بعض المعوقات التي قد تواجه عملية تطبيقها. ومن المهم توقع هذه المعوقات ووضع استراتيجيات للتغلب عليها، ومن هذه المعوقات:

- مقاومة التغيير، قد يقاوم المديرون تبني أساليب ومفاهيم جديدة.

- قلة توفر الدعم الكافي مادياً ومعنوياً.

- قلة المشاركة والتعاون من قبل المعلمين.

- قلة كفاية المتابعة والدعم والتقييم .

- البيروقراطية والتعقيدات والإجراءات الإدارية في وزارة التربية والتعليم.

- الصورة النمطية التقليدية لدور مدير المدرسة.

- ضغوط العمل

- معوقات ناجمة عن النظام التربوي والتشريعات التربوية.

ولمعالجة هذه المعوقات، من الضروري إيجاد بيئة تدريبية داعمة شاملة، وتوعية مديري المدارس

لأهمية الإدارة الرشيقة وأهمية تطبيقها في المدارس الحكومية، وتصميم تدريب مناسب يلبي

احتياجات مديري المدارس، وبناء سياسات تربوية داعمة لتطبيق الإدارة الرشيقة، ومن المهم أن

يساعد صناع القرار في رسم سياسات تربوية مناسبة تسهم في تطبيق الدليل الإداري المقترح

لمديري المدارس استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة

الكلفة المادية لتطبيق الدليل الإداري المقترح لمديري المدارس استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة

سيطلب تطبيق الدليل المقترح جهوداً متواصلة في التدريب والتوعية والتقييم، لكن ما يشجع على

تطبيقه هو المكاسب المرجوة التي لن تقتصر على المدارس فحسب، بل ستمتد لتشمل المجتمع

الفلسطيني، ووزارة التربية والتعليم، إذ يتوقع أن يسهم الدليل الإداري المقترح في تحسين مخرجات

التعليم، والعمل ضمن الظروف والتغيرات بمرونة وسرعة لتحقيق أفضل الأساليب في سبيل تحقيق

الأهداف التعليمية التعليمية، بأقل التكاليف وأقل جهد، وانطلاقاً من أهمية هذه المكاسب المرجوة

فإن تطبيق الدليل الإداري المقترح تترتب عليه تكاليف مالية متوقعة عند تطبيق الدليل في المدارس

الحكومية، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

نوع التكاليف	وصف التكاليف	التكلفة التقديرية بالدولار
تكاليف الموارد البشرية	تعيين مستشارين لمتابعة مديري المدارس وتوجيههم التشاور مع المجتمع المحلي وبناء علاقة إيجابية البرامج التحفيزية والمكافآت. آليات المتابعة.	\$20000 سنوياً \$10000 سنوياً \$10000 سنوياً -----
تكاليف البرامج التدريبية والتوعوية	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس عقد ورش عمل وندوات توعوية إنتاج مواد توعوية ونشرات إرشادية مطبوعة.	\$5000
تكاليف البنية التحتية	إنشاء البوابات والمنصات الإلكترونية لتسهيل العمل وتطويرها. شراء البرمجيات وأجهزة الحاسوب اللازمة. تطوير البنية التحتية بالمدارس.	\$30000 \$10000 \$20000
تكاليف أخرى	تكاليف المدربين. تكاليف التنقل تشمل تبادل الزيارات والخبرات بين مدرسة وأخرى. القرطاسية المحتوى التدريبي	\$2000 لكل دورة تدريبية. \$5000 سنوياً \$500 لكل دورة تدريبية \$300 لكل دورة تدريبية

\$500 لكل دورة تدريبية	إيجار قاعة أو مكان للتدريب	
----	تكاليف التقييم والمتابعة	
\$3000 لكل دورة	الضيافة	
تدريبية.		

آليات التقييم والمتابعة

يتم تقييم أداء مديري المدارس الحكومية قبل تطبيق الدليل (قياس قبلي)، ومتابعة للمديرين واستشارتهم في أثناء التطبيق، ويتم تقييم أدائهم بعد تطبيق الدليل (قياس بعدي) للتأكد من مدى فاعلية الدليل وتحقيق أهدافه، وذلك من خلال ملاحظة المعلمين، والعاملين في المدرسة.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على "ما درجة ملاءمة الدليل التربوي المقترح لممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بعرض الدليل الإداري التربوي على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية، والقيادة التربوية، وأصول التربية وعلم النفس، ومناهج تدريس، لإبداء أي ملاحظات تتعلق بالخطوات والمراحل التي مر بها الدليل الإداري التربوي المقترح، وترتيب الدليل المقترح من حيث الخطوات والإجراءات التي مر بها، وسلامة الصياغة اللغوية، ودرجة مناسبته، وتعرف درجة ملاءمة المجالات والفقرات التي تضمنها الدليل الإداري التربوي المقترح. وقام المحكمون بتحكيم الدليل الإداري التربوي المقترح ووضع الملاحظات عليه، ومن ثم

تم الأخذ بما تم الإجماع عليه من قبل المحكمين، واعتماد الدليل بصورته النهائية، والملحق (7)
يبين أسماء محكمي الدليل الإداري التربوي المقترح.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بدليل إداري مقترح لمدير المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة، كما تضمن تقديم بعض التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما درجة واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم"؟

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنّ درجة واقع ممارسة لمديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم، جاءت متوسطة على المجالات كافة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبدرجة متوسطة، ويشير ذلك إلى ضرورة اهتمام الإدارات المدرسية التربوية في المدارس الحكومية بالأساليب الإدارية والأفكار الجديدة والمطورة، وذلك سعياً منها للوصول إلى تحقيق أهدافها التعليمية التعلمية، بأسرع وقت وأقل جهد، ومواجهة التحديات بمرونة ويسر وبما يتلاءم مع الواقع والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وأن يسود المدرسة مناخ من الديمقراطية والعلاقات الإنسانية والاجتماعية الجيدة، انطلاقاً من وعيها بأهمية تقديم خدمة نوعية للطلبة وللمجتمع وتجويد التعليم بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

والتقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2019) والتي أظهرت أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت جاء متوسطاً.

وإختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة التويجري والبريكان والخليفة والرميحي (2023)، والتي أظهرت أن تطبيق القيادة الرشيقة في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة كان بدرجة كبيرة.

إختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الأسود والهمص (2021)، والتي أظهرت أن مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة.

وإختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة هاها ومقدادي (2021)، والتي أظهرت أن تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ الإدارة الرشيقة ولأبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين قد جاء بدرجة مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى أنه لا بد من تشجيع الإدارات في المدارس الحكومية على الإستناد لمبادئ الإدارة الرشيقة، إذ أنها تعمل على تطوير أدائهم وتحقيق الأهداف ومواجهة المتغيرات، بمرونة وسرعة في الأداء مع توفير الوقت والجهد من أجل الإرتقاء بمستوى التعليم وتحقيق قيمة تعليمية تتناسب مع العصر المتطور والحديث.

فيما يأتي مناقشة النتائج مفصلة حسب كل مجال:

مناقشة نتائج مجال التواصل

أظهرت النتائج المتعلقة بمجال "التواصل" والذي جاء في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى الخبرات التي اكتسبها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين في أثناء خدمتهم الميدانية في مجال التعليم والعمل الإداري، ومؤهلاتهم العلمية، فضلاً عن أن مديري المدارس الحكومية يتم اختيارهم من الكادر التعليمي حسب شروط الوزارة في التوظيف العام، والمعلم يتميز بصفات التواصل والعمل الجاد لخدمة الطلبة. وتعمل دولة فلسطين

على تمكين مديري المدارس من دورات في الاتجاهات الحديثة بالإدارة، لتحقيق أفضل الأساليب والإجراءات للممارسات الإدارية الإنسانية داخل المدرسة، إذ جاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى والتي تنص على " يتعامل بطريقة لائقة مع العاملين بغض النظر عن مستوى الأداء " وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وبدرجة متوسطة قريبة من الدرجة المرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بدورهم في الدعم والمساندة للمعلمين العاملين معهم، وبناء علاقة قوية ومشاركة مع المعلمين وتمكينهم، وتشجيعهم على التعاون في سبيل التحسين المستمر، والتعلم للتطوير من مهاراتهم وأدائهم، مما يؤدي إلى بذل المعلمين في المدرسة للجهد في تقديم أفضل ما يملكون من مهارات في أداء أعمالهم.

وقد جاءت الفقرة (2) في الرتبة الثانية والتي تنص على " تستثمر الصلاحيات لتحقيق مستوى أفضل " وبمتوسط حسابي بلغ (4.09) بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يستفيدون من خبرات المعلمين العاملين معهم ومعارفهم، ويرون أن التعاون في الفريق وتوزيع المهام في العمل يسهم في تحقيق الأهداف التعليمية التعلمية، كما أن المهام الملقاة على عاتق المدير هي كثيرة ومتشعبة، وليكون قادراً على متابعة العمل داخل المدرسة بيسر وسهولة، فإنه يقوم على توزيع المهام والصلاحيات.

وجاءت الفقرة (3) في الرتبة الثالثة، وتنص على " يتحاور مع العاملين للوصول إلى اتفاق مشترك لأداء المهام " وبمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الحوار مع العاملين له دور كبير في التأثير في الفرد سواء أكان إيجابياً أم سلبياً، لذا يجب التوجه نحو الحوار والمشاركة في الإدارة المدرسية إذ إن المدير المشارك والمحاور يدفع العاملين معه إلى العمل، ويعمل على زيادة كفاءتهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم، وكسب تعاونهم.

وجاءت الفقرة (5) في الرتبة الرابعة، والتي تنص على "يعترف بنقاط القوة لدى العاملين دون تردد" وبمتوسط حسابي (3.98)، وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بأهمية التحفيز والتشجيع للمعلمين العاملين معهم، والقاء الضوء على نقاط القوة لديهم دون أي تردد، والأمر الذي يسهم في عطائهم وتعاونهم وأداء عملهم بشكل جيد، والمقدرة على التكيف مع الظروف الصعبة بمرونة أفضل وأسرع.

وجاءت الفقرة (4) في الرتبة الخامسة، والتي تنص على " يتقبل النصيحة من العاملين والطلبة في المدرسة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن أهمية الأنموذج الإيجابي لمدير المدرسة في تقبل النصيحة من قبل المعلمين والطلبة والذي يكون ثقافة مشتركة تشجع على التعاون والتعلم المستمر، وتصبح النصائح جزءاً مهماً من ثقافة المدرسة ويكون المدير هو الأنموذج الإيجابي في الإستماع إلى النصيحة، وبذلك يصبح من الأسهل للطلبة والمعلمين أن يتبنوا هذا النهج ويستمعوا إلى بعضهم بعضاً ويتقبلون آراء الآخرين ويكونوا أكثر استعداداً لتقبل النصيحة، وبذلك يتطور الأداء وتتحقق الأهداف بأقصى سرعة ممكنة.

وقد اختلفت هذه النتيجة عن دراسة التويجري والبريكان والخليفة والرميحي (2023)، ودراسة حسين والزبيدي (2020) ودراسة هاها ومقدادي (2021) إذ جاءت بدرجة عالية جداً.

مناقشة مجال الموضوعية

أما فيما يتعلق بمجال "الموضوعية" والذي جاء في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة (23)، على الرتبة الأولى والتي تنص على "يقيم العاملين بموضوعية" بدرجة متوسطة، تلاها في الرتبة الثانية الفقرة (22)، والتي تنص على "يتعامل مع الجميع دون تحيز لأي طرف" وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنه من المهم امتلاك

مديري المدارس مهارة الحوار المفتوح وتعزيز التفاهم والوعي للقضايا المختلفة، والإطلاع على رؤى متعددة عليها يتم اتخاذ القرارات الموضوعية.

وتلاها في الرتبة الثالثة الفقرة (21) والتي تنص على "يتخذ القرارات بعيداً عن الرغبات الشخصية" بدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى إلتزام مديري المدرسة بمبدأ الاعتدال وعدم التحيز، من خلال تقييم الخيارات المتاحة بشكل موضوعي وعادل، ويأخذ في الاعتبار المصلحة العامة، وبالتالي يكون إتخاذ القرار بعيداً عن الرغبات الشخصية ومبنياً على معايير موضوعية.

وتلاها في الرتبة الرابعة الفقرة (24) والتي تنص على "يبتعد عن إصدار الأحكام دون دليل" بدرجة متوسطة، وتلاها في الرتبة الخامسة (25) "يتجنب السطحية في التعامل مع مشكلات العمل" بدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يقوم بتحليل المشكلة بشكل شامل وممتانٍ ويسعى لفهم جميع جوانبها وتأثيراتها المحتملة، وأهمية التعاون مع المعلمين والاستماع إلى وجهات نظرهم وملاحظاتهم، وأهمية أن يستشير مدير المدرسة فريق العمل أو الخبراء المعنيين قبل اتخاذ أي قرار مهم. وقد اختلفت هذه النتيجة عن دراسة حسين والزبيدي (2020) ودراسة هاها ومقدادي (2021) إذ جاءت بدرجة عالية.

مناقشة مجال الثقة:

أما فيما يتعلق بمجال "الثقة" والذي جاء في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة (27) على الرتبة الأولى وتنص على " يمنح العاملين الثقة في أداء مهماتهم" وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى دعم مدير المدرسة للمعلمين ويشجعهم على التعلم المستمر والتطوير المهني والابتكار في طرائق التدريس وتحسين أدائهم. ومن خلال منح

المعلمين الثقة يعزز مدير المدرسة روح فريق العمل والتعاون في المدرسة، ويشعرهم بالراحة في طرح أفكارهم واقتراحاتهم وتجاربهم، وهذا يسهم في تحسين جودة التعليم.

تلاها في الرتبة الثانية الفقرة (30) والتي تنص على " يعمل على ايجاد بيئة آمنة تعزز الثقة بين الإدارة والعاملين" وقد تُعزى هذه النتيجة إلى دور مدير المدرسة في تقديم التوجيه والدعم اللازمين للمعلمين، ويجيب مدير المدرسة على استفسارات المعلمين ومساعدتهم في حل المشكلات التي يواجهونها، من خلال هذا الدعم المستمر يشعر المعلمون بالثقة وبالأمان بوجود بيئة عمل إيجابية ومثمرة في المدرسة.

وجاءت الفقرة (28) في الرتبة الثالثة، وبدرجة متوسطة، وتنص على "يثق بمقدرة العاملين على الوفاء بالتزاماتهم" وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يعدون المعلمين لديهم مؤهلات وخبرات لازمة لتنفيذ مهماتهم بنجاح، ومن خلال تقييم الأداء ومتابعة تقدمهم في تحقيق أهدافهم التعليمية، سيكون مدير المدرسة على ثقة أكبر في مقدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم، وسيقدم الدعم والتوجيه لمن هو بحاجة إلى الدعم، وبذلك يكون مدير المدرسة على اطلاع شامل وكامل على وضع المعلمين وقادر على بناء خطة اشرافية مشتركة لهم.

وتلاها في الرتبة الرابعة (29) والتي تنص على "يغرس الثقة بين العاملين ليشعروا بالأمن الوظيفي" بدرجة متوسطة، وتلاها في الرتبة الخامسة الفقرة (26) والتي تنص على "توضيح مخاطر عدم الثقة بين العاملين" وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى دور مديري المدارس في توفير بيئة عمل ايجابية بعيدة عن التوتر والسلبية، إذ أنه من المهم بناء الثقة ومساعدة المعلمين عند حدوث مشكلة، والتعلم من التحديات لإيجاد فرص جديدة للتعلم، وتفويض الصلاحيات وتعزيز

دور المعلمين والثناء على عملهم وتحفيزهم وتشجيعهم للتقدم والتطور في مجال عملهم، وتوفير بيئة مدرسية مبنية على العلاقات الإنسانية.

انفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التوجيهي والبريكان والخليفة والرميحي (2023) مع نتائج الدراسة إذ جاءت بدرجة متوسطة وقد اختلفت هذه النتيجة عن دراسة حسين والزبيدي (2020) ودراسة هاها ومقدادي (2021) إذ جاءت بدرجة عالية.

مناقشة نتائج الحكمة:

أما فيما يتعلق بمجال "الحكمة" والذي جاء في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة (12) على الرتبة الأولى، والتي تنص على "يحل الخلافات بين العاملين بحكمة" وبدرجة متوسطة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى سعي مديري المدارس إلى الحوار والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة وفهم الأسباب الجذرية للخلافات، وإيجاد حلول لها، تشجيع المعلمين على التعبير عن مشاعرهم وتطوير مهارات الحوار والتواصل الفاعل، للتقدم في العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية.

وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة (11) والتي تنص على "تتخذ القرارات بعد دراسة مستفيضة" بدرجة متوسطة، وتُعزى هذه النتيجة إلى أهمية دور مديري المدارس في حل الخلافات مما يسهم في بناء بيئة عمل متناغمة وإيجابية.

تلاها في الرتبة الثالثة الفقرة (13)، والتي تنص على "يستثمر التنافس بين العاملين بعقلانية" بدرجة متوسطة، وتلاها في الرتبة الرابعة الفقرة (15)، والتي تنص على "يعد قادة المستقبل بناء على رؤية معمقة بالعمل" وتُعزى هذه النتيجة إلى الدور الحيوي والمهم الذي يؤديه مدير المدرسة في استثمار وتشكيل الجيل الجديد من القادة، مما يعني أن دور مدير المدرسة لا يقتصر على إدارة

المدرسة فقط، بل يسعى إلى تطوير مهارات المعلمين القيادية، وتنمية مقدراتهم المهنية، وتشجيعهم على الابتكار والابداع، ولا يقتصر التوجيه والدعم على المعلمين فحسب بل على الطلبة ايضاً. تلاها في الرتبة الخامسة الفقرة (14)، والتي تنص على "يتعامل بحكمة مع اعتراضات العاملين على سياسة العمل"، وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يسعون إلى الحفاظ على بيئة عمل مستقرة وإيجابية، ويقدرّون المعلمين ويسعون إلى التواصل الواضح الفاعل، يمتلكون مهارات التفاوض، يشجعون المعلمين على التعليم والتدريب وعلى التطوير بعملهم، وتزويد المعلمين بالمهارات اللازمة، ليتكيفوا مع التغييرات السريعة والعمل معها بمرونة وسرعة، مما يعزز من الثقة بين الإدارة والمعلمين ويسهم في تحسين الأداء العام والرضا الوظيفي. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة التويجري والبريكان والخليفة والرميحي (2023) جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة حسين والزبيدي (2020) ودراسة هاها ومقدادي (2021) إذ جاءت بدرجة عالية.

مناقشة مجال الصبر:

أمّا فيما يتعلق بمجال "الصبر" والذي جاء في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.84) بدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة (18) والتي تنص على "يحث على التحلي بالصبر لتخطي المواقف الصعبة" على الرتبة الأولى بدرجة متوسطة، تعزى هذه النتيجة إلى أن الصبر قيمة اجتماعية أخلاقية مهمة في مجال التعليم، فإن مدير المدرسة يعي أهمية الصبر في المجال التعليمي التربوي، وأنها مهارة أساسية في الحياة المهنية والشخصية، كما يمثل القدوة في الصبر ليعكس ذلك على المعلمين من خلال تعامله وتحليه بالصبر في المواقف الصعبة.

تلاها في الرتبة الثانية الفقرة (20) والتي تنص على "يعزز استراتيجيات مهارة الصبر لدى العاملين بالمدرسة" وبدرجة متوسطة، تعزى هذه النتيجة إلى رؤية واضحة لدى مديري بشأن أهمية الصبر وتأثيرها الإيجابي في العملية التعليمية والأداء العام للمدرسة. ولما لها من دور في تعزيز الإستقرار

العاطفي والمقدرة على التعامل مع التحديات والضغوط اليومية بهدوء واتزان نفسي، وإيجاد طرق تربوية علمية لحل المشكلات.

وتلاها في الرتبة الثالثة الفقرة (19) والتي تنص على "يميز بين العاملين الأكفيا من خلال تحمل مشاق العمل" بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى مقدرة مدير المدرسة على تحمل مشاق العمل وهي سمة تميز العاملين الأكفيا عن غيرهم، وهذا يعني أن الأشخاص الذين يمتلكون هذه المقدرة ويظهرون مقدرة عالية على التحمل والتكيف مع ضغوط العمل والتحديات التي يواجهونها، وعليه فإن مدير المدرسة قادر على أن يميز العاملين الأكفيا من خلال تحمل مشاق العمل لأنهم يتميزون بالإصرار والمثابرة، ولا يستسلمون بسهولة، فهذا يشير إلى اهتمام مدير المدرسة بفريقه وبالعاملين لديه وقادر على قراءة فريقه من المعلمين ويتابع ردود أفعالهم من خلال المواقف المختلفة.

تلاها في الرتبة الرابعة الفقرة (17) والتي تنص على "يتصرف بطريقة حسنة لمقاومة الأفكار السلبية" بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس مهارة التفكير الإيجابية لمواجهة الأفكار السلبية ومقاومتها، المتمثلة في تغيير النظرة السلبية إلى الإيجابية، وتحويل التحديات إلى فرص تعلم.

تلاها الفقرة (16) في الرتبة الخامسة، والتي تنص على "تقبل الانفعالات المفاجئة بدون أي رد فعل"، بدرجة متوسطة. وتعزى هذه النتيجة إلى مقدرة مديري المدارس على التحكم في ردود أفعالهم والحفاظ على الهدوء عند مواجهة مواقف غير متوقعة أو متوترة، هذه المقدرة مهمة في بيئة العمل لأنها تساعد على بناء جو من الإستقرار والأمان الوظيفي، كما أنها تشعر المعلمين بأهمية وجودهم واحترامهم ودعمهم في أثناء تواجدهم في العمل.

اتفقت مع التويجري والبريكان والخليفة والريمحي (2023) جاءت بدرجة متوسطة، وقد اختلفت هذه النتيجة عن دراسة حسين والزبيدي(2020) ودراسة هاها ومقداي (2021) إذ جاءت بدرجة عالية.

مناقشة مجال الهدوء :

أما فيما يتعلق بمجال (الهدوء) والذي جاء في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.82) بدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة (7) والتي تنص على "يفكر بطريقة إيجابية عندما يتعرض لمشكلات في العمل" وتُعزى هذه النتيجة إلى إمتلاك مدير المدرسة مهارة حل المشكلات في العمل، إذ يقوم بتحليل المشكلة بطريقة إيجابية وبناءة، ويبحث عن الحلول الممكنة ويستخدم خبرته وتجاربه بالحياة والعمل، ويرى مدير المدرسة أن هذه التحديات والمشكلات هي فرص للتعلم والنمو والتطور.

تلاها الفقرة (8) في الرتبة الثانية والتي تنص على "يتصرف بهدوء عند مواجهة الأزمات" بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية دور مديري المدارس في مواجهة الأزمات، عندما يواجه مدير المدرسة أزمات خلال العمل، ويتصرف بطريقة متزنة هادئة، ويحافظ على هدوئه ويتحكم في ردود أفعاله، بالتالي يمكنه اتخاذ خطوات مدروسة ومناسبة للتغلب على التحديات، ويمارس دور القدوة أمام المعلمين، من خلال ثباته وثقته ويساعد المعلمين على الشعور بالأمان والثقة .

تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (9) والتي تنص على "السيطره على الأعصاب في أثناء الأزمات" بدرجة متوسطة، وتلاها الفقرة رقم (6) في المرتبة الرابعة والتي تنص على "يحافظ على هدوئه في الأوقات العصيبة في العمل" بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مقدرة مديري المدارس على السيطرة على الأعصاب في أثناء الازمات ويحافظون على الهدوء في الأوقات

العصيبة في العمل، يساعد ذلك مديري المدارس على التفكير بوضوح وتقييم الوضع بشكل موضوعي وبالتالي يمكنه اتخاذ خطوات مناسبة وفاعلة لتغلب على التحديات، ويعمل على تهدئة الأوضاع وتقديم الدعم والتوجيه للمعلمين في تلك الأوقات العصيبة.

تلاها الفقرة (10) في الرتبة الخامسة والتي تنص على "يتحكم بانفعالاته عند الغضب" بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية أن يتحكم مدير المدرسة بانفعالاته عند الغضب، مما يعكس أهمية دوره في توجيه البيئة التعليمية التعليمية نحو الاستقرار والتطوير. وعليه من المهم أن يكون المدير قادراً على قراءة مشاعره بدقة في السياقات المختلفة، خاصة في حالات الغضب، وذلك لتفادي تفاقم المشكلات وتأثيرها السلبي على البيئة التعليمية، وتهدئة الأوضاع وتقديم الدعم والتوجيه للمعلمين في المواقف الصعبة، مما يساعد في توجيه المعلمين نحو النمو والتطور على الصعيد الشخصي والمهني. واختلف عن دراسة التوجيه والبريكان والخليفة والرميحي (2023) جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة حسين والزبيدي (2020) ودراسة هاها ومقدادي (2021) إذ جاءت بدرجة عالية.

- ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لمتغيرات (الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، وموقع المديرية)؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعاً لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة وموقع المديرية)، وقد تبين:

- فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد تبين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في درجة واقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لمتغير الجنس. وهذه النتيجة تشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث على وجود مستوى متوسط لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، فهم جميعاً يعملون في ظروف العمل ذاتها، تحت مظلة وزارة التربية والتعليم، وهذا يدعو إلى ضرورة وجود دليل إداري لمديري المدارس الحكومية يستند لمبادئ الإدارة الرشيقة. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أسماء عبدالله (2020) إذ أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزى لمتغير الجنس. وعلى مستوى المجالات تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجالات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعاً للمتغيرات، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة جميع مجالات ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة عدا مجالي (التواضع، والصبر) تعزى لمتغير الجنس. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجتي مجالي (التواضع، والصبر) تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وقد تعزى هذه النتيجة إلى احتمال وجود توقعات اجتماعية وثقافية أكبر من مديرة المدرسة عن أنماط السلوك المرتبطة بالصبر والتواضع، وقد يعود ذلك إلى اختلاف العوامل والظروف والسياق الذي تمر به مديرة المدرسة عن مدير المدرسة من النواحي الاجتماعية والثقافية والأسرية.

- فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في درجة واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا متوافق مع دراسة المطيري(2024) ودراسة حكمي وأحمد (2024)

ودراسة نور الهدى أبو عاصي (2021). وهذه النتيجة تشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة من حاملي درجة البكالوريوس والدراسات العليا على وجود مستوى متوسط لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، وهذه النتيجة تعني أن أفراد العينة ممن يحملون درجة البكالوريوس والدراسات العليا، لا يختلفون في وجهات نظرهم لأهمية الاستناد إلى الإدارة الرشيقة في عمل مديري المدارس الحكومية في سبيل تقدم الاطار المدرسي وتطويره واستمراره.

- أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد تبين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في درجة واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة لسنوات الخبرة، وهذه النتيجة تشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة حسب سنوات خبرتهم في العمل، على وجود مستوى متوسط لواقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، وهذه النتيجة تعني أن أفراد العينة لا يختلفون في وجهات نظرهم حول أهمية الاستناد إلى الإدارة الرشيقة في العمل المدرسي، ودرجة تطبيقهم للإدارة الرشيقة وأبعادها المختلفة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المطيري(2024) ودراسة حكيمي وأحمد (2024) واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة التويجري والبريكان والخليفة والرميحي (2023) إذ اظهرت النتائج وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجالات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعاً إلى سنوات الخبرة وأظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في درجة جميع مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة عدا مجالي (الصبر، الموضوعية) تعزى لسنوات الخبرة، إذ أن الفروق لصالح الخبرة أقل من 5 سنوات والخبرة أكثر من 10 سنوات مقارنة بالخبرة من 5-10 سنوات، وعدم وجود فروق بين الخبرة أقل من 5

سنوات والخبرة أكثر من 10 سنوات. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يكتسبون مزيداً من التجارب والمعرفة مع مرور الوقت، مما يؤثر ايجاباً في مستوى مجال الصبر والموضوعية، أما من هم أقل من خمس سنوات كانت النتيجة أعلى (ما بين 5-10 سنوات) قد تعزى هذه النتيجة إلى الحماس والدافعية للعمل، لإثبات أنفسهم وتحقيق النجاح في عملهم، والتعلم السريع والتكيف مع بيئة العمل الجديدة، كما أنهم من المتخرجين الجدد الذين يمتلكون روح المبادرة والتطلع للتطور مما يدفعهم إلى الصبر بالعمل والموضوعية في تفسير الأمور أكثر.

- أما فيما يتعلق بمتغير مستوى المدرسة فقد تبين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة لمستوى المدرسة، وهذه النتيجة تشير إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة حسب مستوى المدرسة على وجود مستوى متوسط لواقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، وهذه النتيجة تعزى إلى أن المدارس بمستوياتها المختلفة تؤكد على أهمية الاستناد لمبادئ الإدارة الرشيقة، لتأثيرها الإيجابي ومرونتها وسرعة استجابتها على جميع المستويات في المدارس ولا تقتصر على مستوى معين على الآخر.

- أما فيما يتعلق بمتغير الوظيفة فقد تبين: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى للوظيفة، وجاءت الفروق لصالح المديرين. وهذه النتيجة تعني أن مديري المدارس الحكومية قد اعطوا درجات تقدير أعلى في ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس للاستناد إلى اتجاهات حديثة بالإدارة ومنها الإدارة الرشيقة ويسعون لتفعيلها بشكل كبير، لتحقيق أفضل النتائج التعليمية، ولتخفيف الأعباء اليومية الملقة على عاتقهم في مهام العمل التي تأخذ من المدير الوقت والجهد

الكبير، كما أن مديري المدارس يعملون في ظروف صعبة ويقدرّون أهمية الرشاقة في العمل والمرونة مع المتغيرات الصعبة التي يعانون منها بسبب الإغلاقات والظروف السياسية التي تعيشها البلد، فإن عمل المدير ضمن ظروف ضاغطة تثقل عليه العمل تزيد من تحمله للمسؤولية وعليه فإن الإدارة الرشيقة تخفف من الأعباء وتعيّنه على تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها ببسر وسهولة

أما فيما يتعلق بمتغير موقع المديرية فقد تبين: ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لموقع المديرية، وجاءت الفروق لصالح مديريات شمال الضفة وجنوبها مقارنة بمديريات وسط الضفة، وتعزى هذه النتيجة إلى التأثيرات المختلفة للعوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية المختلفة في نوعية التعليم وأداء المدارس في تلك المناطق. وعدم وجود فروق بين مديريات شمال الضفة وجنوبها قد يكون نتيجة تشابه الأوضاع وسياق معيشي وسياسي متشابه وتعيش في ظروف عمل متشابهة. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجالات واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعاً لمتغير موقع المديرية. وأظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة جميع مجالات ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة عدا مجالي (التواضع، والحكمة) تعزى لموقع المديرية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجالي (التواضع، الحكمة) تعزى لموقع المديرية، إذ ان الفروق لصالح مديريات شمال الضفة وجنوبها مقارنة بمديريات وسط الضفة، وعدم وجود فروق بين مديريات شمال الضفة وجنوبها، وقد يعزى ذلك إلى أن الامر قد يكون مرتبطاً بالعوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية المختلفة بين هذه المناطق، وقد تكون التحديات التي يواجهها مديرو

المدارس في مناطق الوسط مختلفة، خاصة في السياق السياسي والإجتماعي والإقتصادي الأمر الذي له تأثير مباشر في الأساليب الإدارية والقيادية التي يتبعها مديرو المدارس.

- مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين العاملين معهم:

- السؤال الأول: ما السياسات التربوية التي يجب أن يمتلكها المدير ليكون قادراً على تطبيق مبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظرك؟

أظهرت اجابات أفراد العينة عن سؤال السياسات التربوية التي يجب أن يمتلكها المدير ليكون قادراً على تطبيق نظرية الإدارة الرشيقة، أن هناك إجماعاً من قبلهم على أن يمتلك المدير صفات الإداري الرشيق وسماته، وهذا ما أشار إليه أحد أفراد العينة " أن يكون على قدر من الحكمة والمعرفة والتواضع". وأشار أيضاً أحد أفراد العينة "أن يمتلك المدير صفات منها الحكمة والديمقراطية". وأشار إلى "أهمية ان يكون لدى المدير الاتصال الجيد والتواصل الفاعل، والاهتمام بالطلبة والمعلمين". وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هذه السمات تساعد على بناء بيئة تعليمية مشجعة وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل المدرسة، مما يؤدي إلى تحسين النتائج التعليمية ورضا جميع أفراد المجتمع التعليمي.

وتلاها أن من السياسات التربوية التي يجب أن يمتلكها المدير سياسة تحفيز الابتكار والابداع، وهذا ما أشار إليه أحد أفراد العينة بأهمية " التحفيز والتعاون والابتكار " وأشار آخر "إلى أهمية ان يدعم المدير المعلمين للابداع والابتكار ومساعدتهم في ذلك". وتلاها سياسة العمل ضمن فرق، وأشار أحد أفراد العينة إلى " أهمية تحفيز المعلمين للعمل ضمن فريق وتفعيل عملية العمل

الجماعي". وتلاها المرونة وسرعة بالأداء وفي الرتبة الخامسة سياسة التحسين المستمر، وحصلت باقي الأنماط على تكرارات أقل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن يمتلك مدير المدرسة سياسات تربوية مبنية على صفات الإداري الرشيق وسماته، ويسهم في تعزيز السياسات التربوية التي تعزز العمل بالإدارة الرشيقة، وتيسر العمل داخل المدرسة وتحقق الأهداف الأكاديمية بطريقة سليمة ومستدامة وفاعلة، وكما أن للسياسات التربوية دوراً في دعم مديري المدارس ومساعدتهم على تطبيق الإدارة الرشيقة الأمر الذي يعينهم في اتخاذ القرارات وتحفيز العاملين ورسم الخطط وتوزيع الأعمال وتنفيذها على أفضل وجه. وقد تعزى نتيجة تحفيز الابتكار والإبداع في الرتبة الثانية إذ يؤدي تحفيز الإبتكار والابداع في الإدارة الرشيقة دوراً حاسماً في السياسات التربوية، التي تدعم إدارة المدرسة التي تقوم بممارسة تحفيز الإبداع والابتكار يعزز التفكير الإيجابي والمرونة في مواجهة التحديات. عندما يشعر المعلمون بالدعم والتحفيز لتجربة أفكار جديدة وتطوير طرائق جديدة للتعليم، لتحسين جودة التعليم وتعزيز تجربة الطلبة، وتعزيز روح الفريق والتعاون بين المعلمين. ويمكن أن يُعزى حصول تقليل من الهدر والفاقد التعليمي على أقل تكرار، إلى أن السياسات التربوية المتطورة والمنظمة، عندما يتبناها مدير المدرسة فإنها تؤسس وتوفر إطاراً للتحسين المستمر وتطوير العملية التعليمية التعلمية، وعندما يكون لدى مدير المدرسة رؤية واضحة ويمتلك سياسات تربوية متكاملة وداعمة، يمكنه من توجيه الجهود نحو تحسين العملية التعليمية وتطويرها بشكل فاعل، وهذا التكامل في السياسات التربوية فإنه ضمناً سيعمل على تقليل الهدر والفاقد التعليمي بفاعلية وسيتم تحقيق أهداف الإدارة الرشيقة في المدارس.

السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ

نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظرك ؟

أظهرت إجابات أفراد العينة عن سؤال المعوقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، أن هناك إجماعاً من قبلهم على أن قلة الموارد المالية في الرتبة الأولى، وأشار إليه أحد أفراد العينة بقوله "عدم كفاية الميزانية يشكل صعوبة في العمل وعدم تحقيق المطلوب كما يجب" وأشار آخر إلى أن "عدم توفر الموارد المادية الكافية للتحسين، وعدم توفر البيئه التعليميه المناسبه في المدارس بسبب ضعف الموارد المالية".

تلاها عدم تقبل التغيير، تلاها المركزية، وأشار أحد أفراد العينة بذلك "جمود العمل وعدم تقبل التغيير". أشار إلى "مقاومة التغيير وعدم تقبل الجديد بالعمل".

وتلاها كثرة الأعباء على المدير، وأشار أحد أفراد العينة إلى " أن كثرة المهمات والاعمال التي يقوم بها المدير تشكل عائقاً أمام العمل" وأشار آخر إلى "الأعمال الفنية التي يقوم بها المدير تشكل عائقاً على ادائه في العمل" وفي الرتبة الأخيرة بأقل تكرارات كانت "عدم كفاية التدريب والحاجة إلى التدريب لمواكبة التطورات"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن قلة الموارد المالية جاءت في الرتبة الأولى، غالباً ما تستخدم الإدارة الرشيقة التكنولوجيا والتدريب وتحسين العمليات لتبسيط العمليات وتعزيز الكفاءة بالعمل، لذا من غير الموارد المالية الكافية قد يواجه مديرو المدارس صعوبة في تنفيذ هذه التقنيات لإحداث التغيير المطلوب بفاعلية، وهذا يعيق مقدرتهم على تبني مبادئ الإدارة الرشيقة بشكل كامل وتحقيق التحسينات المطلوبة في أداء المدرسة، كما أن تكرار عدم تقبل التغيير بشكل عال أيضا من القضايا المهمة والتي تعيق عملية تبني مبادئ الإدارة الرشيقة المبنية على التكيف بمرونة مع المواقف الضاغطة، والتي تتطلب إيجاد حلول سريعة ابداعية أو تغيير كل

الاستراتيجيات العمل والتي تتطلب التغيير السريع، في حالة لم يتقبل المعلمون التغيير أو مديرو المدارس أنفسهم إن ذلك سيشكل عائقاً في تطبيق الإدارة الرشيقة. وكما يمكن تفسير حصول عدم كفاية التدريب والحاجة إلى التدريب لمواكبة التطورات على أقل تكرار قد يكون بسبب أن هناك معوقات أخرى تُعد أكثر إلحاحاً في سياق تنفيذ الإدارة الرشيقة في المدارس، إلا أنه لا يعني أنها غير مهمة، وذكرها يظهر مدى أهميتها، والحاجة إلى التدريب لمواكبة التطورات بغض النظر عن رتبها، إلا أنها تؤثر في نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة في البيئة المدرسية.

- **السؤال الثالث:** ما الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس الحكومية

في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة ؟

أظهرت إجابات أفراد العينة عن سؤال الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة. أن هناك إجماعاً من قبلهم على ضرورة تدريب المعلمين والمديرين لمواكبة التطورات، وأشار أحد أفراد العينة بقوله "أن يكون هناك تدريب للمعلمين وللمديرين لكل جديد ومتطور لتطوير عملهم وتقديمه وخاصة في مجال الإدارة الرشيقة" وأشار آخر إلى "أهمية تقديم دورات وتدريبات هادفة مع التطبيق لتحقيق نتائج أفضل للتدريب"، تلاها اصلاح السياسات التربوية التعليمية ومنح صلاحيات كافية للمدير، وأشار إلى ذلك أحد أفراد العينة بقوله "احتياج المدير إلى توفير صلاحيات للمديرين لتنفيذ الإدارة الرشيقة بالمدرسة وتطبيقها" وآخر أشار إلى "أهمية تبني سياسات تربوية تعليمية اصلاحية تقوم على اعطاء المدير صلاحيات لتحقيق الأهداف التربوية"، وقد تعزى هذه النتيجة لأهمية تدريب المعلمين والمديرين لمواكبة التطورات، إذ أنه إن لم يتلقى المعلمون ومديرو المدارس التدريب الكافي على المبادئ والمنهجيات الجديدة لمواكبة التطورات ومنها مبادئ الإدارة الرشيقة، فقد يجدون صعوبة في فهم هذه الممارسات وتنفيذها بشكل صحيح وسليم وفاعل. فضلا عن إن اصلاح السياسات التربوية التعليمية ومنح

صلاحيات كافية للمدير جاءت في المرتبة الثانية، قد تعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الاصلاحات السياسية التربوية التعليمية ومنح صلاحيات كافية للمدير، يمكّن مديري المدارس بتوفير بيئة داعمة لمبادئ الإدارة الرشيقة، مثل التحسين المستمر والقضاء على الهدر وتمكين المعلمين، كما أن منح صلاحيات كافية للمدير يسمح له باتخاذ القرارات بشكل مستقل وفاعل، وقيادة وإدارة المدرسة بسهولة، دون تعقيد الإجراءات، وهذا أيضا يسهل عمل مدير المدرسة في تنفيذ المبادرات والتغييرات بشكل أسرع والاستجابة الأكثر مرونة للتحديات والفرص داخل المدرسة.

وتلاها توفير ميزانية مناسبة، وأشار إلى ذلك أحد أفراد العينة إلى "أهمية توفير التمويل اللازم و تحسين البنية التحتية لاي مدرسة". وتلاها بأقل تكرارا (تحفيز الابداع والابتكار) و(بناء دليل إداري تربوي)، و(متابعة العمل بشكل مستمر). إذ أشار أحد أفراد العينة بقوله "من المهم أن يتم تشجيع ثقافة التعلم المستمر والابتكار والابداع، وتخصيص جوائز وتحفيزية للمعلمين وللمديرين ومسابقات لتحقيق هذا الهدف" وأشار آخر إلى أهمية "تعزيز التعليم المستمر وتشجيع المعلم ودعمه للتطوير عمله والابداع في مجال التعليم وابتكار طرائق عمل جديدة". وقد تعزى هذه النتيجة إلى اختلاف الأولويات والاهتمامات بين المعلمين والمديرين ممن يطبقون الإدارة التقليدية واعتادوا عليها وبين النماذج الإدارية الجديدة وعدم وعي الإدارات والمعلمين بأهمية الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين العمليات التعليمية وتقليل من الوقت والجهد في العمل كما انها تساعدهم على الشعور بالامان الوظيفي واهميتهم داخل المنظومة التعليمية التعليمية، وقد يكون التحفظ ومقاومة التغيير لشعورهم انه سيزيد من أعبائهم الوظيفية، ويحتاج إلى جهود إضافية في العمل.

السؤال الرابع: ما أهمية اقتراح دليل إداري تربوي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً

لمبادئ الإدارة الرشيقة ؟

أظهرت إجابات افراد العينة عن سؤال أهمية اقتراح دليل إداري تربوي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً إلى مبادئ الإدارة الرشيقة. ان هناك إجماعاً على أهمية (وجود دليل إداري تربوي لمديري المدارس في فلسطين الحكومية يستند لمبادئ الإدارة الرشيقة)، ولاهيمته جاء في الرتبة الأولى أنه يحسن الأداء، وجاء الرتبة الثانية (وجود دليل كمرجع ويني علاقات اجتماعية ومهنية)، وهذا ما أشار إليه أحد أفراد العينة بقوله " يساعد الدليل على تحسين جودة العمل والوصول إلى النتائج الصحيحة" أشار آخر إلى "أن وجود دليل إداري يحقق النجاح للعملية التعليمية ويحسن أداء العمل ويطور المنظومة التعليمية ويلبي احتياجات الطلبة". وأشار آخر " وجود دليل مرجعي مهم للإدارة الرشيقة لأنه مفهوم يعتمد على المرونة وتقليل الهدر ويؤكد على القيم والمعتقدات التي تعزز العمل ويسهم الدليل في تحقيق النتائج المرجوة للمحافظة على ديمومة المؤسسة التربوية ولتحقيق مستوى أفضل.

تلاها يوضح الادوار والمهام، وكانت أقل تكرارا التكيف مع التحديات وايجاد بدائل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود دليل تربوي إداري يستند لمبادئ الإدارة الرشيقة يمكن أن يكون هذه الدليل مفيداً لمديري المدارس الحكومية، بتوفير إطار مرجعي للممارسات الإدارية الفعالة، ويمكن أن يساعد على تحسين الأداء ويسهم في بناء علاقات اجتماعية مهنية قوية، وتعزيز التواصل والتعاون بين الإدارة والمعلمين واولياء الأمور والطلبة.

وفي الرتبة الأخيرة وأقل تكراراً جاء "التكيف مع التحديات وايجاد بدائل"، أشار إلى ذلك أحد أفراد العينة بقوله "من أهمية الدليل بأنه يعزز التفاعل بالتغييرات التعليمية والتكيف مع الظروف الحالية"،

وأشار آخر "اوضح انه من خلال الدليل المقترح سيكون العمل على ايجاد حلول وبدائل للمشكلات والتواصل الجيد مع المعلمين، وتعزيز الرضا لدى المعلمين".

قد تعزى هذه النتيجة إلى أن قد تكون هناك مقاومة للتغيير داخل المدرسة، مما يجعل التكيف مع التحديات أمراً صعباً، ويحتاج إلى تدريب وتطوير لتوضيح أهمية الدليل وتأثيره في أدائهم للعمل وأنه يسهل لهم العمل، ويوفر لهم الوقت والجهد في العمليات التنظيمية والإدارية داخل المدرسة، مما يحسن من رضاهم الوظيفي وروحهم المعنوية.

السؤال الخامس: ما التصورات التي تقترحها لتطوير دليل إداري تربوي لمديري المدارس في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة؟

أظهرت إجابات أفراد العينة عن سؤال التصورات التي تقترحها لتطوير دليل إداري تربوي لمديري المدارس في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة أن هناك إجماعاً بأهمية " الحاجة إلى تدريب في موضوع الإدارة الرشيقة ومواكبة التطورات التربوية والتكنولوجية" وتلاها "تطوير دليل إداري تربوي" وهذا ما أشار إليه أحد أفراد العينة "توفير فرص التدريب والتطوير للمعلمين ولمديري المدارس لتعزيز مهاراتهم في مجال الإدارة الرشيقة" وأضاف آخر "اقامة ورشات عمل وتدريب المعلمين ومديري المدارس لتبادل الخبرات مع الخارج ولتطوير دليل مناسب للواقع والاحتياج الفلسطيني"،

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة الرشيقة تعد منهجاً تربوياً إدارياً حديثاً يركز على تحسين كفاءة العملية التعليمية والإدارية، ويسهم التدريب في مجال الإدارة الرشيقة، على تمكين القادة التربويين أن يصبحوا قادرين على مواجهة التحديات والتغييرات السريعة في المجال التربوي، وتبني دليل إداري تربوي، إذ أشار أحد افراد العينة إلى "عمل دليل لمناقشة جميع الأمور التي تخص

الإدارة الرشيقة وتوضيح آليات العمل والتحديات والخبرات" وأشار آخر بقوله "بناء دليل وخطط وبرامج داعمة لتفعيل الإدارة الرشيقة بناء على التجارب والخبرات" وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية تطوير دليل إداري تربوي لمديري المدارس وتبني افكار جديدة تحسن في العملية التربوية والإدارية والتأكيد على التعلم المستمر والتطور المستدام، المبني على تعزيز التعاون والتنسيق بين المعلمين، وهذا ما أشارت إليه اجابات افراد العينة إذ جاءت العلاقات الإنسانية واصلاحات على مستوى سياسات عليا متتاليه وبتكررات عالية، إذ أشار أحد أفراد العينة إلى "نجاح الإدارة الرشيقة وتطبيقها من خلال التعاون والحب بين أعضاء الفريق في المدرسة" وأشار آخر بالقول "العمل على أساس أن كل عضو في المدرسة هو من أسرة المدرسة وجزء لا يتجزء من المدرسة" وأشار آخر إلى " اجراء اصلاحات تربوية على مستوى السياسات العليا والتغيير والتجديد والبعد عن البيروقراطيه بالعمل"، وأشار آخر إلى " منح الصلاحيات للمدير والعمل على سياسة اللامركزية وتغيير في الهيكلية الإدارية للتربية" وأشار مستجيب آخر بقوله "العمل على اصلاح الهيكلية التنظيمية للوزارة وتعديلها، لدعم اكثر للمدير واعطاء صلاحيات للعمل وجعل المدرسة وحده واحدة مستقلة تحت اشراف الوزارة " وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية العلاقات الإنسانية والإصلاحات التربوية في تطوير النظام التعليمي وتحسينه، عندما يكون هناك تعاون واحترام وتفاعل جيد بين المعلمين والمدير وبين المعلمين أنفسهم يصبح من الممكن تحقيق بيئة تعليمية تساعد الطلبة على التعلم بشكل أفضل، وتحقيق الأهداف التربوية التعليمية، وإن التطوير والتغيير في الاصلاحات التربوية يحسن النظام التعليمي يؤدي دوراً مهماً في رفع مستوى النجاح وتحقيق التطور والتقدم في المدرسة والمجتمع،

وجاءت بأقل تكرارا (التقييم والمتابعة) وأشار أحد أفراد العينة بقوله "تطوير سياسات داعمة من قبل الوزارة لمتابعة سير العمل ضمن الإدارة الرشيقة" وأشار إلى أنه "من المهم عند تعميم الدليل

وتطبيقه أن يتم التقييم والمتابعة" وأشار آخر إلى "أهمية التقييم المستمر لتحسين العمل والحد من المعوقات وإزالتها" وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أهمية التقييم والمتابعة في العملية الإدارية وليست إجراءات إدارية، بل هي ادوات مهمة في تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم فرص للتحسين المستمر والجودة التعليم ولتحقيق الأهداف المرجوة، وقد يكون سبب تكرارها أقل، إلى أن هناك أولويات وترتيب في بناء دليل إداري تربوي مقترح، وإذا رجعنا إلى تلك الأولويات سنجدتها متتالية بشكل منهجي من التدريب، إلى بناء دليل تربوي مقترح، وتحسين العلاقات الإنسانية والإصلاحات التربوية وفي النهاية سيكون التقييم والمتابعة لكل ما ذكر فهي إن كانت بأقل تكرارا لكن هي بأهمية كبيرة لعملية بناء دليل إداري تربوي مقترح.

ثالثاً مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الدليل الإداري التربوي المناسب لتحسين درجة

ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقية؟

من خلال عمل الباحثة في المجال التربوي المدرسي وخبرتها الطويلة لمست بأن هناك حاجة ماسة إلى عمل دليل إداري تربوي مقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين مستنداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقية، إذ توجد هناك نظريات حديثة في الإدارة التربوية المعاصرة، وقد تم اعتماد مبادئ نظرية الإدارة الرشيقية لتحقيق مثل هذا الأمر، إذ تهتم هذه النظرية بسرعة الإنجاز والعمل، وديمومته والتكيف مع الأحداث الصعبة التي تمر بها المدارس في فلسطين والتعامل مع الأحداث بمرونة وسهولة ويسر.

وقد مرت عملية إعداد الدليل الإداري المقترح بعدد من الخطوات تمثلت في استعراض ودراسة وتحليل الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية ودراستها وتحليلها،

وبناءً على ذلك تم تحديد الفرص المتاحة والتهديد والمخاطر ونقاط القوة ونقاط الضعف والذي من خلاله استطاعت الباحثة وضع الرؤية والرسالة والأهداف وتحديد خطة العمل.

فتم تصميم دليل إداري لمديري المدارس الحكومية في فلسطين مستنداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، وبعد ذلك تم عرض الدليل الإداري على عدد من المحكمين من أساتذة الجامعات المتخصصين بالعلوم التربوية الذين بدورهم اجابوا عن فقراتها التي سبق أن تم عرضها ومناقشتها في الفصل الرابع من الأطروحة، وتم إجراء التعديلات اللازمة سواء بحذف بعض أساليب الدليل أم إضافة أساليب ومقترحات جديدة، وتكون الدليل من (سنة مجالات) وهم التواضع، والهدوء، والصبر، والحكمة، والموضوعية، والثقة.

رابعاً مناقشة السؤال الرابع ما درجة ملاءمة الدليل الإداري التربوي المقترح لممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين مستنداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة؟

للتأكد من درجة ملاءمة الدليل وصدقه تم عرضه على مجموعة من أساتذة الجامعات الفلسطينية والأردنية من تخصصات الإدارة والعلوم التربوية وعددهم (10) أساتذة، للتأكد من مدى مناسبة الدليل الإداري التربوي لمديري المدارس الحكومية إستناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة، لإبداء آرائهم في أهدافه وغاياته ومركزاته ومحاوره ومنطلقاته، وكانت لهم عدد من الملاحظات التي تم إجراؤها وتعديلها سواء بإضافة أم حذف بعض الأدوات أو الإستراتيجيات، مما أسهم في تحسين هذا الدليل، في حال تم تطبيقه في المدارس الحكومية، وقد دلت النتائج المسحية من وجهة نظر الخبراء والمختصين على اتصاف الدليل الإداري المقترح بالواقعية والتميز بموضوعه والمرونة بالعمل، مع إمكانية الاستفادة منه في حال تطبيقه، وبالتالي يعد الدليل مناسباً للاستخدام مع إمكانية تطبيقه على أرض الواقع.

التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:

1. توصي الباحثة أن تتبنى وزارة التربية والتعليم، ومديريات التربية والتعليم فيها هذا الدليل، بغية زيادة فاعلية الأداء الإداري والتدريسي، عن طريق تحسين مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة، من خلال نشر الدليل على موقع الوزارة الإلكتروني، تفعيل الدليل في الورشات التدريبية عن موضوع الإدارة الرشيقة، ومتابعة قسم الإشراف لممارسة المديرين في المدارس للإدارة الرشيقة، بالإستناد إلى الدليل الإداري التربوي المقترح.
2. إيلاء مزيد من الاهتمام بموضوع الإدارة الرشيقة من الناحية العملية من خلال توفير برامج تدريب خاصة للمديرين والمعلمين، لزيادة ممارسة الإدارة الرشيقة وتعزيزها.
3. العمل على توفير برامج تدريبية حول ممارسة الإدارة الرشيقة في المدارس خاصة بالمديرات والمعلمات بما يتوافق مع أوقاتهم.
4. إجراء المزيد من الدراسات حول الإدارة الرشيقة في مختلف قطاعات المدارس (الخاصة، ووكالة الغوث)، وفي المؤسسات التعليمية الأخرى كالجامعات وكلليات المجتمع.
5. دراسة درجة ممارسة الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين ومديري التربية والتعليم.
6. وضع أسس ومعايير علمية خاصة لاختيار مديري المدارس.
7. تعزيز قدرة مديري المدارس على ممارسة الإدارة الرشيقة، وذلك من خلال عقد لقاءات دورية وتقييم مستمر.
8. توجيه الأبحاث القادمة لدراسات حول الإدارة الرشيقة لكن باستخدام أبعاد مختلفة.

المراجع

المراجع العربية

أبو سليمان، صادق. (2018). واقع التعليم في فلسطين وانعكاساته على الناشئة واللغة العربية. مجلة مجمع اللغة العربية. 141، 72-37.

أبو طالب، صفاء علام محمد أحمد وشاهين، أميرة محمد محمود وجمعة، فاطمة علي السعيد. (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية. 21(3)، 75-45.

أبو عاصي، نور (2021). الادارة الرشيقة ودورها في تحقيق الاداء المؤسسي المتوازن في جامعة الاقصى بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاقصى، غزة.

أبو عزام، محمد خالد. (2020). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. ط(1) عمان: دار زهدي للنشر والتوزيع.

أحمد، محمد. (2015). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي. المؤتمر الدولي للتنمية التجارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية: 1-38.

الأسود، فايز والهمص، رؤى. (2021). مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للتربية، 4(1)، 277-300.

أندرسون، رامي، ومعاينة عادل، والحويلة عبد المحسن. (2012). الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل. ط1. اريد: عالم الكتب الحديثة.

الباسل، ميادة ولاشين، سمر. (2016). استراتيجيات اختيار مديري المدارس، مدخل للإدارة الجودة الشاملة. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

بطاح، أحمد والطعاني، حسن. (2016). الإدارة التربوية (رؤيا معاصرة). ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

البشي، محمد عبد السلام. (2022). دور قيادة التغيير بالمدرسة الثانوية العامة في القضاء على هدر العمليات بها باستخدام الإدارة الرشيقة دراسة نوعية. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 5(3)، 131-178.

بن وارث، عبد الرحمن وجابه، أحمد. (2016): دور المؤسسات الإنتاجية في تطبيق الإدارة الرشيقة: دراسة ميدانية على المؤسسات الصيدلانية الجزائرية، جامعة جابي مختار عنابة، مجلة العلوم والثقافة في العلوم الاقتصادية، 17(2)، 142-157.

التكالي، ربيعة علي. (2020). نظريات الإدارة المدرسية ودورها في التغيير الإداري. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 57(1)، 676-691.

التويجري، هيلة و البريكان، سهاد والخليفة، هند و الرميحي، مرام (2023). القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(4)، 1-20.

الجزازي، عبد العزيز. (2022). القيادة الرشيقة وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 14(3)، 46-82.

الجرابدة، محمد والشهيمي، خميس. (2020) مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 112 (122)، 129-149.

الجغبير، فراس. (2020). الإنتاج الرشيق وأثره في تحقيق الميزة التنافسي. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الحسامي، وفاء داوود صالح. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للمهارات الإدارية الرشيقة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية. السلط، الأردن.

حسين، حسين وليد والزبيدي، غنى. (2020). توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري. المجلة الاقتصادية والعلوم، 27 (126)، 86-106.

حكيم، إيمان وأحمد، محمد. (2024). القيادة الرشيقة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة جازان. مجلة القراءة والمعرفة، 24 (296)، 75-110.

الخضر، الزين و أونيا، سيف الدين. (2022). درجة تطبيق الهيئة الإدارية لمجالات الإدارة الرشيقة في جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة، ليبيا. 8 (20)، 219-238.

الراجحي، إلهام. (2023). تصور مقترح لتطوير الأداء الجامعي للجامعات السعودية في ضوء الإدارة الرشيقة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 7 (45)، 38-52.

ركاج، يحيى والعبادلة، سمر. (2017)، مدى توافر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الثاني،

الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للتعليم التقني (كلية فلسطين التقنية). 6-7 ديسمبر 2017.

الرميح، محمد عبد الرحمن والبرادي، بدوربنت صالح.(2023). القيادة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. 29، 114-146.

زكريا، عبيد و محمد، ماحي.(2021). نمذجة العلاقة بين الإدارة الرشيقة والميزة التنافسية عبر التصنيع والتفكير الرشيق لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية- دراسة ميدانية. مجلة المقريري للدراسات الإقتصادية والمالية. 5(2)، 72-90.

السبعوي، إسراء والأفندي، أحمد والطائي، بسام (2020). دور اسلوب الإدارة الرشيقة في تطبيق نظام ادارة الجودة الخاص بقطاع النفط والغاز - دراسة استطلاعية في مصرفى القيارة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة. 13(26)، 211-237.

السعود، راتب .(2007). الإشراف التربوي (اتجاهات حديثة). ط (1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السعود، راتب وحسنين، إبراهيم. (2016). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية "اتجاهات معاصرة". ط (1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

السليحات، سوسن يوسف و الشقران، رامي (2021). مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة رماح للبحوث والدراسات. (57)، 51-84.

شران، هبة ربيع و حنظل، قاسم. (2021). دور إدارة المنظمات الرشيقة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية: دراسة تحليلية وصفية لمجموعة من مدارس التعليم الثانوي "الحكومية والأهلية" في تكريت. مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية.4(6)، 5-24.

الشمري، عادل والرويلي، حمدان.(2023). المشكلات الإدارية التي تواجه مدارس ابناء الثانوية بمدينة خالد العسكرية وسبل علاجها. مجلة البحث التربوي. 1(43)، 172-213.

طاهر، كمال موني. (2020). مشكلات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الابتدائية في محافظة البصرة. حولية المنتدى للدراسات الإنسانية.13(44)، 475-497.

الطويل، سوهيرعبد العال عبد القادر. (2017). التحليل السوسولوجي للسياسات التعليمية في مصر: دراسة تحليلية وميدانية لنماذج من القرارات والقوانين في التعليم المصري. مجلة كلية الآداب. جامعة شوهاج (مصر). 43(1)، 167-216.

عامر، فرج المبروك عمر. (2016). مدير المدرسة والإدارة المدرسية. ط 1. القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.

عبدالله، أسماء ابو بكر صديق. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. المجلة التربوية.80 (80)، 635-748.

عبدالله، دهبون فريدون ومحمد، برشك صالح وصادق، زانا مجيد. (2021). سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل. مجلة قه ندى زانست العلمية الجامعة اللبنانية الفرنسية.العراق.6(1)، 551-579.

العتيبي، نوال. (2010). بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية لرياض الأطفال الحكومية

بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية المملكة العربية السعودية.

العجمي، محمد حسنين. (2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط3،

دار الأردن، عمان: الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العدوان، ياسر والخليفات، أسامة. (2020). أثر تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على فاعلية شركة

توزيع الكهرباء الأردنية المساهمة العامة (دراسة تحليلية). مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات

الإنسانية. 21 (1)، 62-73.

العساف، ليلي و الصرايرة، خالد. (2011). نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في

الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة دمشق. 27(3)، 589-645.

العسيلي، خلود. (2018). المعوقات المادية والإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية

والثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة من وجهة نظرهم. مجلة

العلوم التربوية والنفسية. 2(25)، 32-50.

عطوي، جودت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية.

ط8، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عفونة، سائدة. (2014). واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية:

تحليل ونقد. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. 28(2)، 265-292.

علي، هشام فوزي. (2021). دور الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة " الشركة العامة لمطاحن جنوب القاهرة". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة*. جامعة قناة السويس. 12(2)، 102-45.

عمر، عمر فهمي. (2023). أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. 5(2). 1-96.

العنزي، تغريد مرزوق سعد والعجمي، مبارك محمد سامح. (2021). درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت الإدارة الرشيقة من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم الإنسانية العربية*. 2(2)، 215-226.

العويني، سلطان. (2023). معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري مدارس الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. *الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*. 23(265)، 190-195.

العيد، جلال نافذ. (2021). الإدارة الرشيقة وعلاقتها بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات الجنوبية (قطاع غزة) من وجهة نظر العاملين. *مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية*. 25(2)، 367-401.

الفتلاوي، ميثاق هاتف عبد السادة. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*. 7(4)، 23-48.

قشوع، إسراء. (2023). تصور مقترح لاختيار مديري المدارس وتدريبهم في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة والتجارب العالمية كمدخل لإدارة الجودة الشاملة.(اطروحة دكتوراه غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية. جنين. فلسطين.

قنديل، رضا. (2023). دور الإدارة الرشيقة في تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا في مصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية. 4(1)، 248-304.

القيسي، عبير جمال حافظ. (2010). درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

كتاني، منذر. (2008). الإدارة المدرسية. ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

كرتات، رقية محمد أحمد. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 6 (1)، 37-46.

الكعبي، كمال محمد يعقوب. (2023). القيادة الرشيقة وتأثيرها في جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين كمتغير وسيط " دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كربلاء، العراق.

كنعان، نواف. (2009). القيادة الإدارية. ط (1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المجنوني، طلال وعقيل، حمزة. (2022). تطبيق معايير الإدارة المدرسية المتميزة في ضوء جائزة وزارة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفين والمديرين بمكة المكرمة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 143(1)، 59-92.

محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد. (2012). إدارة الإنتاج والعمليات. ط (4). بغداد: دار الذاكرة للنشر والتوزيع.

محمود، محمود صلاح. (2022). البيئة الإبداعية وتكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في بعض الأندية الرياضية بمحافظة الصعيد. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية. 5(10)، 154-189.

المطيري، عبد الرحمن. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمحافظة رابغ الأبعاد الإدارية الرشيقة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية التربوية والنفسية، 8(38). 435-472.

المطيري، مطيرة ضيف الله محمد. (2019). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. 11(29)، 83-95.

مغاوري، هالة أمين. (2016). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية. 10(10)، 133-174.

منذور، فراس مظهر والزيدي، ناظم جواد عبد سليمان. (2021). الإدارة الرشيقة ودورها في تحسين جودة الخدمة (بحث ميداني بلدية المحاويل). مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. 13(1)، 225-250.

مهنا، مسلم عبد الكريم . (2020). دور الإدارة الرشيقة في تعزيز أداء العاملين : دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.

موقع وزارة التربية والتعليم، قانون التربية والتعليم الجديد. (2024/2/25)، مسترجع من <https://www.moe.pna.ps>

هاها، حكمت والمقدادي، محمود. (2021). درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة(عمان). مجلة المنارة للبحوث والدراسات. 27(3). 87-116.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2012). دليل استخدام بوابة الخدمات الإلكترونية: دائرة التكنولوجيا والمعلومات، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2022). الكراس الإحصائي للعام 2021-2022. رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2017). الخطة الإستراتيجية لقطاع التعليم. رام الله، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم. (2023-2021). الاستراتيجية القطاعية للتعليم. رام الله فلسطين.

- Ahmad, J., Adnan, A., Congge, U., Yusuf, M. (2020). Leadership Agility for Pandemic COVID-19: Study of the Principal's role In Implementing " Teach Form Home" Policy. **International Journal of Advanced Science And Technology**, 26(5), 1-8.
- Akkaya, B. & Bayram, V. (2021). Yönetim Araştırmalarında Postmodern Bir Liderlik Çevik Liderlik. **Journal of Business Management and Economic Research**. 5(3). 173-188.
- Al- Bashabsheh, M. (2021). Effective Application of Lean Manufacturing on Leading Industrial Company as a Case Study. **Unpublished Master Thesis**. Mu'tah University, Karak, Jordan.
- Al-Zoubi, Z., Asassfeh, S., Mahasneh, A. (2023). High School Principal's Lean Management and its Relationship with Teacher's Performance. **International Journal of Instruction**. 16(3). 41-52
- Atallah , I. (2021). A Proposed Administrative Educational Perception To Apply Lean Management in the Jordanian Public Universities. **Unpublished Doctoral Dissertation**, The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Balzer, K., Francis, E., Krehbiel, C., & Shea, N. (2016). A Review and Perspective on Lean in Higher Education. **Quality Assurance in Education**. 24(4), 442-462.
- Bani Murtada, A. Alqareen, K, S., (2023). Practicing Agile Leadership among Secondary School Principals in Dammam from the Teachers' Point of View. **Journal of Positive School Psychology**. 7(4), 1579-1595.

- Beauvallet, G.& Houy, T. (2009). Adoption des pratiques de gestion: casdes entreprisesindustriellesfrançaises. **Revue française Gestion**. 34(197),83-106.
- Emiliani, M.L. & Stec, D.J. (2005). Leaders Lost in Transformation. **Leadership and Organization Development Journal**, 26(5), 370-387.
- Hess,J,& Benjamin,B. (2015). Applying Lean Management within the university: Opportunities for process improvement and cultural change. **International Journal of Lean management**.6 (3).249-262.
- Houy, N., Houy, T.(2009). Outils de reporting structures et pratiques d'amélioration continue. **Revue française de gestion**. 6(196). 81-103.
- Lizak. M. (2016). Methods of measuring the effectiveness of lean management. **Production Engineering Archives**, 13(4). 31-34.
- Mansur,A. Leite, F,. Bastos., H. (2016). Lean Education for Applied Science Universities: **A Proposal by Federal Institutes of Applied Sciences in Brazil**.
- Nguyen. D.M. (2015). A New Application Model of Lean Management in Small And Medium Sized Enterprises. **International Journal of Simulation Modelling**. 14(2).289-298.
- Oglu, N, & Demir, S,.(2022). Crisis Management, Agile Leadership, and Organizational Culture in Primary Schools. **International Journal of Education & literacy Studies**. 10 (2).94-101.
- Oglu, T. F .(2017). A New Method in Education: Lean. **International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**. 12(6).811-826

- Ozdemir,G.(2023). The Relationship between School Administration` Agile Leadership and their Innovation Management Competencies. **International Journal of Education & Literacy Studies**.11 (1).175-184.
- Ramly, N. (2012). Agile management ,Process improvement towards IT customer support. **International Journal of e- Education, e-Business, e- Management and e- Learning**. 2,(5) 359-364.
- Rauch, E., Damian, A. Holzner, P. & Matt, D.T. (2016). Lean hospitality-application of lean management methods in the hotel sector. **Procedia CIRP**. (41)614-619.
- Teich, Sorin.M. Faddoul, Fady .(2013). Lean Management – The Journey from Toyota to Healthcare. **Ramba Maimonides Medical Journal** .4(2).1-9.
- Wuestman, D, &Casey J.(2015). "Lean leadership: sustaining long-term process change. **Strategic Finance** .96, (8)15.
- Yalcin, E.,& Ozgenel, M. (2021). The Effect of lean leadership on Teachers ‘Professional Development and Performance. **Journal of Educational Leadership and Policy**. <https://www.researchgate.net>.

الملحق (1)

أداتا الدراسة بصورتها الأولى

الأستاذ الدكتور / الدكتورة المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تجري الباحثة دراسة بعنوان "دليل إداري تربوي مقترح لمديري المدارس في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في فلسفة القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس بإشراف الدكتور خالد أحمد الصرايرة. وقد قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من (30) فقرة موزعة على ستة مجالات، وهي: (التواضع، والهدوء، والحكمة، والصبر، والموضوعية، والثقة) وذلك للكشف عن واقع ممارسة الإدارة الرشيقة في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، علماً بأن الاستبانة تتكون من قسمين على النحو الآتي:

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية.

القسم الثاني: يتعلق بأبعاد الاستبانة وفقراتها والتي تقيس واقع ممارسة الإدارة الرشيقة في المدارس الحكومية، وقد أتمد مقياس ليكرت الخماسي، وكما يأتي :

الدرجة				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
5	4	3	2	1

ونظراً لخبرتكم العملية في مجال الإدارة التربوية ولما عهد عنكم من تعاون وخبرة في مجال البحث العلمي وكفاءة علمية، تأمل الباحثة منكم التلطف بتحكيم الاستبانة وإبداء الرأي بمدى وضوح الفقرة، وانتمائها للبعد (المبدأ) الذي أدرجت فيه، وسلامتها اللغوية وأية تعديلات ترونها مناسبة بالحذف أو الإضافة أو التعديل.

شاكراً لكم وقتكم وجهدكم وحسن تعاونكم

الباحثة / جميلة حسن الغول

معلومات المحكم:

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل

القسم الأول: معلومات ديموغرافية

الجنس: ذكر أنثى

المسمى الوظيفي: مدير معلم

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

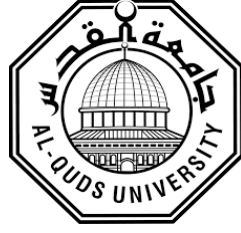
مستوى المدرسة: ابتدائي إعدادي ثانوي

القسم الثالث: واقع ممارسة الإدارة الرشيقة في المدارس الفلسطينية

الرقم	الفقرات	رأي المحكمين		التعديل المقترح
		الانتماء إلى المجال		
		لا تنتمي	واضحة	
			واضحة	غير واضحة
أولاً	التواضع			
	يتم التعامل بطريقة لائقة مع الزملاء بغض النظر عن مستوى الأداء			
	تستثمر الصلاحيات لتحقيق مستوى مرتفع من الانجاز			
	يتم التحاور مع الزملاء للوصول إلى اتفاق لكيفية أداء مهماتهم			
	يتم تقبل النصيحة بين منتسبي المدرسة			
	يتم الاعتراف بنقاط القوة لدى الزملاء دون تردد			
ثانياً	الهدوء			
	يحافظ المدير على هدوئه عند الأوقات العصيبة في العمل			
	يتم التفكير بطريقة إيجابية عندما يتعرض			

					العمل لمشاكل	
					يتم التصرف بهدوء عند مواجهة الأزمات	
					يتم السيطرة على الأعصاب في أثناء الخطر	
					يتم التحكم بالانفعالات عند الغضب	
					الحكمة	ثالثاً
					يتم اتخاذ القرارات بحكمة	
					تُدار الصراعات بين المعلمين بحكمة	
					يتم استثمار التنافس بين المعلمين بعقلانية	
					يتم التصرف بحكمة مع المعلمين المعارضين لسياسة في العمل	
					يتم إعداد قادة المستقبل بناء على رؤية معمقة بالعمل	
					يتم الهام الزملاء برؤية الواضحة لمستقبل المدرسة	
					يتم العمل بصورة ملهمة لعاملين	
					الصبر	رابعاً
					يتم مقاومة الانفعالات المفاجئة	
					يتم التصرف في مقاومة الأفكار السلبية بطريقة حسنة	
					يتم الحث على التحلي بالصبر لتخطي المواقف الصعبة لمنتسبي المدرسة	
					يتم المميز بين الموظفين الأكفاء من غيرهم من خلال الصبر على تحمل مشاق العمل	
					يتم تطوير مهارة الصبر لدى منتسبي المدرسة	
					الموضوعية	خامساً
					إتخاذ القرارات بعيداً عن الرغبات الشخصية	
					يتم التعامل مع الجميع دون تحيز لأي طرف	
					يتم تجنب التحيز لفئة معينة في المدرسة	
					يتم تقييم الزملاء بموضوعية	
					الابتعاد عن إصدار الأحكام دون دليل	

					يتم تجنب السطحية في التعامل مع مشكلات العمل	.
					الثقة	سادساً
					يتم توضيح مخاطر عدم الثقة بين العاملين	.
					يتم منح العاملين الثقة في أداء مهماتهم	.
					الثقة بمقدرة الزملاء على الوفاء بالتزاماتهم	.
					يتم بناء فرق العمل على ثقة بين الأعضاء	.
					يتم غرس الثقة بين الزملاء ليشعروا بالأمن الوظيفي	.
					يتم تبني ثقافة تشجع على الثقة بين العاملين	.
					يتم العمل على ايجاد بيئة آمنة تعزز الثقة بين الإدارة والعاملين	.



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

المدير / المعلم / المعلمة: المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "دليل إداري تربوي مقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة القيادة والإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية من جامعة القدس، ولتحقيق ذلك نرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة عن عدد من الأسئلة المتعلقة بالدليل التربوي المقترح، شاكرين لكم الإسهام في هذا الجهد التربوي، والمساعدة في جمع البيانات اللازمة من خلال المقابلات الشخصية، علماً بأن المعلومات والبيانات ستكون لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة جميلة حسن الغول

إشراف: الدكتور خالد احمد الصرايرة

السؤال الأول : ما السياسات التربوية التي يجب أن يمتلكها المدير ليكون قادراً على تطبيق مبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظرك؟

.....
.....

السؤال الثاني : ما المعوقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظرك ؟

.....
.....

السؤال الثالث : ما الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة ؟

.....
.....

السؤال الرابع: ما أهمية اقتراح دليل إداري تربوي لمديري المدارس في فلسطين استناداً إلى مبادئ الإدارة الرشيقة ؟

.....
.....

السؤال الخامس: ما التصورات التي تقترحها لتطوير دليل إداري تربوي لمديري المدارس في فلسطين استناداً إلى مبادئ الإدارة الرشيقة؟

.....
.....

ملحق رقم (2)

قائمة أسماء محكمي أداتي الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1.	الدكتور أحمد بدح	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
2.	الدكتور أحمد رضوان	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة اليرموك
3.	الدكتور أحمد فتيحة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة بيرزيت
4.	الدكتور راتب السعود	أستاذ	قيادة وإدارة تربوية	الجامعة الأردنية
5.	الدكتور صبري الطراونة	أستاذ	قياس وتقييم	جامعة مؤتة
6.	الدكتور عفيف زيدان	أستاذ	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس
7.	الدكتور ماجد الخياط	أستاذ	قياس وتقييم	جامعة البلقاء التطبيقية
8.	الدكتورة مي فيصل	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة بغداد
9.	الدكتورة ناديا الحسون	أستاذ	مناهج وطرق تدريس	جامعة بغداد
10.	الدكتور هادي طوالبه	أستاذ	أساليب تدريس	جامعة اليرموك
11.	الدكتور راشد الحجري	أستاذ مشارك	التربية المقارنة	جامعة الشرقية، سلطنة عمان
.	الدكتور عثمان منصور	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
13.	الدكتور أسامة حسونة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة جرش
14.	الأستاذ أيوب عليان		أساليب تعليم	وزارة التربية والتعليم/ فلسطين

ملحق رقم (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

المدير/ المعلم / المعلمة: المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "دليل إداري تربوي مقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة القيادة والإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية من جامعة القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة تكونت من محورين رئيسيين: الأول: البيانات الديمغرافية، والثاني: يقيس واقع ممارسة الإدارة الرشيقة في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتكون كل محور من عدد من الفقرات.

وتأمل الباحثة منكم الإجابة عن فقرات الأداة بكل صدق وموضوعية، مع وضع إشارة (X) في المكان الذي يتناسب مع درجة الموافقة لديكم على كل فقرة، علماً أن الأداة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة جميلة حسن الغول

إشراف: الدكتور خالد أحمد الصرايرة

أولاً: البيانات الديموغرافية

الجنس	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>		
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/>	مدير	<input type="checkbox"/>	معلم	<input type="checkbox"/>		
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	ماجستير فأكثر	<input type="checkbox"/>		
سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/>	6 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	11 سنة	<input type="checkbox"/>
مستوى المدرسة	<input type="checkbox"/>	أساسي دنيا	<input type="checkbox"/>	أساسي عليا	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>
مديرية التربية							

ثانياً: واقع ممارسة الإدارة الرشيقة في المدارس الفلسطينية

الفقرة	درجة الموافقة					
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
المجال الأول: التواضع						
1						يتعامل بطريقة لائقة مع العاملين بغض النظر عن مستوى الأداء
2						تستثمر الصلاحيات لتحقيق مستوى أفضل
3						يتحاور مع العاملين للوصول إلى اتفاق مشترك لأداء المهام
4						يتقبل النصيحة من العاملين والطلبة بالمدرسة
5						يتعرف إلى نقاط القوة لدى العاملين دون تردد
المجال الثاني: الهدوء						
6						يحافظ على هدوئه في الأوقات العصيبة في العمل
7						يفكر بطريقة إيجابية عندما يتعرض لمشكلات في العمل
8						يتصرف بهدوء عند مواجهة الأزمات
9						يسيطر على أعصابه في أثناء الأزمات
10						يتحكم بانفعالاته عند الغضب
المجال الثالث: الحكمة						
11						تتخذ القرارات بعد دراسة مستفيضة
12						يحل الخلافات بين العاملين بحكمة
13						يستثمر التفاهل بين العاملين بعقلانية
14						يتعامل بحكمة مع اعتراضات العاملين على سياسة العمل
15						يعد قادة المستقبل بناء على رؤية معمقة بالعمل
المجال الرابع: الصبر						
16						تقبل الانفعالات المفاجئة دون أي رد فعل
17						يتصرف بطريقة حسنة لمقاومة الأفكار السلبية
18						يحث على التحلي بالصبر لتخطي المواقف الصعبة
19						يميز بين العاملين الأكفاء من خلال تحمل مشاق العمل
20						يعزز استراتيجيات مهارة الصبر لدى العاملين بالمدرسة
المجال الخامس: الموضوعية						

درجة الموافقة						الفقرة	
اطلاقا	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
						21	يتخذ القرارات بعيداً عن الرغبات الشخصية
						22	يتعامل مع الجميع دون تحيز لأي طرف
						23	يقيم العاملين بموضوعية
						24	يبتعد عن إصدار الأحكام دون دليل
						25	يتجنب السطحية في التعامل مع مشكلات العمل
المجال السادس: الثقة							
						26	يوضح مخاطر عدم الثقة بين العاملين
						27	يمنح العاملين الثقة في أداء مهماتهم
						28	يثق بمقدرة العاملين على الوفاء بالتزاماتهم
						29	يغرس الثقة بين العاملين ليشعروا بالأمن الوظيفي
						30	يعمل على إيجاد بيئة آمنة تعزز الثقة بين الإدارة والعاملين

أسئلة المقابلة بصورتها النهائية

السؤال الأول : ما السياسات التربوية التي يجب أن يمتلكها المدير ليكون قادراً على تطبيق مبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظرك؟

.....
.....

السؤال الثاني : ما المعوقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظرك ؟

.....
.....

السؤال الثالث : ما الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه تطبيق مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة ؟

.....
.....
.....

السؤال الرابع: ما أهمية اقتراح دليل إداري تربوي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة ؟

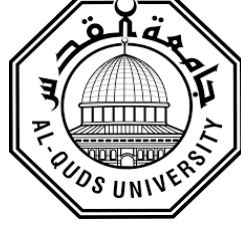
.....
.....

السؤال الخامس: ما التصورات التي تقترحها لتطور دليل إداري تربوي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة؟

.....
.....
.....

الملحق رقم(4)

الدليل الإداري التربوي المقترح بصيغته الأولية



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

قسم الدراسات العليا

برنامج الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور/ة.....المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "دليل إداري تربوي مقترح لمديري المدارس في فلسطين استناداً لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة القيادة والإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية من جامعة القدس، بإشراف الأستاذ الدكتور خالد أحمد الصرايرة (جامعة مؤتة)، ولهذا أعدت الباحثة الدليل الإداري التربوي المقترح. ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ومعرفة وسمعة علمية طيبة، تعرض الباحثة على حضرتكم الدليل المقترح، راجية منكم التفضل بإبداء رأيكم بعناصره، وإجراءاته، ودرجة ملاءمتها لأهدافه، ومدى حاجته إلى التعديل، والتكرم بإبداء التعديلات المقترحة، شاكرة لكم ومقدرة تعاونكم. شاكرة لكم جهودكم

الباحثة: جميلة حسن الغول

معلومات المحكم:

	اسم المحكم
	الرتبة الأكاديمية
	التخصص
	الجامعة

اسم الدليل: دليل (جميلة حسن الغول، 2024) الإداري التربوي المقترح لمديري المدارس الحكومية في فلسطين استناداً لمبادئ الإدارة الرشيدة.

يعد النظام التربوي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المجتمعات وتطويرها نحو التقدم والإزدهار. إذ يسهم في تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة للنهوض بمستقبلهم، وتحسين جودة الحياة وزيادة فرص التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إنه يمثل الأساس الذي تبنى عليه القيم والمبادئ، وتطوير المقدرات الفكرية والعملية والعلمية للأفراد، كما ويسهم في إعداد أفراد المجتمع على المشاركة الفاعلة في بناء مجتمعهم وتحقيق التقدم المنشود.

وفي ظل التحولات والتطورات السريعة في مختلف مجالات الحياة، وخاصة في المجال التكنولوجي والابتكارات في مجال الذكاء الاصطناعي، يواجه النظام التربوي تحديات متعددة تتطلب سرعة الإستجابة والمرونة في العمل، ومن بين هذه التحديات الحاجة إلى تطوير المناهج لتعكس الواقع واحتياجات سوق العمل. وتطوير الإستراتيجيات التعليمية التعلمية لتواكب التطور السريع، والحاجة إلى تقديم قيمة جديدة للطلبة. في ظل هذه التحديات المتزايدة التي يواجهها النظام التربوي، تبرز الحاجة لاعتماد نظريات ومناهج جديدة في الإدارة الحديثة. كما وتحتاج المؤسسات التعليمية الحديثة إلى إداريين يمتلكون المهارات والأساليب والخبرات اللازمة للاستجابة إلى بيئة العمل المتغيرة وبسرعة وبمرونة وفاعلية، ويجب أن يتمتع هؤلاء الإداريين بالمقدرة على اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة، وتطبيق إستراتيجيات مبتكرة لمواجهة التحديات والإستفادة من الفرص الجديدة. فعلى الإداريين أن يكونوا مبادرين فاعلين، يسعون لتحقيق التطور والتحسين المستمر في البيئة التعليمية، وتوفير فرص التعلم المستمر لجميع أفراد المجتمع التعليمي، والاستعانة بطرق إدارية ومناهج جديدة تتماشى مع متطلبات العصر الحديث، بما في ذلك الإدارة الرشيدة. يُعزز استخدام

مبادئ الإدارة الرشيقة دور المديرين في تحقيق اهدافهم بكفاءة وفاعلية أكبر، وتعزيز الابتكار والإبداع في جميع جوانب الحياة التعليمية والإدارية.

وعليه جاء هذا الدليل الإداري التربوي لمديري المدارس الحكومية في فلسطين، استناداً إلى مبادئ الإدارة الرشيقة، يُؤمل أن يوفر إطاراً موجهاً وفعالاً للمديرين لتحقيق أهدافهم ورسالتهم التعليمية، من خلال تبني مبادئ الإدارة الرشيقة، ويمكن مديري المدارس الحكومية من تحقيق أهدافهم بكفاءة وفاعلية أعلى، وتحفيز الابتكار والإبداع في جميع جوانب الحياة التعليمية والإدارية. فضلاً عن أنه، يُؤمل من هذا الدليل أن يكون أداة حيوية تسهم في تطوير ثقافة التحسين المستمر، وتقليل الهدر التعليمي، وتحسين جودة الأداء التعليمي وتميزه. وبالتالي، يمكن لتوظيف الإدارة الرشيقة في المدارس الحكومية تعزيز قيم التنافسية والتقدم في المؤسسات التعليمية، وبناء بيئة تعليمية تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة في فلسطين.

تعريف الإدارة الرشيقة: هي منهجية عمل متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء وتقليل الهدر في المؤسسات التعليمية، بهدف تعزيز الكفاءة والفاعلية. تتضمن هذه المنهجية تحديد المجالات التي يمكن تحسينها، وتبسيط العمليات، والتخلص من الخطوات غير الضرورية، والبحث المستمر عن طرق جديدة لتقديم قيمة للطلبة والمعلمين وأولياء الأمور.

تعريف الدليل الإداري: مجموعة الإجراءات والسياسات والإرشادات الإدارية والملحقات والبيانات والمعلومات اللازمة لتشكيل قواعد ترشد المدير للانتقال من مرحلة إلى أخرى للتعامل مع الواقع الحالي.

أهداف الدليل:

- يهدف الدليل الإداري التربوي المقترح إلى رفق جهود تنمية أداء المنظومة التعليمية وتطويره في فلسطين لتحقيق أهداف المجتمع بتعليم ذات جودة عالية، وذلك من خلال العمل على تزويد مديري المدارس في فلسطين بالإجراءات الأساسية الرئيسة التي تعزز مقدراتهم وصقل خبراتهم، على تطوير الأساليب الإدارية المدرسية، بالإستناد إلى مبادئ الإدارة الرشيقة في ممارستهم اليومية، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية والتنافسية والحد من الهدر التعليمي، وتوفير البيئة المشجعة للإبداع وتنميته، وتحسين العمل بشكل مستمر مع تقليل التكاليف. ويتوقع أن يحقق الدليل الأهداف الآتية:
- 6- وضع إجراءات قابلة للتنفيذ لضمان فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المدارس الحكومية في فلسطين.
 - 7- توجيه ممارسات مديري المدارس، نحو تحقيق جودة عالية في التعليم.
 - 8- تقديم إجراءات وإرشادات تسهم في توفير الخدمات المختلفة والمتطلبات التي تحفز مديري المدارس، لتطبيق الإدارة الرشيقة بفاعلية في مدارسهم.
 - 9- توفير آلية واضحة وموضوعية لدعم الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية الفلسطينية، لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية وتدفع بها إلى مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وتعزيز دور الإدارات المدرسية في الإرتقاء بمستوى أدائهم.
 - 10- تحسين العلاقات الإنسانية؛ التي تنعكس على سلوك المديرين والعاملين معهم؛ نتيجة إحساسهم بالإنتماء للمدرسة؛ وحرصهم على مصلحتها بإحساسهم بقيمة العمل الذي يؤدونه.
 - 11- التحسين المستمر والتطوير للأداء المدرسي، والإرتقاء به، من خلال توفير بيئة داعمة ومحفزة وتبني الأفكار الإبداعية للعاملين وتشجيعهم عليها.

أهمية الدليل:

تكمن أهمية هذا الدليل الإداري التربوي المقترح في دعم عملية اتخاذ القرارات لدى صناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إذ يوفر الإرشاد اللازم لتطبيق التغيير والتطوير والتحسين باستخدام مبادئ الإدارة الرشيقة، كأسلوب إداري جديد في إدارة المدارس، فضلاً عن أنه يعمل كأداة دعم لمديري المدارس، يقدم مرجعية علمية مبنية على التوجهات الحديثة في مجال الإدارة، مما يسهل عليهم العمل ويسهم في تحسين مخرجات النظام التعليمي في فلسطين، وتعزيز التكامل بين عناصر المنظومة التعليمية، وتجويد عمليتي التعليم والتعلم، ويؤمل أن يفيد هذا الدليل كل عامل في الميدان التربوي، وكل باحث وقارئ.

حدود الدليل:

يشمل هذا الدليل مجموعة من الإجراءات والعمليات، والتي هي مجموعة من الأنشطة ضمن خطوات متسلسلة وواضحة، يقوم بها مديرو المدارس في فلسطين، استناداً إلى مبادئ الإدارة الرشيقة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى ممارستهم للإدارة الرشيقة في أعمالهم اليومية داخل مدارسهم، بما ينعكس على فاعلية أدائهم، وعلى مستوى جودة العملية التعليمية في مدارسهم وتميزها.

عناصر الدليل الإداري المقترح:

تم بناء هذا الدليل ليقدم الدعم والإرشاد والتوجيه لمديري المدارس لتحسين ممارستهم للإدارة الرشيقة في مدارسهم، وذلك ضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المنظمة، التي تتدرج ضمن ستة مجالات رئيسية، وهي كما يأتي:

1. التواضع

2. الهدوء
3. الحكمة
4. الصبر
5. الموضوعية
6. الثقة

ويتكون هذا الدليل من ثلاثة عناصر رئيسية، وهي:

العنصر الأول: مجالات الإدارة الرشيقة.

العنصر الثاني: كيفية تطبيق الدليل الإداري التربوي لمديري المدارس استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة.

العنصر الثالث: المزايا المترتبة على تبني دليل الإداري التربوي لمديري المدارس استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة.

وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر الثلاثة، بمجالاتها الفرعية:

العنصر الأول: مجالات الإدارة الرشيقة:

الإدارة الرشيقة في المجال التربوي تمثل نهجاً إدارياً مبتكراً يهدف إلى تعزيز كفاءة عمليات الإدارة وفعاليتها، والسعي المستمر لتحسين الأداء التعليمي. وتتضمن الإدارة الرشيقة ستة مجالات، تتكامل معاً لتحقيق الأهداف التطويرية الشاملة للمدرسة، من خلال التركيز على العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، والتي تبسط العمليات وتقل الهدر التعليمي، بهدف تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، وهذه المجالات هي:

• **المجال الأول: التواصل**

الإدارة الرشيقة تُعد التواضع عنصراً حاسماً يعزز أهمية الانفتاح على التعلم والتطوير، وعندما يتعامل مدير المدرسة بتواضع مع المعلمين بغض النظر عن مستوى الأداء، ويقدر نقاط القوة لدى المعلمين. كما يتقبل ردود الفعل والأفكار الجديدة، ويدرك أنه ليس مصدر جميع الحلول، بل يستطيع الاستفادة من وجهات نظر الآخرين وخبراتهم، ويكون المدير قادر على تحقيق الأهداف التعليمية بيسر وتعزيز ثقافة التعاون والتحسين المستمر، وتطوير مقدرات المعلمين والطلبة للتكيف مع البيئات المعقدة والتغيرات السريعة.

المجال الثاني: الهدوء

يعد الهدوء في إطار الإدارة الرشيقة عنصراً أساسياً، إذ يساعد المديرين على الحفاظ على ثباتهم الإنفعالي وهدوئهم في أثناء المواقف الصعبة أو فترات الضغط الشديد. ويتيح الهدوء للمدير التفكير بطريقة إيجابية عندما يتعرض لمشكلات في العمل، ويتصرف بهدوء عند مواجهة الأزمات، ويسيطر على أعصابه في أثناء الأزمات، ومن المهم أن يحافظ المدير على هدوئه في الأوقات الصعبة، ليتخذ القرارات بشكل أفضل، ويتواصل بفاعلية أكبر، وإدارة المدرسة بكفاءة، ويعمل الهدوء لدى مديري المدارس على تهدئة الأوضاع والتصرف بحكمة، مما يُظهر أهمية إدارة العواطف والعلاقات الإنسانية بشكل سليم، وتجنب التفاعلات العاطفية والتعامل بشكل إيجابي مع المشكلات، ويُسهّم هذا المجال في إيجاد بيئة عمل مستقرة وإنتاجية، والتصرف بهدوء ويعزز خفة الحركة والسرعة في الأداء وتعزز المرونة في التعامل مع المخاطر. ويساعد الهدوء مدير المدرسة على تحقيق الأهداف الفعلية وتحسين العمليات داخل المدرسة.

• المجال الثالث: الحكمة

توضح الإدارة الرشيقة أهمية دور المدير في تمكين المعلمين في المدرسة، إذ تركز فاعلية المدرسة على حكمة المدير وخبرته ومهاراته في اتخاذ القرارات. ويؤثر تأثيراً كبيراً في مقدرة المدرسة على التكيف مع التغيير والتحسين المستمرين. فالمدير الحكيم، الذي يتمتع بالخبرة والحنكة في العمل، يتفاعل بحكمة مع اعتراضات العاملين، ويتبنى رؤية شاملة للعمل. ويتخذ القرارات بعد دراسة دقيقة ومعقدة ومستفيضة، ويستثمر التنافس بين العاملين بطريقة تعزز التعاون والابتكار والنمو داخل المدرسة. ويسهم في إيجاد ثقافة من الاستجابة والمرونة داخل المدرسة مما يمكنها من التعامل بشكل أكثر فاعلية مع التحديات والاستفادة من الفرص لتحسين الأداء العام وتحقيق الجودة في التعليم.

• المجال الرابع: الصبر

تعد قيمة الصبر أساسية لدى المديرين المدارس، إذ تركز مبادئ الإدارة الرشيقة على المرونة والتكيف والتحسين المستمر لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة. ويُعد الصبر عنصراً حيوياً في تنفيذ مبادئ الإدارة الرشيقة داخل المدرسة، إذ يسهم المديرين في تعزيز استراتيجيات الصبر لدى المعلمين، ويتصرف المدير بطريقة جيدة لمواجهة الأفكار السلبية وقبول الانفعالات دون رد فعل سلبي. كما يُميز المدير بين العاملين بكفاءة من خلال تحملهم مشاق العمل ويحثهم على التحلي بالصبر لتجاوز المواقف الصعبة، ويسهم الصبر لدى مديري المدارس في تعزيز فكرة الصمود والمرونة وتعزيز الحصانة النفسية لدى المعلمين، والحفاظ على التركيز على الأهداف طويلة الأمد، والعمل على إيجاد حلول مستدامة، وتعزيز ثقافة التكيف والتعاون والتعلم المستمر داخل المدرسة، وبالتالي تحقيق أداء مدرسي متميز وتحضير الطلبة للمستقبل بشكل أفضل للنجاح واكتساب المعرفة.

• المجال الخامس: الموضوعية

تركز الإدارة الرشيقة على تحقيق أقصى قيمة للجُمهور مع تقليل الهدر، وفي هذا السياق، تُعد موضوعية مدير المدرسة أمراً بالغ الأهمية لتنفيذ مبادئ الرشاقة الإدارية بشكل فاعل داخل المدرسة، إن اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات تُمكن المدير من اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على التحليل الشامل للبيانات المتعلقة بأداء الطلبة ومستوى فاعلية المعلمين، وطرائق التعليم الملائمة في ظل التغيير السريع، وبالتالي يمكن لمدير المدرسة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير واتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز الأداء العام للمدرسة، ويُشجع المدير على الابتعاد عن إصدار الأحكام دون دليل ملموس، وتجنب السطحية في التعامل مع المشكلات، وذلك لتحقيق الموضوعية والعدالة في التقييم واتخاذ القرارات. وتعزز موضوعية المدير ثقافة المساءلة داخل المدرسة وضمان الشفافية والعدالة، ويعد المدير الذي يمتلك الموضوعية قدوة إيجابية للمعلمين والطلبة، ويشجع على تنمية ثقافة الصدق والنزاهة والمساءلة داخل المدرسة.

• المجال السادس: الثقة

تُعد الثقة التي يتمتع بها مدير المدرسة أحد الأركان الأساسية في سياق الإدارة الرشيقة، فعندما يتمتع المدير بثقة فائقة من قبل العاملين في المدرسة، يتحول إلى عامل محفز يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة، ويصبح المدير قادراً على تعزيز روح الفريق وتحفيز الجميع على تحقيق أهداف المدرسة بروح من التعاون والمشاركة الفاعلة، إذ يثق المدير بمقدرات المعلمين وكفاءاتهم ويؤمن بإمكانياتهم، مما يشجعهم على العمل بجهد وإخلاص وتفانٍ في أداء مهماتهم. وتسهم الثقة في تعزيز التواصل الفاعل بين الطاقم التعليمي والإداري وبناء علاقات قوية مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة كما ويتم تشجيع الابتكار والتطوير داخل المدرسة، إذ يشعر المعلمون بالثقة في تقديم أفكارهم ومقترحاتهم دون تردد أو خوف من الانتقاد، مما يسهم في تكوين بيئة آمنة ومحفزة لتحقيق النجاح والتطوير المستمر داخل المدرسة.

العنصر الثاني: كيفية تطبيق الدليل الإداري التربوي المقترح لمديري المدارس استناداً لمبادئ الإدارة الرشيقة

باستخدام مبادئ الإدارة الرشيقة، يتمكن مديرو المدارس من تعزيز أدائهم بشكل فاعل وبناء بيئة تعليمية متميزة تتسم بالتكيف السريع مع التحولات والتغيرات المستمرة. فتركز الإدارة الرشيقة على تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تحسين العمليات وتعزيز العمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المدرسية بكفاءة وفاعلية. وتمكّن مدير المدرسة من التخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل، إذ يتمثل الهدف في تحقيق الأهداف التعليمية بأقل قدر من الهدر والتكاليف الزائدة. كما تساعد في اتخاذ القرارات السريعة والصائبة بناءً على البيانات والمعلومات المتاحة، مما يعزز الاستجابة الفاعلة لاحتياجات الطلبة والمعلمين. فضلاً عن ذلك تسهم الإدارة الرشيقة في بناء بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والتطوير المهني المستمر. فهي تشجع على تنبني ثقافة التحسين المستمر، وتقديم الدعم للمعلمين والموظفين لتطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم بشكل مستمر. وتحسين الأداء الإداري وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة عالية، ويسهم في تحسين جودة التعليم ورفع مستوى النجاح للطلبة وللمدرسة بشكل عام، وذلك باتباع الآتي:

د- المجال الأول: التواضع:

سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول العمل، وبما ينسجم والميول الشخصية

المقبولة.

الرقم	الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
1	يهدف ترسيخ مبادئ وقيمة التواضع لدى مديري المدارس إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل البيئة المدرسية وتعزيز روح الإنتماء والتعاون، وبناء بيئة تربوية تسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية.	ندوات توجيه الأقران وتدريبهم ورشات عمل محاضرات بطاقة الوصف الوظيفي	- تصميم برامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى الوعي لدى مديري المدارس بأهمية قيمة التواضع في القيادة والإدارة التربوية. - عقد ندوات وورشات عمل دورية للمديري المدارس التعرف إلى إمكاناتهم ومقدراتهم وتعزيز تفاعلهم مع الآخرين من العاملين معهم. - دراسة الإحتياجات التدريبية في مجال التواضع لدى مديري المدارس. - اختيار مديري المدارس بناءً على بطاقة الوصف الوظيفي، لاختيار المدير المناسب.
2	يهدف تشجيع التأمل الذاتي لدى مديري المدارس الحكومية، إلى تطوير كفاءة مديري المدارس مهنيًا، للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، بهدف تطوير مهاراتهم وتعزيزها في إدارة المدرسة لتحقيق أفضل النتائج	استشارات التوعية المستمرة تمارين لعب الأدوار تحفيز وتشجيع ودعم من قبل وزارة التربية والتعليم. تنفيذ دورات في التأمل الذاتي	- تطوير برامج تساعد مديري المدارس على فهم أهمية التأمل الذاتي للتعرف إلى نقاط القوة لديهم ومجالات التحسين. - تشجيع مديري المدارس على تطوير خطط للتنمية الشخصية تعزز التواضع في إدارتهم المدرسية. - تشجيع مديري المدارس على البحث والتعلم المستمر. - تحفيز مديري المدارس على تقديم الأفكار الجديدة

<p>بالإدارة ومنحهم صلاحيات أكثر في العمل الإداري.</p>		<p>في المجال التعليمي والتحسين المستمر على المستوى الشخصي أو المهني، لتعزيز ثقافة التواصل في المدرسة وبين المعلمين.</p>	
<p>- تحليل البيئة التربوية للتعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الفرص المتاحة، سواء أكانت في مجال التعليم أم التكنولوجيا أم الثقافة العامة، وتحديد المجالات التي تتطلب تحسين.</p> <p>- وضع آليات لتقييم فاعلية العمل وتحديد مجالات التحسين المستمر والتجديد والإبداع وفي مهارات التواصل لدى مديري المدارس.</p>	<p>تحليل البيئة المدرسية (SOWT) تقييم الإحتياجات وتحديد شكل دائم</p>	<p>يهدف مجال التحسين المستمر في البيئة المدرسية إلى فهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر في العملية التعليمية وتقييمها وذلك بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المدارس والمعلمين، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير من أجل توجيه الجهود والموارد بشكل فعال</p>	<p>3</p>
<p>- تطوير مهارات مديري المدارس الإدارية في إتخاذ القرارات، ويشمل ذلك الإتصال الفاعل والمقدرة على تحليل بيئة العمل والتقييم المستمر.</p> <p>-بناء علاقة تشاركية مبنية على الديمقراطية والتشاور والإتصال والتواصل الجيد مع المعلمين، في عملية إتخاذ القرار.</p> <p>-بناء فرق عمل من ذوي الخبرة والتخصصات المختلفة من المعلمين لمناقشة المبادرات والأفكار التي يتم</p>	<p>التعلم الذاتي وتطوير مهارات إتخاذ القرار . الإستشارة والتشاركية والديمقراطية تفويض الصلاحيات توزيع المهمات</p>	<p>يهدف تطوير عملية إتخاذ القرار لدى مديري المدارس، إلى تحسين أداء المدرسة وتعزيز العلاقة الإيجابية ما بين مدير المدرسة والمعلمين والطلبة، مما يعزز الشعور بالإنتماء والمسؤولية والإفتتاح على التعاون، وتعزيز الشعور بأنهم جزء من العملية</p>	<p>4</p>

<p>طرحها من قبل المعلمين، وأولياء الأمور والطلبة.</p>		<p>التربوية، يسهمون في نجاحها وتطورها، مما يؤدي إلى تحسين ممارستهم التعليمية، وتحقيق أفضل النتائج في التعليم.</p>
---	--	---

المجال الثاني: الهدوء :

يعد الهدوء في إطار الإدارة الرشيقة عنصراً أساسياً، إذ يساعد المديرين على الحفاظ على ثباتهم الإنفعالي وهدوئهم خلال المواقف الصعبة أو فترات الضغط الشديد. والهدوء يتيح للمدير التفكير بطريقة إيجابية عندما يتعرض لمشكلات في العمل.

الرقم	الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
1	يهدف زيادة الوعي لدى مديري المدارس لأهمية الهدوء في الإدارة التعليمية وتأثيره الإيجابي بالعمل إلى تحسين جودة التعليم، وتطوير المعلمين، وتعزيز العلاقة الإيجابية ما بين مدير المدرسة والمعلمين وما بين المعلمين انفسهم، لبناء بيئة إيجابية محفزة للتعلم، وبالتالي تحسين أداء الطلبة	برامج تدريبية ورشات عمل توفير أدوات وتقنيات التأمل	<p>- مدير المدرسة يسهم في تسيير العملية التربوية ونجاحها ويدعم المعلمين والطلبة لتحسين الأداء الأكاديمي.</p> <p>- يتابع مدير المدرسة ويقدم الدعم والمساندة للمعلمين والمدرسة في تنفيذ المهمات والخطط لتحقيق الأهداف التربوية ببسر ومرونة.</p> <p>وزارة التربية والتعليم تقوم ب:</p> <p>- تطوير برنامج تدريبي يهدف إلى تعزيز قيمة الهدوء لدى مديري المدارس.</p> <p>- إقامة ورشات في عملية حول تطبيق الهدوء في الإدارة المدرسية وتأثيره الإيجابي على البيئة المدرسية والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.</p> <p>- تدريب مديري المدارس من خلال أدوات وتقنيات تعزز الهدوء مثل تمارين الاسترخاء والتنفس والتواصل الفاعل.</p> <p>- ندوات ولقاءات حول إدارة الصراع والنزاعات داخل المدرسة.</p>
2	يهدف تطوير مهارات مديري المدارس على	ورشات عمل دورات تدريبية	<p>مدير المدرسة :</p> <p>- يتابع التطورات في المجال التربوي وخاصة في مجال</p>

<p>إدارة الصراع وإدارة الأزمات، حتى يتمكن من توفير بيئة داعمة للمدرسة في أوقات حرجة، وصعبة.</p> <p>- يتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة للتخفيف من العبء التدريسي، ويوفر بيئة تعليمية متنوعة تهدف إلى تعزيز العلاقة مع المدرسة، والإرتقاء بواقع المدرسة.</p> <p>- يطور مديرو المدارس مهارات إدارية تعتمد على الهدوء والتأمل، والتي تعزز المقدرة على التحكم في الضغوط والتحديات اليومية، وتحفز على الابتكار والإبداع في إدارة المدرسة، وتحسين عملية اتخاذ القرارات الفاعلة والمتوازنة تقوم وزارة التربية والتعليم:</p> <p>- بتطوير برامج تدريبية مع مدربين ذوي خبرة في مجال الإدارة الرشيقة.</p> <p>- تشجيع مديري المدارس على تبني ثقافة التفاعل وتبادل الخبرات والتجارب المتعلقة بتوظيف الهدوء وتطبيقه في المواقف الإدارية المختلفة، مما يؤدي إلى توسيع رؤيتهم وتحسين أدائهم الإداري، وتعزيز جودة التعليم وأداء الطلبة.</p>	<p>التعلم من خلال الأقران استشارات متابعة مستمرة وتقييم</p>	<p>التعامل مع الضغوط والتحديات والتحكم في الظروف المحيطة بشكل فاعل وهادئ، إلى تعزيز القيادة الفاعلة في مواجهة التحديات المتزايدة في المجال التعليمي، والتواصل والتعاون البناء بين مديري المدارس والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، مما يؤدي إلى تحسين ممارستهم التعليمية وبالتالي تحسين أداء المدرسة.</p>	
<p>- يقوم مدير المدرسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء المدرسي وتحليلها وتفسيرها.</p> <p>- تقديم التغذية الراجعة للمعلمين بناء على البيانات التي تم تحليلها.</p> <p>- يقدم الدعم والمساندة للمعلمين.</p>	<p>التحليل المستمر ورشات عمل جلسات إرشادية وتوجيهية واستشارية تدريبات تحفيزية</p>	<p>يهدف تعزيز مهارات التحليل والمرونة في ظروف متغيرة لدى مديري المدارس، إلى تعزيز مقدراتهم الإدارية،</p>	3

<p>- يحفز المعلمين لتحقيق أفضل النتائج بأقل وقت وجهد.</p> <p>- يوفر بيئة تعليمية مبنية على الإحترام.</p> <p>تقوم وزارة التربية والتعليم:</p> <p>- بورشات عمل حول ادارة الموارد البشرية.</p> <p>- تحليل البيئة المدرسية وتقييمها.</p> <p>- التقييم لفاعلية الهدوء داخل المدرسة وردود فعل المعلمين وتحليل التغيير في سلوك مديري المدارس والمناخ المدرسي.</p> <p>- توفير الدعم المستمر لمديري المدارس بعد الانتهاء من التدريب مثل جلسات الإرشاد المهني والنفسي والجلسات الإستشارية والتوجيهية.</p>		<p>وتحفيزهم على تحقيق التغيير والتحسين والتعليم المستمر.</p>	
<p>-تشجيع عمليات البحث العلمي والنوعي في مجال الهدوء وأثره في العمل داخل المدارس.</p> <p>- فحص مدى مقدرة مديري المدارس على التحكم في العواطف والإنفعالات، التخطيط والتنظيم والتنسيق السليم، التواصل الفاعل لبناء برامج تدريبية لمديري المدارس بناء على واقعهم التربوي.</p>	<p>ورشات عمل لقاءات فردية ابحاث ودراسات</p>	<p>يهدف تحليل احتياجات التدريب ومتطلباته فيما يتعلق بالهدوء لدى مديري المدارس إلى تحقيق الأهداف التربوية وتحسين الأداء الإداري بالمدرسة والتقليل من هدر الوقت والتكيف مع التغيير السريع.</p>	<p>4</p>

المجال الثالث: الحكمة:

توضح الإدارة الرشيدة أهمية دور المدير في تمكين المعلمين في المدرسة، إذ تركز فاعلية المدرسة على حكمة المدير وخبرته ومهاراته في اتخاذ القرارات.

الطريقة والإجراءات	الأدوات	الأهداف	الرقم
<p>- يحرص مديرو المدارس على التقييم المستمر من خلال تأمين مصادر المعلومات وتحليل البيانات بشكل دوري ومستمر .</p> <p>- يسعى مدير المدرسة إلى حل المشكلات بشكل منهجي مهني، والنظر إلى وجهات النظر والحلول المختلفة، لتحديد النهج الأكثر فاعلية.</p> <p>- تحمل مسؤولية القرارات التي يتم اتخاذها في سبيل تحسين العملية التعليمية وتطويرها.</p> <p>- تعزيز الإبتكار والإبداع من خلال طرح الحلول المبتكرة واستكشاف أساليب بديلة وتحدي الأفكار التقليدية، من خلال فرق العمل والتشاور مع المعلمين المتخصصين أصحاب الخبرة والمبادرة والتعاون في العمل.</p> <p>-بناء علاقة مبنية على التشاور والاستماع لآراء الآخرين في العملية الإدارية.</p> <p>- السعي لتوفير قاعدة من المعلومات توضح الإجراءات وآليات العمل تصل إلى جميع العاملين ببسر وسهولة.</p>	<p>تبني أساليب التقييم والتقييم المستمرين</p> <p>برامج تدريبية</p> <p>وورش عمل</p> <p>محاضرات</p> <p>المرافقة والاستشارة</p>	<p>يهدف تحسين عملية اتخاذ القرارات الحكيمة والتفكير الإستراتيجي، إلى تعزيز مقدره مديري المدارس على التحليل الشامل للمواقف من وجهات النظر المختلفة، مما يؤدي إلى التحسين المستمر للأداء المدرسي.</p>	1

<p>- تطوير برامج تدريبية لتحسين عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس.</p>			
<p>- توثيق رؤية المدرسة وتوزيعها ومناقشتها مع المعلمين والعاملين بالمدرسة بشكل دوري وثابت</p> <p>- سماع آراء الآخرين وأفكارهم وتحسين التواصل معهم.</p> <p>- بناء علاقة إنسانية مهنية مابين الإداريين والمعلمين، والمعلمين أنفسهم.</p> <p>- عدم التفرد في الإدارة واتباع أساليب حديثة مبنية على السرعة والمرونة في العمل.</p> <p>-تحفيز المعلمين والعاملين في المدرسة من خلال المكافآت سواء المادية أم المعنوية.</p> <p>-توفير بيئة آمنة مساعدة وداعمة داخل المدرسة.</p>	<p>صياغة رؤية واضحة للمدرسة مبنية على مبادئ الإدارة الرشيقة.</p> <p>الاتصال والتواصل الجيد.</p> <p>توفيرمناخ وبيئة تعليمية مبنية على التسامح والمساعدة والمساندة.</p>	<p>يهدف ترسيخ مبادئ الثقافة التنظيمية الإيجابية وتعزيز التواصل والتفاعل الحكيم في العلاقات المهنية والشخصية، إلى تعزيز العلاقة الإيجابية في بيئة العمل، وتحسين أداء المعلمين وتعزيز ثقافة التعلم المستمر.</p>	<p>2</p>
<p>-التعاون مع المجتمع المحلي للتقييم المستمر للعملية التعليمية</p> <p>- الإطلاع على الأساليب الحديثة في عملية التقييم واتخاذ القرارات العادلة في المساءلة.</p> <p>- مراقبة وتقييمه وتقويمه أداء المعلمين ومدى مواءمته للأساليب التعليمية لتحقيق الأهداف.</p> <p>- بناء ورشات عمل تلبي احتياجات مديري المدارس والمعلمين والعاملين داخل المدرسة.</p>	<p>التقييم المستمر لأجل التحسين لقاءات دورية ثابتة متابعة لسير العمل وتحقيق الأهداف التربوية تبني أساليب جديدة بالتحفيز والمساءلة ورش عمل تفاعلية ونماذج محاكاة لتوضيح أهمية المساءلة وتأثيرها في المدرسة</p>	<p>يهدف تعزيز مبادئ المساءلة، والشفافية إلى تعزيز العلاقة بين المعلمين ومدير المدرسة، الثقة بالقرارات الإدارية والشعور بالانتماء للمدرسة، والعمل لأجل تحسين الأداء المدرسي وتحقيق أفضل النتائج</p>	<p>3</p>

	التعليمية.		
4	<p>يهدف تطوير مهارة حل النزاعات لدى مديري المدارس إلى بناء بيئة تربوية مدرسية إيجابية فاعلة، تعزيز مهارات القيادة والإدارة لدى مديري المدارس، مما يسهم في تخفيف التوتر والصراعات داخل المدرسة، مما يؤدي إلى تمكين المعلمين من أداء عملهم بشكل أفضل، كما ويسهم في بناء علاقة شراكة وتعاون بين المعلمين ومديري المدارس وتعزيز العلاقة الإيجابية والقوية لتحقيق الأهداف التربوية وتحسين أداء الطلبة والمدرسة.</p>	<p>تفعيل دور مجلس أولياء الأمور الاجتماعات الدورية والفردية مع المعلمين وتطوير استراتيجيات حل المشكلات</p>	<p>- يوفر مدير المدرسة الدعم والتدريب والمساندة للمعلمين وللطلبة لتحسين الأداء الأكاديمي.</p> <p>- يشجع مدير المدرسة الحوار والتعاون داخل المدرسة ويعزز العمل الجماعي وبناء أهداف عمل مشتركة، مما يؤدي إلى التقليل من احتمال حدوث نزاعات وصراعات.</p> <p>- يطور مدير المدرسة مهاراته ومقدرته على فهم وحل النزاعات بشكل فاعل ومدروس.</p> <p>- يستخدم مدير المدرسة أساليب الوساطة والتحكيم للمساعدة في الوصول إلى حلول مرضية وعادلة لجميع الأطراف في حال حدوث مشكلات.</p> <p>تقوم وزارة التربية والتعليم :</p> <p>- تشجيع مديري المدارس والمعلمين والعاملين داخل المدرسة على إيجاد وسائل واستراتيجيات جديدة في حل النزاعات.</p> <p>- العمل الدؤوب على تذليل العقبات الإدارية</p> <p>- تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال الاجتماعات الدورية.</p> <p>- تطوير دورات تدريبية في الوساطة وحل النزاعات.</p>

المجال الرابع: الصبر:

تُعد قيمة الصبر أساسية لدى مديري المدارس، إذ تركز مبادئ الإدارة الرشيقة على المرونة والتكيف والتحسين المستمر لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة. ويُعد الصبر عنصراً حيوياً في تنفيذ مبادئ الإدارة الرشيقة داخل المدرسة.

الرقم	الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
1	يهدف تعزيز العلاقات الإيجابية داخل المدرسة وترسيخ قيمة الصبر لدى مديري المدارس، إلى تحسين أداء الطلبة والجودة بالتعليم وبناء بيئة تعليمية تسمح بالنمو والتطور الشخصي والمهني للمعلمين وللطلبة	اللقاءات الإجتماعية المختلفة	<p>- يشجع مدير المدرسة على بناء علاقات إيجابية ومفتوحة داخل المدرسة.</p> <p>- يعزز مدير المدرسة التواصل والتعاون بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية.</p> <p>- يعزز مدير المدرسة الشعور بالإنتماء والمسؤولية تجاه المدرسة.</p> <p>تقوم زراة التربية والتعليم:</p> <p>- تشجيع مديري المدارس والمعلمين والعاملين داخل المدرسة على تبني مفهوم الصبر وعدم التسرع في اتخاذ القرارات.</p> <p>- تدريب مديري المدارس على ممارسة الصبر وسماع وجهات النظر المختلفة مع مراعاة وجهات النظر المختلفة .</p> <p>- دعم مديري المدارس في تعزيز بناء علاقات قوية مع المعلمين والطلبة وأولياء الامور، وإظهار الصبر والتفهم والتعاطف في تفاعلهم مع الأحداث والمواقف المختلفة.</p>
2	يهدف تحسين الإتصال والتواصل الفاعل في المواقف الصعبة لدى	ممارسة اليقظة الذهنية تدريبات في الصحة النفسية	<p>- يقوم مدير المدرسة بالإستماع الفاعل وعدم التسرع في الرد أو اتخاذ القرار .</p> <p>- يشجع مدير المدرسة المعلمين على التحدث بوضوح</p>

<p>وصراحة، ويتجنب التحدث بلغة غير واضحة، ليتمكن الجميع من فهم المطلوب لتنفيذه.</p> <p>تقوم وزارة التربية والتعليم :</p> <p>- تدريب مديري المدارس على تقنيات اليقظة الذهنية مثل تمارين التنفس العميق والتأمل والإسترخاء مما يؤدي إلى تهدئة العقل وتقوية اليقظة الذهنية، ويساعدهم على التفكير بوضوح وعمق لإيجاد الحلول.</p> <p>-مساعدة مديري المدارس على تنمية قيمة الصبر والبقاء حاضرين في المواقف الصعبة.</p> <p>-تعزيز الحصانة النفسية لدى مديري المدارس.</p> <p>الإهتمام بالصحة النفسية ولتعزيز روح الانتماء والحضور ودعم قيمة الصبر لدى مديري المدارس.</p>	<p>تعزيز الشعور بالإنتماء</p> <p>ورشات عمل في</p> <p>الحصانة النفسية</p> <p>الإستشارة والإطلاع على</p> <p>تجارب الآخرين</p>	<p>مديري المدارس إلى</p> <p>تعزيز مقدرتهم على</p> <p>التعاطف بشكل إيجابي</p> <p>في المواقف الصعبة،</p> <p>مما يؤدي إلى شعور</p> <p>المعلمين والطلبة</p> <p>بالدعم والتأييد والأمان</p> <p>في الأوقات الصعبة،</p> <p>والتفاعل بشكل إيجابي</p> <p>لتحقيق النجاح والتطور</p> <p>في مختلف الجوانب</p> <p>الشخصية والمهنية.</p>	
<p>- توفير بيئة داعمة ومشجعة لمديري المدارس، إذ يشعرون بالراحة والأمان للتعبير عن مشاعرهم والتعامل معها بطريقة صحيحة.</p> <p>- تطوير الوعي الذاتي، من خلال تشجيع مديري المدارس على التعاطف مع ذواتهم ومع الآخرين، وفهم مشاعرهم وتأثيرها في سلوكهم وأدائهم.</p> <p>توجيه مديري المدارس للقيام بالأنشطة التعاونية وممارسات التفكير الإيجابي.</p>	<p>تدريبات</p> <p>ورشات عمل</p> <p>التغذية الراجعة</p> <p>والملاحظة</p> <p>أو في الكتب والمقالات</p> <p>العلمية والفيديوهات</p> <p>التعليمية</p> <p>التعاون والشراكة مع</p> <p>الزملاء لتعزيز الذكاء</p> <p>العاطفي</p> <p>ممارسة التأمل والتفكير</p>	<p>يهدف تعزيز الذكاء</p> <p>العاطفي لدى مديري</p> <p>المدارس إلى تحسن</p> <p>أدائهم وفعاليتهم في</p> <p>إدارة المدرسة وتسهم</p> <p>في إيجاد بيئة ملهمة</p> <p>وداعمة، وتحقيق</p> <p>التوازن والتفاهم قي</p> <p>البيئة المدرسية،</p> <p>وتعزيز التعاون</p> <p>والفاعلية بالعمل.</p>	3

	بالات		
<p>4</p> <p>إدارة الوقت لدى مديري المدارس بشكل فاعل يهدف إلى تحسين أدائهم الإداري، ويسهم في تحديد الأولويات وتنفيذ المهمات بكفاءة، وتحسين الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التربوية.</p>	<p>التدريب</p> <p>ورشات عمل</p> <p>المحاكاة</p> <p>تفويض المسؤوليات</p>	<p>- يقوم مدير المدرسة في تحسين إدارته للمدرسة وتنظيمها بكفاءة وفاعلية من خلال تحديد الأولويات وتوزيع الأدوار.</p> <p>- يشجع مدير المدرسة المعلمين على التنظيم والتخطيط والتنفيذ من خلال استخدام الوقت بشكل مثمر وفاعل لتحقيق أهدافهم التربوية التعليمية.</p> <p>- يتعاون مدير المدرسة مع فرق العمل بتخصيص الوقت بشكل ثابت وصحيح لتحقيق الأهداف التعليمية.</p> <p>- يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة والتعاون والتفاعل والتنسيق والتواصل فيما بينهم بتنظيم الأنشطة والفعاليات، لتنظيم الوقت وإدارته بفاعلية أكبر.</p> <p>تقوم زارة التربية والتعليم:</p> <p>- بتطوير دورات تدريبية فاعلة في إدارة الوقت في أثناء الأزمات.</p> <p>- تحسين ممارسة مديري المدارس لإدارة الوقت مع التقييم والتقويم المستمرين.</p> <p>- التركيز على أهمية الصبر في فهم وجهات النظر المختلفة والوصول إلى حلول مناسبة وموضوعية.</p>	

المجال الخامس: الموضوعية:

تُعد موضوعية مدير المدرسة أمراً بالغ الأهمية لتنفيذ مبادئ الرقابة الإدارية بشكل فاعل داخل المدرسة، إن اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات تُمكن المدير من اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على التحليل الشامل للبيانات المتعلقة بأداء الطلبة ومستوى فاعلية المعلمين.

الرقم	الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
1	الوضوح والتركيز لدى مديري المدارس يهدف إلى تعزيز التواصل الإيجابي لدى مديري المدارس والمعلمين والطلبة، تحسين الأداء المدرسي، تعزيز روح الإنتماء.	القوانين والإجراءات المنشورات والمطبوعات الصلاحيات والمهمات وضوح الأهداف توزيع المهمات	<p>- يقوم مدير المدرسة بتوضيح القوانين والإجراءات المعمول بها داخل وزارة التربية والتعليم.</p> <p>- يساعد مدير المدرسة في توضيح الأهداف والرؤية وآلية العمل وطرائق التدريس، لتحسين الأداء المدرسي، وتحقيق الأهداف التربوية.</p> <p>- يقدم مدير المدرسة الدعم والتوجيه اللازم لفريق العمل وللطلبة مما يعزز فاعلية العملية التعليمية والإدارية.</p> <p>- توزيع المهمات بشكل عادل ومنصف للعاملين والعاملين في المدرسة.</p>
2	يهدف التطوير المهني لدى مديري المدارس إلى تحسين مهاراتهم ومقدرتهم الإدارية والتطوير المستمر وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المدرسة وتحسين الأداء المدرسي.	دورات ورشات عمل تبادل خبرات زيارات تبادلية مواكبة التطور التكنولوجي	<p>- تشجيع مديري المدارس على التطوير المهني المستمر.</p> <p>- تعزيز مهاراتهم القيادية، واتخاذ القرار.</p> <p>- تدريب مديري المدارس على أحدث الممارسات في مجال التعليم.</p> <p>- التدريب على الوسائل التكنولوجية الجديدة لمواكبة التطور السريع.</p> <p>- البعد عن التحيزات الشخصية</p>

<p>3 - تدريب مديري المدارس على التفكير النقدي .</p> <p>-تنظيم جلسات لمناقشة الخبرات والآراء والأفكار وتبادلها بين مديري المدارس، والمديرين والمعلمين، والمديرين والطلبة، وأولياء الأمور .</p> <p>- تقديم الدعم والملاحظة المستمرين لمديري المدارس بعد كل تدريب لمتابعة مدى تطبيقهم للموضوعية وتقديم التغذية الراجعة والملاحظات البناءة والتوجيه المناسب لتحسين مهاراتهم في الموضوعية وتطويرها وعدم التحيز .</p>	<p>تدريب</p> <p>دراسة حالة</p> <p>استشارة</p> <p>الملاحظة</p> <p>التقييم المستمر</p>	<p>يهدف تحليل الحقائق</p> <p>واتخاذ القرارات</p> <p>بموضوعية لدى مديري المدارس إلى تحقيق الأهداف التربوية التعليمية وتجويد التعليم</p>	<p>3</p>
<p>4-تدريب مديري المدارس في استخدام الاستدلال المنطقي في القرارات والنقاشات.</p> <p>-اكتساب مديري المدارس مهارات في المقدره على تحليل الحجج المقدمة وتقييم صحتها وموضوعيتها مستندة إلى المعطيات.</p> <p>-تدريب مديري المدارس على عدم التحيز الشخصي وكيف يتعاملون مع مشاعرهم والتأثيرات النفسية التي يمكن أن تؤثر في قراراتهم.</p>	<p>تدريب</p> <p>ورشات عمل</p> <p>المناقشات وتبادل الآراء والخبرات.</p> <p>البحث العلمي</p>	<p>يهدف تعزيز مهارات الاستدلال المنطقي واستقراء الواقع إلى تطوير مقدرات مديري المدارس المعرفية وتمكينهم من أداء مهماتهم الإدارية ببسر وسهولة من خلال العمل على الحقائق والواقع التربوي</p>	<p>4</p>

المجال السادس: الثقة:

تُعد الثقة التي يتمتع بها مدير المدرسة أحد الأركان الأساسية في سياق الإدارة الرشيقة، فعندما يتمتع المدير بثقة فائقة من قبل العاملين في المدرسة، يتحول إلى عامل محفز يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة، ويصبح المدير قادراً على تعزيز روح الفريق وتحفيز الجميع على تحقيق أهداف المدرسة بروح من التعاون والمشاركة الفاعلة.

الرقم	الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
1	يهدف تعزيز المقدر على فهم أساسيات مفهوم الثقة في سياق الإدارة الرشيقة لدى مديري المدارس إلى تحسين الأداء الأكاديمي لدى الطلبة وتعزيز روح التعاون والانتماء وبناء بيئة تعليمية آمنة وإيجابية	ورشات عمل تفاعلية مناقشات موجهة التقييم والتقييم المستمرين	- تطوير جلسات تفاعلية تضم أنشطة تعزز مفهوم الثقة في بناء علاقات ناجحة داخل المدرسة. - تعزيز التعاون والتواصل الفاعل لبناء الثقة ما بين مدير المدرسة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.
2	يهدف تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في السياق المدرسي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية وتحسين مخرجات التعليم	تدريبات المحاكاة التقارير والملاحظات	- تدريب مديري المدارس على بناء علاقات مبنية على الثقة والإحترام مع المعلمين الطلبة وأولياء الأمور. - ترسيخ مفهوم الثقة كقيمة داخل المدرسة - توضيح الرؤية والأهداف - تعزيز الحوار الفاعل - تحديد القيم الأساسية

- توضيح التحديات			
<p>- توفير الدعم والتوجيه المستمر للمعلمين وللعاملين في المدرسة والطلبة.</p> <p>- تعزيز الثقة من خلال الحوار الفاعل تشجيع الابتكار والابداع.</p> <p>- تدريب مديري المدارس على تعزيز التعاون والعمل الجماعي.</p>	<p>جلسات حوارية</p> <p>توفير الدعم والتوجيه</p>	<p>يهدف توعية مديري المدارس لأهمية التغذية الراجعة بشكل بناء ومحفز لتعزيز الثقة، إلى تحسين جودة التعليم وإيجاد بيئة محفزة للعمل والتعلم والابتكار</p>	3
<p>- تطوير برامج تدريبية لمديري المدارس لتقييم وتعزيزه أداء المعلمين.</p> <p>- تدريب مديري المدارس على كيفية إعطاء توجيهات بناءة تشجع التحسين المستمر والمرونة بالعمل، لتعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي في المدرسة.</p>	<p>تدريبات</p> <p>استشارات فردية وجماعية</p> <p>زيارات تبادلية وتبادل الخبرات</p> <p>التعليم والتطوير المستمر</p>	<p>يهدف تطوير مهارات بناء الثقة لدى مديري المدارس مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والعاملين بالمدرسة، إلى توفير فرص للتعلم الإيجابي والثقة وتحسين مخرجات التعليم والأداء المدرسي.</p>	4

العنصر الثالث: المزايا المترتبة على تبني الدليل الإداري التربوي المقترح لمديري المدارس استناداً

لمبادئ الإدارة الرشيقة

من المزايا المترتبة على تبني الدليل الإداري التربوي المقترح لمديري المدارس الحكومية استناداً

لمبادئ الإدارة الرشيقة، ما يأتي:

- تعزيز الثقة والمصداقية بين مديري المدارس والعاملين معهم.
- يساعد دليل الإداري التربوي مديري المدارس الحكومية في عملهم، من خلال اعتماده كأداة معيارية يستندون إليها في تقييم ممارساتهم الإدارية.
- إيجاد بيئة تعليمية يسودها التعاون والعمل الجماعي.
- مواكبة المديرين للاتجاهات الحديثة بالإدارة ، والاستفادة من الإجراءات التطبيقية والتنمية المهنية لهم ولمعلميهم.
- تحسين الأداء التعليمي وتحقيق الأهداف التعليمية التعلمية بأقل تكاليف وسرعة مع المرونة في مواجهة التغيرات.
- يسهم الدليل في تعزيز التفاعل ما بين مديري المدارس والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور.
- يساعد الدليل صناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومديريات التربية والتعليم، في متابعة الممارسات الإدارية وتقييمها مستندين إلى مبادئ الإدارة الرشيقة.

معيقات متوقعة في اثناء تطبيق الدليل

على الرغم من أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المدارس الحكومية، إلا أنه قد تظهر بعض

المعيقات التي قد تواجه عملية تطبيقها. ومن المهم توقع هذه المعوقات ووضع استراتيجيات للتغلب

عليها، ومن هذه المعوقات:

- مقاومة التغيير، قد يقاوم المديرون تبني أساليب ومفاهيم جديدة.

- عدم توفر الدعم الكافي مادياً ومعنوياً.

- قلة المشاركة والتعاون من قبل المعلمين.

- عدم كفاية المتابعة والدعم والتقييم .

- البيروقراطية والتعقيدات والاجراءات الإدارية في وزارة التربية والتعليم.

- الصورة النمطية التقليدية لدور مدير المدرسة.

- ضغوط العمل

- معوقات ناجمة عن النظام التربوي والتشريعات التربوية.

ولمعالجة هذه المعوقات، من الضروري ايجاد بيئة تدريبية داعمة شاملة، وتوعية مديري المدارس

لأهمية الإدارة الرشيقة وأهمية تطبيقها في المدارس الحكومية، وتصميم برنامج تدريبي مناسب يلبي

احتياجات مديري المدارس، وبناء سياسات تربوية داعمة لتطبيق الإدارة الرشيقة، ومن المهم أن

يساعد صناع القرار في رسم سياسات تربوية مناسبة تسهم في تطبيق الدليل الإداري المقترح

لمديري المدارس استناداً إلى مبادئ الإدارة الرشيقة

الكلفة المادية لتطبيق الدليل الإداري المقترح لمديري المدارس الحكومية استناداً لمبادئ الإدارة

الرشيقة

سيطلب تطبيق الدليل المقترح جهوداً متواصلة في التدريب والتوعية والتقييم، لكن ما يشجع على

تطبيقها هو المكاسب المرجوة التي لا تقتصر على المدارس فحسب، بل ستمتد لتشمل المجتمع

الفلسطيني، ووزارة التربية والتعليم، إذ سيسهم الدليل الإداري المقترح في تحسين مخرجات التعليم،

والعمل ضمن الظروف والتغيرات بمرونة وسرعة لتحقيق أفضل الأساليب في سبيل تحقيق الأهداف

التعليمية التعليمية، بأقل التكاليف وأقل جهد، وانطلاقاً من أهميتها فإن تطبيق الدليل الإداري المقترح يترتب عليه تكاليف مالية متوقعة عند تطبيق الدليل في المدارس الحكومية، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

نوع التكاليف	وصف التكاليف	التكلفة التقديرية بالدولار
تكاليف الموارد البشرية	تعيين مستشارين لمتابعة وتوجيه مديري المدارس التشاور مع المجتمع المحلي وبناء علاقة إيجابية البرامج التحفيزية والمكافآت. آليات المتابعة.	\$20000 سنوياً \$10000 سنوياً \$10000 سنوياً -----
تكاليف البرامج التدريبية والتوعوية	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس تنظيم ورشات عمل وندوات توعوية إنتاج مواد توعوية ونشرات إرشادية مطبوعة.	\$1000
تكاليف البنية التحتية	إنشاء البوابات والمنصات الإلكترونية لتسهيل العمل. شراء البرمجيات وأجهزة الحاسوب اللازمة. تطوير البنية التحتية بالمدارس.	\$30000 \$10000 \$20000
تكاليف أخرى	تكاليف المدربين. تكاليف التنقل تشمل تبادل الزيارات والخبرات بين مدرسة وأخرى.	\$2000 لكل دورة تدريبية. \$5000 سنوياً

\$500 لكل دورة تدريبية	القرطاسية	
\$300 لكل دورة تدريبية	المحتوى التدريبي	
\$500 لكل دورة تدريبية	إيجار قاعة أو مكان للتدريب	
----	تكاليف التقييم والمتابعة	
\$3000 لكل دورة تدريبية.	الضيافة	

آليات التقييم والمتابعة

يتم تقييم أداء مديري المدارس الحكومية قبل تطبيق الدليل، ومتابعة المديرين واستشارتهم في أثناء التطبيق ويتم تقييم أدائهم بعد تطبيق الدليل للتأكد من مدى تحقيق أهدافه، وذلك من خلال ملاحظة المعلمين، والعاملين في المدرسة

نموذج التحكيم:

ملاحظات	ضعيفة	متوسطة	عالية	
				درجة ملاءمة الدليل
				درجة واقعية الدليل
				درجة شمولية الدليل
				درجة القابلية للتنفيذ

لملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 10 /28
الرقم: ب د ع/11/101/23

حضرة السادة / وزارة التربية والتعليم المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة جميلة حسن محمود الغول ورقمها الجامعي (22112152)، من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه ، بعنوان :
" دليل اداري تربوي مقترح لمديري المدارس في فلسطين استناداً الى مبادئ نظرية الادارة الرشيقة "
لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



أ. د. محمود أبوسمرة

عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

ملحق رقم (6)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية


State of Palestine
Ministry of Education
Center for Educational Research and Development


وزارة التربية والتعليم

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم
مركز البحث والتطوير التربوي

الرقم: و ت / ١٣ / ٥٦٥
التاريخ: 2023 / 11 / 26 م


لمن يهمه الأمر
" تسهيل مهمة بحثية "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:
"جميلة حسن الغول"
من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:
" دليل إداري مقترح لمديري المدارس في فلسطين استنادًا إلى مبادئ نظرية الإدارة الرشيدة".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق مقابلة واستبانة على عينة من مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم الأتية: "طولكرم، جنين، قباطية، نابلس، جنوب نابلس، قلقيلية، طوباس، سلفيت، القدس، ضواحي القدس، رام الله، بيرزيت، بيت لحم، أريحا، الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا".
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،

د. محمد مطر

/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي


دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم


نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.
عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.
عطوفة رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي المحترم.
السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون.
د. خالد احمد الصرايرة/المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني dr.khaledsarairah@gmail.com

Tel (+ 970-562-501092) E-mail (ncerd@moe.edu.ps)

ملحق رقم (7)

قائمة أسماء محكمي الدليل الإداري التربوي المقترح لممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين
لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة

الرقم	الإسم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1.	أحمد بدح	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
2.	حنان الشقران	أستاذ	إرشاد نفسي وتربوي	جامعة اليرموك
3.	خميس نجم	أستاذ	مناهج	جامعة آل البيت
4.	راتب السعود	أستاذ	قيادة وإدارة تربوية	الجامعة الأردنية
5.	صالح عبابنة	أستاذ	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
6.	فواز المومني	أستاذ	إرشاد نفسي	جامعة اليرموك
7.	محمد الحراحشة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
8.	محمد الحوامدة	أستاذ	مناهج	جامعة اليرموك
9.	نشأت أبو حسونة	أستاذ	إرشاد نفسي وتربوي	جامعة إربد الأهلية
10.	راشد الحجري	أستاذ مشارك	التربية المقارنة	جامعة الشرقية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
63	توزع أفراد الدراسة تبعًا لمتغيرات الدراسة: للجنس والوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة وموقع المديرية.	1
67	معاملات ثبات مجالات الاستبانة والاستبانة ككل	2
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لواقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة من وجهة نظر المديرين والمعلمين العاملين معهم	3
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال التواصل	4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الهدوء	5
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الحكمة	6
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الصبر	7
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجال الموضوعية	8
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الثقة	9

81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة واقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعًا لمتغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة وموقع المديرية	10
83	تحليل التباين السداسي (6 Way ANOVA) للفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة واقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعًا لمتغيرات الجنس والوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة وموقع المديرية	11
84	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تعزى لموقع المدرسة	12
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة واقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعًا لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، وموقع المديرية	13
88	تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في مجالات درجة واقع ممارسة مديري المدارس في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة تبعًا لمتغيرات الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، وموقع المديرية	14
92	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة مجالي (الصبر والموضوعية) تعزى لسنوات الخبرة	15

93	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة مجالي (التواضع والحكمة) تعزى لموقع المدرسة	16
94	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة	17
95	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات وكل من المجال الذي تنتمي إليه والاستبانة ككل	18
98	نسبة تكرار الأفكار الرئيسية (Themes) في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجمل أسئلة المقابلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم	19
102	نسبة تكرار الأفكار الرئيسية المتعلقة بالسؤال الأول للمقابلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم	20
105	نسبة تكرار الأفكار الرئيسية المتعلقة بالسؤال الثاني للمقابلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم	21
107	نسبة تكرار الأفكار الرئيسية المتعلقة بالسؤال الثالث للمقابلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم	22
109	نسبة تكرار الأفكار الرئيسية المتعلقة بالسؤال الرابع للمقابلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم	23
111	نسبة تكرار الأفكار الرئيسية المتعلقة بالسؤال الخامس للمقابلة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في فلسطين، والمعلمين العاملين معهم	24

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
190	أداة الدراسة بصورتها الأولى	.1
192	قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة	.2
193	أداة الدراسة بصورتها النهائية	.3
197	الدليل الإداري التربوي المقترح بصيغته الأولى	.4
227	كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس	.5
228	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	.6
229	قائمة أسماء محكمي الدليل الإداري التربوي المقترح لممارسة مديري المدارس الحكومية في فلسطين لمبادئ نظرية الإدارة الرشيقة	.7

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إقرار
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	الملخص باللغة العربية
هـ	الملخص باللغة الإنجليزيه
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
1	المقدمة
9	مشكلة الدراسة وأسئلتها
11	أهداف الدراسة
11	أهمية الدراسة
12	مصطلحات الدراسة
13	حدود الدراسة
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
15	أولاً: الأدب النظري
15	المحور الأول: الإدارة التربوية
19	المحور الثاني: الإدارة الرشيقه
35	المحور الثالث: التعليم في فلسطين
46	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
59	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
62	منهجية الدراسة
63	مجتمع الدراسة
63	عينة الدراسة
64	عينة المقابلة
65	أداتا الدراسة

66	صدق أدواتي الدراسة
67	ثبات أدواتي الدراسة
68	إجراءات الدراسة
70	متغيرات الدراسة
71	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
73	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
81	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
93	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
109	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
147	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
157	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
170	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
171	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
172	التوصيات
173	المصادر والمراجع
173	المصادر والمراجع العربية
183	المصادر والمراجع الأجنبية
186	الملحقات
230	قائمة الجداول
233	قائمة الملحقات
234	فهرس المحتويات