



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

واقع العمليّات الإداريّة لمديري المدارس الأساسيّة الحكوميّة في محافظة
رام الله والبيرة ومُقترح تطويرها في ضوء بعض النماذج والممارسات العالميّة

هالة مروان راغب العفيفي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1432هـ - 2011 م

واقع العمليّات الإداريّة لمديري المدارس الأساسيّة الحكوميّة في محافظة رام الله
والبيّرة ومُقترَح تطويرها في ضوء بعض النماذج والمُمارسات العالميّة

إعداد

هالة مروان راغب العفيفي

إشراف

د. محمد عمران

قدمت هذه لرسالة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربويّة من كلية العلوم التربويّة / جامعة القدس

القدس - فلسطين

1432هـ - 2011 م



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
برنامج ماجستير الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

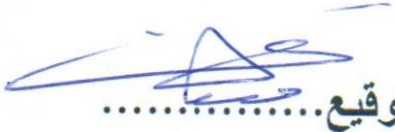
واقع العمليات الإدارية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله
والبيرة ومقترح تطويرها في ضوء بعض النماذج والممارسات العالمية

إسم الطالبة: هالة مروان راغب العفيفي

الرقم الجامعي: 20812178

المشرف: د. محمد عمران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2011/1/8 من لجنة المناقشة المُدرجة أسماؤهم وتوافقهم
أدناه:


التوقيع.....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد عمران صالحة.


التوقيع.....

2. مُمتحناً داخلياً: د. محمود أحمد أبو سمرة.


التوقيع.....

3. مُمتحناً داخلياً: د. محمد عبد القادر عابدين.

القدس - فلسطين

1432هـ - 2011 م

﴿بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ﴾

﴿قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي﴾

لِيَبْلُوَنِي أَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ

وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ

وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ﴾

الإهداء

إلى من ربياني صغيراً..... وكان لهما الفضل في ما أنا عليه الآن.....
إلى من منحاني الحب والحنان والعطاء..... إلى أغلى الناس.....
إلى روح والدَيّ رحمهما الله.....

إلى الحاضرتين في قلبي رغم رحيلهما عني.....
إلى من أفقدتهما كثيراً..... وأفقدت إلي دعواتهما ونصائحهما.....
إلى روح جدتي أم سمير وخالتي سامية رحمهما الله.....

إلى من شاركوني طفولتي..... وكانوا خير نيسٍ وسندٍ لي.....
إلى أخي الحبيب محمد وأخواتي العزيزات حفظهم ورعاهم الله.....

إلى كل من يحيطني بالحب والرعاية والاهتمام.....
إلى أصدقائي وأقربائي وجيراني الأوفياء أدامهم وحفظهم الله.....

إلى كل من علمني حرفاً.....
وكل من مد لي يد العون.....
وكل من ساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.....

إلى كل هؤلاء.....
وبكل الحب والاحترام والتواضع.....
أهدي ثمرة جهدي هذا.....

هالة مروان العفيفي

إقرار:

أقر أنا مقدمة الرسالة أنها قُدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يُقدّم لنيل أي درجة عليا لأي معهد أو جامعة أخرى.



التوقيع:

هالة مروان راغب العفيفي

التاريخ: 2011/1/8

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين وبعد،

الحمد لله الذي أعانني ووفقني ومنحني القوة والعزم وإنارة الطريق لإتمام هذا الجهد المتواضع، ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي ومُعَلِّمي الفاضل الدكتور محمد عمران، حيث قام مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة بكل جدية واهتمام، دون أن يبخل علي بوقته وجهده وعلمه؛ فقد كان لأرائه القيّمة وإرشاداته السديدة ومتابعته المستمرة الأثر الأكبر في توجيه هذه الرسالة منذ أن كانت فكرة إلى أن خرجت إلى حيز الوجود، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لعضوي لجنة المناقشة الدكتور محمود أحمد أبو سمرة والدكتور محمد عبد القادر عابدين على تفضلهما بمراجعة هذه الرسالة ومناقشتها، فقد كان لتوجيهاتهما وملاحظاتهما القيّمة الدور الكبير في تقويم وإثراء رسالتي لإخراجها بأفضل صورة.

وأنتدم بوافر الشكر والتقدير لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة القدس، والشكر كذلك موصول للسادة المحكّمين الذين قاموا بمراجعة أداة الدراسة وتحكيمها.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للسيدتين عامر عوض الله لدى مكتبة البيرة، وعزمي شنارة لدى مكتبة القطان برام الله؛ على ما قدماه لي من عون ومساعدة ودعم لإثراء رسالتي بالمراجع القيّمة، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

وختاماً أتقدم بجزيل شكري وتقديري لكل من ساعدني لإنجاز هذه الرسالة، أو قدّم لي يد العون طوال فترة الدراسة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

هالة مروان العفيفي

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة لمعرفة واقع العمليات الإدارية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، ومقترح تطويرها في ضوء بعض النماذج والممارسات العالمية من وجهتي نظر المديرين والمعلمين، حيث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتكوّنت من (55) مديراً ومديرة، أي بنسبة (80%) من مجتمع المديرين، و(260) معلماً ومعلمة، أي بنسبة (25%) من مجتمع المعلمين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة مُكوّنة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يتعلّق بالمعلومات الشخصية، والثاني لتشخيص واقع العمليات الإدارية لمديري المدارس، حيث كان مُوزّعاً على أربعة مجالات هي: التخطيط وصنع القرار والمساءلة والاتّصال والتواصل، والثالث لمعرفة التطلّعات لتطوير هذه العمليات، حيث تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من (58) فقرة للجزء الثاني، و(30) فقرة للجزء الثالث، وتمّ التأكد من صدقها من خلال اعتماد الصدق التركيبي وصدق المُحكّمين، كما تمّ التحقّق من ثباتها عن طريق (test-retest)، بالإضافة إلى استخراج معامل الاتّساق الداخلي للأداة وفق معادلة كرونباخ ألفا.

وقد أظهرت النتائج أنّ واقع العمليات الإدارية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة من وجهة نظر المديرين، بينما كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأن التطلّعات لتطوير هذه العمليات كانت متوسطة من وجهتي نظر المديرين والمعلمين، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع العمليات الإدارية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة تُعزى لكلٍ من الخبرة العمليّة والمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية، بينما يوجد فروق تُعزى للمُسمّى الوظيفي لصالح المديرين وللجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطلّعات أفراد عينة الدراسة لتطوير العمليات الإدارية تُعزى لكلٍ من المُسمّى الوظيفي والخبرة العمليّة والمؤهل العلمي، بينما يوجد فروق تُعزى للجنس لصالح الذكور ولعدد الدورات التدريبية لصالح الذين التحقوا بعدد دورات أقل من 5، كما بينت وجود علاقة ايجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع العمليات الإدارية في المدارس، وتطلّعاتهم لتطوير هذه العمليات، لهذا وفي ضوء هذه النتائج قامت الباحثة ببناء أنموذج مُقترح لتطوير العمليات الإدارية في المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من خلال الاستئناس بالنموذجين الياباني والأمريكي.

ولقد أوصت الباحثة بعدة توصيات ذات العلاقة بمجالات الدراسة الأربعة، كان من أهمها: بمجال التخطيط حتُ مديري المدارس على العمل بروح الفريق عند إعداد الخطة المدرسية ومتابعتها وتقويمها وتنفيذها، بمجال صنع القرار إعطاء الفرص للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، بمجال المساءلة اعتماد نظام للرقابة والمساءلة الإدارية للتأكد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، وبمجال الاتصال والتواصل تنظيم برامج تدريبية لمديري المدارس لتنمية مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية لديهم.

The status of the administrative processes of the governmental basic schools' principals in Ramallah and Al-Bireh governorate and a suggested developmental pattern in light of some international models and practices

Student: Hala Marwan Affi

Supervisor: Dr. Mohammed Omran

Abstract

This study aimed to know the status of the administrative processes of the governmental basic schools' principals in Ramallah and Al-Bireh governorate, and a suggested developmental pattern in light of some international models and practices as perceived by principals and teachers. A stratified random sample was chosen; it consisted of (55) principals, which equals to 80% of the principals' population, and (260) teachers, which equals to 25% of the teachers' population. The researcher developed a questionnaire to achieve the aims of the study, it consisted of three parts; first part was allocated to personal data, the second diagnosed the status of administrative processes; it was divided to cover four domains: Planning, decision-making, accountability, and communication, and the third was to delineate the vision to develop administrative processes. Finally the questionnaire had (58) items in the second part and (30) items in the third part. The validity was confirmed through the adoption of construct validity, as well as the referee one. Reliability was obtained through (test- retest), and the coefficient of internal consistency of the tool was extracted according to Cronbach alpha equation.

Results showed that the status of the administrative processes of the governmental basic schools' principals in Ramallah and Al-Bireh governorate were high from the principals' perspective, with a medium level from the teachers' one, while the aspirations to develop the administrative processes were of a medium level from both teachers' and principals' perspectives, there were no statistically significant differences at a level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the respondents' estimations of the status of the administrative processes of the governmental basic schools' principals in Ramallah and Al-Bireh governorate due to practical experience, qualifications and number of training courses, while there were differences ascribed to the job title for the benefit of managers, and sex for the benefit of males, there were no statistically significant differences between the averages of the respondents' aspirations concerning the development of the

administrative processes due to job title, work experience and qualifications, while there were differences due to sex for the benefit of males, and number of training courses for those who enrolled in a number of courses less than 5. Besides there was a positive moderate statistical correlation between respondents' estimations of the status of administrative processes and their aspirations for the development of these processes, therefore and in light of these results the researcher built a proposed model to develop the administrative processes in the governmental basic schools in Ramallah and Al-Bireh governorate, through espousing the Japanese and American models as explicated by the target group.

The researcher also proposed several recommendations deciphered from four domains of the study, the most important were: In planning domain school principals should be motivated to work as a team when preparing school plans and following-up or evaluating and implementing them; In decision making domain the teachers should be given opportunities to participate in decisions concerning their work; In accountability domain there should be a system of control and managerial accountability to make sure of proper capitalization of human and material resources; In communication domain training programs should be organized for school principals to develop their communication skills and human relations.

الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مُقدمة

2.1 مشكلة الدراسة ومبرراتها وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 محددات الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

تكمُن أهمية المدرسة الأساسية ومكانتها في كونها المؤسسة التعليمية الأولى التي تُشكّل اللبنة الأساسية والأرضية التي ينشأ فيها الطفل، ويستمد منها أساسيات التربية والمعرفة والعلم في السنوات الأولى من عمره، ليعتمد عليها في المراحل اللاحقة، وتؤهله ليكون مواطناً صالحاً وإنساناً مُبدِعاً ومُؤَهَّلاً، ولهذا فإننا لا نبالغ إذا قلنا أن مستقبل الفرد يعتمد على مدى نجاح هذه المؤسسة التربوية وتميزها، كما أننا لا نبالغ إذا قلنا أن نجاح هذه المؤسسة يعتمد على إدارتها.

"فالإدارة المدرسية الناجحة تُعتبر حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تُحدّد المعالم وترسم الطريق وتُنير السبيل أمام العاملين في الميدان، للوصول إلى هدف مُشترك في زمنٍ مُحدّد، وهي التي تضع الوسائل الكفيلة بمراجعة الأعمال ومُتابعة النتائج مُتابعة هادفة، مما يُساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها، أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يُمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة" (أحمد، 1999، ص 255).

ورغم أن نجاح الإدارة المدرسية يعتمد على تضافر جميع جهود العاملين والمعنيين بالعملية التربوية، إلا أننا لا نستطيع أن نغفل عن أهمية دور مدير المدرسة في نجاح وتقدّم العملية التعليمية، ممّا يتطلّب منّا إعادة النظر في الأساليب والممارسات الإدارية والإنسانية للمدير، والعمل على تقويمها وتجويدها بما يتناسب مع متطلبات العصر الذي نعيشه، ويؤدي إلى تطوير العمليات الإدارية المختلفة، كالتخطيط السليم للعملية التعليمية، واتخاذ القرارات بأسلوب المُشاركة الجماعية، وتطبيق مفهوم المساءلة الإدارية العادلة، والتواصل الفعال الذي يستند على أُنسنة الإنسان واحترام شخصيته.

فالمدير الناجح هو الذي يُجيد دوره على مستوى التخطيط والتنفيذ، ليدفع العمل للأمام مُطوّراً أساليبه، أخذاً من معاونيه كافّة ما يستطيعون تقديمه من ابتكارات وإبداعات، فهو حين يُخطّط في حضور كبار معاونيه يكسب اقتناعهم بالتخطيط وإيجابيتهم بالتنفيذ (مرسي، 1997)، كما أن اتخاذ القرارات بأسلوب المُشاركة الجماعية يؤكّد على قنوات الاتصال المفتوحة، ويُسجّع المقترحات والتطلّعات واللجان المُشتركة، والرقابة على جودة الأداء (أحمد، 2001).

وتبرز أهمية الاتصال من خلال علاقته الوثيقة بالتخطيط من ناحية، وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، فالإتصال الجيد يُمكن القائمين على وضع الخطّة من معرفة أهدافها، بالإضافة إلى معرفة الموارد الماديّة والبشريّة بكل وضوح، كما أنّ اتّخاذ القرار الرشيد يتوقّف بلا شك على وجود منافذ جيّدة وواضحة للإتصال لكل من يُساهم في عمليّة صنع القرارات (أحمد، 2002)، ولهذا يُعتبر التواصل الفعّال بين المدير والمرؤوسين ضرورياً للقيام بهذه العمليّات الأساسيّة، فمن خلاله يتمكن المدير من اتّخاذ القرارات السليمة والرشيدة، كما يتّمكن من تطوير الخطط المدرسيّة وتحقيق الأهداف التربويّة المرسومة.

أمّا بخصوص المساءلة، فهي بلا شك ترتبط بعملية الإصلاح الإداري، حيث تعمل المساءلة -عند تطبيقها بالشكل الصحيح- على تخليص المؤسسة من أبعاد المحسوبيّة، وتدفعها نحو الاستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص (الطويل، 1999).

من هذا المنطلق نرى أن المدرسة تعتمد اعتماداً كبيراً على المدير في تحقيق أهدافها، باعتباره محور العمليّة الإداريّة، والركيزة الأساسيّة في النهوض بمستوى الإدارة المدرسيّة وتطويرها، والعنصر الفعّال الذي يتوقّف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة (شافي، 2001).

ولكننا يجب أن ندرك أنّ وظيفة واختصاصات وواجبات مدير المدرسة تختلف باختلاف النظم الإداريّة والتربويّة، في درجة قربها من المركزيّة أو اللامركزيّة في الحكم والإدارة والتخطيط والإشراف والتوجيه والتشريع، كما تختلف باختلاف نوع المدرسة ومكانها وعدد وكفاءة العاملين بها، وتختلف كذلك باختلاف نمط شخصيّة المدير وكفاءته وخبراته الإداريّة وثقته بالعاملين معه (محمد وعامر، 2008).

ولذلك أشار الفقي (1994) أن من يقوم بإدارة هذه المؤسسة التربويّة يحتاج إلى كفاءة ومقدرة وإعداد خاص حتى يتّمكن من تسيير أمورها في مناخ علمي تتألف فيه جميع الفئات المتعلّقة بها من مواطنين وتلاميذ ومدرسين وعاملين وغيرهم من ذوي العلاقة بالعملية التعليميّة.

ولما كان مجال التربية والتعليم من أهم وأوسع المجالات، كان لزاماً علينا أن نؤمن إيماناً عميقاً بأنّ هنالك مفهوم قديم لوظيفة مدير المدرسة ومفهوم حديث، أمّا ما يُثبت ذلك فهو عن طريق دراسة هذا الموضوع في الدول النامية والدول المتحضرة التي قطعت شوطاً كبيراً في هذا المجال (حمدان، 2006).

أما بالنسبة للدول النامية فهي لا تزال تعتقد أن دور مدير المدرسة ومهمته الأساسية هي مهمة إدارية بحتة، إذ تهمل الجوانب الأخرى التي تساعد على تطوير العملية التعليمية وتحقيق المرامي التربوية المنشودة، بينما لو نظرنا إلى الجانب الآخر لوجدنا الدول العالمية والمتحضرة تولي اهتماماً كبيراً بالمهارات الفنية والسمات الشخصية للمدير، بالإضافة إلى اهتمامها بالنواحي الإدارية، مما يدفعنا إلى إعادة النظر والقيام بوقفة لمراجعة أنفسنا والمساهمة في تحديث أنظمتنا والتجديد في طريقة إدارتنا.

ولا نقصد بالتحديث أو التجديد نسخ أو استيراد النماذج الناجحة في الدول الأخرى دون إخضاعها لعمليات تطوير وتغيير جذري، كي تتناسب مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة في مجتمعنا (النوري، 1991)، بل يستطيع مدرأونا وقادتنا أن يستيروا بهذه الدول في تبني رؤى واتجاهات وأفكار جديدة، ثم إخضاعها للتجريب والتحديث، بشكل يتناسب مع عقيدتنا وقيمنا، ويساهم في تطوير مدارسنا ونهضة مجتمعنا، ويعمل على تحقيق رسالتنا وأهدافنا، على أن يكون ذلك ضمن إمكانياتنا ووفقاً لظروفنا.

2.1 مشكلة الدراسة ومبرراتها وأسئلتها:

من خلال التحاق الباحثة ببرنامج الدراسات العليا "تخصص إدارة تربوية"، أدركت مدى أهمية الإدارة المدرسية ودورها في تطوير العملية التعليمية، ولكن بعد التحدث مع زميلاتها وزملائها الذين يعملون في هذا المجال، ومن خلال زياراتها الميدانية لبعض المدارس الأساسية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وإلقاء نظرة فاحصة على الممارسات الإدارية السائدة، لاحظت بعض المخالفات التي لا تتسجم تماماً مع الإطار النظري، مما دفعها إلى إلقاء الضوء على هذه العمليات لمعرفة أوجه القصور الإداري فيها، ووضع تصور مقترح يمكن أن يساهم في تطويرها بما يتلاءم مع الإدارة المدرسية الحديثة، ووصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المرسومة.

ولقد ارتأت الباحثة أن تقتصر في دراستها على أربعة عمليات إدارية هي: التخطيط، وصنع القرار، والمساءلة، والاتصال والتواصل، وهذا لا يعني تهميشاً أو إنقاصاً من أهمية العمليات الإدارية الأخرى التي يقوم بها المدير، ولكنها وجدت أن هنالك بعض المعالم الإدارية التي لا بد أن تُشبع بحثاً، ولقد كان لها مبرراتها التي دفعتها للوقوف على هذه العمليات وعدم الخوض في غيرها.

فالتخطيط هو الخطوة الأولى والركيزة الأساسية التي تستند عليها العمليات الإدارية الأخرى، بل هو التفكير المرسوم الذي يرمي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، والذي يترتب عليه نجاح أو فشل المراحل اللاحقة، كما أن اتخاذ القرارات يُعتبر جوهر هذه العملية، فهو يقوم على اختيار البديل الأمثل من بين