

درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية

والأهلية بمدينة تعز لوظائفهم الإدارية

من وجهة نظرهم ونظر المعلمين

عائدة محمد مكرم العريقي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

قسم أصول التربية جامعة تعز

الملخص:-

هدفت هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية: ما درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم تعود إلى النوع (ذكر - أنثى)، ونوع المدرسة (حكومية - أهلية) ، والتدريب في المجال الإداري

(متدرب - غير متدرب) ، ووجود مجلس إدارة في المدرسة (يوجد - لا يوجد) ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) في تقدير معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارسة مديري ووكلاء مدارسهم لوظائفهم الإدارية تعود إلى النوع (ذكر - أنثى) ونوع المدرسة (حكومية - أهلية) ؟

تكونت عينة الدراسة من (٥٢) مديراً ومديرة ووكيلاً ووكيلة بنسبة (٢٨%) من المجتمع الأصلي البالغ عدده (١٨٤) و (٣٣٦) معلماً ومعلمة بنسبة (١٢%) من المجتمع الأصلي البالغ عدده (٢٧٦٧) وقد اختيروا بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز وللإجابة على أسئلة الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة تكونت بعد إجراء الصدق والثبات لها من (٦١) عبارة تندرج تحت أربعة محاور وهي التخطيط ويحتوي على (١٠) عبارات، والتنظيم ويحتوي على (١٧) عبارة ، والتوجيه ويحتوي على (١٧) عبارة ، والتقويم ويحتوي على (١٧) عبارة . وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

لا يمارس مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز وظائفهم

الإدارية من وجهة نظرهم، بينما يمارسونها أحياناً من وجهة نظر المعلمين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) في درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس لوظائفهم الإدارية

من وجهة نظرهم تعود للنوع (ذكر-أنثى) ، ونوع المدرسة (حكومية-أهلية) ، والتدريب في المجال الإداري (متدرب-غير متدرب) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) في درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم تعود لوجود مجلس إدارة في المدرسة أو غيابه وقد جاءت الفروق في جميع محاور الدراسة لصالح المدارس التي ليس لها مجلس إدارة .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥) في تقدير معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارسة مديري ووكلاء مدارسهم لوظائفهم الإدارية تعود إلى النوع (ذكر-أنثى) وقد جاءت الفروق لصالح الذكور ووجود فروق تعود إلى نوع المدرسة (حكومية-أهلية) وقد جاءت لصالح المدارس الحكومية وعلى جميع محاور الدراسة ، وفي الأخير قدمت الباحثة عدد من التوصيات منها :

- على مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز ضرورة الحرص على النمو الذاتي وتطوير أدائهم الإداري وتطبيق ما يتعلموه في الدورات والبرامج التدريبية على الواقع.

- على وزارة التربية والتعليم ممثلة بمكتب التربية بمحافظة تعز وضع معايير علمية لاختيار مديري ووكلاء المدارس يتم الاختيار على أساسها وليس على أسس أخرى تضر بالعملية التعليمية ، على أن يكون من ضمن تلك المعايير حصول المرشح على دبلوم في الإدارة التعليمية والمدرسية أو حصوله على عدد من الدورات في الإدارة التعليمية والمدرسية.

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:-

يولي مخطو التنمية في كثير من دول العالم أهمية كبرى لنمو المجتمعات الخدمية في مقدمتها النظم التعليمية والمدرسية كمقوم رئيس وجوهري في منظومة التنمية المجتمعية، كونها تتولى مسئولية إعداد وتنمية المستويات المختلفة من العناصر البشرية العاملة وإنتاج المعرفة التي تحتاجها تلك المجتمعات (زاهر، ٢٠٠٥، ص١٤).

كما زادت أهمية تلك النظم في العقد الأخير من القرن العشرين الذي اتسم بسرعة التغيير وضخامته، فاتجاه المنظومة الدولية إلى العولمة وكذا التقدم التكنولوجي والمعلوماتي ومطالب المجتمع المتزايد من نظامه التعليمي كل ذلك شكل تحديات وضغوط على قادة المدارس ومديريها ، حيث تشير دلائل كثيرة إلى أن قدرة المدرسة على الانطلاق والتجديد وتحقيق التغيير في ضوء الأهداف المجتمعية والتحول والتغييرات التي يشهدها العالم اليوم وسيشدها مستقبلا

مرهونة بقدره وفاعلية القائمين على قيادتها وإدارتها (دافيز واليسون، ٢٠٠٤، ص١٠) و Blandford,2000,p163)، فقديما قيل أن النظام التعليمي الجيد يخلق مدرسة جيدة ولكن ثبت خطأ هذه المقولة واتضح العكس، حيث يرى ديموك Dimmock أن المدرسة الجيدة تخلق نظاماً تعليمياً جيداً، وأن كفاية وفاعلية النظام التعليمي يمكن أن يتحقق إذا كانت للمدرسة إدارة وقيادة تتمتع بالكفاءة والفاعلية (دافيز واليسون، ٢٠٠٤، ص١٠).

من هنا شهدت الأنظمة التربوية في كثير من دول العالم إصلاحات تربوية كان في مقدمتها تحديث الإدارة المدرسية، وأظهرت الدول الأجنبية اهتماماً ملحوظاً فيمن يتولى إدارة المدارس، ففي بريطانيا برنامج واسع النطاق يعرف باسم مبادرة ميثاق الإدارة Management (Charter Initiative) وهو برنامج يحظى بمساعدة قوية من الحكومة وهدف هذا البرنامج العمل على تحسين مستويات الإدارة في بريطانيا على أساس مفهوم الكفاءة، ويعني هذا المفهوم القدرة على الأداء الفعال للوظائف المتصلة بالأداء في موقف يرتبط بالعمل ويشمل هذا البرنامج العاملين في الإدارة المدرسية (مرسي، ٢٠٠١، ص٣٧).

أما في هونغ كونغ تم تشكيل مجموعة عمل عام ١٩٩٩ خاصة بالتنمية المهنية لمديري المدارس وذلك لتطوير برنامج شامل للتنمية أطلق عليه برنامج "التدريب القيادي للمديرين" ثم شكلت الوزارة عام ٢٠٠١ مجموعة عمل أخرى انتهت المجموعة إلى تصور مقترح أطلقت عليه "التنمية المهنية المستمرة من أجل التميز المدرسي" وأعلن تطبيقه عام ٢٠٠٢ وأصبح من يريد أن يشغل منصب مدير مدرسة عليه أن يجتاز هذا البرنامج لمنحة رخصة قبل أن يتم ترشيحه لهذا المنصب القيادي (Yu Huen, 2003).

وفي الدول العربية اتجهت دولة الكويت لتحديث الإدارة المدرسية من خلال تطبيق تجربة الإدارة المدرسية المطورة كإحدى التجارب التي قام بها التربويون الكويتيون اثر التقرير الختامي لتقويم النظام التربوي في دولة الكويت عام ١٩٨٧ ومن ابرز ما ركزت عليه عملية التطوير استئصال بعض المهام التي كان يمارسها مديرو المدارس وتستغرق منهم وقتاً طويلاً مثل أمور الصيانة والنظافة والسلف المالية وانيطت هذه المهام بأمين المدرسة وحددت مهام مدير المدرسة في الإدارة المدرسية المطورة بمهام تتعلق بالمنهج والأنشطة والطلبة ومساعدة المعلمين على النمو المهني والقيام بالدراسات اللازمة لتطوير المدرسة (الجبر والمحيلي، ١٩٩٩، ص٢٧-٢٩).

وعلى الرغم من محاولة بعض الدول العربية تحديث إدارة مدارسها إلا أن القصور مازال يعتري كثير من تلك الإدارات كما تشير عدد من الدراسات، ففي دراسة علمية أجريت على مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية أظهرت الدراسة افتقار المدارس للمديرين

المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والكفايات التي تمكنهم من قيامهم بالأدوار التي يتطلبها روح العصر واحتمالات المستقبل (مصطفى، ٢٠٠٢، ص ١)، وقد أكد ذلك عدد من الدراسات التي أجريت على دول عربية مختلفة والتي أوصت بضرورة تحديد معايير أساسية يتم على أساسها اختيار مديري المدارس، وضرورة الارتقاء بمستواهم، وعقد اللقاءات معهم، مع متابعتهم دورياً لتحسين الأداء داخل المدرسة (المنصوري، ٢٠٠٤ وعبد الرسول، ٢٠٠٥، وأحمد، ٢٠٠٦)

أما عن الإدارة المدرسية في اليمن فالحال لا يختلف على ما هو عليه في بعض الدول العربية فعلى الرغم من الاتجاه الملحوظ في السنوات الأخيرة لوزارة التربية والتعليم في تنظيم الدورات التدريبية للقائمين على الإدارة المدرسية بهدف الارتقاء بمستواهم، إلا أن الواقع الفعلي للممارسات الإدارية يتصف بالقصور والتدني، حيث تشير دراسة (علي، ٢٠٠٧) والتي أجريت على مديري مدارس التعليم العام بمدينة تعز إلى تدني مستوى ممارسة مديري المدارس للكفايات الإدارية، الأمر الذي دفع الباحثة لدراسة هذا الموضوع للتعرف هل مازالت الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة تعز متدنية أم حدث لها تطوير .

مشكلة الدراسة:-

يتضح مما سبق أن كفاية وفاعلية النظام التعليمي لا يمكن أن تتحقق إلا إذا كانت للمدرسة إدارة وقيادة تتمتع بالكفاءة والفاعلية، كما يتضح افتقار إدارات المدارس في معظم الدول العربية للمديرين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والكفايات اللازمة للقيام بأدوارهم الوظيفية ومن ضمن تلك الإدارات إدارة مدارس التعليم العام باليمن، لكن ماذا عليه إدارة المدارس الأهلية في اليمن وبالتحديد المدارس الثانوية في مدينة تعز باعتبار أن القائمين على إدارة المدارس الثانوية يفترض أن لديهم من الكفايات ما يؤهلهم لإدارة هذه المدارس، وهل الوضع يتفق مع إدارة المدارس الثانوية الحكومية أم يختلف، وهل مازالت الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام بمدينة تعز متدنية أم إن الفارق الزمني بين الدراسة السابقة دراسة (علي، ٢٠٠٧) وهذه الدراسة قد جدد من مهاراتهم، وخصوصاً مع الاتجاه المستمر لمكتب التربية بعقد الدورات التدريبية لهم ، وفي هذا الإطار تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز

لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقدير مديري ووكلاء

المدارس الثانوية الحكومية والأهلية لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة

نظرهم تعود إلى النوع (ذكر - أنثى)، ونوع المدرسة (حكومية - أهلية) ، والتدريب

في المجال الإداري (متدرب - غير متدرب) ، ووجود مجلس إدارة في المدرسة (يوجد - لا يوجد) ؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقدير معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية لدرجة ممارسة مديري ووكلاء مدارسهم لوظائفهم الإدارية تعود إلى النوع (ذكر - أنثى) ونوع المدرسة (حكومية - أهلية) ؟

أهمية الدراسة:-

تتضح أهمية الدراسة في الآتي:

- إنها تتناول موضوعاً ذا أهمية خاصة في إنجاح وتطوير العملية التعليمية من خلال إدارة تتسم بالممارسات العلمية للإدارة .
- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة مديري ووكلاء المدارس في التعرف على درجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية .
- قد تستفيد من نتائج هذه الدراسة أيضا وزارة التربية والتعليم عند وضع وتصميم البرامج التدريبية بحيث تصمم وفقا للاحتياجات الحقيقية لمديري ووكلاء المدارس .
- لفت نظر وزارة التربية والتعليم إلى ضرورة التقويم المستمر للقائمين على الإدارة المدرسية واستخدام نتائج التقويم عند التجديد لترخيص المدارس الأهلية .
- قد تستفيد الوزارة من الأداة التي أعدت في هذه الدراسة والتي خضعت للصدق والثبات لاستخدامها عند تقويم مديري ووكلاء المدارس وقياس كفاءتهم .

حدود الدراسة:-

تقتصر الدراسة الحالية على:

- الوظائف الإدارية لمديري ووكلاء المدارس والتي حددت بأربع وظائف هي (التخطيط- التنظيم- التوجيه- التقويم).
- المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في مدينة تعز .
- المديرين والوكلاء والمعلمون بالمدارس الثانوية الحكومية والأهلية في مدينة تعز للعام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣.

مصطلحات الدراسة:-

تتضمن الدراسة المفاهيم التالية :

درجة الممارسة تعرف الباحثة درجة الممارسة إجرائيا: بأنها الدرجة التي سيحصل عليها المديرين والوكلاء والمعلمون من خلال الإجابة على الأداة والتي تمثل الوظائف الإدارية لمديري المدارس والتي تضمنتها فقرات الاستبانة المستخدمة لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة.

الوظائف الإدارية:-

تعددت الآراء حول وظائف الإدارة ومكوناتها، حيث يحددها هنري فايول في خمس وظائف هي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة (أبو فروة، ١٩٩٢، ص٩١) في حين حددها لوثر جوليك Luther Gulick بسبع وظائف هي التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، التقرير التمويل في(نشوان، ١٩٨٥، ص٢٨-٢٩) وهناك آخرون من حصر وظائف الإدارة بأربع وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة(زاهر، ٢٠٠٥، ص٢٦-٢٧ وعقيلي، ١٩٩٧، ص٤٧).

يتضح مما سبق أنه لا يوجد اتفاق تام بين دراسي الإدارة حول عدد ووظائف الإدارة لما بين هذه الوظائف من التداخل والتشابك ، وبالتالي حددت الباحثة وظائف الإدارة في هذه الدراسة بالوظائف الرئيسية وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم) .

التعريف الإجرائي لوظائف الإدارة:-

هي مجموعة المهام والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة بنفسه أو فوض غيره والتي يمكن إدراجها تحت أربع وظائف هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقويم) .

الأدب النظري والدراسات السابقة**أولاً الأدب النظري:-**

لاشك أن المدارس تتفاوت فيما بينها من حيث مستوى أدائها العام وقدرتها على تقديم تعليم جيد لطلابها، فمن المعروف أن الطلبة يتحسن مستوى أدائهم وقدرتهم على التحصيل إذا ما انتقلوا من مدرسة إلى أخرى، وهذا يعني أن المدارس تتفاضل في مدى تأثيرها على تعليم طلابها ، وإذا ما حاول أحدنا البحث عن الأسباب المسؤولة عن إحداث هذا التفاوت أو النفاضل بين المدارس يجد أمامه عدة أسباب متشابكة ترتبط ببعضها بعضاً يأتي في مقدمتها الإدارة الناجحة(مرسي، ٢٠٠١، ص١٣).

إن نجاح التعليم في أي مجتمع من المجتمعات يتوقف على إدارة المدرسة التي تتبلور فيها كل الجهود سواء من النواحي العملية أو الفنية أو الإدارية أو الأنشطة التربوية المختلفة وغيرها من العمليات(الابراهيم، ٢٠٠٢ ، ص١٨١) فالمدرسة هي المؤسسة الاجتماعية المسؤولة فنياً وإدارياً عن تحقيق السياسة التعليمية فنجاح الإدارة المدرسية يعتمد على مدى تحقيقها للقيمة الحقيقية للتربية والتعليم في المدرسة(دراكة، ٢٠٠٩ ، ص٥٨).

إن مهمة الإدارة المدرسية الأساسية هي تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة وتنظيم العمل بطريقة من شأنها أن تتم العمليات التربوية على وجه ميسور فعال، فهي بالإضافة إلى أنها تساعد على تعليم الطلبة غير أن أهميتها تكمن فيما تقدمه من خدمات مدرسية للمدرسين والطلبة

ليقوموا بأداء عملهم وتحصيلهم في جو من التعاون والإخاء ويسوده المحبة والاحترام المتبادل (الخوaja، ٢٠٠٤، ص١٧).

لقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تيسير شؤون المدرسة تيسيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفقاً للجدول الموضوع، وحصر الطلبة والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب وحول توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع (أحمد، ٢٠٠١، ص٢٤) من هنا أوصت دراسة علمية (Sergiovann, 1995) بضرورة رفع كفاءة الأداء الإداري لمديري المدارس والعاملين معهم بصورة شمولية لا تعزل المدرسة عن محيطها الاجتماعي المتفاعلة معه، ولا تهمل الأفكار الجديدة الخاصة بكل موظف داخل المدرسة في (الجبر والمحيلي، ١٩٩٩، ص٢٦).

فممارسة مديري المدارس لدورهم في الإدارة المدرسية لا يؤثر تأثيراً مباشراً على التحصيل الأكاديمي للطلبة بنفس الدرجة التي يؤثر بها معلومهم من خلال التعليم المباشر، لكن مديري المدارس يمكن أن يؤثروا على التدريس والممارسات التعليمية في الفصول الدراسية من خلال القرارات التي يتخذونها والتي تتعلق بصياغة أهداف المدرسة ووضع مستويات عالية للتحصيل وتنظيم الفصول الدراسية من أجل الدرس والتعلم وتوفير المصادر الضرورية اللازمة للتعليم والتعلم والإشراف على أداء المعلمين ومتابعة تقدم الطلبة والعمل على توفير مناخ إيجابي منظم للتعليم (مرسي، ٢٠٠١، ص٥١) كما أورد أبو فروة، وأحمد عدداً من المهام والمسئوليات التي ينبغي على مدير المدرسة القيام بها بنفسه أو فوض آخرون القيام بها مثل: (أبو فروة، ١٩٩٢، ص٥٦-٥٧ و أحمد، ٢٠٠١، ص٢٥)

- توزيع الطلبة على الفصول .
- إعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على المعلمين.
- توزيع الأعمال على العمال والموظفين بالمدرسة.
- الإشراف على برنامج النشاط المدرسي.
- مناقشة المشرفين الفنيين فيما يتعلق بتحسين مستوى العملية التعليمية والتربوية.
- الإشراف على عمل المعلمين بالفصول الدراسية.
- تقديم التقارير للإدارة التعليمية.
- توجيه الطلبة ومساعدتهم على التكيف.

- مراجعة المناهج الدراسية والكتب المدرسية.

- العلاقات العامة والعمل مع البيئة.

يتضح مما سبق تعدد المهام والمسئوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة والتي قد يقوم بها بنفسه أو يفوض وكالة للقيام بها والتي يمكن إدراجها تحت عدد من الوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم، وفيما يلي عرض لكل وظيفة من هذه الوظائف وما قد تحتوى عليه من مهام ومسئوليات.

أولاً وظيفة الخطيط:-

يعد الخطيط إحدى وظائف الإدارة ويأتي في مقدمة العملية الإدارية، حيث يضع الأساس والإطار لبقية مكونات العملية الإدارية، فالخطيط عمل يسبق التنفيذ وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والفترة الزمنية اللازمة لذلك ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية بعد القيام بعملية تنبؤ للتعرف على الظروف أو المتغيرات المستقبلية التي قد تحدث في الفترة المقبلة والتي من المحتمل أن تؤثر في سير تنفيذ الخطة وذلك للعمل على مواجهتها (عقيلي، ١٩٩٧، ص ٦٥ و جلال، ٢٠٠٠، ص ٨٧-٨٨)، فوظيفة الخطيط تختص بتحديد الأهداف ثم تحديد الأعمال اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف وتحديد كيفية أداء هذه الأعمال وتحديد الأزمنة اللازمة لتنفيذ تلك الأعمال .

والخطيط المدرسي جزء لا يتجزأ من عمل مدير المدرسة ومن الكفايات التعليمية التي ينبغي أن يمتلكها، إلا أنه يحتاج إلى إشراك كل من له صلة بالعملية التعليمية من وكلاء ومعلمين وإداريين وفنيين وعمال وتلاميذ وآباء ومهتمين بشئون التعليم ، والخطيط المدرسي يعني رسم السياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج متكامل لأنشطتها ومشروعاتها تعليمياً وثقافياً وتربوياً واجتماعياً وتوزيع هذه البرامج على فترات تتناسب مع إمكانيات المدرسة، بحيث ينتهي العام الدراسي وقد استكملت المدرسة تنفيذها (الإبراهيم، ٢٠٠٢ ، ص ١٨١ و دراكة، ٢٠٠٩، ص ٥٩).

وذكر بعض الباحثين أمثلة للمهام والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة وتدرج

تحت وظيفة الخطيط مثل: (أحمد، ٢٠٠١، ص ٣٨-٣٩ و مرسي، ٢٠٠١، ص ٧٧)

- الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان.

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعمل.

- إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين.

- وضع خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً.

- وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي .

- وضع خطة لاختبارات آخر العام الدراسي.

وينبغي عند وضع الخطط المدرسية مراعاة العديد من العوامل الداخلية والخارجية للمدرسة والتي تؤثر على طبيعة الخطة وأبعادها مثل: أهداف وسياسات الدولة التعليمية، عدد العاملين بالمدرسة من معلمين وموظفين وفنيين ومؤهلاتهم وخبراتهم في مجال التعليم، الإمكانيات المالية المتوفرة للمدرسة في صورة سيولة مالية، الإمكانيات والأدوات التعليمية المتوفرة، ظروف وطبيعة العمل المدرسي (أبو فروة، ١٩٩٢، ص ١٠٠-١٠٢).

ثانياً وظيفة التنظيم:-

التنظيم ووظيفة إدارية يتم بموجبه تحديد أو تصميم الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الأفراد وتتسق في سبيل تحقيق أهداف محددة (عقيلي، ١٩٩٧، ص ٢٧٤)، فالتنظيم عملية تهتم بتقسيم العمل داخل المؤسسة إلى أجزاء مترابطة وتوزيع المهام الخاصة بكل جزء على العاملين وفقاً لمعايير معينة وتحديد علاقات العمل بين أفراد كل مجموعة وبين كل مجموعة وأخرى، وتحديد قنوات الاتصال بين هذه المجموعات أفقياً ورأسياً (أبو فروة، ١٩٩٢، ص ١٠٥).

والتنظيم للعمل المدرسي يأتي بعد وضع الخطة، حيث يتولى مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين والأخصائي الاجتماعى تنظيم اللجان المدرسية ومجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء، وهي تشكيلات تسند إليها الأعمال الجزئية في الخطة في ضوء صلاحياتها واختصاصاتها، ثم تقوم هذه اللجان بتوزيع الأعمال المقررة في الخطة على أسرة المدرسة وطلابها وأولياء أمورهم كل فيما يخصه وفق قدراته واستعداداته (دراكة، ٢٠٠٩، ص ٢٢١).

فالتنظيم عملية تتطلب إشراك أكبر عدد ممكن من الكفاءات البشرية بالمدرسة للقيام بتنظيم اليوم الدراسي والأنشطة المدرسية وإرساء نظام جيد للاتصال وتنظيم وحفظ السجلات المدرسية وتنظيم النواحي المالية بالمدرسة.

ثالثاً وظيفة التوجيه:-

تتضمن وظيفة التوجيه الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وباتجاه الأهداف المطلوبة وفي ظل تحقيق التعاون بينهم وجعلهم يحبونه ويطيعون وأوامره وتعليماته عن رغبة واقتناع، وتوفير الحوافز المناسبة لبيدوا جهودهم وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء إلى المنظمة ، وعليه فالتوجيه يسعى إلى توفير بيئة عمل نفسية ومادية مناسبة (عقيلي، ١٩٩٧، ص ٣٧١) حيث تشير دراسة علمية إلى وجود علاقة ايجابية بين الأسلوب الإداري لمدير المدرسة ودرجة رضا المعلمين عن العمل (العريقي، ١٩٩٩).

ويعتبر التوجيه وظيفية إدارية على درجة كبيرة من الأهمية فهو دعامة أساسية لنجاح التخطيط، ويتولى التوجيه بالعمل المدرسي مدير المدرسة الذي يقوم بتوجيه العاملين معه من معلمين وموظفين وطلبة باعتبارهم أصحاب الدور الأساسي في العملية التربوية، ويتم التوجيه السليم عادة في إطار من التفاهم والاحترام المتبادل تبرز فيه المحاسن وتعالج الضعف بحكمة ورؤية (دراكة، ٢٠٠٩، ص٢٢٢).

وتتعدد أساليب ورغبات التوجيه منها: (أحمد، ٢٠٠١، ص٤٠-٤١)

- توجيه المعلمين بزيارات الفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المعلمين وحلقات التدريب التأهيلية والتجديدية.
- توجيه الموظفين الإداريين بتعريف الموظف باختصاصاته طبقاً للنشرات والقرارات المنظمة مع تزويده بالنصائح والتوجيهات اللازمة من حين لآخر لحسن سير العمل.
- توجيه الطلبة وذلك بتجميع بيانات لملء بطاقة لكل طالب للاستعانة بها في معالجة الطالب ومعاملته المعاملة الناجحة في المعالجة، وكذلك بحل مشكلات الانحراف بصورة فردية وفي حلقات توجيهية تعقد من حين لآخر للطلبة المشكلين مع الاستعانة بأولياء الأمور.
- توجيه الآباء وذلك بعقد ندوات وحفلات للتوعية وبث روح التعاون بين البيت والمدرسة وتشجيع الآباء على زيارة المدرسة من حين لآخر ودخول الفصول ليتلمسوا بأنفسهم ما تبذله المدرسة والمعلمين من جهود في سبيل تربية وتعليم وتنقيف الأبناء.

رابعاً وظيفة التقويم:-

يشكل التقويم وظيفة رئيسية من وظائف الإداري، ومن خلال ممارسة هذه الوظيفة يستعرض ويراجع الأداء وينظمه ويضبطه كي يتأكد من أنه يتم وفق معايير محددة، فعملية التقويم تفترض أن معايير أداء معينة قد تم تطويرها خلال عملية التخطيط، كما أن عملية التقويم تعني تقييم أداء معين على ضوء معايير محددة وفي حالة ملاحظة أي انحراف يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية (الطويل، ١٩٨٦، ص٣٧ و الخواجا، ٢٠٠٤، ص٧٥).

ويعد التقويم من الوظائف الأساسية لمدير المدرسة يمارسه أثناء تنفيذ الأعمال وعند نهاية تنفيذ الخطة، فالتقويم عملية مستمرة طوال العام الدراسي، وخلال عملية التقويم يقدر مدير المدرسة كفاءة كل عامل أو موظف ومدى إنتاجيته واهتمامه بما أوكل إليه من عمل وأثره في تلاميذه وزملائه في العمل ويجب أن يخصص مدير المدرسة بطاقة لكل من يعمل معه من المعلمين والموظفين يدون فيها ملاحظاته أول بأول يستعين بها عند وضع التقرير السنوي (دراكة، ٢٠٠٩، ص٢٢٣).

وحتى يحقق التقييم فلسفته الأساسية وهي تعديل سلوك الفرد المقوم وأدائه ينبغي على مدير المدرسة أن يوضح للعاملين معه إيجابياتهم وسلبياتهم، كما ينبغي عليه أن يشجع المعلمين والعاملين على تقويم أنفسهم ، وتقويم العمل المدرس كله، كما عليه أن يهتم بتقويم عمله ليتعرف على مقدار تقدمه فيه والطرق التي تؤثر على فاعليته(الخوaja، ٢٠٠٤، ص٧٥).

وتتعدد عناصر التقييم في العمل المدرسي منها : (أحمد، ٢٠٠١، ص٤١-٤٢)

- تقويم الطلبة طبقاً للعناصر المحددة في اللائحة المدرسية .
- تقويم المناهج والكتب الدراسية.
- تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية.
- تقويم إمكانات المدرسة المادية والبشرية ومدى ما حققته من فائدة في المجال المدرسي ومجال خدمة البيئة .
- تقديم تقارير دورية وسنوية من المدرسة إلى المختصين بالإدارة التعليمية مع الإشارة إلى احتياجات المدرسة بحيث تنهياً لها الوسيلة لتأدية رسالتها على الوجه الأكمل .

ثانياً الدراسات السابقة:-

تعددت الدراسات التي تناولت الإدارة المدرسية، ونظراً لتعدد تلك الدراسات اقتصرت الباحثة على عرض بعض الدراسات الحديثة التي تناولت المهارات والكفايات اللازمة لمديري ووكلاء المدارس سواء من وجهة نظرهم أو نظر معلمي مدارسهم ، وسوف تقوم الباحثة بعرض هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث .

- دراسة فيشر Fisher(2001):-

هدفت هذه الدراسة التعرف على المديرين المهنيين وظيفياً والتعرف على الكفايات الوظيفية التي يحتاجونها من وجهة نظر مديري التعليم بولاية فرجينيا، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- إن أكثر المديرين المهنيين وظيفياً هم من الذكور وممن يعملون بالمدارس الثانوية.
- إن متوسط خدمتهم كمديرين أربع سنوات ومتوسط فترة مواجهتهم لحالات التهديد الوظيفي سنتين.
- إن المديرين الذين يواجهون مشكلات وظيفية تهددهم قلما يستمرون بوظائفهم ولا يبقى إلا ما يقارب ١٥% منهم في الإدارة المدرسية.
- أن الكفايات التي حصلت على أقل الدرجات لهؤلاء المديرين هي(حل المشكلات، اتخاذ القرارات، المرونة، تفويض الصلاحيات، تطوير علاقات اجتماعية إيجابية، إيجاد مناخ مدرسي إيجابي).

- دراسة كورول (Korol) (2002):-

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير فاعلية مجلس إدارة المدرسة وإعداد قائمة للمؤشرات التعليمية اللازمة من أجل هذه الفاعلية من خلال تحليل الموضوعات التي يتم مناقشتها في المجلس ، وتناولت الدراسة مدرستين من مدارس التعليم الأساسي في مقاطعة وترلو Waterloo ، وقد تم جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات الشخصية مع الأعضاء في مجلس المدارس للتعرف على الموضوعات التي يناقشها أعضاء المجلس وذلك خلال عام (٢٠٠٠-٢٠٠١) ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

إن الموضوعات التي يتم مناقشتها في مجلس المدرسة تتمحور حول وجود التفويض في الهيكل التنظيمي والأنشطة اليومية للمدرسة، والأمور اليومية التي تدور في المدرسة والحلول المقترحة من الأعضاء حول الأمور المهمة، وأشارت الدراسة إلى ضرورة وضع جدول أعمال للمجلس، كما انتهت الدراسة بإعداد قائمة لتقدير فاعلية المجالس المدرسية.

- دراسة المرزوقي (٢٠٠٤):-

هدفت هذه الدراسة إلى إعداد قائمة بالكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء بعض الخبرات العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة باستبانة تضمنت الكفايات الإدارية اللازمة لمدير المدرسة الحكومية بدولة الإمارات العربية وطبقت الاستبانة على (٨٣) مديراً طلب منهم تحديد درجة أهمية كل كفاية من الكفايات المتضمنة في الاستبانة ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الكفايات اللازمة لمديري المدارس الحكومية بدولة الإمارات العربية أهمها كفايات مرتبطة بالتخطيط ، التنظيم ، القيادة ، اتخاذ القرارات ، التقويم .

- دراسة المنصوري (٢٠٠٤):-

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع الإدارة المدرسية والمهارات الإدارية المتاحة لدى القائمين على الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام بدولة قطر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة باستبانة قام الباحث بإعدادها، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية المقننة، وبلغت عينة الدراسة (١٠١) مديراً ووكيلاً في المدارس الثانوية في دولة قطر، وأسفرت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

توجد صفات لها درجة عالية من الأهمية لدى مديري المدارس منها:

- الإلمام بالمهام الوظيفية لمدير المدرسة.
- التعامل بعلاقات إنسانية طيبة مع العاملين معه.
- الالتزام بالمواعيد ونظام العمل.

- القدرة على القيادة واتخاذ القرارات.

توجد مهام إدارية وفنية لها درجة عالية من الأهمية من وجهة نظر مديري المدارس منها:

- مساعدة الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدرسة.

- زيارة الفصول ومتابعة أداء المعلم.

- الالتزام بتقسيم العمل داخل المدرسة .

- الإلمام باللوائح المدرسية.

- متابعة تنفيذ المنهج الدراسي.

- دراسة الشريف (٢٠٠٧):-

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة بثلاث استبانات من إعداد الباحث، الأولى للتقويم الذاتي لأداء مدير المدرسة وعدد العينة (٣٨) مديراً والثانية خاصة بتقدير السمات، والثالثة نموذج تقويم أداء مدير المدرسة وعدد العينة (٣٠٠) معلماً.

وقد توصلت الدراسة إلى أن عناصر القوة في منظومة تقويم أداء مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي تمثلت في عدد من الأمور منها حث العاملين على مزيد من الانجاز، المثابرة في أداء العمل والإيمان بقيمته وإتقانه، التخطيط للأعمال والمهام وتنظيم المسئوليات، القيام بصيانة المبنى المدرسي والمرافق، الإلمام باللوائح والقرارات المالية، توفير القوى البشرية والتخطيط للاستفادة منها تجهيز الفصول والمعامل والإشراف على أداء العاملين.

- دراسة علي (٢٠٠٧):-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة كفاءة مديري مدارس التعليم العام بمدينة تعز من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم ووكلائهم ومعلمي مدارسهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة باستبانة قام الباحث بإعدادها مكونة من (٧٤) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي: التخطيط التنظيم، الإشراف التربوي، العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرارات، ربط المدرسة بالبيئة والمجتمع، الشؤون المالية، التقويم، وبلغت عينة الدراسة (٤٠) مديراً و (٩٩) و (١٥٨) معلماً، بواقع ستة وكلاء ومعلمين من كل مدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- يمارس مديري مدارس التعليم العام بمدينة تعز الكفايات الإدارية بدرجة منخفضة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة كفاءة مديري مدارس التعليم العام في

ممارسة كفاياتهم الإدارية تعزى لمتغير الوظيفة، المؤهل، الخبرة، التدريب.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة كفاءة مديري مدارس التعليم العام في ممارستهم كفاياتهم الإدارية تعزى لمتغير حجم المدرسة، والجنس، ونوع المؤهل.

- دراسة عودة (٢٠١٠):-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا بالأردن وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين، وتم بناء أداتين الأولى لتعرف درجة توافر الكفايات الإدارية للمديرين والثانية للكشف عن مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وقد اشتملت أداة الكفايات الإدارية على إحدى عشر كفاية وهي (الذاتية، الإنسانية، الإدراكية، الفنية، تخطيط المناهج وتطويرها، التقويم، صنع القرار، إدارة الموارد المالية والمادية، إدارة الوقت والاجتماعات، التعاون مع المجتمع المحلي، التكنولوجية)

وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من المدارس الأساسية في محافظة مأدبا بالأردن.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين باستثناء العلاقة بين مجال المعلم والمجتمع المحلي وكفايات التقويم وإدارة الوقت والاجتماعات وبين مجال المعلم والزملاء والكفايات الذاتية، والإنسانية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي ولصالح الذكور.

- دراسة فلاح (٢٠١٠):-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين والمعلمات في صناعة القرار بالمدارس الحكومية في جميع المناطق التعليمية في محافظات دولة الكويت، وقد قام الباحث ببناء أداتين الأولى للكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية والثانية لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وقد اشتملت أداة الكفايات على (١٤) مجالاً وهي الكفايات (الشخصية، القيادية، جمع المعلومات، صناعة القرار التخطيط، تطوير المنهج، التعليم والتعلم، النمو المهني، تطوير نمو الطلاب، التقويم التربوي، الاتصال والعلاقات، الأنظمة والتعليمات، الإدارة المالية، البيئة المدرسية)، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٩٨٧) معلماً ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطا.
- أن درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظرهم بشكل عام كانت متوسطة.

تعقيب على الدراسات السابقة:-

تتوعدت أهداف الدراسات السابقة فمنها ما هدف إلى التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس كدراسة كل من (Fisher.2001 وعلي، ٢٠٠٧ وعودة، ٢٠١٠) ومنها ما هدف إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية والمهارات الإدارية للقائمين عليها كدراسة (المنصوري، ٢٠٠٤) ومنها ما هدف إلى تقييم أداء مدير المدرسة كدراسة (الشريف، ٢٠٠٧) . استخدمت بعض الدراسات الملاحظة والمقابلات الشخصية كدراسة (كورول، ٢٠٠٢) والمقابلات الشخصية والاستبانة كدراسة (المنصوري، ٢٠٠٤) والاستبانة كدراسة كل من (المرزوقي، ٢٠٠٤ والشريف، ٢٠٠٧، وعلي، ٢٠٠٧، وعودة، ٢٠١٠).

تتوعدت العينة في الدراسات السابقة فمنها ما اقتصر على المديرين مثل دراسة (فيشر، ٢٠٠١ والمرزوقي، ٢٠٠٤) ومنها ما اقتصر على المعلمين مثل دراسة (عودة، ٢٠١٠ وفلاح، ٢٠١٠) ومنها ما أخذت المديرين والوكلاء مثل دراسة (المنصوري، ٢٠٠٤)، ومنها ما طبقت على المديرين والمعلمين كدراسة (الشريف، ٢٠٠٧) ومنها ما اشتملت على المديرين والوكلاء والمعلمين كدراسة (علي، ٢٠٠٧). كما تباينت الدراسات السابقة في نتائجها وذلك لاختلاف أهدافها وطبيعتها عيناتها.

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في الهدف كدراسة (علي، ٢٠٠٧ وعودة، ٢٠١٠) وفي الأداة كدراسة (الشريف، ٢٠٠٧ وعلي، ٢٠٠٧) وفي العينة ومكان التطبيق كدراسة (علي، ٢٠٠٧) إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن دراسة علي في زمن التطبيق وشمول الدراسة الحالية على المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز بينما دراسة علي اقتصر على المدارس الحكومية.

تتفق الدراسة الحالية إلى حد ما مع بعض نتائج الدراسات السابقة وتختلف مع البعض الآخر وذلك نظرا للاختلاف في الأهداف والمتغيرات التي تم دراستها وأيضا الاختلاف في الواقع التي تجرى فيه الدراسة زمانيا ومكانيا وسوف يتم الإشارة إلى ذلك عند مناقشة نتائج الدراسة.

إجراءات الدراسة الميدانية:-

من أجل السير في خطوات ومراحل الدراسة ولغرض التوصل إلى النتائج والتعرف على درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الحكومية والأهلية في مدينة تعز لوظائفهم الإدارية فإن الباحثة استخدمت المنهج الوصفي وسارت وفق الخطوات والمراحل والإجراءات التالية:
مجتمع الدراسة:-

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية في مدينة تعز للعام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣ والبالغ عددهم حسب إحصائيات مكتب التربية والتعليم بتعز للعام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣ (١٨٤) مديراً ومديرة ووكيلاً ووكيلة منهم (١٥٧) مديراً ومديرة ووكيلاً ووكيلة بالمدارس الحكومية و (٢٧) مديراً ومديرة ووكيلاً ووكيلة بالمدارس الأهلية و (٢٧٦٧) معلماً ومعلمة منهم (١٧٩٦) معلماً ومعلمة بالمدارس الحكومية و (٩٧١) معلماً ومعلمة بالمدارس الأهلية والجدولان التاليان يوضحان توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع ونوع المدرسة مع ملاحظة انه لا توجد إحصائية بعدد مديري ووكلاء المدارس الأهلية حسب النوع .

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة -المعلمون - حسب النوع

النوع	العدد
ذكور	٧١٨
إناث	٢٠٤٩
المجموع	٢٧٦٧

جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع الدراسة -المديرون والوكلاء والمعلمون - حسب نوع المدرسة

نوع المدرسة	المديرون والوكلاء	المعلمون
حكومية	١٥٧	١٧٩٦
أهلية	٢٧	٩٧١
المجموع	١٨٤	٢٧٦٧

عينة الدراسة:-

^١ إحصائية المعلمين بالمدارس الأهلية اخذ العدد بشكل عام بالمدارس التي فيها مرحلة ثانوية وهذا العدد يوجد منه ما يدرس للمرحلة الأساسية فلا توجد إحصائية لمعلمي المرحلة الثانوية منفردة.

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (٥٢) مديراً ومديرة ووكيلاً ووكيلة و(٣٣٦) معلماً ومعلمة بالمدارس الحكومية والأهلية والجدولان التاليان يوضحان توزيع العينة حسب النوع ونوع المدرسة ونسبتها من المجتمع الأصلي .

جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة -المديرون والوكلاء والمعلمون - حسب النوع

النوع	المديرون والوكلاء	المعلمون
ذكور	٣٠	١٦٤
إناث	٢٢	١٧٢
المجموع	٥٢	٣٣٦
النسبة	%٢٨	%١٢

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة -المديرون والوكلاء والمعلمون - حسب نوع المدرسة

نوع المدرسة	المديرون والوكلاء	المعلمون
حكومية	٣٢	٢٥٢
أهلية	٢٠	٨٤
المجموع	٥٢	٣٣٦
النسبة	%٢٨	%١٢

أداة الدراسة:-

لغرض التعرف على درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لوظائفهم الإدارية قامت الباحثة بإعداد استبانة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٦٥) فقرة وبمقياس ثلاثي امام كل فقرة وقد تم عرض الاستبانة على عشرة محكمين من المتخصصين في الإدارة التعليمية من جامعتي صنعاء وتعز للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، وبعد تحليل ملاحظات المحكمين أصبحت الأداة في صورتها النهائية تحتوي على (٦١) فقرة موزعة على أربعة محاور التخطيط ويحتوي على (١٠) فقرات، والتنظيم ويحتوي على (١٧) فقرة ، والتوجيه ويحتوي على (١٧) فقرة ، والتقييم ويحتوي على (١٧) فقرة، وقد حدد مقياس ثلاثي أمام كل فقرة (يمارس دائماً، يمارس أحياناً، لا يمارس) كما تم إجراء الثبات للاستبانة بالتجزئة النصفية حيث بلغ (٩٨%) وهو معامل ثبات عالٍ.

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق حيث قامت الباحثة باستخراج مذكرة من جامعة تعز إلى مكتب التربية والتعليم بالمحافظة لتسهيل عملية التطبيق ومن ثم تم التوجيه من قبل مدير مكتب التربية والتعليم بالمحافظة على المدارس الحكومية والأهلية بمدينة تعز بتسهيل عملية التطبيق وقد قامت الباحثة بنفسها بالتطبيق على عينة الدراسة من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز وقد كان التطبيق في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣م.

المعالجات الإحصائية:-

بعد استرجاع نسخ الأداة من أفراد العينة تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لمعرفة الفروق ولترتيب محاور الدراسة وعبارات كل محور والتعرف على درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس لكل محور ولكل عبارة تم تقسيم المتوسط الحسابي إلى :

من (١ - ١,٦٦) لا يمارس

من (١,٦٧ - ٢,٣٣) يمارس أحياناً

من (٢,٣٤ - ٣) يمارس دائماً

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

للإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة ما درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم ترتيب المحاور والعبارات وفقاً للمتوسطات الحسابية ولدرجة الممارسة وفيما يلي ذلك :

أ- فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم جدول رقم(٥) يوضح ذلك ، حيث تم دمج استجابات المديرين مع الوكلاء كونهم يمثلون الجانب الإداري، بالإضافة إلى تولي الوكيل مهام المدير عند غيابه.

جدول رقم(٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد العينة

(مديرون ووكلاء)على محاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
التقويم	١,٥١٨٣	,٤٤٣٠	لا يمارس
التنظيم	١,٤٩٥٤	,٣٣٤٦	لا يمارس
التخطيط	١,٤٩٢٧	,٥٣٠٧	لا يمارس
التوجيه	١,٤١٨٩	,٣٩٨٩	لا يمارس

يتضح من الجدول السابق رقم(٥) أن مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز أفادوا بأنهم لا يمارسون وظائفهم الإدارية الأربع (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (١,٥١٨٣) و(١,٤١٨٩)، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة من مديري ووكلاء المدارس الحكومية والأهلية بمدينة تعز لم يتلقوا أي موضوعات في الجانب الإداري فوظائف الإدارة تعد من أولى موضوعات الإدارة، وبالتالي فهم يديرون مدارسهم بطريقة غير علمية، كما تدل هذه النتيجة إلى غياب المعايير التي يتم على أساسها اختيار مديري ووكلاء المدارس الثانوية سواء الحكومية أو الأهلية بمدينة تعز .

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(علي،٢٠٠٧) في أن مديري مدارس التعليم العام بمدينة تعز يمارسون الكفايات الإدارية بدرجة منخفضة، وهذا يعني أن الفارق الزمني بين تلك الدراسة والدراسة الحالية لم يغير من كفاءات وممارسة مديري المدارس، بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة كل من(الشريف،٢٠٠٧) في أن عناصر القوة في منظومة تقويم أداء مدير المدرسة في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية تمثلت بعدة أمور منها ما يرتبط بالتخطيط للعمل المدرسي والتنظيم للمسئوليات والإشراف على أداء المعلمين، وما توصلت إليه دراسة (عودة،٢٠١٠) في إن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا بالأردن كانت متوسطة، وما توصلت إليه دراسة (فلاح،٢٠١٠) في إن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت كانت متوسطة.

ب- فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لوظائفهم الإدارية من وجهة نظر معلمي مدارسهم جدول رقم(٦) يوضح ذلك .

جدول رقم(٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد العينة

(معلمين)على محاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
التقويم	٢,٠٨٠٩	,٥٤٥٤	أحياناً
التوجيه	٢,٠٢٤٩	,٥٣٦٤	أحياناً
التخطيط	٢,٠٠٦٠	,٥٥٧٢	أحياناً
التنظيم	١,٩٤١٥	,٤٨٩١	أحياناً

يتبين من الجدول السابق رقم (٦) أن معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز يرون بأن مديري ووكلاء مدارسهم يمارسون وظائفهم الإدارية الأربع (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والتقييم) أحياناً حيث ترواحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٠٨٠٩) و(١,٩٤١٥) وقد احتل محور التقييم المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٠٨٠٩) وجاء محور التنظيم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٩٤١).

وبمقارنة استجابات المديرين والوكلاء كما جاءت في الجدول السابق رقم (٥) واستجابات المعلمين كما جاءت في الجدول السابق رقم (٦) يتضح أن مديري ووكلاء المدارس أظهروا بأنهم لا يمارسون وظائفهم الإدارية الأربع (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقييم) بينما أظهر المعلمون أن مديري ووكلاء مدارسهم يمارسون تلك الوظائف أحياناً .

وقد ترجع الباحثة التباين بين استجابات المديرين والوكلاء واستجابات المعلمين إلى أن مديري ووكلاء المدارس هم الأقدر على تشخيص درجة ممارستهم، كما أنهم يريدون أن يظهروا حقيقية إمكاناتهم ، لعل ذلك يعود بالنفع عليهم عند تصميم الدورات والبرامج التدريبية بحيث تأتي ملبية لاحتياجاتهم الفعلية، أما استجابات المعلمين والتي أظهرت بأن مديري ووكلاء مدارسهم يمارسون وظائفهم الإدارية أحياناً فقد يعود لرغبة معلمي كل مدرسة في إظهار مدرستهم بصورة جيدة، وقد يكون فيه نوع من المحاباة والمجاملة لقيادات المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عودة، ٢٠١٠) إلى أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا بالأردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة ودراسة (فلاح، ٢٠١٠) إلى أن مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

وبعد عرض استجابات عينة الدراسة (المديرون والوكلاء والمعلمون) على محاور الدراسة تعرض الباحثة استجابات (المعلمون) على فقرات محاور الدراسة ولن تعرض استجابات (المديرون والوكلاء) كون استجاباتهم أفادت بأنهم لا يمارسون تلك المحاور .

ج- فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لعبارات محاور الدراسة من وجهة نظر معلمي مدارسهم الجداول (٧، ٨، ٩، ١٠) توضح ذلك .

١- فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لعبارات محور التقييم من وجهة نظر معلمي مدارسهم جدول رقم (٧) يوضح ذلك.

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد العينة (معلمين)
على عبارات محور التقويم

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دائماً	٧٦٤٣٢,	٢,٤٧٠٢	تقويم مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
دائماً	٨١٥٠٨,	٢,٤٣٤٥	تخصيص بطاقة ملاحظة للمعلمين والعاملين لتدوين الملاحظات عليها أولاً بأول للاستعانة بها عند التقويم.
دائماً	٧٩٦٥٦,	٢,٣٩٨٨	إشراك المجتمع المحلي (أولياء الأمور) في تقويم أداء المدرسة.
دائماً	٨٠٢٨٩,	٢,٣٤٥٢	دراسة معوقات تنفيذ قرارات المجالس إن وجدت والعمل على تذليلها في حدود الإمكانيات المتاحة.
أحياناً	٣٩٦٥٨,	٢,٢١٤٣	اطلاع المعلمين والعاملين على نتائج تقويمهم للتعرف على سلبياتهم وإيجابياتهم.
أحياناً	٨٢٢٣٧,	٢,١٨٤٥	حث المعلمين على تقويم المقررات الدراسية تقويماً موضوعياً وتقديم ملاحظاتهم للموجهين.
أحياناً	٨٥٨٠٩,	٢,١٦٦٧	إشراك مجلس إدارة المدرسة في تقويم العمل المدرسي.
أحياناً	٨٢٧٣٧,	٢,١٦٠٧	تحديد نواحي القوة والضعف في البرامج والأنشطة والعمل على إزالة القصور أو التقليل منه.
أحياناً	٨٤١٣٦,	٢,١٤٢٩	تقويم مستوى ممارسة الطلبة للأنشطة المدرسية.
أحياناً	٨١٧١٧,	٢,١٣٦٩	تشجيع المعلمين على استخدام التقويم الذاتي.
أحياناً	٧٢٣٢٦,	٢,١١٩٠	تقويم أعمال المعلمين وجهودهم تقويماً واقعياً وتشجيع المبرزين منهم.
أحياناً	٨٢٧٥٤,	١,٩٥٨٣	انتقاء معايير معينة لقياس أداء المعلمين والموظفين.
أحياناً	٨٢٨٠٦,	١,٧٧٩٨	مناقشة المعلمين حول نتائج الاختبارات بغرض تحسينها.
أحياناً	٨٣٢١٧,	١,٧٤٤٠	الإطلاع على تقارير الموجهين التربويين حو أداء المدرسة.
أحياناً	٧٧٤٥٠,	١,٧٣٨١	متابعة تنفيذ الخطة على الواقع والعمل على تقويمها.
أحياناً	٨٣٠٤٦,	١,٦٩٦٤	موافاة مكتب التربية بتقارير دورية عن سير العملية التعليمية بالمدرسة.
أحياناً	٧٤٢٢٤,	١,٦٨٤٥	مشاركة الموجهين التربويين في تقويم أداء المدرسة.

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز يرون بأن مديري ووكلاء مدارسهم يمارسون أربع عبارات على محور التقويم دائماً حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات بين (٢,٤٧٠٢) و (٢,٣٤٥٢)، وهذه العبارات هي تقويم مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتخصيص بطاقة ملاحظة للمعلمين والعاملين لتدوين الملاحظات عليها أولاً بأول للاستعانة بها عند التقويم، وإشراك المجتمع المحلي (أولياء الأمور) في تقويم أداء المدرسة، ودراسة معوقات تنفيذ قرارات المجالس إن وجدت والعمل على تذليلها في حدود الإمكانيات المتاحة، ويلاحظ أن عبارتين من هذه العبارات خاصة بالمجتمع المحلي وهي

العبارة الأولى والثالثة أي أن علاقة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز بمجتمعاتها المحلية علاقة قوية كما يراها معلمي المدارس.

كما يتضح من الجدول أيضاً أن باقي عبارات محور التقويم تمارس أحياناً من قبل مديري ووكلاء المدارس كما يراها معلمي مدارسهم حيث تراوحت متوسطات تلك العبارات بين (٢,٢١٤٣) و(١,٦٨٤٥).

٢- فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لعبارات محور التوجيه من وجهة نظر معلمي مدارسهم جدول رقم (٨) يوضح ذلك.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد العينة (معلمين)

على عبارات محور التوجيه

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دائماً	,٧١٧٧١	٢,٣٩٨٨	عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لتوجيههم في تربية أبنائهم وبث روح التعاون بين المدرسة والمنزل.
أحياناً	,٧٧٣٧٥	٢,٣١٥٥	دعوة أولياء الأمور إلى زيارة المدرسة من حين لآخر ودخول الفصول ليلمسوا بأنفسهم ما تبذله المدرسة والمعلم من جهود في سبيل تربية الأبناء.
أحياناً	,٧٦١٤٦	٢,٢٩٧٦	توفير الأدلة والنشرات التربوية اللازمة لعمل المعلم وضمان نجاحه فيه.
أحياناً	,٧٣٥٩٠	٢,٢٩١٧	الاجتماع بالطلبة من حين لآخر لتوجيههم ولسماع شكاواهم ووضع الحلول لها.
أحياناً	,٨٤٨٠٩	٢,٢٦٦٩	دراسة أساليب فشل بعض الطلبة ومساعدتهم في التغلب على العقبات التي تقابلهم.
أحياناً	,٧٨٦٥٢	٢,٠٤٧٦	تشجيع المعلمين على الاشتراك في الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات ذات المردود الإيجابي في نمو المعلم مهنياً وعلمياً.
أحياناً	,٧٤٩٠٣	٢,٠١١٩	معاملة المعلمين وكل من في المدرسة بعدالة وموضوعية.
أحياناً	,٨١٤٠٣	٢,٠٠٦٠	التعرف على المشكلات التي تؤدي إلى انحراف الطلبة والعمل على حلها بالاستعانة بأولياء الأمور.
أحياناً	,٧٩١٥٥	١,٩٨٢١	مناقشة الموجهين الفنيين بصورة مستمرة في موضوعات تتعلق بتحسين مستوى العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة.
أحياناً	,٨٢٥٩٩	١,٩٣٤٥	حث المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم لتبادل الخبرات.
أحياناً	,٨٣٩٣١	١,٩٢٢٦	إعطاء المعلم الأول الحرية الكاملة في اتباع أسلوبه الإشرافي الخاص وبما لا يتعارض مع النظم العامة والقواعد المتعارف عليها.
أحياناً	,٨٧٨١٢	١,٩١٠٧	تبصير المعلمين بالنواحي التي تتطلب مزيداً من الاهتمام وإقناعهم بضرورة وأهمية معالجتها.
أحياناً	,٨٠٦١٤	١,٨٨٦٩	مناقشة المعلمين في كل ما يصل إلى المدرسة من تقارير فنية ومفردات دراسية جديدة ونشرات رسمية.
أحياناً	,٨٠٥١٠	١,٨٥٧١	الحرص على توفير المناخ التربوي السليم الذي يساعد على تربية أفضل للطلبة وتحسين الأداء داخل المدرسة.

درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية..... د/ عائدة محمد مكرد العريقي

أحياناً	٨٢٩٦٠,	١,٨١٥٥	إسناد مهمة الإشراف على المعلمين للمعلم الأول.
أحياناً	٧٢٦٩٦,	١,٨٠٣٦	الاستماع إلى آراء ومقترحات المعلمين حول تطوير العمل داخل المدرسة.
أحياناً	٧٥٩٥٩,	١,٦٧٨٦	الحرص على إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الطيبة بين المعلمين والطلبة.

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز يرون بأن مديري ووكلاء مدارسهم يمارسون عبارة واحدة على محور التوجيه دائماً وهي العبارة الخاصة بعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لتوجيههم في تربية أبنائهم وبث روح التعاون بين المدرسة والمنزل حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٣٩٨٨) وهذه العبارة خاصة بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وقد جاءت هذه النتيجة مؤيدة لنتيجة الجدول السابق رقم (٧) والذي احتلت فيه عبارتان خاصتان بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي الرتب الأولى، وهذا يعني أن معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز يرون بأن علاقة مدارسهم بمجتمعاتها المحلية علاقة وثيقة وفي تواصل مستمر.

٣- فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لعبارات محور التخطيط من وجهة نظر معلمي مدارسهم جدول رقم (٩) يوضح ذلك.

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد العينة (معلمين)

على عبارات محور التخطيط

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
دائماً	,٨٢١٧٩	٢,٣٦٩٠	إشراك كل من له صلة بالعملية التعليمية من إداريين ومعلمين وأولياء أمور وطلبة في إعداد الخطة.
أحياناً	,٨٢١٧٩	٢,٣٣٣٩	محاولة التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي من المتوقع مواجهتها والعمل على تلافيها.
أحياناً	,٧٨١٤٣	٢,٣١٥٥	وضع خطة لعلاج الطلبة المتعثرين دراسياً ورعاية المنفوقين.
أحياناً	,٨٣٨٢٩	٢,٢٠٨٣	وضع برنامج زمني تفصيلي للأنشطة التعليمية يتحدد فيها تاريخ البدء في كل فعالية ومدتها والمشاركون فيها والمسئولون عليها.
أحياناً	,٨٦٦١٥	٢,٠٨٩٣	وضع برنامج عمل مدرسي مفصل يغطي كافة الأنشطة التعليمية والثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية.
أحياناً	١,٠٢٦٥٧	٢,٠٥٣٦	تحديد الإمكانيات المادية للمدرسة من إيرادات سنوية متوقعة ومصروفات.
أحياناً	,٧٨٩٩٣	١,٨٠٣٦	توفير مستلزمات العملية التعليمية من أثاث وكتب وأدوات قبل بدء العام الدراسي.
أحياناً	,٨٧٧٠٨	١,٧٧٩٨	الحرص على أن تكون الخطة مدونة ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة.
أحياناً	,٨١٥٥٤	١,٧٧٣٨	وضع أهداف للمدرسة تعليمية وتربوية واضحة ومعلنة لكل العاملين فيها.
لا يمارس	,٧٩٢٨٠	١,٥٦٥٥	وضع جدول بداية العام لتحديد أوقات الدراسة والإجازات والعطل ومواعيد الاختبارات بالمدرسة.

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز يرون بأن مديري ووكلاء مدارسهم يمارسون عبارة واحدة على محور التخطيط دائماً وهي العبارة الخاصة بإشراك كل من له صلة بالعملية التعليمية من إداريين ومعلمين وأولياء أمور وطلبة في إعداد الخطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٦٩٠) وهذا يعني أن إعداد الخطة المدرسية لا ينفرد بها مدير المدرسة أو وكيلها وإنما يشترك فيها جميع أطراف العملية التعليمية بما فيهم أولياء الأمور أي أن المجتمع المحلي في علاقة تواصل مع المدرسة وقد جاءت هذه النتيجة أيضاً مؤيدة لنتائج الجداول السابقة (٧,٨) في أن معلمي المدارس الثانوية يرون بأن علاقة مدارسهم بمجتمعاتها المحلية علاقة قوية ومستمرة .

كما يتضح من الجدول السابق رقم (٩) أيضاً أن عبارة واحدة على هذا المحور لا يمارسها مديرو ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز من وجهة نظر معلمي مدارسهم ،وهي العبارة الخاصة بوضع جدول بداية العام لتحديد أوقات الدراسة والإجازات والعطل ومواعيد الاختبارات بالمدرسة ،حيث بلغ متوسطها الحسابي (١,٥٦٥٥) وقد يرجع ضعف ممارسة

هذه العبارة إلى أن المدارس تتقيد تماما وحرفيا بما يأتي من مكتب التربية من نشرات وقرارات خاصة بذلك.

ويتبين من الجدول السابق رقم(٩) أيضا أن باقي عبارات محور التخطيط يمارسها مديرو ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز أحيانا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين(٢,٣٣٣٩) و(١,٧٧٣٨) .

٤- فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز عبارات محور التنظيم من وجهة نظر معلمي مدارسهم جدول رقم(١٠) يوضح ذلك.

جدول رقم(١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد العينة(معلمين)

على عبارات محور التنظيم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
وضع برنامج للشراكة المجتمعية بين المدرسة والبيئة المحلية.	٢,٦١٩٠	٠,٦٩٨٠٥	دائماً
تنظيم حملات طلابية لخدمة البيئة المحلية.	٢,٥٤١٧	٠,٦٧٢٣٠	دائماً
تشكيل مجلس المدرسة بداية العام بإشراك أوليا الأمور والمعلمين والطلبة.	٢,٤٣٤٥	٠,٧٧٧٦٠	دائماً
التسيق مع الصحة المدرسية لإقامة الندوات التوعوية للطلبة.	٢,٣٨١٠	٠,٧٥٥٥٥	دائماً
تحديد جداول زمنية بمواعيد اجتماع مجالس المدرسة.	٢,١٤٨٨	٠,٨٦٤٨٣	أحياناً
تخصيص بطاقة لكل طالب تجمع فيها بياناته كاملة ومن جميع النواحي للاستعانة بها عند الحاجة.	٢,٠١٧٩	٠,٩٠٤٢١	أحياناً
توزيع الطلبة على جماعات النشاط وفقاً لرغباتهم وميولهم.	١,٩٤٠٥	٠,٨٤٤٣١	أحياناً
تنظيم الجوانب المالية للمدرسة ووضع سجلات خاصة بها.	١,٨٥١٢	٠,٩٩٣٣٥	أحياناً
الحرص على أن يكون الهيكل التنظيمي للمدرسة معروفاً لكل المعلمين والعاملين والطلبة.	١,٧٦٧٩	٠,٨٨٧٥٥	أحياناً
تعيين مدرسين أوائل لكل مادة من أصحاب الخبرة الطويلة والمشهود لهم بالكفاءة العلمية والتربوية.	١,٧٥٦٠	٠,٨٢١٣٤	أحياناً
وضع الجدول الدراسي بصورة تتحقق فيه العدالة في توزيع الحصص التدريسية.	١,٧٥٠٠	٠,٧٠٦٠٥	أحياناً
تنظيم اجتماعات دورية مع المعلمين والعاملين في المدرسة لمناقشة مختلف الموضوعات والمشكلات والحلول المقترحة لها.	١,٧٤٤٠	٠,٧٥٧٠٣	أحياناً
إشراك الإداريين والمعلمين والعاملين في القيام بتنظيم العمل المدرسي.	١,٦٨٤٥	٠,٨١٨٧٣	أحياناً
وضع قواعد عامة تحكم سير العمل بالمدرسة.	١,٦٦٠٧	٠,٨٢٣٧٥	لا يمارس
منح وكيل المدرسة الصلاحيات الكافية لتسيير عمل المدرسة في حالة غياب المدير.	١,٦٤٨٨	٠,٧٩٦٥٦	لا يمارس
تنظيم سجلات المعلمين والعاملين والطلبة حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.	١,٥٤١٧	٠,٧٩٤٤١	لا يمارس
توزيع الأعمال على جميع العاملين بالمدرسة بحيث يعرف كل واحد العمل المسند له والوقت المحدد لانتهاء منه.	١,٥١٧٩	٠,٧٢٤٦١	لا يمارس

يتضح من الجدول السابق رقم(١٠) أن معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز يرون بأن مديري ووكلاء مدارسهم يمارسون أربع عبارات على محور التنظيم دائماً حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات بين(٢,٦١٩٠) و(٢,٣٨١٠) وهذه العبارات هي وضع برنامج للشراكة المجتمعية بين المدرسة والبيئة المحلية، وتنظيم حملات طلابية لخدمة البيئة المحلية، وتشكيل مجلس المدرسة بداية العام بإشراك أوليا الأمور والمعلمين والإداريين والطلبة، والتنسيق مع الصحة المدرسية لإقامة الندوات التوعوية للطلبة، والملاحظ على هذه العبارات أن الثلاث العبارات الأولى خاصة بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وتأتي أيضاً هذه النتيجة لتؤيد نتائج الجداول السابقة(٧، ٨، ٩) أي أن هناك علاقة تواصل واتصال مستمرين بين المدارس الثانوية ومجتمعاتها المحلية كما يراها معلمي المدارس حيث احتلت العبارات الخاصة بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي المراتب الأولى على مستوى المحاور ككل وبممارسة دائماً من قبل مديري ووكلاء المدارس .

بينما جاءت أربع عبارات على هذا المحور لا يمارسها مديرو ووكلاء المدارس من وجهة نظر معلمي مدارسهم حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين(١,٦٦٠٧) و(١,٥١٧٩) وهذه العبارات هي وضع قواعد عامة تحكم سير العمل بالمدرسة، ومنح وكيل المدرسة الصلاحيات الكافية لتسيير عمل المدرسة في حالة غياب المدير، وتنظيم سجلات المعلمين والعاملين والطلبة حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وتوزيع الأعمال على جميع العاملين بالمدرسة بحيث يعرف كل واحد العمل المسند له والوقت المحدد لانتهاء منه ، وهذا يعني أن العمل داخل المدارس يسير بشكل عشوائي فلا وجود لقواعد عمل ولا سجلات وتوثيق ولا تحديد دقيق للمهام .

كما يتبين من الجدول السابق رقم(١٠) أيضاً أن باقي عبارات محور التنظيم تمارس أحياناً من قبل مديري ووكلاء المدارس حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين(٢,١٤٨٨) و(١,٦٨٤٥) .

وللإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(٠,٠٥) في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم تعود إلى النوع(ذكر - أنثى)، ونوع المدرسة (حكومية - أهلية) ، والتدريب في المجال الإداري(متدرب - غير متدرب)، ووجود مجلس إدارة في المدرسة (نعم - لا) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لدلالة الفروق.

١- فيما يتعلق بالفروق في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم وفقاً للنوع (ذكر - أنثى) جدول رقم (١١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١١)

الاختبار الثاني لدلالة الفروق في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم وفقاً للنوع (ذكر - أنثى)

المحور	النوع	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
التخطيط	ذكر	٣٠	١٤,٥٣٣٣	٤,٥١٦١	,٠٦٦	٠,٩٤٧	غير دال
	أنثى	٢٢	١٤,٦٣٦٤	٦,٦٦٥٨			
التنظيم	ذكر	٣٠	٢٥,٠٠٠	٥,٤٠٧٥	,٩٧٧	٠,٣٣٤	غير دال
	أنثى	٢٢	٢٣,٤٥٤٥	٥,٠٩٤٢			
التوجيه	ذكر	٣٠	٢٤,١٣٣٣	٦,٦١١٠	,٥٤٨	٠,٥٨٦	غير دال
	أنثى	٢٢	٢٣,٠٩٠٩	٦,٩٨٩١			
التقويم	ذكر	٣٠	٢٦,٢٦٦٧	٧,٧٠٥٥	,٩٩٨	٠,٣٢٣	غير دال
	أنثى	٢٢	٢٤,٠٩٠٩	٧,٨٤٩٢			

دالة عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق رقم (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم تعود إلى النوع (ذكر - أنثى) وهذا يعني أن كل من الذكور والإناث يمارسون وظائفهم الإدارية بدرجة متساوية، وقد ترجع الباحثة ذلك إلى أن الطرق المتبعة في تعيين مديري المدارس من الذكور نفس الطرق المتبعة في تعيين الإناث، كما أن الدورات والبرامج التدريبية المقدمة للمديرين الذكور نفس الدورات والبرامج التدريبية المقدمة للإناث، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (علي، ٢٠٠٧) من عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة كفاءة مديري مدارس التعليم العام في ممارسة كفاياتهم الإدارية تعزى لمتغير الجنس، بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عودة، ٢٠١٠) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا بالأردن تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

٢- فيما يتعلق بالفروق في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم وفقاً لنوع المدرسة (حكومية- أهلية) جدول رقم (١٢) يوضح ذلك .

جدول رقم (١٢)

الاختبار الثاني لدلالة الفروق في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم وفقاً لنوع المدرسة (حكومية- أهلية)

المحور	نوع المدرسة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
التخطيط	حكومية	٣٢	١٥,٥٦٢٥	٦,١١٦٨	١,٦٧٣	٠,١٠١	غير دال
	أهلية	٢٠	١٣,٠٠٠٠	٣,٨٦٦١			
التنظيم	حكومية	٣٢	٢٤,١٢٥٠	٦,٢٥١٤	٠,٣٥٥	٠,٧٢٤	غير دال
	أهلية	٢٠	٢٤,٧٠٠٠	٤,٦١٢٣			
التوجيه	حكومية	٣٢	٢٤,٨١٢٥	٧,١٥٠١	١,٥٣٩	٠,١٣٠	غير دال
	أهلية	٢٠	٢١,٩٠٠٠	٥,٧٠٢٢			
التقويم	حكومية	٣٢	٢٦,٥٠٠٠	٨,٠٠٠٠	١,٣٦٧	٠,١٧٨	غير دال
	أهلية	٢٠	٢٣,٥٠٠٠	٧,٨٤٩٢			

دالة عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم تعود إلى نوع المدرسة (حكومية- أهلية) أي أن المدارس الحكومية والأهلية جاءت بنفس المستوى في الممارسة، على الرغم من حرص مكتب التربية والتعليم في المحافظة على تنظيم البرامج والدورات التدريبية لمديري ووكلاء المدارس الحكومية إلا أن ممارستهم لم تختلف عن ممارسة مديري ووكلاء المدارس الأهلية ولعل ذلك يعود إلى أن نوعية تلك البرامج والدورات التي تقدم لهم لا تنظم حسب احتياجاتهم الفعلية أو أنها تقدم بشكل نظري لا ترتبط بالواقع أو أنها برامج ودورات صورية، أو قد يرجع عدم استفادة مدراء ووكلاء المدارس الحكومية من تلك البرامج والدورات كما أظهرت نتائج الممارسة إلى غياب المتابعة من مكتب التربية لإدارات المدارس ومدى تطبيقها لما تم التدريب عليه.

٣- فيما يتعلق بالفروق في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم وفقاً للتدريب في المجال الإداري(متدرب- غير متدرب) جدول رقم(١٣) يوضح ذلك .

جدول رقم(١٣)

الاختبار الثاني لدلالة الفروق في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم وفقاً للتدريب في المجال الإداري

(متدرب-غير متدرب)

المحور	التدريب في المجال الإداري	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
التخطيط	متدرب	٤٠	١٤,١٠٠٠	٤,٩٦٠٣	-	٠,٢٥٥	غير دال
	غير متدرب	١٢	١٦,١٦٦٧	٦,٩١٢٨	١,١٥٢		
التنظيم	متدرب	٤٠	٢٣,٧٥٠٠	٥,٤٦١٩	-	٠,١٦٦	غير دال
	غير متدرب	١٢	٢٦,٣٣٣٣	٥,٩٨٩٨	١,٤٠٦		
التوجيه	متدرب	٤٠	٢٣,٧٥٠٠	٦,٦٢٤٥	,١١٢	٠,٩١١	غير دال
	غير متدرب	١٢	٢٣,٥٠٠٠	٧,٣٥٤٦			
التقويم	متدرب	٤٠	٢٥,٢٥٠٠	٧,٧١٨٦	-	٠,٨٧٢	غير دال
	غير متدرب	١٢	٢٥,٦٦٦٧	٨,٢٦٠٩	,١٦١		

دالة عند مستوى (٠,٠٥).

يتبين من الجدول السابق رقم(١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم تعود للتدريب في المجال الإداري(متدرب- غير متدرب).

وهذا يعني إن درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس جاءت متساوية سواء كانوا متدربين في المجال الإداري أو غير متدربين ، ولعل هذه النتيجة تدل إلى أن المتدربين أما تلقوا تدريباً بموضوعات بعيدة عن وظائف الإدارة، أو أنهم لم يداوموا على حضور أيام التدريب كاملة وبالتالي لم يستفيدوا ، أو أنهم تلقوا تدريباً على وظائف الإدارة لكنهم اعتادوا على إدارة مدارسهم بالطريقة المعتادة لديهم لرؤيتهم أن ممارسة تلك الوظائف يحتاج إلى وقت وجهد أو لإحساسهم

بعدم الجدوى في تطبيق ما تدربوا عليه على الواقع ، أو أنهم لم يحضروا أيام التدريب للاستفادة أو التطبيق وإنما لأغراض أخرى مادية أو معنوية ، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(علي، ٢٠٠٧) من وجود علاقة بين درجة كفاءة مديري مدارس التعليم العام في ممارستهم لوظائفهم الإدارية والتدريب.

٤- فيما يتعلق بالفروق في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم وفقاً لوجود مجلس إدارة في المدرسة(نعم- لا) جدول رقم(١٤) يوضح ذلك.

جدول رقم (١٤)

الاختبار التائي لدلالة الفروق في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم وفقاً لوجود مجلس إدارة (نعم- لا)

المحور	وجود مجلس إدارة في المدرسة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
التخطيط	نعم	٣٤	١٢,٦٤٧١	٣,٠٥٣٨	٣,٩٧٣-	,٠٠٠	دال
	لا	١٨	١٨,٢٢٢٢	٧,٠٧٥٦			
التنظيم	نعم	٣٤	٢٢,٧٦٤٧	٤,٤٩٢٨	٢,٩٩٠-	,٠٠٤	دال
	لا	١٨	٢٧,٣٣٣٣	٦,٤٥٣٤			
التوجيه	نعم	٣٤	٢٠,٨٨٢٤	٤,٥٩٠٩	٥,٠٣٢-	,٠٠٠	دال
	لا	١٨	٢٩,٠٠٠٠	٧,٠١٢٥			
التقويم	نعم	٣٤	٢٢,٤٧٠٦	٥,٩٠٩٦	٤,٢٣٦-	,٠٠٠	دال
	لا	١٨	٣٠,٧٧٧٨	٨,٠٨٤٥			

دالة عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق رقم (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقدير مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارستهم لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم تعود لوجود مجلس إدارة في المدرسة أو غيابه وقد جاءت هذه الفروق في جميع محاور الدراسة لصالح المدارس التي ليس لها مجلس إدارة ، وهذا يعني أن المدارس التي ليس لها مجلس إدارة يمارس مديروها وكلاتها وظائفهم الإدارية أفضل من المدارس التي لها مجلس إدارة ، ومع أن هذه النتيجة تتنافى مع الاتجاه الحديث في الإدارة الجماعية، إلا إنه يمكن تفسير ذلك بأن المدارس التي لها مجلس إدارة لا تعمل بروح الفريق

الواحد فقد تسود بين أعضاء المجلس اختلافات حزبية وسياسية وبالتالي تنعكس عل أعمالهم وبدلاً من أن كان العمل الجماعي سبباً في نجاح المدرسة بدا أكثر عبء وتراجع لأعمال المدرسة ، وقد يعود لعدم الانتظام في انعقاد اجتماعات مجلس الإدارة في المدارس وبالتالي أظهرت النتائج درجة ممارسة متدنية لها .

وللإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقدير معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارسة مديري ووكلاء مدارسهم لوظائفهم الإدارية تعود إلى النوع (ذكر - أنثي)، ونوع المدرسة (حكومية -أهلية) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لدلالة الفروق.

١- فيما يتعلق بالفروق في تقدير معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارسة مديري ووكلاء مدارسهم لوظائفهم الإدارية وفقاً للنوع(ذكر - أنثي) جدول رقم(١٥) يوضح ذلك .

جدول رقم(١٥)

الاختبار التائي لدلالة الفروق في تقدير معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارسة مديري ووكلاء مدارسهم لوظائفهم الإدارية وفقاً للنوع(ذكر -أنثي)

المحور	النوع	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
التخطيط	ذكر	١٦٤	٢٢,١٧٠٧	٥,٣٢١١	٦,٣١٩	,٠٠٠	دال
	أنثي	١٧٢	١٨,٥١١٦	٥,٢٩٠٩			
[التنظيم	ذكر	١٦٤	٣٦,٣٦٥٩	٨,٣٤٩٠	٧,٨٦٢	,٠٠٠	دال
	أنثي	١٧٢	٢٩,٨٠٢٣	٦,٩١٧٧			
التوجيه	ذكر	١٦٤	٣٩,٥٨٥٤	٨,٠١٥٢	١٢,١٤٩	,٠٠٠	دال
	أنثي	١٧٢	٢٩,٥٠٠٠	٧,١٩٤٤			
التقويم	ذكر	١٦٤	٣٩,٣٤١٥	٨,١٨٠٨	٨,٤١٨	,٠٠٠	دال
	أنثي	١٧٢	٣١,٥٩٣٠	٨,٦٦٨٥			

دالة عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق رقم(١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(٠,٠٥) في تقدير معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارسة مديري ووكلاء مدارسهم لوظائفهم الإدارية تعود إلى النوع(ذكر - أنثي) وقد جاءت تلك الفروق

في جميع محاور الدراسة لصالح الذكور، أي أن المعلمين يرون بأن مديري ووكلاء مدارسهم يمارسون وظائفهم الإدارية بشكل أفضل مما تراه المعلمات، وهذه النتيجة تظهر بأن المعلمين أكثر مبالغة من المعلمات، حيث وبالرجوع إلى نتيجة الجدول رقم (٥) والتي أظهرت بأن مديري ووكلاء المدارس لا يمارسون وظائفهم الإدارية، وكون نتيجة هذا الجدول أظهرت فروق في تقدير معلمي المدارس لدرجة ممارسة مديري ووكلاء مدارسهم لوظائفهم الإدارية وجاءت تلك الفروق لصالح المعلمين الذكور، وهذا يعني أن المعلمين يميلون إلى المحاباة أكثر من المعلمات، وربما يكون ذلك نوع من التقرب من المعلمين للمديرين فمن المعروف لدى بعض مدارس الذكور أن المعلمين يحضرون أوقات حصصهم ثم ينصرفوا من المدرسة لأعمال أخرى وحتى يسمح لهم بذلك لا بد أن يظهروا نوعا من المحاباة والتقرب للمديرين.

٢- فيما يتعلق بالفروق في تقدير معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارسة مديري ووكلاء مدارسهم لوظائفهم الإدارية وفقا لنوع المدرسة (حكومية - أهلية) جدول رقم (١٦) يوضح ذلك .

جدول رقم (١٦)

الاختبار الثاني لدلالة الفروق في تقدير معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارسة مديري ووكلاء مدارسهم لوظائفهم الإدارية وفقاً لنوع المدرسة (حكومية - أهلية)

المحور	النوع	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
التخطيط	حكومية	٢٥٢	٢١,٩٠٤٨	٥,١٩٤٨	١٠,٤٧٧	,٠٠٠	دال
	أهلية	٨٤	١٥,٤٧٦٢	٣,٧٢٠٥			
[التنظيم	حكومية	٢٥٢	٣٤,٢٨٥٧	٨,٥٠٢٠	٥,٠٦٣	,٠٠٠	دال
	أهلية	٨٤	٢٩,١٦٦٧	٦,٣٦٩٨			
التوجيه	حكومية	٢٥٢	٣٧,٠٦٣٥	٨,٤٣٦٠	١٠,٦١٧	,٠٠٠	دال
	أهلية	٨٤	٢٦,٥٠٠٠	٥,٩٨٠٨			
التقويم	حكومية	٢٥٢	٣٧,٨٤١٣	٨,٣٩٦٩	٩,٥٠٥	,٠٠٠	دال
	أهلية	٨٤	٢٧,٩٧٦٢	٧,٧٣٨١			

دالة عند مستوى (٠,٠٥).

يتبين من الجدول السابق رقم (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقدير معلمي المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارسة مديري ووكلاء

مدارسهم لوظائفهم الإدارية تعود إلى نوع المدرسة (حكومية - أهلية) وقد جاءت تلك الفروق في جميع محاور الدراسة لصالح المدارس الحكومية .

ويمكن إرجاع هذه النتيجة لطول سنوات الخدمة لمعلمي المدارس الحكومية في مدارسهم ومعايشتهم الطويلة للوكلاء والمديرين، وبالتالي أضافت على استجاباتهم روح المحابا بالإضافة إلى حرصهم على إظهار مدارسهم بصورة أفضل، على عكس معلمي المدارس الأهلية والذين قد لا تطول فترة عملهم بالمدارس، كما أنه قد لا يوجد احتكاك مباشر بينهم وبين المديرين والوكلاء بالإضافة إلى عدم شعورهم بالأمن الوظيفي وبأنهم باقون بمدارسهم فترة حياتهم، وبالتالي فهم غير حريصين على عكس صورة جيدة لمدارسهم.

التوصيات والمقترحات:-

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي أظهرت درجة ممارسة متدنية لمديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لوظائفهم الإدارية فإن الباحثة توصي بما يلي :

- على مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز الإحساس بالمركز الذي يشغله وأهمية المرحلة التعليمية التي يشرفون عليها وما تتطلبه من ضرورة امتلاك القائمين عليها للمهارات والكفايات الإدارية وهذا يتطلب منهم ضرورة الحرص على النمو الذاتي وتطوير أدائهم الإداري وتطبيق ما يتعلموه في الدورات والبرامج التدريبية على الواقع.
- على كلية التربية بجامعة تعز افتتاح برنامج دبلوم عالي في الإدارة المدرسية .
- على وزارة التربية والتعليم ممثلة بمكتب التربية بمحافظة تعز القيام بالآتي:-
- إجراء دراسة للاحتياجات التدريبية لقيادات المدارس قبل تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لهم .
- إعداد استمارات تقييمه لتلك القيادات أو تفعيل الموجود واستخدام نتائج التقييم عند الترقية وعند تجديد رخص المدارس الخاصة .
- وضع معايير علمية لاختيار مديري ووكلاء المدارس يتم الاختيار على أساسها وليس على أسس أخرى تضر بالعملية التعليمية ، على أن يكون من ضمن تلك المعايير حصول المرشح على دبلوم في الإدارة المدرسية أو حصوله على عدد من الدورات في الإدارة المدرسية.
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لقيادات المدارس يقوم بتنفيذها كادر تدريبي متخصص .
- التركيز على الجوانب العملية عند تصميم وتنفيذ البرامج والدورات التدريبية .

- تفعيل الفترة الزمنية التي يتم على أساسها بقاء الإداري في منصبه وعدم تمديد الفترة إلا لمن أظهر كفاءة في أدائه.
- أن يكون معيار كفاءة مدير المدرسة ومدى إلمامه بالجوانب العلمية في الإدارة أحد شروط منح التراخيص للمدارس الخاصة .

المراجع

- الإبراهيم، عدنان بدري(٢٠٠٢): الإدارة التربوية- مدرسية- صافية، مؤسسة حمادة للدراسات والنشر، إربد، الأردن.
- أبو فروة، إبراهيم(١٩٩٢): الإدارة المدرسية، منشورات الجامعة المفتوحة، العدد٥٧. طرابلس لبنان.
- أحمد، أحمد إبراهيم(٢٠٠١): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة الإسكندرية.مصر.
- أحمد، محمد علي حميد(٢٠٠٦): تصور مقترح لمستقبل المدرسة الابتدائية في مملكة البحرين في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية، رسالة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.
- الجبر، زينب علي والمحلي، عبد العزيز سعود(١٩٩٩): ممارسة مديري المدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة وأمنائها بدولة الكويت لهمامهم، المجلة التربوية، المجلد١٣، العدد٥٠.
- جلال، أحمد فهمي(٢٠٠٠): مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، القاهرة، مصر.
- الخواجا، عبد الفتاح محمد سعيد(٢٠٠٤): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة عمان، الأردن.
- دافيز، برانت واليسون،لندا(٢٠٠٤): الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
- دراكه، أمجد محمود محمد(٢٠٠٩): الإدارة والتخطيط التربوي، رؤى جديدة، عالم الكتب الحديث عمان، الأردن.
- زاهر، ضياء الدين(٢٠٠٥): إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر.
- الشريف، أسامة عبد الغفار محمد(٢٠٠٧): تقويم أداء الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير ،معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة مصر.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح(١٩٨٦):الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.

- عبد الرسول، محمود أبو النور(٢٠٠٥): تطبيق معايير الأداء المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر، المؤتمر السنوي الثاني عشر "الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، في الفترة (٢٤-٢٥) يناير، القاهرة، مصر.
- العريفي، عائدة محمد مكرم(١٩٩٩): الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بإدراكهم للسلوك القيادي لمديريهم في الجمهورية اليمنية- مدينة تعز، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- عقيلي، عمر وصفي(١٩٩٧): الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- علي، عبد السلام سعيد علي (٢٠٠٧): درجة كفاءة مديري مدارس التعليم العام بمدينة تعز وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن .
- عودة، هديل محمد(٢٠١٠): الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- فلاح، عبد الرحمن عيد فرحان(٢٠١٠): مستوى الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقته بدرجة مشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظرهم رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المرزوقي، صالح عبد الرحمن محمد(٢٠٠٤): الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة ماجستير معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر .
- مرسي، محمد منير(٢٠٠١): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- مرسي، محمد منير(٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة، مصر .
- مصطفى، عزة جلال(٢٠٠٢): التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء أدوارهم المستقبلية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة مصر .
- المنصوري، محمد المنصوري(٢٠٠٤): دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي بدولة قطر، مجلة مركز البحوث التربوية، العدد ٢٥، جامعة قطر، قطر .
- نشوان، يعقوب حسين(١٩٨٥): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفرقان الأردن.

- Blandford, Soina (2000):Managing Professional Development In School ,Rutledge Press, London.

- Fisher, Catherine Seaman(2001): Career-Threatened Principals: Virginia Superintendents Views , Doctoral Dissertation , Blacksburg. Virginia State University.
- Korol, Susan, Janet(2002): The Exploration Of Potential Education Indicators That Measure : School Caunil Effectiveness MED Yark- University Canada, Dissertation Abstract, Vol.41.
- - Yu Huen (2003): Country Report Or School- Based Management In Hong Kong SAR :<http://www.worldedrehform.comintercon3/third/f-yuhuen>.

ملحق الدراسة

المحترم	الأخ مدير المدرسة /
المحترم	الأخ وكيل المدرسة /
المحترم	الأخ معلم المدرسة /

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف على " درجة ممارسة مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة تعز لوظائفهم الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين " وقد حددت الدراسة وظائف الإدارة في أربع وظائف هي (التخطيط - والتنظيم - والتوجيه - والنقويم). لذا نضع بين أيديكم استبانة للمهام والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة ووكيلها والتي تتدرج تحت وظائف الإدارة السابق ذكرها ، يرجى من سيادتكم قراءة بنودها ووضع علامة في الخانة التي تقيس درجة ممارستك الفعلية للوظيفة الإدارية إذا كنت مديراً أو وكيلاً ودرجة ممارسة مديرك أو وكيلك إذا كنت معلماً، علماً بأن هذه البيانات سرية ولصالح البحث العلمي ولا تستخدم لأغراض أخرى.

وأشركم على حسن تعاونكم

د. عائدة محمد مكر

جامعة تعز

البيانات الأولية :

يرجى تكلمة البيانات التالية قبل البدء في إجابة الاستبانة وذلك بوضع علامة مقابل الحالة التي تمتلك .

بيانات خاصة بالمدير والوكيل :

النوع : () ذكر () أنثى

المدرسة : () حكومية () أهلية
التدريب في المجال الإداري : () متدرب () غير متدرب
للمدرسة مجلس إدارة : () نعم () لا
بيانات خاصة بالمعلم :
النوع : () ذكر () أنثى
المدرسة : () حكومية () أهلية

درجة ممارسة الوظيفة الإدارية			العبارات أولاً وظيفة التخطيط:-
لا تمارس	تمارس أحياناً	تمارس دائماً	
			١ وضع أهداف للمدرسة تعليمية وتربوية واضحة ومعلنة لكل العاملين فيها.
			٢ تحديد الإمكانيات المادية للمدرسة من إيرادات سنوية متوقعة ورسوم تسجيل وإيجار مقصف وما إلى ذلك.
			٣ توفير مستلزمات العملية التعليمية من أثاث وكتب وأدوات قبل بدء العام الدراسي.
			٤ وضع برنامج عمل مدرسي مفصل يغطي كافة الأنشطة التعليمية والثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية.
			٥ وضع جدول بداية العام لتحديد أوقات الدراسة والإجازات والعطل ومواعيد الاختبارات بالمدرسة.
			٦ وضع برنامج زمني تفصيلي للأنشطة التعليمية يتحدد فيها تاريخ البدء في كل فعالية ومدتها والمشاركون فيها والمسؤولون عليها .
			٧ وضع خطة لعلاج الطلبة المتعثرين دراسياً ورعاية المتفوقين.
			٨ محاولة التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي من المتوقع مواجهتها والعمل على تلافيها.
			٩ إشراك كل من له صلة بالعملية التعليمية من إداريين ومعلمين وأولياء أمور وطلبة في إعداد الخطة.
			١٠ الحرص على أن تكون الخطة مدونة ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة.
			ثانياً وظيفة التنظيم:-
			١١ الحرص على أن يكون الهيكل التنظيمي للمدرسة معروفاً لكل المعلمين

			والعاملين والطلبة.	
١٢			تشكيل مجلس المدرسة بداية العام بإشراك أولياء الأمور والمعلمين والطلبة.	
١٣			إشراك الإداريين والمعلمين والعاملين في القيام بتنظيم العمل المدرسي.	
١٤			وضع قواعد عامة تحكم سير العمل بالمدرسة .	
١٥			توزيع الأعمال على جميع العاملين في المدرسة بحيث يعرف كل واحد العمل المسند له والوقت المحدد لانتهاء منه.	
١٦			وضع الجدول الدراسي بصورة تتحقق فيه العدالة في توزيع الحصص التدريسية.	
١٧			تحديد جداول زمنية بمواعيد اجتماع مجالس المدرسة .	
١٨			تنظيم اجتماعات دورية مع المعلمين والعاملين في المدرسة لمناقشة مختلف الموضوعات والمشكلات والحلول المقترحة لها.	
١٩			تعيين مدرسين أوائل لكل مادة من أصحاب الخبرة الطويلة والمشهود لهم بالكفاءة العلمية والتربوية.	
٢٠			منح وكيل المدرسة الصلاحيات الكافية لتسيير عمل المدرسة في حالة غياب المدير	
٢١			توزيع الطلبة على جماعات النشاط وفقا لرغباتهم وميولهم.	
٢٢			التنسيق مع الصحة المدرسية لإقامة الندوات التوعوية للطلبة.	
٢٣			تنظيم حملات طلابية لخدمة البيئة المحلية.	
٢٤			وضع برنامج للشراكة المجتمعية بين المدرسة والبيئة المحلية.	
٢٥			تنظيم سجلات المعلمين والعاملين والطلبة حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.	
٢٦			تخصيص بطاقة لكل طالب تجمع فيها بياناته كاملة ومن جميع النواحي للاستعانة بها عند الحاجة.	
٢٧			تنظيم الجوانب المالية للمدرسة ووضع سجلات خاصة لها.	
ثالثاً وظيفة التوجيه:-				
٢٨			مناقشة المعلمين في كل ما يصل إلى المدرسة من تقارير فنية ومفردات دراسية جديدة ونشرات رسمية.	
٢٩			الحرص على إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الطيبة بين المعلمين والطلبة .	
٣٠			إسناد مهمة الإشراف على المعلمين للمعلم الأول.	

			٣١	إعطاء المعلم الأول الحرية الكاملة في اتباع أسلوبه الإشرافي الخاص وبما لا يتعارض مع النظم العامة والقواعد المتعارف عليها
			٣٢	الاستماع إلى آراء ومقترحات المعلمين حول تطوير العمل داخل المدرسة.
			٣٣	توفير الأدلة والنشرات التربوية اللازمة لعمل المعلم وضمان نجاحه فيه.
			٣٤	تبصير المعلمين بالنواحي التي تتطلب مزيداً من الاهتمام وإقناعهم بضرورة وأهمية معالجتها.
			٣٥	تشجيع المعلمين على الاشتراك في الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات ذات المردود الإيجابي في نمو المعلم مهنيًا وعلمياً.
درجة ممارسة الوظيفة الإدارية				
				العبارات
	يمارس	لا يمارس		
	دائماً	أحياناً		
			٣٦	حث المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم لتبادل الخبرات.
			٣٧	مناقشة الموجهين الفنيين بصورة مستمرة في موضوعات تتعلق بتحسين مستوى العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة.
			٣٨	معاملة المعلمين وكل من في المدرسة بعدالة وموضوعية.
			٣٩	الحرص على توفير المناخ التربوي السليم الذي يساعد على تربية أفضل للطلبة وتحسين الأداء داخل المدرسة.
			٤٠	الاجتماع بالطلبة من حين لآخر لتوجيههم و لسماع شكاواهم ووضع الحلول لها.
			٤١	دراسة أسباب فشل بعض الطلبة ومساعدتهم في التغلب على العقبات التي تقابلهم.
			٤٢	التعرف على المشكلات التي تؤدي إلى انحراف الطلبة والعمل على حلها بالاستعانة بأولياء الأمور .
			٤٣	عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لتوجيههم في تربية أبنائهم وحث روح التعاون بين المدرسة والمنزل.
			٤٤	دعوة أولياء الأمور إلى زيارة المدرسة من حين لآخر ودخول الفصول ليلمسوا بأنفسهم ما تبذله المدرسة والمعلم من جهود في سبيل تربية الأبناء.
				رابعاً وظيفة التقويم:-
			٤٥	متابعة تنفيذ الخطة على الواقع والعمل على تقويمها.

٤٦	انتقاء معايير معينة لقياس أداء المعلمين والموظفين.
٤٧	تحديد نواحي القوة والضعف في البرامج والأنشطة والعمل على إزالة القصور أو التقليل منها.
٤٨	دراسة معوقات تنفيذ قرارات المجالس إن وجدت والعمل على تذليلها في حدود الإمكانيات المتاحة.
٤٩	حث المعلمين على تقويم المقررات الدراسية تقويماً موضوعياً وتقديم ملاحظاتهم للموجهين.
٥٠	تخصيص بطاقة ملاحظة للمعلمين والعاملين لتدوين الملاحظات عليها أولاً بأول للاستعانة بها عند التقويم.
٥١	تقويم أعمال المعلمين وجهودهم تقويماً واقعياً وتشجيع المبرزين منهم.
٥٢	اطلاع المعلمين والعاملين على نتائج تقويمهم للتعرف على سلبياتهم وإيجابياتهم.
٥٣	تقويم مستوى ممارسة الطلبة للأنشطة المدرسية.
٥٤	إشراك مجلس إدارة المدرسة في تقويم العمل المدرسي.
٥٥	تشجيع المعلمين على استخدام التقويم الذاتي.
٥٦	مناقشة المعلمين حول نتائج الاختبارات بغرض تحسينها.
٥٧	مشاركة الموجهين التربويين في تقويم أداء المدرسين.
٥٨	الاطلاع على تقارير الموجهين التربويين حول أداء المدرسة.
٥٩	إشراك المجتمع المحلي (أولياء الأمور) في تقويم أداء المدرسة.
٦٠	تقويم مستوى العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
٦١	موافاة مكتب التربية بتقارير دورية عن سير العملية التعليمية بالمدرسة.