

**ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ACCORDING TO THE HALPIN MODEL AMONG PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS IN THE GENERAL DIRECTORATE OF WASIT EDUCATION FROM THE POINT OF VIEW OF THE ADMINISTRATIVE SUPERVISORS**

**Ali Adhab FADALA<sup>1</sup>**

Researcher, General Directorate of Education Wasit, Iraq

**Abstract**

The research aims to identify the administrative development according to Halpin's model among primary school principals in Wasit Education Directorate, and to obtain the required information, a sample of (40) administrative supervisors in administrative supervision was selected from the research community.

The questionnaire was used as a main tool for data collection, and to test the research hypothesis: There is a significant effect of administrative development in improving the performance of school principals.

The research reached a number of conclusions, most notably that the level of administrative development for school principals was average, and the research concluded with a number of recommendations, including the necessity of applying administrative development processes for school principals in the research community.

**Key words:** Administrative Development, Halpin Model, Principals of Primary Schools, Administrative Supervision.

## التطوير الإداري على وفق أنموذج هالبين لدى مديرو المدارس الابتدائية في المديرية العامة لتربية واسط واسط من وجهة نظر المشرفين الإداريين

علي عذاب فضالة

الباحث، المديرية العامة لتربية واسط، العراق

### الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على التطوير الإداري وفق أنموذج هالبين لدى مديرو المدارس الابتدائية في مديرية تربية واسط، وللحصول على المعلومات المطلوبة اختبرت عينة مكونة من (40) مشرفاً إدارياً في الإشراف الإداري من مجتمع البحث. وتم استخدام الاستبانة بوصفها اداة رئيسة لجمع البيانات، ولاختبار فرضية البحث: يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتطوير الإداري في تحسين أداء مديرو المدارس، ولقياس الأثر وتحليل علاقات الارتباط ثم التوصل إلى نتائج البحث تم استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS). وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها أن مستوى التطوير الإداري لدى مديرو المدارس كان متوسطاً وختم البحث بعدد من التوصيات منها ضرورة تطبيق عمليات التطوير الإداري لمدرء المدارس مجتمع البحث.

**الكلمات المفتاحية:** التطوير الإداري، أنموذج هالبين، مديرو المدارس الابتدائية، الإشراف الإداري.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها

## مشكلة الدراسة:

أصبحت الإدارة المدرسية عملية هامة في المجتمعات المتقدمة، وتزداد أهميتها باستمرار بزيادة مجالات ونشاطات الإنسانية، واتساعها وكثرة التحديات التي تواجهها، والإدارة بشكل عام علم من العلوم له مقوماته وأسسها وأصوله ونظرياته، وهي تتطور وتتجدد حتى تتلاءم مع ظروف المجتمعات وتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعل اليومي بين مدير المدرسة والمعلمين والبيئة المحيطة، وما تحدثه هذه العملية التفاعلية من سلوكيات سيكولوجية تؤثر سلباً أو إيجاباً في نتائج المدرسة، الأمر الذي يتطلب معرفة نوعية السلوك للمدير أثناء أدائه لمهامه الإدارية والبنوية والإنسانية والاجتماعية (محامدة، 2005: 17).

وبهذا المنظور يتطلب الأمر تطوير المدرسة بشكل كامل بكل عناصرها لأنها منظومة تعليمية متكاملة وفقاً لأفضل النظريات والأساليب والقيادات الإدارية الحديثة، إذ إن المدرسة مؤسسة تربوية تروحية علاجية تفتح أبوابها للجميع، ووسيلة للتربية الديمقراطية، فيها تتاح الفرص للقدرات الطبيعية العقلية الخاصة والعامة للظهور والنمو، وبذلك تتكافأ الفرص من حيث إفساح المجال أمام الأذكياء من التلاميذ للتقدم وإظهار حالات الإبداع والمبدعين، فهي عامل لا يمكن الاستغناء عنه في تربية الجيل الجديد. (البدرى، 2001: 45)

يعد التطوير الإداري لمديري المدارس إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء الكلي داخل المدرسة، لأن مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين في المدرسة تعتمد على أداء إدارة المدرسة نفسها ومدى وجود خطة وأهداف واضحة للمدرسة كنظام تربوي، إذ يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المدرسة وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة ويحدد كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والإجراءات اللازمة لعلاجها. (محمد وهشام، 2013: 39)

ومن هنا فإن تطوير الأداء الإداري لإدارة المدرسة يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة منها؛ خاصة وأن هذه المدارس تعاني من مشكلات وأوجه قصور تستدعي تطوير الإدارة المدرسية في ضوء مدخل المحاسبية التعليمية، حيث أشارت بعض الدراسات التي تناولت بالبحث إدارة المدارس بتلك المرحلة إلى ما يلي: (الحمدان والفضلي: 2008)

1. تفعيل دور إدارة المدارس الابتدائية في وضع الخطط وصياغة الأهداف لمدارسهم بما يتوافق ومتطلبات البيئة المحلية منها، وضرورة تعزيز نمط المشاركة لدى مديري المدارس من قبل السلطات العليا المسؤولة عن التعليم.
2. أهمية تدريب مديري المدارس وتأهيلهم على استخدام أساليب إدارية حديثة تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشودة من تلك المرحلة.
3. ضرورة مشاركة المجتمع المحلي بصورة أكبر، بما يتوافق واحتياجاتهم، ويلبي رغباتهم، ويحقق أهدافهم المرجوة من المدرسة.
4. ضرورة الحد من الروتين والبيروقراطية الإدارية المفرطة، وتعدد المستويات الإدارية والإشرافية، وتفعيل اللامركزية واستقلالية المدرسة، والتأكيد على أهمية التقييم الذاتي للمدرسة.

## ثانياً: أهمية الدراسة

يعد التطوير الإداري من الركائز الرئيسية لنجاح الإدارة المدرسية وتوظيف الامكانيات والقدرات لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بأقل وقت وأقل جهد، كما تقع على عاتق الإدارة تحمل المسؤولية في وضع البرامج والخطط وترجمة أهداف المدرسة وتحمل أي تدني أو قصور في أداء العاملين، لذا فإن لها الأثر الكبير في معالجة هذا القصور والعمل على تقديم المقترحات والحلول لتجنبها، فضلاً عن رفع كفاءتها الإدارية عن طريق اكساب العاملين الخبرات والمهارات التربوية اللازمة لمواجهة التغيرات التكنولوجية والعلمية، كون المؤسسات التربوية تحتاج إلى تطوير مستمر وجوهري لمواكبة التطور الحاصل في العالم في مجال التربية والتعليم.

ونظراً للأهمية القصوى لدور مدير المدرسة فلا بد من أن يخضع أداءه إلى البحث والدراسة بغية أن تكون المعلومات عن تطوره دقيقة وموضوعية، لذلك فإن أي بحث علمي يتصدى لدراسة تطوير مدير المدرسة فإنه يتوصل إلى نتائج تظهر معرفة مستوى التطوير الإداري لمدير المدرسة وكذلك محاولة للتطوير المستمر للإدارة التربوية في البلاد. (العامري: 2012)

وتبرز أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

1. أنها تلقي الضوء على التطوير الإداري في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المشرفين الإداريين.
2. حفز اصحاب القرار في وزارة التربية على ضرورة تطوير الادارات المدرسية.
3. أن نتاجها تمثل اضافة جديدة إلى الادب التربوي الذي يزداد اهتمامه بالتعرف على مستوى التطوير الإداري لدى مدراء المدارس.
4. قد يسهم البحث الحالي في تطوير وتحسين أداء مديرو المدارس بما ينعكس ايجابياً على الواقع التعليمي للتلاميذ والهيئة التعليمية والمجتمع.
5. أهمية المرحلة الابتدائية كونها تعد المنطلق الاساسي والرئيسي ومن المراحل التعليمية الهامة التي يؤدي فيها المديرون دوراً هاماً وكبيراً في سير العملية التربوية.

#### أهداف الدراسة:

- إن عملية التطوير عملية حتمية تستوجب على المدراء أن يحسنوا من إدارتهم، لذا يسعى هذا البحث إلى دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة التطوير في المدارس الابتدائية، وذلك من خلال الهدف الآتي:
- التعرف على مستوى التطوير الإداري على وفق أنموذج هالبيين لدى مديرو المدارس الابتدائية من وجهة المشرفين الإداريين.

#### حدود الدراسة:

##### يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية:

- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على المشرفين الإداريين.
- الحدود المكانية: تحددت الدراسة الحالية بالمدارس الابتدائية في محافظة واسط.
- الحدود الزمانية: تحددت الدراسة الحالية بالعام الدراسي (2021 - 2022).

#### مصطلحات الدراسة:

**أولاً: التطوير الإداري:** هو وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية الجديدة والمتناسقة على مستوى المؤسسة ككل تمكناً من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال مدة زمنية معينة. (ناصر وآخرون، 2012)

#### ثانياً: أنموذج هالبيين:

تعد من أهم الدراسات التي قام بها اندرو هالبيين عام 1966 التي اجريت لتحديد الأنماط القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية على مديري التربية ومديرو المدارس.

**ثالثاً: مدير المدرسة: تعريف وزارة التربية العراقية للمدير المدرسة:** يعين مديراً في المدرسة الابتدائية من كان معلماً في المدارس الابتدائية، بمؤهلات لا تقل عن معهد وقضى في ممارسة التعليم الابتدائي مدة لا تقل عن خمس سنوات، وكان من ذوي الكفاية والسمعة الحسنة ويفضل من حصل على شهادة عالية أو اجتاز دورة تدريبية في الإدارة التربوية. (المادة السابعة من قانون وزارة التربية رقم (30) لسنة 1978)

#### رابعاً: المشرف الإداري:

يقوم بمهام توجيه ادارات المدارس إلى العمل بأقصى طاقاتهم والعمل على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

#### الفصل الثاني: الإطار النظري: التطوير الإداري:

## أولاً: مفهوم التطوير الإداري

يعد التطوير عملية تغيير ايجابي مقصود ومخطط يهدف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف أنواعها، كما انه يتم على اساس مواجهة ايجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات بحيث يأتي متنسقاً مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه، وينطبق هذا على المؤسسات التعليمية، فتطوير المؤسسات التعليمية شأنه شأن تطوير اية منظمة من منظمات المجتمع الاخرى، إذ يركز على أسلوب مخطط وموجه للتغيير المنشود والمتناغم مع متطلبات المجتمع، والمتغيرات الطارئة فيه. (احمد، 1993)

ويمثل التطوير الإداري لمديري المدارس احدى الركائز الاساسية لتنمية الأفراد العاملين وتحسين أداء الكلي داخل المدرسة، لأن مدى فاعلية أداء الاشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على تطوير أداء إدارة المدرسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة للمدرسة، كنظام إذ يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المدرسة وكذلك المخرجات المتوقعة والأنماط السلوكية المرغوبة ويحدد كذلك مدى مناسبة مهاراتهم للمهام التي يقومون بها وجوانب الأداء التي تحتاج للتحسين والاجراءات اللازمة لعلاجها. (مجاهد، وعناني، 2013)

كما تبرز أهمية التطوير الإداري لدى مديري المدارس من خلال توفير بيئة تعليمية مرنة، وذلك عن طريق تغيير الأنشطة المختلفة، وبالتالي يتغير دور المنظومة المدرسية نحو اتصال أكثر انفتاحاً على المجتمع المحلي المحيط لتلبية احتياجاته، وتطبيق التكنولوجيا الإدارية الحديثة، بما يمكن الإدارة المؤسسية من مواجهة تحديات عصر المعلومات (حسين، 2007)

ويحدد التطوير الإداري لمديري المدارس استراتيجيات العمل من خلال اعادة التفكير في الوضع الحالي، والتعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة، وحشد البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات، (المرسي: 2003)، وتحقيق المراجعة المستمرة، من خلال فهم ومراعاة احتياجات الطلاب عند تطبيقها، فهم فئة مستهدفة لعملية التطوير الإداري وهم من القائمون على تطبيقها، وتحديد نقطة البدء في تطبيق العملية. (Barbara، H، 2007)

إذ يساعد التطوير الإداري لمديري المدارس على تقنين الأداء داخل المؤسسة التعليمية من خلال القياس وسد الفجوات والتحديد والتحسين المستمر للجودة، وذلك عبر آليات وأساليب علمية مثل استخدام الأساليب الكمية وعمليات هندسة الأداء البشري، وكذلك احداث تغييرات جذرية في أداء العمليات والقيم التنظيمية، وفي نظام الإدارة المؤسسية. (الجمال، 2002)

نرى مما سبق أن التطوير القيادي لمدير المدرسة، هو قدرته على ان يخلق المناخ الملائم الذي يشجع العاملين معه على بذل قدراتهم الطبيعية كاملة، ويدفعهم إلى الاضطلاع بمسؤولية وضع خطة البرنامج المدرسي وتنميته، ويستطيع مدير المدرسة ان يطور دوره التقليدي في المدرسة من خلال قيامه بمجموعة من النشاطات والمهام ومراعاته لبعض الجوانب التي تكسبه ثقة تابعيه من مدرسين وتلاميذ وموظفين وأولياء أمور وغيرهم من المهتمين بالعملية التربوية والتعليمية.

**ثانياً: أهداف التطوير الإداري:** إنه من الأهمية عرض أهداف التطوير الإداري، وهي كالاتي: (مشهور، 2010)

1. تطوير الموارد البشرية من إداريين ومعلمين ومستخدمين وفنيين.
2. تطوير الأساليب وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.
3. تطوير الإرشاد في العمل التربوي.
4. تطوير الأهداف الإدارية والتربوية.
5. تطوير الأساليب الإشرافية التربوية والإدارية.
6. تنمية القيم والمهارات والقدرات لدى المدراء والكوادر التعليمية.
7. تطوير التخطيط والتقييم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية.
8. تنمية التفكير العلمي وتنمية روح التعاون وتطوير نظم الحوافز.

**ثالثاً: خصائص التطوير الإداري:**

- يوجد عدة خصائص للتطوير الإداري منها ما يأتي: (عصام، 2008: 3)
1. الشمولية: يتطلب الاهتمام بالأفراد العاملين وتنظيم المؤسسة الداخلي وأساليب العمل المطبقة والقوانين واللوائح والتعليمات.
  2. الاستمرارية: الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين مناخ العمل العام بشكل مستمر.
  3. المشاركة: مشاركة جميع أعضاء المؤسسة التربوية في تنفيذ عملية التطوير لضمان اسهامهم فيها والعمل على تجنب ظهور اي المقاومة لهذا التطوير.

**رابعاً: مقومات التطوير الإداري:**

ويمكن تصنيف مقومات التطوير الإداري وفقاً للآتي: (حسين، 2009)

**١. توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري:**

يعتمد هذا التوافر على وجود سلطة سياسية قوية تؤيد حركات الإصلاح الإداري ووجوب تنفيذه على كل المستويات، ومحاولة ربط خطط التطوير والإصلاح بالخطط القومية للدولة، واقتناع العاملين بالتطوير الإداري والتحديد الدقيق لدور كل جهة معنية بالتطوير.

**٢. التخطيط السليم للتطوير الإداري:**

وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

**٣. ارتباط التطوير الإداري بالبيئة:**

إن أولى خطوات التطوير الإداري هي تجبير الطاقات الكامنة للإنسان وذلك عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها وتأثره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة.

**٤. الاستمرارية في عملية التطوير الإداري:**

بمعنى لا بد من الاستعداد لمواجهة التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقاً.

**٥. الشمولية في عملية التطوير الإداري:**

اي بمعنى النظرة الشمولية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية.

**خامساً: الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري:**

إن للتطوير الإداري أنشطة رئيسية متصلة مع بعضها البعض، هذه الأنشطة هي: التدريب الإداري، البحوث الإدارية، الاستشارات الإدارية.

**التدريب الإداري.****تعريف التدريب:**

يعرف التدريب الإداري بأنه "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الاعمال".

**دور التدريب في التطوير الإداري:**

إن للتدريب الإداري دوراً كبيراً في عملية التطوير، هذا الدور هو كالتالي: (الازهر، 2000: 22)

1. لكي يكون للتدريب الأثر الفعال في التنمية والتطوير الإداري فلا بد من توسيع قاعدة التعليم والتدريب وجعله ميسراً لكافة الأجهزة والوزارات.

2. لا بد من وجود مشاركة من قبل أخصائي التدريب في إعداد الخطط الشاملة للإصلاح الإداري واحتياجاتها التدريبية، لما له من أثر إيجابي في الربط بين احتياجات الجهاز الإداري وما يمكن أن يتم التخطيط له في مجال التدريب.
3. لا بد أن تكون النظرة للتدريب شاملة لجوانب عديدة منها: التدريب على رأس العمل – التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة – التدريب الذاتي – التعريف بالبيئة وظروف العمل – معرفة الفجوة بين إمكانيات الفرد ومتطلبات العمل، كل ذلك له دور فعال على جهود التطوير الإداري إذا تم النظر إليه نظره شمولية ومستمرة.

## ثانياً: الاستشارات

### أهميتها:

تواجه المؤسسات التربوية في القطاعين العام والخاص أثناء قيامها بأعمالها، العديد من المشكلات، سواء مشكلات في التنظيم أو الإجراءات أو مشكلات خاصة بشؤون الطلبة أو الموظفين أو غيرها من المشكلات، والتي تتطلب إجراء الدراسات لها وتقديم التوصيات والحلول المناسبة، وهنا يأتي دور الاستشارات الإدارية، حيث يتولى المستشار الإداري مهمة إجراء الدراسات للتعرف على المشكلات التي قد تواجه المدارس، وتقديم الحلول المناسبة لحلها، مما يؤدي إلى تطويرها وتقديمها. (عصفور، 2009)

### دور الاستشارات في التطوير الإداري:

- إن عملية الاستشارة عملية مستمرة، وبالتالي فإن لها دور كبير في مجال التطوير الإداري عند إدارات المؤسسات التربوية ويتمثل في الآتي: (العزاوي، 2009)
1. التحليل والبحث العلمي للوصول إلى مفاهيم وقواعد ونظريات جديدة.
  2. الاستشارات عملية تعليمية تقوم على موقف إيجابي مشترك للاستشاري والجهاز الإداري.
  3. إن تكامل جهود التطوير من تدريب وبحوث واستشارة توفر تغذية هذه العناصر بعضها بعضاً، وهي متصلة وليست بمعزل عن العناصر الأخرى مثل تنمية وتطوير العاملين وتحسين مهارات العمل.
  4. القدرة على التغيير، حيث أن مشكلة الإدارة في الدول النامية تتمثل في ضياع التنسيق والتحديد الواضح للعلاقة بين المتغيرات المختلفة.
  5. تزداد أهمية الاستشارة من خلال تصدي المستشار لحل مشكلة معينة داخل الجهاز الإداري حيث أن فرق العمل تكتسب قدرات معينة خلالها مما يؤدي إلى التطوير مباشرة.
  6. تقدم المساعدة المتخصصة في موضوع جوهري لا تستطيع الإدارة العليا التفرغ له لانشغالها أحياناً بالأعمال اليومية والتنفيذية.

### ثالثاً: البحوث الإدارية:

- إن للبحوث الإدارية أهمية كبيرة في التطوير الإداري، وذلك يرجع لعدة اعتبارات منها: (ال زاهر، 2000: 114)
1. تعمل على كشف الحقائق من خلال المنهج العلمي الذي تتبعه.
  2. تعتبر الأبحاث الميدانية الجانب المهم في البحوث وذلك لأنها تساعد على تنمية المجموعات كما أنها تساعد على التنمية الثقافية لأعضاء المجموعة وتنشيط الأعمال بينهم.
  3. إن البيانات التي يمكن جمعها عن طريق البحث الميداني هي الأساس لكل المعلومات التي تعتمد عليها كل الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تقدمها وتنفذها أجهزة التطوير الإداري.
  4. إن المعلومات التي تنتج عن البحث الميداني وما ينتج عنها من بدائل عملية هي الأساس لكل النشاطات الأخرى في أجهزة التطوير الإداري.
  5. إن البحث التطبيقي العملي الذي يركز على المقومات المحلية يحد من الاعتماد على النظريات والمفاهيم الأجنبية.

### أسس تطوير البحوث الإدارية:

- إن عملية تطوير البحوث الإدارية لها العديد من الأسس منها: (ال زاهر، 2000: 115)
1. إجراء الدراسات التربوية والاجتماعية لربط الإدارة كجزء لا يتجزأ مع الدين والمجتمع، مما يشجع على بث الوازع الديني والأخلاقي والوطني وبالتالي احترام العمل والوقت الإخلاص لله سبحانه وتعالى ثم الدين والوطن.
  2. التركيز في التعليم على أسلوب البحوث الميدانية لدراسة الأبعاد والمسببات المختلفة للمشكلات والظواهر السلبية.
  3. تكثيف الجهود في البحوث العلمية للتمكن من دراسة الظواهر السلبية ومعالجة أسباب المشاكل والتخلف الإداري.
  4. إجراء الدراسات المستقبلية لواقع الإدارة وما يمكن أن تتأثر به.

### أنموذج هالين:

يعد من أهم النماذج والدراسات التي قام بها اندرو هالين عام 1966 التي اجريت لتحديد الأنماط القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية على مديري التربية ومديرو المدارس.

### وقد حدد هالين مكونات أربعة لنظرية:

**أولاً: العمل:** بدون ينفق سبب وجود المؤسسة ويجب أن يحدد العمل بدقة وقد يكون العمل محدد رسمياً باللوائح والقوانين أو بصورة غير رسمية عن طريق إجماع جماهيري وقد يختلف الاهتمام بالعمل من فترة لأخرى (مثال الاهتمام بالأبنية وعدد المعلمين مع زيادة عدد التلاميذ أكثر من تطوير المناهج)

**ثانياً: المنظمة الرسمية (المؤسسة):** وتتميز في المؤسسات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديد لها والتنظيم الهرمي

**ثالثاً: الأفراد العاملين:** وتنظيماتهم واختيارهم في العادة علي أساس كفاءتهم المهنية – وما يتعلق بروحهم المعنوية.

**رابعاً: القائد:** المسؤول عن توجيه المؤسسة وتنظيم المجموعات وتنظيم قنوات الاتصال الداخلية – واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

وأشار هالين إلى أن أكثر الأنماط السابقة فاعلية هو النمط الذي يكون فيه الاهتمام عالياً بالإنتاج وعالياً في بناء العلاقات الإنسانية وهي قيادة الفريق إلا أنه لم يكن هناك اقتناع تام لدى رجال الفكر الإداري بأنه ثمة نمط واحد سيكون هو الأفضل في جميع الظروف والأحوال. (المنقاش، 2010: 10)

### مزايا نظرية المكونات الأربعة:

- أنها من أوائل النظريات التي ركزت على الإدارة التربوية.
- أنها ركزت على التوازن بين مكوناتها الأربعة.
- أن هالين جعل الأربعة مكونات كأساس لأي إدارة، ولكنه لم ينفي عدم وجود مكونات أخرى، ففتح المجال للإضافة مع مراعاة التوازن فيما بينها.

### انتقادات نظرية المكونات الأربعة:

- أنها انعكاس لنظرية جينزلز وجوبا للإدارة كعملية اجتماعية، فلم تضيف شيئاً، سوى أنها صنفتها كأربع مكونات.
- التطبيقات التربوية لنظرية الإدارة كمكونات أربعة:
- إن شخصية المدير تلعب دوراً هاماً جداً في سير العملية التربوية والتعليمية في مدرسته، فهو يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويسهم في نفس الوقت في حركة بناء المجتمع وتطويره.
- مثال على تطبيق هذه النظرية في الميدان التربوي، أن الزيادة الكبيرة في أعداد التلاميذ قد تتطلب التركيز على الأبنية المدرسية وإعداد المعلمين أكثر من الاهتمام بتطوير المناهج والبرامج الدراسية أو الخدمات الخاصة (مرسي، 2010).



**الإدارة المدرسية:**

تسعى الإدارة المدرسية الفاعلة إلى تحقيق أهداف التعليم من خلال تطوير نظمها والمهام الوظيفية لمديري المدارس، فمع التقدم العلمي أخذ البحث في الإدارة بصفة عامة، والمدرسة بصفة خاصة، يتحول إلى الأساليب والمهام والادوات والتقنيات الحديثة، فيتجاوز بذلك البحث في المفاهيم والنظريات والاسس، فقد اصحبت الإدارة التعليمية تهتم بجودة التعليم بدلاً من الاهتمام بمجرد سير العملية التعليمية، كما اخذت تبرز موضوعات مثل التطوير الإداري القائم على اصول التفكير العلمي، والتحليل الموضوعي المنظم الذي يساعد إدارة المدرسة على النمو الذي يحقق الأهداف المرجوة منه.(ابو هاشم، 2006)

وإن مسؤولية الإدارة التربوية تتجلى بأهمية التحسين والتطوير، واستثمار الطاقات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من طريق توزيع المهام والمسؤوليات على اساس الكفاية وتقويم القوانين والقرارات والحد من الروتين، واعتماد البحث العلمي والتخطيط الاستراتيجي كمنهاج عمل للإدارة وقاعدة لاتخاذ القرارات، وعلى الأسلوب والطريقة العادلة التي يُعامل بها المدرسون داخل المدرسة.(لونيس، 2000: 21)

**معايير تقويم الإدارة المدرسية:**

في ضوء النظريات التربوية الحديثة هنالك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها: (سلامة، 2003)

1. وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.
2. التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات.
3. الأسلوب الديمقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الأفراد العاملين في العلاقات الإنسانية.
4. أن تكون كل طاقات المدرسة من طاقات مادية وبشرية متاحة لخدمة العملية التربوية فيها بما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال.
5. تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات داخل للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي، وبينها وبين السلطات التعليمية العليا.

**الإشراف الإداري:**

يعد الإشراف التربوي إحدى الأجهزة القيادية التي تسهم في تحقيق أهداف التربية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة فضلاً عن ذلك أنه مهمة قيادية بالدرجة الأولى تفتح قنوات الاتصال بين جميع العناصر المؤثرة في العملية التربوية من إدارة ومناهج دراسية وطرائق تدريسية ونشاطات متنوعة لها علاقة بعملية التعليم، إن النهوض بالمهام والنشاطات والمسؤوليات تقع على شخصية تربوية وعمود من أعمدة العملية التربوية أو التعليمية على حد سواء، ألا وهو (المشرف التربوي) الذي يعد المسؤول المباشر عن تطوير الأداء التربوي داخل المدرسة".(الخصاونة وستراك، 2004: 332)

كما أنه عملية أساسية في سير العملية التربوية حيث يحتاج إليه جميع الأفراد العاملين من الإدارة والهيئة التعليمية لما فيه من توجيه ورقابة تؤدي إلى سير الإدارة من حسن إلى أحسن، وبما يحقق الأهداف في أقصر وقت وأقل تكلفة. وأن عملية الإشراف الإداري لا تتم إلا بين الأفراد، حيث أن الرئيس تربطه بالمرؤسين علاقات عمل تتمثل في مدى إشرافه عليهم وحدود السلطة المخولة له بينهم" والإشراف التربوي عملية يحتاجها كل من له صلة وعلاقة بالتربية، والإشراف عملية إدارية تسلسلية يمارسها كل فرد حسب العمل المنوط به، ولا يستغني أحد عن غيره وتظل عملية الإشراف عملية تبادلية تتطور شيئاً فشيئاً، ويوماً بعد يوم حسب تطورات الموقف وتغيرات الزمن". (الطيب، 1999: 101)

**مهام المشرف الإداري:**

إن مهام الإشراف الإداري هي التأكد بأن كل من الطالب والمعلم والمدير قد قام بدوره الجيد، وبالنسبة للأعمال الإدارية بأن جميع الأعمال الكتابية المطلوبة داخل المدرسة قد تمت بشكل جيد، وبالنسبة للتجهيزات والوسائل داخل المدرسة بأنها على أعلى درجة أداء جيد وكل هذه الأعمال تكون متابعتها من قبل المشرف الإداري. ومن هذه المهام الآتي: (العجمي، 2008)

1. الإطلاع الكامل على مرافق المدرسة ومتابعة نظافة المدرسة والصفوف وتنظيم الحديقة ونظافة الحانوت والمرفق الصحية للإدارة والطلاب، وتوفير الشروط الصحية في المدرسة.
  2. ملاحظة وجود لوحة اسم المدرسة التعريفية ووجود العلم الرسمي.
  3. تدقيق ملاك المدرسة وحضورهم مع الاخذ بالاعتبار صلاحية المدير في تقدير ظروف المعلمين.
  4. متابعة وتدقيق سجلات الإدارة كافة (قيود، سجلات، وثائق، صادر، وارد، الكراس الاحصائي، سجلات المعلمين).
- وتتركز مهمة الإدارة والإشراف في التنسيق معاً ويتمان بعضهما بعضاً ومن مهامهم ما يلي: 1. العمل على تعزيز وتدعيم نمو الطفل في مراحل الدراسة الأولى والاساسية، والذي يرمى في النهاية إلى خدمة المجتمع.
2. توفير القيادة التي تكفل استمرارية التكيف للبرنامج التربوي بمستوياته التعليمية ومجالاته الأكاديمية.
  3. البحث من خلال جميع الوسائل المتاحة من أساليب وطرق أفضل للتعليم والتعلم.
  4. التعاون بين الإشراف والإدارة وجميع العاملين في المؤسسة التربوية من أجل تحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم وكذلك المواقف التعليمية.
  5. الإشراف معني بتوفير قيادة تربوية قادرة على تطوير كل ما يضمن نجاح العملية التربوية وإطلاق روح الابداع والابتكار لدى الكوادر التعليمية.

يتضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعت لتحديد مجتمع البحث واختيار عينته وتحديد خصائصها، فضلاً عن أعداد أدواتي البحث، والمعالجة الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات وصولاً إلى النتائج وعلى النحو الآتي:

أولاً: منهجية البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث، فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي "

ثانياً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث الحالي من المشرفين الإداريين والتربويين في المديرية العامة لتربية واسط والبالغ عددهم (45) بواقع (39) ذكور و(6) من الإناث، والجدول (1) يبين ذلك

جدول (1)

العدد	المشرفين الإداريين
39	ذكور
6	إناث
45	المجموع

توزيع أفراد مجتمع البحث\* من المشرفين الإداريين

ثالثاً: عينة البحث:

لقد تم اتباع الأسلوب الطبقي العشوائي في اختيار عينة البحث إذ تم سحب نسبة (80%) من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية، وتعد هذه العينة ممثلة للمجتمع. والجدول (2) يبين ذلك:

العدد	المشرفين الإداريين
34	ذكور
6	إناث
40	المجموع

توزيع أفراد عينة البحث\* من المشرفين الإداريين

رابعاً: أداة البحث

بعد أن أطلع الباحث على العديد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، فضلاً عن أدبياته، ووفق أنموذج هالبين وفي ضوء ذلك اعد الباحث مقياس لمعرفة التطوير الإداري.

إجراءات بناء المقياس:

ان طبيعة البحث وأهدافه هي التي تحدد الأداة المناسبة، إذ لكل بحث أداة تناسبه، والمقياس عملية تسهل تحليل البيانات احصائياً وتسجيل وترتيب المعلومات (جابر وخيري، 1983: 243).

#### أ. تحديد الهدف:

يهدف مقياس التطوير الإداري إلى التعرف على التطوير الإداري لدى مديرو المدارس الابتدائية في مديرية تربية واسط، إذ يُعد تحديد الهدف لأي مقياس الخطوة الأساسية في بنائه.

#### ب. تحديد محتوى المقياس:

يُقصَد بمحتوى المقياس الوحدات البنائية المكونة للمقياس (الظاهر، 2002: 62) وفي المقياس الحالي تكون من أربع مجالات (العمل – المؤسسة – الأفراد العاملين – القيادة) وبواقع (5) فقرات لكل مجال، أي ضم المقياس ككل (20) فقرة.

وقد اعتمد الباحث في صياغة فقرات المقياس على المصادر الآتية:

#### 1- أنموذج هالين:

يشير هذا الأنموذج أن مكوناته تنقسم إلى أربع مجالات وهي (العمل – المؤسسة – الأفراد العاملين – القيادة)  
2. الأدبيات والدراسات السابقة: تم الإطلاع على عدد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت التطوير الإداري بصورة عامة وفي مجال التربية والتعليم بصورة خاصة.

#### التحليل المنطقي لفقرات مقياس التطوير الإداري:

إنّ التحليل المنطقي يعد ضرورياً في أعداد المقياس لأنه يشير إلى مدى تمثيل الفقرة ظاهرياً للسمة التي أعدت لقياسها، تعد صلاحية الفقرة من متطلبات المقياس، إذ يمكن تقييم درجة صلاحية وصدق الفقرة من خلال تقديرات المحكمين (عودة، 1985: 157) يتطلب هذا الإجراء الحصول على توافق مجموعة من المحكمين حول صلاحية فقرات المقياس ومدى ملائمتها لكل مجال من المجالات الأربعة التي يضمها المقياس ولهذا الغرض عرض مقياس "التطوير الإداري" مع تعريفاته وتعليماته على مجموعة من المختصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم والعلوم التربوية والنفسية، إذ بلغ عددهم (5) خبيراً، كما في ملحق (1) وطلب منهم فحص المقياس من حيث تعريفاته وتعليماته وفقراته والبدائل والأوزان لفقرات المقياس، مع حذف أو تعديل أو إضافة ما يرونه مناسباً، وتقدير مدى صلاحيتها في ما أعدت لقياسها.

وبناءً على آراء الخبراء بعد تعديل البعض من فقرات المقياس، إذ قام الباحث الأخذ بالآراء التي أشار إليها بعض الخبراء والمحكمين، وقد تم قبول الفقرات التي حصلت على نسبة الاتفاق المطلوبة لقبول الفقرات وهي موافقة (4) محكماً فأكثر، أي تراوحت بنسبة (80% - 100%) وبلغت قيمة كاي المحسوبة على التوالي (11) و (5،40) وهي أعلى من قيمة كاي الجدولية (3،84)، وبهذا تعتبر الفقرات التي حصلت على هذه الدرجات صالحة إذا بلغ عدد فقرات مقياس التطوير الإداري (20) فقرة ضمن المجالات الأربعة (العمل، المؤسسة، الأفراد العاملين، القيادة) ضم كل مجال (5) فقرات.

#### التحليل الإحصائي لفقرات مقياس التطوير الإداري:

يعد تحليل فقرات المقياس إحصائياً من المستلزمات الأساسية في بناءه، لأنه يكشف عن وقتها وقدرتها على قياس ما وضعت من أجله. (فرج، 1980: 331).

إذ تهدف عملية التحليل الإحصائي إلى الكشف عن الخصائص السيكو مترية لها، وتعتمد هذه الخصائص بشكل عام وبدرجة كبيرة على خصائص فقراته، والهدف من استخراج الخصائص السيكومترية للفقرات هو انتقاء المناسب منها وتعديل الفقرات غير المناسبة أو استبعادها. (Smith، 1966: 60)

وقد اعتمد الباحث موازنة القيمة التائية المحسوبة لكل فقرة من فقرات المقياس بالقيمة الجدولية البالغة (2،02) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (39) أظهرت النتائج أن جميع فقرات المقياس ذات قوة تمييزية لأن القيمة التائية المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ومن هذه الخطوة أتضح أن جميع فقرات المقياس دالة إحصائياً، لذا تعد جميع فقرات الاختبار مميزه ولم تحذف أي منها.

ولتحقق في مقياس "التطوير الإداري" هناك أنواع من الصدق هي:

## 1. الصدق الظاهري Face Validity

بعد هذا الصدق من الخصائص المهمة في بناء الاختبارات والمقاييس فهو من الإجراءات المرغوب فيها في المراحل الأولى من أعداد المقياس (داود و عبدالرحمن، 1990: 118) ونحصل على الصدق الظاهري من خلال عرض فقرات مقياس التطوير الإداري على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص، والحكم على صلاحيتها لمقياس الظاهرة موضوع البحث، ومدى تمثيلها للمحتوى المراد قياسه. (Ebel، 1972: 555)

وقد تحقق الباحث من هذا الصدق من خلال عرض مقياس التطوير الإداري بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية والعلوم التربوية والنفسية للحكم على مدى صلاحية فقراته في قياس ما أعدت لقياسه، فضلاً عن تقييم تعليماته وبدائل الإجابة عن الفقرات، وإذا ما كانت التعليمات والفقرات وبدائل الإجابة بحاجة إلى تعديل، وإذا كانت هناك أي مقترح، ملحق (1) يوضح ذلك.

## 2. صدق البناء Construct Validity

يُوصف صدق البناء بأنه أكثر أنواع الصدق تمثيلاً لمفهوم الصدق، ويُسمى بصدق المفهوم أو صدق التكوين الفرضي (ربيع، 1994: 96) ويُشير بعض المعنيين إلى أن هناك بعض الأدلة والمؤشرات لصدق البناء لعل من أهمها الفروق بين الجماعات أو الأفراد، إذ إن من المنطقي أن نفترض أن الأفراد يختلفون في مدى ما لديهم من الخاصية المُقاسة، وهذا الافتراض ينبغي أن ينعكس على أدائهم على المقياس (فرج، 1980: 314) ففي هذا النوع يتم تحليل الدرجات استناداً إلى البناء النفسي للخاصية المراد قياسها أو في ضوء مفهوم نفسي معين، أي انه عبارة عن المدى الذي يمكن أن يقرر بموجبه أن للمقياس بناءً نظرياً محدداً أو خاصية معينة.

لذا تُعد هذه الإجراءات مؤشرات صدق البناء لمقياس التطوير الإداري في البحث الحالي فالمقياس الذي تنتخب فقراته في ضوء هذه المؤشرات يمتلك صدقاً بنائياً، أي أنه كلما تطابقت النتائج التجريبية مع الافتراضات النظرية أشار إلى صدق بناء المقياس. (الزويبي وأخرون، 2007: 43).

## الثبات Reliability

يشير الثبات إلى الدقة والاتساق في أداء الفرد ويعني أيضاً الاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالثبات يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها مرة ثانية (الإمام وأخرون، 1990)، ويمكن الاعتماد على الثبات في إعطاء النتائج التي توصل إليها عند تطبيقه مرات متعددة إذا طبق على نفس الأفراد وفي ظروف متشابهة (الغريب، 1985) إذ يشير إلى اتساق المقياس في قياس ما يفترض قياسه بصورة منتظمة.

وهناك مؤشرات للثبات هما التجانس الخارجي الذي يمكن التحقق منه حينما يستقر بإعطاء نتائج ثابتة ومستقرة بتكرار تطبيقه عبر الزمن ومؤشر التجانس الداخلي الذي يمكن التحقق منه من خلال فقرات المقياس جميعها بقياس المفهوم نفسه وقد تم إيجاد الثبات لمقياس " التطوير الإداري" بمعادلة ألفا-كرونباخ، وسيتم توضيحها على النحو الآتي:

### طريقة - معادلة الفاكرونباخ للاتساق الداخلي Alfa Cronbach

تعتمد هذه الطريقة على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى (ثورن دايك، وهيجن 1989: 79)، وتُشير إلى قوة معامل الارتباط بين فقرات المقياس إلى الخاصية الداخلية التي يتمتع بها الاختبار والتي تنشأ من العلاقة الإحصائية بين الفقرات كما تشير هذه الخاصية إلى أن الاختبار متجانس وهذا يعني أن جميع الفقرات تقيس متغيراً واحداً، ويزودنا معامل الفا-كرونباخ بتقدير جيد للثبات في أغلب المواقف، ولغرض معرفة مدى الاتساق بين فقرات المقياس بهذه الطريقة طبقت معادلة (الفا-كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات (السابقة الذكر) في التطبيق الأول حيث بلغت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ (0,88) درجة، وهي درجة يمكن الركون إليها، وهو معامل ثبات يمكن الوثوق به إذ يشير عودة إلى أن الثبات العالي يعني اتساق النتائج (عودة، 1985: 391) وهي نسبة مقبولة إحصائياً، وتُعد قيم معاملات الثبات هذه مقبولة ويمكن الركون إليها لأغراض الدراسة الحالية، وهو معامل ثبات عالٍ وفي أغراض البحث العلمي.

### الصيغة النهائية لمقياس التطوير الإداري:

بعد اتمام عمليتي الصدق والثبات لمقياس التطوير الإداري، أصبح المقياس بصورته النهائية، إذ بلغ عدد الفقرات (20) فقرة موزعة على أربع مجالات هي:

المجال الأول: العمل (5) فقرات.

المجال الثاني: المؤسسة (5) فقرات.

المجال الثالث: الأفراد العاملين (5) فقرات.

المجال الرابع: القيادة (5) فقرات

وأمام كل فقرة خمسة بدائل هي (تتوافر: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً). والأوزان هي على التوالي (5، 4، 3، 2، 1) والملحق (3) يوضح الصيغة النهائية لمقياس التطوير الإداري.

الوسائل الإحصائية المستعملة

أستخدم الباحث الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في إجراءات بناء مقياس (التطوير الإداري) وكما يأتي:

- الاختبار التائي لعينة واحدة لاختبار دلالة الفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة والمتوسط النظري للمقياس.

- معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج ثبات المقاييس.

## عرض النتائج تفسيرها ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها ومناقشتها لتحقيق أهداف البحث وعلى وفق النتائج الآتية:

## المهدف الأول:

• التعرف على مستوى التطوير الإداري على وفق أنموذج هالبين لدى مديرو المدارس الابتدائية من وجهة نظر المشرفين الإداريين.

وذلك من خلال المقياس الخاص بالتطوير الإداري وما يتضمنه من مجالات وفقرات، وبعد تطبيقها على عينة البحث وحساب تكرارات إجابات العينة بالنسبة للمجال ككل أولاً، ثم تم ترتيب المجالات والفقرات حسب أوساطها الحسابية للتعرف على التطوير الإداري لدى مديرو المدارس الابتدائية في المديرية العامة لتربية واسط.

وبما أن التدرج المستخدم في الأداة خماسي، وعليه فإنّ الوسط الفرضي (عتبة القطع) ستكون (3) أي أنّ الفقرات ذات درجة الوسط المرجح أعلى من (3) ستكون متحققة في تطبيق التطوير الإداري، والفقرة ذات درجة الوسط المرجح الأقل من (3) تكون غير متحققة في تطبيق التطوير الإداري.

لتحقيق هذا المهدف تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس التطوير الإداري فبلغ (88,7600) وانحراف معياري مقداره (16,76556) ولدى حساب دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والوسط الفرضي البالغ (60) باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة One Sample t.test والذي بلغت قيمته التائية المحسوبة (12,130) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (2,02) عند مستوى دلالة (0.05) وتحت درجة حرية (39)، وكما مبين في الجدول.

## جدول (3)

## نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس التطوير الإداري

المقياس	العينة	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجة الحرية
التطوير الإداري	40	88,7600	60	16,76556	12,130	2,02	39

ويتضح من الجدول (3) وجود فروق بين متوسط درجات العينة والمتوسط الفرضي ولصالح متوسط درجات العينة (مدراء المدارس)، وهذا مؤشر على أن مدراء المدارس الابتدائية في المديرية العامة لتربية واسط يعملون على التطوير من ادارتهم المدرسية ولديهم الامام بالتطورات الحاصلة في كافة الجوانب الإدارية والعلمية والاجتماعية والمعرفية وكذلك يعود ذلك بسبب إخضاعهم وإشراكهم في الدورات التدريبية الإدارية ومن ناحية ثانية ما للإشراف الإداري من دور في متابعة وتقويم وتقييم إدارات المدرسية واعطاء النصح والتوجيه فيما يخص العمل الإداري والتربوي لمدراء المدارس.

و عليه ما تقدم ولكي تؤدي المدرسة رسالتها بشكل صحيح لا بد من تطوير ادارتها من حيث وسائلها وادواتها التي تستخدمها في عملتها ومهامها بما يضمن تحقيق الأهداف التربوية المرسومة بأفضل صورة ممكنة.

ولتعرف على التطوير الإداري لدى مديرو المدارس وفقاً لمجالاته من وجهة نظر المشرفين الإداريين كانت كالاتي، كما مبين في الجدول (4).

## جدول (4)

نتائج الاختبار الثاني لعينة واحدة لتعرف التطوير الإداري لدى مديرو المدارس من وجهة نظر المشرفين الإداريين بحسب الأبعاد:

التطوير الإداري	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجة الحرية
1. بعد العمل	21,3200	15	5,17230	8,640	2,02	39
2. بعد المؤسسة	22,2600	15	5,11425	10,038	2,02	39
3. بعد الأفراد العاملين	23,4000	15	4,69476	12,652	2,02	39
4. بعد القائد	21,7800	15	4,51433	10,620	2,02	39

فقد أظهرت النتائج الآتي:

## 1. بعد العمل:-

بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة في مجال العمل (21,3200) وانحراف معياري مقداره (5,17230) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي (15)، باستعمال القيمة التائية لعينة واحدة والبالغة (8,640) وهي أكبر من القيمة الجدولية (2,02) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (39)، لذا فإن حصول مجال العمل على أعلى متوسط حسابي مؤشر على أن مديرو المدارس لديهم تطور في المجال العمل الإداري المدرسي، مما يدل أن مدراء المدارس لديهم ألامام بالمهام الإدارية والتربوية وبالقوانين والتعليمات والانظمة المتعلقة بسير العمل التربوي في المدرسة والمواضيع التربوية الهادفة.

## 2. بعد المؤسسة:-

بلغ المتوسط الحسابي لبعد المؤسسة (22,2600) وانحراف معياري مقداره (5,11425) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي (15)، باستعمال القيمة التائية لعينة واحدة والتي ظهر مقدارها (10,038) وهي اصغر من القيمة الجدولية (2,02) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (39)، ويعد هذا مؤشر على أن البعد المؤسسي يعمل على توفير المناخ الإيجابي للمدرسة لإنجاح العمل التربوي، ويدل هذا على أن ادارات المدارس تتابع مدى ملائمة المباني والجهزة والمرافق في المؤسسة التربوية، وتشجع استخدام القدرة الابتكارية والابداعية في عملية التعليم استخداماً كاملاً.

## 3. بعد الأفراد العاملين:-

بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة لبعد الأفراد العاملين (23,4000) وانحراف معياري مقداره (4,69476) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي (15)، باستعمال القيمة التائية لعينة واحدة والبالغة (12,652) وهي أكبر من القيمة الجدولية (2,02) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (39)، مما يدل على أن مدراء المدارس لديهم علاقات انسانية ومهنية وتربوية مع الأفراد العاملين (اعضاء الهيئة التعليمية) تجعل منهم أفراد يشيع روح الالفة والثقة بينهم ويؤثر فيهم مما يكون لديهم الحافز لتنفيذ أي برنامج تربوي ومهاراتهم واخلاصهم وحماسهم في العمل التربوي، ويشجع روح الابتكار والابداع لديهم مما سيوفر جواً من الاستقرار والطمأنينة للكوادر التعليمية.

## 4. بعد القائد:-

بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة لبعد القائد (21,7800) وانحراف معياري مقداره (4,51433) وعند مقارنته بالمتوسط الفرضي (15)، باستعمال القيمة التائية لعينة واحدة والبالغة (10,620) وهي أكبر من القيمة الجدولية (2,02) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (39)، مما يدل على أن مدراء المدارس يتمتعون بمهارات وقدرات القيادة التربوية للقيام بواجباتهم الإدارية والتربوية لسير ونجاح العمل التربوي، كما يدل هذا أن ادارات المدارس يقودون الأفراد العاملين بروح التعاون يبعث روح الحماسة والابداع لدى اعضاء الهيئة التعليمية لاستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

التوصيات:



في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، فإن الباحث يتقدم بمجموعة من التوصيات القابلة للتنفيذ، والتي تهدف إلى تحسين درجة التطوير الإداري لإدارات المدارس الابتدائية؛ للارتقاء بالأداء الوظيفي للمديرين، ويوصي الباحث بالتوصيات التالية:

1. أن تعمل الإدارة العليا على مساعدة إدارات المدارس في مجال التطوير الإداري على القيام بدورها والمهام المنوطة بها.
2. دعم إدارات المدارس في مجال التطوير والتنظيم والتدريب لتمكين من أداء مهامها المنوطة بها بأكبر قدر ممكن من الجودة والمهنية.
3. الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة التعليمية لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس.
4. أن يحرص المديرون والمشرفون التربويون على التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الأداء الجيد.

#### المقترحات:

يقترح الباحث إجراء دراسات في ما يأتي:

1. دراسة عن دور المشرف الإداري في تطوير أداء إدارات المدارس.
2. دور الإدارات المدرسية في التخطيط للمناهج الدراسية للمرحلة الابتدائية.
3. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول التطوير الإداري في المؤسسات التربوية.

المصادر والمراجع:

ابو هاشم، عمر بن احمد (2006): تطوير المهام الوظيفية لمديري المدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض مفاهيم الفكر الإداري المعاصر، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الازهر، القاهرة، مصر.

آل زاهر، علي (2000م) سياسات التطوير الإداري بالمملكة : مركز النشر العلمي، جدة، السعودية.  
تطوير إدارة المدارس المتوسطة بدولة الكويت من منظور معايير  
جاسم محمد الحمدان، وخلود زيد الفضلي (2008): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (20)، العلوم التربوية، الكويت.  
الجمال، حمدي محمد مسعد (2002): الهندسة الإدارية للمدرسة المصرية – مدخل لتجاوز القصور الإداري إلى التحسين المستمر، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السابع، إدارة الازمة التعليمية في مصر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

جودة التعليم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (170 الجزء الثالث) أكتوبر لسنة 2016.  
حسين، فايز (2009) سيكولوجيا الإدارة العامة، ط 1: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.  
حسين، طه سلامة، (2004): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، عمان، الأردن.  
حسين، علي عبد ربه، (2007) تطوير إدارة التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.

ستراك، رياض والخصاونة فؤاد (2004). دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل عمان – الأردن.  
سلامة، ياسر (2003). الإدارة المدرسية الحديثة، دار عالم الثقافة، عمان.  
صالح، هاني عبد الرحمن (2003)، الإدارة التربوية، بحوث ودراسات، عمان، الاردن.  
طارق عبد الحميد البديري (2001) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، الأردن.  
الطيب، أحمد (1999). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.  
العجمي، كروز تراحيب، (2017): تطوير الأداء الإداري بالتعليم الاساسي في ضوء مخر إدارة التميز، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، مصر.

العزاوي، نجم (2009) جودة التدريب الإداري: دار إليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.  
العزاوي، نجم (2009) جودة التدريب الإداري: دار إليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.  
عصفور، محمد (2009) أصول التنظيم والأساليب، ط 5 : دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.  
الفريجات، غالب (2000). الإدارة والتخطيط التربوي: تجارب عربية متنوعة، عمان، الاردن.  
لوينس اوقاسي (2000) أزمة الإدارة العربية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية العدد 13، جامعة منتوري، الجزائر.  
مجاهد، محمد عطوة، وعناني، هشام فتوح، (2013): استراتيجيات تجويد الأداء المدرسي (بين العالمية والمحلية)، دار الجامعة الجديد، مصر.

محامدة، ندى عبد الرحيم (2005) الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن  
محمد، عطوة مجاهد، وهشام فتوح عناني (2013)، استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي، (بين المحلية والعالمية)، دار الجامعة الجديد، الاسكندرية، مصر.

المرسي، جمال الدين، (2003): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار المؤسسية، مصر.

المنقاش، سارة عبدالله، " (2010) لأساليب القيادة لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية" القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض.

نبراي، يوسف (1999). الإشراف التربوي، دار الكتاب الجامعي، القاهرة.  
يونس، عبدالغفور (1988): نظريات التنظيم والإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية. مصر.

Barbara, H. (2007) : Business process Reengineering in the Public, New Technology, Vol.13,no1, b44.

Collen B. Liston (2003): "The Features od A \_ Quality \_ Education programe paper presented at Quality in higher Education conference, Dubai Quality group, UAE. ",

Ebel, R.L. (1972). Essentials of Educational Measurement, New Jersey, Eugewood Cliffs Ptentice – Hall.

Smith, N. (1966), The Relationship Between Item Validity and Test Validity . Psychometric a, 1(3) 69-76