

جامعة الزقازيق - فرع بنها
كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

دراسة ميدانية للعلاقة بين تعاقب المديرين وفاعلية الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية
"تخصص إدارة تعليمية"

ملخص الرسالة

إعراء

محسن عبد الستار محمود عزب

إشراف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية بنها
جامعة الزقازيق

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة
التعليمية المساعد
كلية التربية بنها - جامعة الزقازيق

مقدمة البحث :

يجتاز العالم أعتاب قرن جديد يحمل فى طياته جملة من التحديات منها ما هو تكنولوجى، ومنها ما هو سياسى ومنها ما هو علمى، ومنها ما هو داخلى ومنها ما هو خارجى، وهذه التحديات تفرض على التعليم أن يبحث عن صيغة جديدة تساعد على مواجهة تلك التحديات ولذلك اتجهت الدولة نحو تطوير وتحديث التعليم لكى يواكب ويواجه تلك التحديات، ويحقق احتياجات التنمية الشاملة فى البلاد .

ولذا كان لابد من إدارة واعية لرفع مستوى التعليم على درجة من الكفاية التربوية، وهذا يقتضى بالضرورة حسن اختيار القيادات والاهتمام بإعدادها وتنميتها على مختلف مستويات السلم الإدارى، هذا ويواجه تطوير التعليم وتحديثه فى وقتنا الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات ومن أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة، حيث تُعد الإدارة المدرسية الناجحة العمود الفقرى فى العملية التعليمية والتربوية، فهى التى تحدد وتضع الخطط للعاملين فى الميدان للوصول إلى هدف مشترك فى زمن محدد .

والإدارة المدرسية تحتل موقعاً خاصاً فى تسيير العملية التربوية كقيادة توجه أعداداً هائلة من الطلاب فى كافة أنحاء البلاد، فهى التى تُعبئ الجهود المالية والبشرية لخدمة الطلاب وزيادة معارفهم وتنمية شخصياتهم بمختلف جوانبها، كما أنها القيادة التى لا يقتصر عملها داخل جدران المدرسة فحسب، بل يمتد ليشمل البيئة والمجتمع المحلى، وذلك من أجل تحقيق أهداف التعليم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وغيرها .

ومن ثم فإن مدى القدرة على توجيه العملية التعليمية والتربوية بمختلف جوانبها لتحقيق الأهداف المنشودة يتوقف على فاعلية الإدارة المدرسية .

ولا شك أن مدير المدرسة يقوم بدور هام فى تسيير العملية التربوية وإنجاحها، فهو القائد التربوى المسئول عن تصريف الأمور الإدارية فى المدرسة وهى متشعبة وهامة فهو المسئول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية توفر للطلبة الجو الأمثل للتعلم، والواقع أن دور مدير المدرسة قد تعقد كثيراً فى السنوات الأخيرة نتيجة للتزايد الهائل فى أعداد الطلبة، وللتحسن الكبير فى مؤهلات المعلمين، ولتنامى دخول التكنولوجيا الحديثة إلى المدرسة، وفى ظل هذه المتغيرات الجديدة لم يعد من السهل على أى شخص أن يقوم بدور مدير المدرسة،

ونظراً لتعدد هذا الدور وخطورته بالنسبة لكل فرد من أفراد المجتمع، أصبح من الأهمية بمكان أن يتم اختيار مدير المدرسة بشكل علمي ومنظم بناء على أسس علمية وموضوعية تثبت صحتها وفعاليتها .

ونظراً لاختلاف المديرين في شخصياتهم وآرائهم وخبراتهم وأنماطهم الإدارية، فإن تتابع وتوالي المديرين على إدارة المدرسة قد يؤثر على فاعلية الإدارة المدرسية نحو تحقيق أهدافها المنشودة، ومما سبق يتضح أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتوقف على الطريقة التي يُدار بها النظام التعليمي .

ومن أجل ذلك فإن دراسة موضوع تعاقب المديرين من حيث الأسباب المؤدية إليه وعلاقته وتأثيره على فاعلية الإدارة المدرسية هو في الواقع أمر تطلبته طبيعة الفكر الإداري القائم على أساس البحث والتجديد بهدف الوصول إلى ما يفيد في هذه الصدد .

مشكلة البحث :

تعد الإدارة عملية حيوية يؤديها أفراد فئة الإدارة من خلال أنشطتهم المختلفة داخل المدرسة، ويتطلب الأمر في أفراد هذه الفئة مقدرة عالية في تلمس المشكلات ومعرفة أسبابها والبحث عن مصادرها، والإشراف على تصرفات زملائهم ومرؤسيهم، فهم مسئولون عن تحديد الأهداف الرئيسية من قيام المؤسسة بها وتحقيقها، ولذلك فإن دور أفراد الإدارة هو دور كبير ومعقد ومسئولياتهم متعددة ومختلفة .

ومما سبق يتضح مدى أهمية دور المدير في الإدارة المدرسية وفعاليتها نحو تحقيق الأهداف، وما يلعبه تعاقب المديرين من دور مؤثر في فاعلية الإدارة المدرسية .

وعلى هذا تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي :

ما العلاقة بين تعاقب المديرين وفاعلية الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية؟

ولكى نجيب عن السؤال يلزم الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية :

١- ماذا نعني بتعاقب المديرين، وما أسبابه؟

٢- ما أهم أدوار المدير في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

- ٣- ماذا نعنى بفاعلية الإدارة المدرسية، وما العوامل المؤثرة فيها؟
٤- كيف يمكن مواجهة الآثار المترتبة على تعاقب المديرين فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر وإمكانات مدارسنا الحالية؟

أهداف البحث :

- استهدف البحث الحالى عدة أهداف قام من أجلها وهذه الأهداف هى :
- ١- تحديد مفهوم تعاقب المديرين، والكشف عن أهم الأسباب المؤدية له .
 - ٢- تحديد أهم أدوار المدير فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر .
 - ٣- التعرف على فاعلية الإدارة المدرسية والكشف عن العوامل المؤثرة فيها .
 - ٤- محاولة التوصل إلى تصور مقترح لمواجهة الآثار المترتبة على تعاقب المديرين فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر .

أهمية البحث :

- تتبع أهمية البحث من الأمور الآتية :
- ١- يتعرض هذا البحث للكشف عن أسباب تعاقب المديرين، وتأثير ذلك التعاقب على فاعلية الإدارة المدرسية فى مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى نحو تحقيق الأهداف المأمولة .
 - ٢- محاولة البحث الحالى الكشف عن العوامل المؤثرة فى فاعلية الإدارة المدرسية نحو تحقيق أهدافها وأهم أدوار ومهام وواجبات وسمات المدير الفعال فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر .
 - ٣- يساعد البحث الحالى رجال التعليم بالحلقة الثانية من التعليم الأساسى، وخاصة المسؤولين عن إدارته على تجنب وتلافى بعض الآثار السلبية والمشكلات التى قد تنشأ عن تعاقب المديرين فى إدارة المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق أهدافها المنشودة .
 - ٤- الارتقاء بالتعليم الإعدادى فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر يقتضى من إدارته أن تكون إدارة ناجحة حيث إن المدير هو المسئول الأول عن توفير المناخ المناسب للعمل فهو الذى يحرك العاملين فى المدرسة ويقودهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة .
 - ٥- يمكن أن يستفيد من ذلك البحث طلاب البحث العلمى بالإضافة إلى القائمين على العملية التعليمية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسى وخاصة القائمين على إدارته من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتلك المرحلة التعليمية .

منهج البحث :

استعان الباحث الحالي بالمنهج الوصفي، وقد استخدم الباحث هذا المنهج لاعتماد على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتبويبها حسب طبيعتها، ومن ثم استخدمه الباحث للكشف عن أسباب تعاقب المديرين وتأثيره على فاعلية الإدارة المدرسية نحو تحقيق أهدافها المرجوة، بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية المناسبة في معالجة نتائج الدراسة الميدانية .

أدوات البحث :

استعان الباحث بأدوات تساعده في بحثه وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

١ - الزيارات الميدانية :

حيث قام الباحث بعمل زيارات ميدانية للمدارس الإعدادية في المحافظة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، وللتعرف على واقع تعاقب المديرين وتأثيره على فاعلية الإدارة المدرسية .

٢ - المقابلات الشخصية :

تمت المقابلات الشخصية غير المقننة مع بعض القيادات المسؤولة عن إدارة المدرسة الإعدادية، وذلك من أجل التوصل إلى بعض المعلومات الخاصة بالبحث، وبعض المعلومات التي يتم في ضوءها بناء الاستبيان .

٣ - الاستبيان :

استخدم الباحث استبياناً تم تطبيقه على عينة مختارة من مديري ونظار ووكلاء المدارس بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة القليوبية .

حدود البحث :

تمثلت حدود البحث في :

١ - الحد الموضوعي :

حيث التزم الباحث بدراسة العلاقة بين تعاقب المديرين وفاعلية الإدارة المدرسية في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة القليوبية .

٢- الحد البشرى :

حيث اقتصر الباحث فيه على عينة من مديري ونظار ووكلاء المدارس الإعدادية العامة داخل المدرسة باعتبارهم أعضاء الجهاز الإدارى المسئول عن تسيير العملية التعليمية والتربوية داخل المدرسة، والتي يتم من خلالها عملية التعاقب .

٣- الحد الجغرافى :

حيث اقتصر الباحث فى بحثه على المدارس الإعدادية العامة فى محافظة القليوبية .

٤- الحد الزمنى :

وتضمن الفترة الزمنية من ١٩٩٣ - ١٩٩٩ وهى فترة استطاع من خلالها الباحث متابعة عملية التعاقب مبيناً الأسباب والآثار الناتجة عن تعاقب المديرين .

مصطلحات البحث :

ارتكز البحث على المصطلحات الآتية :

- ١- تعاقب المديرين .
- ٢- الفاعلية الإدارية .
- ٣- الإدارة المدرسية .

خطة البحث :

- وفى ضوء أهداف البحث والسعى للإجابة على تساؤلاته جاءت البحث على النحو التالى :
- الفصل الأول : الإطار العام للبحث : واشتمل على مقدمة البحث - مشكلة البحث - أهداف البحث - أهمية البحث - منهج البحث - أدوات البحث - حدود البحث - مصطلحات البحث - المستفيدون من البحث - الدراسات السابقة .
 - الفصل الثانى : تعاقب المديرين "المفهوم - الفلسفة" : واشتمل على مفهوم تعاقب المديرين - أسباب تعاقب المديرين - تأثير تعاقب المديرين على إدارة المؤسسة - مثالب أو أضرار تعاقب المديرين على إدارة المؤسسة .
 - الفصل الثالث : أدوار المدير فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر : واشتمل على مهام ووظائف مدير المدرسة - الأنماط الإدارية للمديرين - أدوار ومهارات مدير المدرسة - صفات مدير المدرسة الناجح فى ضوء الاتجاهات الحديثة فى الإدارة .
 - الفصل الرابع : فاعلية الإدارة المدرسية والعوامل المؤثرة فيها : ويتضمن مفهوم الفاعلية الإدارية - فاعلية الإدارة المدرسية - معايير الإدارة المدرسية الفعالة

- وخصائصها - العوامل المؤثرة فى فاعلية الإدارة المدرسية - بعض الصعوبات التى تعترض الإدارة المدرسية .
- الفصل الخامس : الدراسة الميدانية : واشتمل على إجراءات الدراسة الميدانية - نتائج الدراسة الميدانية .
- الفصل السادس : ملخص لأهم النتائج والتوصيات مع وضع تصور مقترح لمواجهة أضرار تعاقب المديرين والعمل على زيادة فاعلية الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى المعاصر .

نتائج وتوصيات البحث :

بعد معالجة البيانات إحصائيا توصل الباحث إلى عدد من النتائج والتوصيات من أهمها :

١- نتائج وتوصيات خاصة بتعاقب المديرين :

كشف البحث عن النتائج التالية :

- من الأسباب القوية لحدوث تعاقب المديرين والتى أجمع عليها عدد كبير من أفراد عينة البحث هو رغبة الإدارة التعليمية فى تحقيق الاستقرار لمدرسة معينة تكثر بها الصراعات والخلافات وعدم الاستقرار، فتعمل الإدارة على نقل مدير بعينه إلى مثل هذه المدرسة تثق فيه وفى قدراته ومهاراته فى تحقيق الاستقرار المطلوب .
- سعى بعض المديرين إلى البحث عن مكان أفضل يمكنهم من خلاله استغلال قدراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية بشكل أفضل يحقق آمالهم وطموحاتهم .
- تزايد الأعباء والواجبات الملقة على عاتق المدير داخل المدرسة قد يدفعه إلى طلب النقل إلى وظيفة مناظرة بالإدارة التعليمية تمتاز بقلّة هذه الأعباء والمسئوليات مما يخفف عنه ولو القليل من ضغوط العمل المختلفة داخل المدرسة .
- رغبة المدير فى الحصول على الاستقرار النفسى وذلك بالبعد عن مشكلات وصراعات داخل المدرسة بطّلبه النقل إلى مدرسة أخرى، أو رغبة فى الحصول على الاستقرار الاجتماعى بأن يكون مكان المدرسة قريبا من سكنه ولا يكلفه عناء فى الوصول إليها .
- الترقبات المتوالية مع تكس المديرين بالمدارس يؤدى إلى تضارب الآراء فيها بينهم مما يدفع المدير لترك موقعه فى المدرسة والبحث عن مدرسة أخرى .

- ولذا هناك مجموعة من التوصيات التى تخص تعاقب المديرين وهى :
- ضرورة الإشباع النفسى والاجتماعى لحاجات المدير المختلفة والعمل على توفير الاستقرار الاجتماعى له والعمل على رفع الروح المعنوية لديه بتعريفه بأهمية دوره داخل المدرسة فى تحقيق الأهداف المناط بالمدرسة تحقيقها .
 - العمل على إشاعة روح الفريق والتعاون والإخاء داخل المدرسة وتقليل ما بها من صراعات وخلافات بين العاملين لتحقيق الاستقرار المطلوب للمدرسة ولتحقيق الأهداف التعليمية .
 - ضرورة الاهتمام بتحقيق العدالة فى توزيع المديرين على المدارس حيث أثبتت الدراسة الميدانية تكدر بعض المدارس فى المحافظة بالمديرين والنظار والوكلاء فى حين إن بعض المدارس الأخرى لا يوجد بها مديرون ويقوم الناظر بأعمال مدير المدرسة .

٢- نتائج وتوصيات خاصة بفاعلية الإدارة المدرسية :

كشف البحث، عن النتائج التالية :

- يؤدى التعاقب إلى رؤية غير واضحة لدى المدير فى بداية استلامه للعمل داخل المدرسة ومن ثم يتابع المدير الجديد الأعمال اليومية للعاملين داخل المدرسة بانتظام حتى تتكشف له الأمور .
- يحقق تعاقب المديرين الاستقرار المطلوب تواجهه داخل المدرسة إذا كان بها اضطراب خاصة فى حالة الإتيان بمدير واعدى لمسؤوليات منصبه مدرك لواجبات ومهام وظيفته .
- يؤدى التعاقب إلى وجود تكتلات (شلية) بين العاملين داخل المدرسة بما لهذا التكتلات من آثار إيجابية أو سلبية على مستوى أداء العمل داخل المدرسة .
- يُعرض تعاقب المديرين أثناء العام الدراسى المدرسة إلى حالة من عدم الاتزان خاصة وإذا تأخر إرسال المدير الجديد من قبل الإدارة مما يؤدى إلى اضطراب العمل داخل المدرسة .

ولذا هناك مجموعة من التوصيات التى تخص فاعلية الإدارة المدرسية وهى:

- ضرورة العمل على توفير الاستقرار المطلوب داخل المدرسة مع مراعاة عدم نقل المدير أثناء العام الدراسى حتى لا يؤدى ذلك إلى اضطراب المدرسة فى تأدية وظائفها على الوجه الأكمل .
- ضرورة عقد الندوات التدريبية للمديرين والخاصة بالجوانب الإدارية وتعريفهم بالأساليب الإدارية الحديثة وكيفية استخدامها للارتفاع بمستوى أدائهم الإدارى داخل المدارس .

- ضرورة تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والمهام الوظيفية للقائمين على إدارة المدرسة حتى لا يحدث تضارب في الآراء فيما بينهم مما يؤدي إلى تذبذب الإدارة المدرسية في تأدية مهامها كما هو متوقع.
- ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية السليمة داخل المدرسة والعمل على توطيد روح الفريق في العمل والأخوة والألفة والتعاون بين الجهاز الإداري والعاملين داخل المدرسة.
- العمل على توفير قسط من الاستقرار والتوازن داخل المدرسة وذلك عن طريق استقرار المدير داخل المدرسة لمدة لا تقل عن خمس سنوات.