كلية البنات

للآداب والعلوم والتربية

قسم أصول التربية

تفعيل الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة

" تصور مقترح "

رسالة مقدمة

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

"تخصص أصول التربية"

إعداد الباحثة

منى سليمان حمد الذبياني

تحت إشراف

الأستاذة الدكتورة

زينب حسن حسن

أستاذ أصول التربية

كلية البنات – جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور

مصطفى عبدالقادر زيادة

أستاذ أصول التربية ومستشار التربية وعلم النفس بوكالة كليات البنات بالرياض المملكة العربية السعودية

الدكـتورة

عفاف محمد سعيد

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية البنات – جامعة عين شمس

1430هـ /2009م

بسم الله الرحمن الرحيم

وَلَوْلاَ فَضْلُ اللّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّت
طَّآئِفَةٌ مِّنْهُمْ أَن يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ
إِلاَّ أَنفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِن شَيْءٍ
وَأَنزَلَ اللّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ
وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ
اللّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

(سورة النساء : 113)

كلية البنات
للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

صفحة العنوان

اسم الباحثة : **منى سليمان حمد غنام الذبياني**

الدرجة العلمية : **دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص أصول التربية)**

القسم التابع له : **قسم أصول التربية**

اسم الكلية : **البنات**

الجامعة : **عين شمس**

سنة التخرج : **1999م**

سنة المنح : **2009م**

كلية البنات
للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

رسالة دكتوراه

اسم الطالبة : **منى سليمان حمد غنام الذبياني**

عنوان الرسالة : **تفعيل الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة " تصور مقترح "**

الدرجة : **دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص أصول التربية)**

لجنة الإشراف:

1- أ.د/ زينب حسن حسن	أستاذ أصول التربية كلية البنات – جامعة عين شمس
2 – أ.د/ مصطفى عبدالقادر عبدالله	أستاذ أصول التربية ومستشار التربية وعلم النفس بوكالة كليات البنات بالرياض – المملكة العربية السعودية
3- د./ عفاف محمد سعيد	أستاذ أصول التربية المساعد – كلية البنات – جامعة عين شمس

تاريخ المنح: / / 2009

الدراسات العليا:

ختم الإجازة : / / 2009

أجيزت الرسالة بتاريخ : / / 2009

موافقة مجلس الكلية : / / 2009

موافقة مجلس الجامعة : / / 2009

شكر وتقدير

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادٍ له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمد (صلى الله عليه وسلم) عبده ورسوله ، **عن أبي هريرة رضي الله عنه قال الرسول (ﷺ) : " من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له به طريقاً إلى الجنة" [رواه مسلم].**

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، أشكر الله العلي القدير على نعمه الكثيرة، وعلى توفيقه لي لإتمام هذا العمل المتواضع، ويسرني أن أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان لكل من ساهم في إتمام هذا البحث، فأتقدم بخالص الشكر والتقدير لمعلمتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة / **زينب حسن حسن،** على كرمها وتفضلها بالإشراف على البحث، فقد كان لإشرافها المتميز، ورعايتها العلمية، ومتابعتها الجادة، وحفزها المستمر، الأثر البالغ في إنجاز هذا البحث وإخراجه بصورة لائقة، فلها مني جزيل الشكر ، ومتعها الله بوافر الصحة ، وجعل ذلك في ميزان حسناتها، وجزاها عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لمعلمي الفاضل الأستاذ الدكتور / **مصطفى عبدالقادر زيادة،** على ما بذله من جهد كان له أكبر الأثر في توجيه الباحثة، فله مني جزيل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير لمعلمتي الفاضلة **الدكتورة / عفاف محمد سعيد** على ما بذلته من جهد كان له أكبر الأثر في توجيه الباحثة، فلها مني جزيل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بخالص الشكر لكل من **الأستاذة الدكتورة / سوزان محمد المهدي، والأستاذ الدكتور/ محمد ماهر الجمال** على تفضلهما بالمشاركة في المناقشة والحكم على هذا البحث رغم كثرة مشاغلهما فجزاهما الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي وزملائي بقسم أصول التربية برئاسة سعادة **الأستاذة الدكتورة الفاضلة / نادية يوسف كمال** على حسن معاملتهم وكرم أخلاقهم فلهم مني جميعاً كل احترام.

كما أسجل اعتزازي وتقديري لجميع **المؤسسات البحثية** التي أفادت الباحثة في جمهورية مصر العربية وفي بلدي الحبيب المملكة العربية السعودية.

كما أتقدم بالشكر **للملحق الثقافي السعودي بجمهورية مصر العربية** على حسن متابعته للباحثة، وتسهيل مهمتها في إتمام الرسالة، وكل الشكر والتقدير **لإدارة التربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة** ، ولا يغيب عني أن أعبر عن شكري وتقديري وامتناني إلى أمي وأبي أطال الله عمرهما اللذين كانا عوناً وسنداً لي، واللذان كان لدعائهما عظيم الأثر في تيسير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة، وخالص الشكر والاحترام إلى أخواني وأخواتي الأعزاء لما قدموا لي من المساعدة والعون لإخراج هذا البحث.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة

محتويات الدراسة

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة
الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**	41-1
مقدمة	2
مشكلة الدراسة وأسئلتها	7
أهداف الدراسة	9
أهمية الدراسة	9
حدود الدراسة	10
منهج الدراسة وأداتها	10
مصطلحات الدراسة	11
الدراسات السابقة	13
خطوات الدراسة	40
الفصل الثاني **واقع نظام التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية (إطار نظري)**	72-42
تمهيد :	43
أولاً : نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية	44
1- نشأة وتطور التعليم بالمملكة العربية السعودية	44
2- الأسس والمبادئ العامة التي يرتكز عليها نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية	46
3- السلطات المسئولة عن التعليم العام بالمملكة العربية السعودية	49
4- أهداف التعليم وغايته بالمملكة العربية السعودية	52
ثانياً : التعليم الثانوي للبنات بالمملكة العربية السعودية	55
1- أهداف تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية	57
2- مناهج التعليم الثانوي العام للبنات	59
3- التطور الكمي للتعليم الثانوي للبنات	59
ثالثاً : واقع الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية	61
1- الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية	61
2- مديرة المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية (المسئوليات والسمات والصلاحيات وشروط الاختيار)	62
3- المشكلات والصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية	69

الموضـــوع	الصفحة
الفصل الثالث **تفعيل الأداء الإداري لمديرات المدارس في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة**	73-139
تمهيد :	74
أولاً : الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية	75
1- مفهوم الأداء الإداري	75
2 – خصائص تطوير الأداء الإداري	75
3 – متطلبات تطوير الأداء الإداري	77
ثانياً : الأساليب الإدارية المرتبطة بالأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية	81
1 – الاتصال	81
2 – اتخاذ القرار	86
3- تفويض السلطة	92
ثالثاً : الاتجاهات الإدارية المعاصرة	96
1- الأداء الإداري للمديرات في ضوء إدارة الجودة الشاملة	96
أ – إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية	97
– (مفهومها – مبادئها – فلسفتها – أدواتها – مرتكزاتها)	98
ب – متطلبات تطبيق الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها	111
ج – إدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل الأداء الإداري للمديرات	115
2- الأداء الإداري للمديرات في ضوء الإدارة الذاتية	116
أ – الإدارة الذاتية في المؤسسات التعليمية	117
– (مفهومها – أهدافها – أنماطها – مميزاتها – نماذجها)	117
ب – الفرق بين الإدارة المدرسية التقليدية والإدارة المدرسية الذاتية	122
ج – الإدارة الذاتية ودورها في تفعيل الأداء الإداري للمديرات	124
3- الأداء الإداري للمديرات في ضوء إدارة الوقت	127
أ – إدارة الوقت في المؤسسات التعليمية	127
– (مفهومها – أهميتها – خصائصها – أساليبها)	128
ب – مضيعات الوقت	134
ج – إدارة الوقت ودورها في تفعيل الأداء الإداري للمديرات	137

الموضـــــوع	الصفحة
الفصل الرابع **الدراسة الميدانية (إجراءاتها – نتائجها)**	188-140
تمهيد :	141
أولاً : أهداف الدراسة الميدانية	141
ثانياً : فروض الدراسة	141
ثالثاً: أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)	142
(1) بناء أداة الدراسة	142
(2) تقنين أداة الدراسة	143
(أ) صدق الأداة	143
(ب) ثبات الأداة	150
رابعاً : عينة الدراسة وخصائصها	152
خامساً : المعالجة الإحصائية	153
سادساً : نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)	154
الفصل الخامس **التصور المقترح للدراسة**	215-189
تمهيد :	190
أولاً : نتائج الدراسة بجانبيها النظري والميداني	190
ثانياً : التصور المقترح	194
1- منطلقات التصور المقترح	194
2- فلسفة التصور المقترح	195
3- أهداف التصور المقترح	196
4- المكونات الأساسية للتصور المقترح	197
5- آليات تنفيذ التصور المقترح	200
6- متطلبات تحقيق التصور المقترح	203
7- معوقات تطبيق التصور المقترح ومقترحات التغلب عليها	212
ثالثاً : البحوث والدراسات المقترحة	214
المراجـــع	238-216
أولاً : المراجع العربية.	217
ثانياً : المراجع الأجنبية.	234

الموضـــــوع	الصفحة
ملاحق الدراسة	239
ملحق (1) الاستبانة في صورتها الأولية	240
ملحق (2) أسماء السادة المحكمين	253
ملحق (3) نسبة اتفاق السادة المحكمين	255
ملحق (4) موافقة الملحق الثقافي السعودي	257
ملحق (5) موافقة إدارة التربية والتعليم	259
ملحق (6) الاستبانة في صورتها النهائية	261
ملخص الدراسة باللغة العربية	1-6
ملخص الدراسة باللغة الأجنبية	1-6

قائمة بجداول الدراسة

رقم الجدول	عنـوان الجـدول	الصفحة
1	التطور الكمي للتعليم الثانوي للبنات من عام (1383هـ - 1384هـ إلى عام (1426هـ - 1427هـ)	60
2	الفرق بين الإدارة المدرسية التقليدية والإدارة المدرسية الذاتية	123
3	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول	146
4	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني	147
5	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث	148
6	معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للأداة	149
7	الفروق بين المنخفضين والمرتفعين على محاور الأداة والأداة ككل	149
8	معاملات الثبات لمحاور الأداة والأداة ككل	150
9	مفتاح تصحيح الاستبانة	151
10	توزيع الاستبانات على عينة الدراسة	151
11	خصائص أفراد عينة الدراسة التي طبقت عليها الدراسة الميدانية	152
12	التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا^2) ودلالتها والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات (أسلوب الاتصال)	154
13	التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا^2) ودلالتها والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات (أسلوب اتخاذ القرار)	156
14	التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا2) ودلالتها والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات (أسلوب تفويض السلطة)	158

رقم الجدول	عنـوان الجـدول	الصفحة
15	التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا2) ودلالتها والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات (أسلوب الاتصال)	161
16	التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا2) ودلالتها والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات (أسلوب اتخاذ القرار)	163
17	التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا2) ودلالتها والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات (أسلوب تفويض السلطة)	165
18	التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا2) ودلالتها والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات (أسلوب الاتصال)	168
19	التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا2) ودلالتها والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات (أسلوب اتخاذ القرار)	170
20	التكرارات والنسب المئوية وقيمة (كا2) ودلالتها والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة ككل على عبارات (أسلوب تفويض السلطة)	172
21	الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محاور الاستبانة الثلاثة وأساليبها الثلاثة تبعاً لنوع المدرسة (حكومية – أهلية)	175
22	الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محاور الاستبانة الثلاثة وأساليبها الثلاثة تبعاً للمؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس – بكالوريوس – ماجستير)	177
23	المقارنات البعيدة لشيفيه في متوسطات المحور الأول ككل تبعاً للمؤهل العلمي	178
24	المقارنات البعدية لشيفيه في متوسطات المحور الثاني ككل تبعاً للمؤهل العلمي	179
25	المقارنات البعدية لشيفيه في متوسطات المحور الثالث ككل تبعاً للمؤهل العلمي	180
26	المقارنات البعدية لشيفيه في متوسطات مجموع الاستبانة الكلي تبعاً للمؤهل العلمي	181
27	الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محاور الاستبانة تبعاً لنوع الإعداد (تربوي – غير تربوي)	182
28	الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة في محاور الاستبانة الثلاثة تبعاً لعدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات – من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات – أكثر من 10 سنوات)	184
29	المقارنات البعدية لشيفيه في متوسطات المحور الأول ككل تبعاً لسنوات الخبرة	185
30	المقارنات البعدية لشيفيه في متوسطات المحور الثاني ككل تبعاً لسنوات الخبرة	186
31	المقارنات البعدية لشيفيه في متوسطات المحور الثالث ككل تبعاً لسنوات الخبرة	187
32	المقارنات البعدية لشيفيه في متوسطات مجموع الاستبانة تبعاً لسنوات الخبرة	188

قائمة بأشكال الدراسة

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	مصفوفة الأهداف التربوية	52
2	الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية	61
3	عناصر الاتصال	83
4	خطوات اتخاذ القرار	88
5	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	89
6	مزايا المشاركة في اتخاذ القرار	91
7	دورة ديمنج وشيوارت لتحسين الأداء	106
8	نماذج الإدارة الذاتية للمدرسة	122
9	المكونات الأساسية للتصور المقترح	198
10	متطلبات التصور المقترح لتفعيل الأداء الإداري لمديرات المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة	204
11	أهداف التنمية المهنية لمديرات المدارس	209

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

منهج الدراسة وأداتها

مصطلحات الدراسة

الدراسات السابقة

خطوات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

تعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها.

وقد أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة لكل العاملين بالمدرسة بل ولأولياء أمور الطلاب والبيئة المحلية، كما أن مواكبة الاتجاهات العالمية أصبحت من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة[1].

ومع تطور الفكر الإداري والتربوي أصبحت التربية الحديثة تهتم بالنظر إلى الطالب بشكل متكامل ، ولذلك تأخذ في الاعتبار تنمية شخصيته وتربيته تربية متكاملة معرفياً وانفعالياً ونفسياً وأخلاقياً واجتماعياً ، ومن اهتمام التربية بالطالب أصبح ينظر إلى المدرسة باعتبارها أهم مقومات الحضارة الإنسانية وأبرز وسائلها الاجتماعية[2]، ومن هنا أصبحت الإدارة المدرسية تهتم بالطالب والمعلم والعاملين في المدرسة بل وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وتتطلب المدرسة في الوقت الحاضر قيادة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية والتربوية، قيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة على التعاون المثمر لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتيح الفرصة لكل فرد في المدرسة لتنمية استعداداته واتجاهاته لتحقيق ميوله ضمن إطار من الحرية والمسئولية، ويعتبر مدير المدرسة مسئولاً عن إدارة العملية التربوية في مدرسته وزيادة فاعليتها من خلال ممارسته لمختلف الأنشطة الإجرائية[3].

ويقود مدير المدرسة مجموعة من الأفراد، يوجههم ويرشدهم ويدربهم ويوفق بين مجهوداتهم ويثير دافعيتهم ويحفزهم على التعاون والتنافس، لذلك فهو أهم عناصر الإدارة المدرسية، نظراً لتربعه على قمة الهرم الإداري باعتباره قائداً لجماعة العاملين بالمدرسة، وباعتباره مديراً يكلف بعدد من المسئوليات والأنشطة التي تمليها عليه طبيعة الدور المنوط به كمدير للمدرسة[4].

---

(1) صلاح عبد الحميد مصطفى: **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار المريخ، الرياض، 2002، ص19.

(2) محمد عبدالقادر عابدين : **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق، عمان، 2001م، ص 41.

(3) كمال أبو سماحة: "**مدير المدرسة والعملية التربوية – أدوار رئيسية**"، **المجلة التربوية**، العدد السادس والعشرون بعد المائة، السنة السابعة والعشرون، التنمية الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، الدوحة، سبتمبر 1998، ص84.

(4) يوسف عبد المعطي مصطفى: "**أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر**"، **مجلة التربية**، السنة الخامسة، العدد السابع، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، يوليو 2002، ص139.

ونجاح التعليم لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه، ولا على تطوير مناهجه وأساليبه، ولا على توفير أفضل الإمكانات المادية له من مبانٍ وتجهيزات وانتقاء أفضل الكوادر البشرية ممثلة في معلم تم إعداده وتدريبه ليتماشى مع تحديات العصر ، وإنما يتوقف على توفير قيادات تربوية واعية لإدارته، قادرة على التخطيط السليم، والتنفيذ الدقيق للخطط التربوية، بل يمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير [5].

فالمسئوليات والأدوار التي تلقى على عاتق مدير المدرسة كثيرة ومتعددة لا تقتصر على مسئولياته داخل المدرسة سواء أكانت فنية أم إدارية أم مالية أم غيرها، لكن بالإضافة إلى ذلك هناك مسئوليات أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها ممثلة في علاقته بالبيئة المحلية والمجتمع الخارجي الذي تعتبر المدرسة جزءاً لا يتجزأ منه.

وتتأثر فاعلية العملية التعليمية بمدى كفاءة النمط القيادي الذي يمارس في الإدارة التعليمية بشكل عام وفي الإدارة المدرسية بشكل خاص، وفاعلية المدرسة هي الميدان الفعلي الذي تترجم فيه كل جهود العاملين في مجال التعليم، لذلك فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب الإدارة المتبعة فيها تمثل الركائز الأساسية لنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها بصورة فعالة، وعلى سبيل المثال وعلى مستوى المدرسة نجد أن السلوك القيادي لمدير المدرسة يعتبر أكثر العوامل تأثيراً في أداء المعلمين وزيادة تحصيل الطلاب. فالقيادة الجيدة تحقق التطوير الجيد من أجل تحسين التعليم الذي هو الهدف الأساسي للمدرسة[6].

وفي ضوء التطورات التربوية والعلمية التي يشهدها العالم في السنوات الأخيرة تطورت كذلك مهام مدير المدرسة، فلم تعد مقصورة على العمل الروتيني، والمحافظة على النظام والانضباط وسير الدراسة، وحفظ السجلات والملفات الرسمية، وكتابة الخطابات والتقارير والمراسلات الإدارية[7]، وإنما أصبحت موجهة إلى تطوير العملية التعليمية من خلال تنمية المعلمين مهنياً وتحسين بعض المناهج ورعاية الطلاب وتوعيتهم وتطوير الأساليب التربوية، والأنشطة والبرامج الدراسية وتوطيد علاقة المدرسة

---

(5) رئاسة الجمهورية: **المجالس القومية المتخصصة، "إعداد قيادات التعليم"**، تقرير المجلس القومي للتعليم والتكنولوجيا، الدورة الثالثة والعشرون، القاهرة، 1995 – 1996، ص 25.

(6) محمد عبد الله آل ناجي: **الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين**، مكتبة الرشد، الرياض،2003، ص64.

(7) محمد موسى عقيلان: "**دور مدير المدرسة الإلزامية في الأردن كمشرف فني مقيم**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، 1985م، ص13 .

مع المجتمع المحلي، وتوفير الخدمات التربوية المساعدة من وسائل وإمكانات مادية وبشرية، بالإضافة إلى تهيئة المناخ المدرسي القائم على التعاون والحوار والتفاعل بين الأفراد[8].

ومع التغيرات والتطورات التي يشهدها القرن الحادي والعشرون، والتي طالت النظام التربوي بمدخلاته، أصبح من الضروري تفعيل دور الإدارة المدرسية ويعتبر لمدير المدرسة الدور الرئيسي في تعريف الأمور الإدارية، وتوفير بيئة تربوية إيجابية وصحية توفر للطلاب الجو الأمثل للتعليم[9] ويمثل تفعيل الأداء الإداري للمدرسة أحد الاتجاهات المعاصرة لتطوير التعليم إلى جانب تطوير المناهج المدرسية وتحسين العملية التعليمية، وإعداد المعلمين، بل أصبح التفكير أمراً ضرورياً في إيجاد قيادات تربوية فعالة ومدربة تدريباً مع متطلبات العصر من أجل تنمية شاملة لكل مرافق المجتمع.

وهناك عدة مؤشرات لضمان وصول المؤسسات التعليمية إلى أرقى مستوياتها من أهمها[10]:

1- تدعيم اللامركزية وتأكيد عنصر المحاسبية Accountability.

2- تكوين جماعات العصف الذهني (حلقات الجودة).

3- القدرة على إدارة وقت المؤسسة والعاملين بها.

4- مدى ممارستها لعمليات تفويض السلطة.

5- مدى ممارستها لمفهوم المشاركة.

6- مدى ممارستها لمفهوم الاتصال الإداري.

7- مدى قدرتها على تغيير الثقافة المؤسسية وهي مرتبطة بفاعلية المناخ التنظيمي.

8- مدى قدرتها على تحديد الاحتياجات وتلبيتها.

9- مدى قدرتها على تقويم الأداء واتخاذ القرار.

10- مدى قدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

11- مدى قدرتها على إدارة المواقف المفاجئة (الأزمات).

12- مدى قدرتها على التطوير المستمر للمؤسسة من خلال التنمية المهنية للعاملين بها.

---

(8) حسني بلقاس المالكي: "**السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، 1418هـ/1997م، ص ص 14-15.

(9) محمد عبد القادر عابدين: **مرجع سابق**، ص 230.

(10) Carol- R. Tyler: "**Total Quality. Management Is Total At Fox Valley Technical College**", New Directions For Institutional Research; N. 78, Sum. (1993), Pp. 56-63.