

دور مفتش الإدارة في تطوير التخطيط والتنظيم المدرسيين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية

The role of the administration inspector in the development of school administration in the areas of school planning and organization from the point of view of primary school directors

حسين قرساس¹، عبد الحميد شحام²

1 جامعة المسيلة (الجزائر)، hocine.guersas@univ-msila.dz

2 جامعة المسيلة (الجزائر)، abdelhamid.cheham@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2022/03/31

تاريخ القبول: 2022/03/27

تاريخ الاستلام: 2021/06/04

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه مفتش الإدارة في مرحلة التعليم الابتدائي في تطوير الإدارة المدرسية في مجالي التخطيط والتنظيم المدرسيين. وقد بينت النتائج المتحصل عليها أن مفتشي الإدارة يساهمون بدرجة متوسطة في مجال التخطيط المدرسي بمتوسط حسابي قدره (1,68) وانحراف معياري قدره (0,60) بينما كانت مساهمتهم ضعيفة في مجال التنظيم المدرسي بمتوسط حسابي قدره (1,44) وانحراف معياري قدره (0,43). كلمات مفتاحية: مفتش إدارة، تخطيط مدرسي، تنظيم مدرسي، مدير مدرسة.

ABSTRACT:

This study aimed to uncover the role that the administration inspector plays in the primary education stage in the development of school administration in the areas of school planning and organization.

The results obtained showed that the administration inspectors contribute to a moderate degree in the field of school planning with an arithmetic average of (1.68) and a standard deviation of (0.60), while their contribution was weak in the field of school organization with an arithmetic average of (1.44) and a standard deviation of (0.60). (0,43).

Keywords: administration inspector, school planning, school organization, director of school.

1- مقدمة:

تلعب الإدارة المدرسية في مختلف مستوياتها (ابتدائي، متوسط، ثانوي) دورا مهما في العملية التعليمية، لا يقل أهمية عن التدريس والإشراف التربوي، فهي الجهة التي يوكل إليها تحقيق أهداف المنظومة التربوية على أرض الواقع، وتجسيد الخطط التربوية بنقلها من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ. وتعد الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الابتدائي أحد المستويات الإدارية الأكثر أهمية باعتبارها تدير أهم مرحلة تعليمية يتوقف على نجاحها نجاح المراحل التعليمية الأخرى. كما أن فشلها تكون له انعكاسات سلبية على باقي المراحل. ويتطلب نجاح الإدارة المدرسية وجود قائد تربوي فذ، له من الصفات والمؤهلات ما يجعله قادرا على تسيير مؤسسته التربوية بكفاءة، وإدارة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم بفاعلية، سعيا لتحقيق الأهداف التربوية المسطرة.

- المؤلف المرسل: حسين قرساس

doi: 10.34118/ssj.v16i1.1973

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/1973>

ISSN: 1112 - 6752

رقم الإيداع القانوني: 66 - 2006

ISSN: 2602 - 6090

غير أن مدير المدرسة الابتدائية يحتاج إلى من يساعده، و يوجهه ويأخذ بيده، ويشرف عليه لكي يقوم بمهامه الإدارية على ما يرام، ولكي يستطيع تذليل الصعوبات واجتياز العقبات التي تواجهه خاصة في بداية مشواره كمدير مدرسة.

2-الإطار المفاهيمي للدراسة:

1-2- إشكالية الدراسة:

يقوم مدير المدرسة الابتدائية بمجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية والتربوية المعقدة المتشابكة فيما بينها كالتخطيط والتنظيم والمتابعة والإشراف والتقويم... وغيرها، هذه الوظائف التي يبني عليها نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها التربوية. وتعتبر وظيفتي التخطيط والتنظيم المدرسيين من أهم الوظائف التي تبني عليها فعالية التسيير الإداري باعتبار أن نجاح المدير في هذين المهمتين الإداريتين يسهلان له النجاح في باقي الوظائف.

ولكي ينجح مدير المدرسة في القيام بمهامه لا بد له من مساعدة و توجيه من مشرف مباشر يمد له يد العون ويوفر له كل أشكال الدعم للنجاح في مهامه، ويعينه على تذليل الصعوبات وتخطي العقبات خاصة إذا كان من المبتدئين الذين لا يمتلكون الخبرة الكافية في الإدارة المدرسية.

ويعتبر مفتش الإدارة هو الشخص المؤهل للقيام بهذه المهمة على اعتبار أن التفتيش الإداري والإدارة المدرسية عمليتان متكاملتان حيث يشير الأدب التربوي إلى أهمية دور المشرف(المفتش) في مساعدة مدير المدرسة على أداء ادواره الإدارية والتربوية بما يكتسبه المفتش من خبرة في التعامل مع المعلمين، فهو قادر بهذه الخبرات والقدرات على مساعدة مدير المدرسة على تحسين أدائه وحل مشكلاته. (لهلبت،3،2010).

ولقد تناولت العديد من الدراسات علاقة الإشراف بالإدارة المدرسية كدراسة فراس لهلبت(2010) ودراسة بستان وحجاج(1988)، دراسة الفاضلي(2000) ودراسة القاضي والقحطاني(2004)، دراسة أوفاندو وهاكستين(2003) وغيرها من الدراسات.

ومن الأسباب التي أدت بالباحثين إلى تناول هذا الموضوع ندرة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع وكذلك الانتقادات الموجهة من طرف بعض المدراء للدور الذي من المفروض أن يقوم به مفتش الإدارة في مساعدتهم على تطوير أدائهم في الإدارة المدرسية. حيث قاما بطرح التساؤل التالي: ما مدى مساهمة مفتش الإدارة في تطوير الإدارة المدرسية في مجالي التخطيط والتنظيم المدرسيين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية؟

ويتفرع عنه التساؤلين الفرعيين التاليين:

- ما مدى مساهمة مفتش الإدارة في تطوير مجال التخطيط المدرسي من وجهة نظر المديرين؟
- ما مدى مساهمة مفتش الإدارة في مجال التنظيم المدرسي من وجهة نظر المديرين؟

2-2- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: يساهم مفتش الإدارة في تطوير الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة
- الفرضية الجزئية الأولى: يساهم مفتش الإدارة في تطوير مجال التخطيط الإداري بدرجة كبيرة
- الفرضية الفرعية الثانية: يساهم مفتش الإدارة في تطوير مجال التنظيم الإداري بدرجة كبيرة

3-2- أهمية الدراسة:

تكسبي هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لمجاليين حيويين ومؤثرين في العملية التعليمية، حيث لا يمكن للعملية التعليمية أن تحقق أي نجاح بدون وجود إدارة مدرسية قوية من ورائها جهاز تفتيشي فعال. فيمكنها أن تشكل مساهمة هامة في هذين المجالين باعتبارهما مجالين متكاملين. كما يمكن للباحثين الاعتماد عليها للقيام بدراسات أخرى أكثر عمقا في هذين المجالين.

4-2- أهداف الدراسة:

- الكشف عن مدى مساهمة مفتشي الإدارة في تطوير الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الابتدائي.
- الكشف عن مدى مساهمة مفتش الإدارة في تطوير مجال التخطيط الإداري في مرحلة التعليم الابتدائي.
- الكشف عن مدى مساهمة مفتش الإدارة في تطوير مجال التخطيط الإداري في مرحلة التعليم الابتدائي.

5-2- مصطلحات الدراسة:

مفتش الإدارة: هو الموظف المؤهل والمكلف بالإشراف وتوجيه ومتابعة مدراء المدارس الابتدائية في المقاطعة التعليمية التي يشرف عليها.

الإدارة المدرسية: هي مجموعة من العمليات المتشابهة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، والتقييم. مدير المدرسة الابتدائية: هو الموظف المكلف بتسيير الجهاز الإداري على مستوى مؤسسة التعليم الابتدائي، وهو معلم له من الخبرة والأقدمية ما يؤهله لممارسة هذه الوظيفة عن طريق التأهيل او المسابقة. التخطيط المدرسي: عملية سابقة لكل عمليات الإدارة المدرسية تقوم على الإعداد والتحضير لكل الأنشطة والأعمال المدرسية طيلة السنة الدراسية.

التنظيم المدرسي: عملية أساسية من عمليات الإدارة المدرسية تقوم على استغلال الإمكانيات المادية والبشرية، وترتيبها وفق الزمن المتاح.

2- الدراسات السابقة:

دراسة لهلبت(2010):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين (المفتشين) لأدوارهم في تطوير الإدارة المدرسية، كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لفلسطين، حيث تكونت عينة الدراسة من (258) مديرا، واعتمد الباحث على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور متوسط للمشرفين في تطوير الإدارة المدرسية.

دراسة السلمي(2008):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة المشرف المنسق في حل مشكلات لإدارة المدرسية، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة مكونه من (138) مشرفا ومديرا أين استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن المشرف المنسق يساهم أحيانا في حل المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بإدارة التربية والتعليم بمتوسط حسابي قدره(2,94) بالنسبة للجانب الإداري و(3,16) بالنسبة للجانب الفني. أما المشكلات المتعلقة بالمعلمين فقد بينت النتائج أن المشرف المنسق يساهم غالبا في حل المشكلات المتعلقة بهذا الجانب، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3,87). أما بالنسبة للمشكلات المتعلقة بالمباني فقد أكدت النتائج على أن المشرف المنسق يساهم أحيانا في حل المشكلات المتعلقة بهذا الجانب بمتوسط حسابي قدره(3,04).

دراسة المسعودي وآخرون(2005):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإشراف التربوي لدوره في تطوير الإدارة المدرسية في ضوء ما أستحدثت من تنظيمات جديدة، واستخدم الباحثون استبانة وزعت على (120) مديرا من مديري المدارس العامة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود قصور عام في ممارسة المشرفين لأدوارهم نحو المستجدات التي أحدثتها الوزارة فيما يتعلق بتطوير الإدارة المدرسية.

دراسة الغامدي(2002) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية والتعرف على الصعوبات المرتبطة بذلك. وقد اختار الباحث المنهج الوصفي مستخدما الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من كل مديري مدارس جدة بالعربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في دور المشرف خاصة فيما يتعلق بمحور التلاميذ، وتدني لدور المشرف في مجال التخطيط للنشاط المدرسي وتفعيله، وقلة حضور المشرف في المناسبات المدرسية الرسمية.

دراسة فهر (2001, FEHR):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التغيير الذي حصل في دور المشرف خلال الفترة من (1970-2000) ، وقد اظهرت النتائج أن دور المشرف التربوي كان ثابتا في الفترة الزمنية (1970-1980) حيث كان يتبع إدارة مركزية.

دراسة أوفاندو وهاكستين (2003, Ovando & Huckestein) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تصورات مديري المدارس في ولاية تكساس عن الممارسات الإشرافية في سياق اللامركزية لمشرفي التعليم في المكتب المركزي للتعليم. حيث استخدم الباحث منهج تحليل المحتوى، وتكونت عينة البحث من 59 مديرا من ولاية تكساس الأمريكية، وجمعت البيانات عن طريق استبانة مكونة من 12 بعدا. وبينت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بشأن أبعاد الممارسات الإشرافية، من حيث كون المشرفين مخططي المناهج، وميسرين و مطورين للموظفين، وموفرين للموارد، وكشفت النتائج أيضا أن مساهمة المشرفين تساعد الطالب ، في النجاح من خلال المشاركة في مجموعة واسعة من الإجراءات الهادفة إلى مساعدة المدارس و المعلمين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

أغلب الدراسات السابقة التي اعتمدا عليها في هذه الدراسة بحثت في العلاقة بين المشرف التربوي والإدارة المدرسية إما من خلال ما يقدمه المشرف من مساعدة للمدير في تطوير الإدارة المدرسية في مختلف جوانبها الفنية والإدارية ، أو من خلال فاعلية الممارسات الإشرافية للمشرف فيما يتعلق بالإدارة المدرسية وتطوير مدير المدرسة من الناحية الفنية والإدارية.

3-الأدب النظري:

1-3- مفهوم الإدارة المدرسية :

عرفها جوردن بأنها "جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة Various Ways التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية Resources لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية "

كما عرفها أحمد احمد بأنها " ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة . وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمام نجاحها "

أما سيف الدين فهبي فقد عرفها على أنها " جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة الذي يتكون من المدير ومساعديه والمدرسين والإداريين والفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها وبما يتمشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة.

2-3- عمليات الإدارة المدرسية:

تضطلع الإدارة المدرسية بمجموعة من العمليات المتداخلة والمتشابكة التي تتمثل في:
أ. التخطيط : هو التطلع نحو المستقبل وتحديد الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة في إدارة شئونها. و"التخطيط هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل أي التقرير سلفا بما يجب عمله لتحقيق هدف معين، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، كيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، إضافة إلى رسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات وكتابة الجدول الزمني." (المومني، 2008، ص180)

ب. التنظيم : عرفه عطوي عموماً بأنه "عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد ، وتحديد وتوزيع السلطة والمسئولية ، وإنشاء العلاقات بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاءة لتحقيق دف مشترك." (عطوي، 2014، ص25)

ويقصد به كذلك توزيع المهام على العاملين وفق أسس سليمة تكفل تحقيق الأهداف ويتضمن تحديد المسئوليات وتقسيم مراحل التنفيذ وتحديد طرق الاتصال والتعاون بينهم.

ج. التوجيه: يعتبر التوجيه من العمليات الرئيسية لعناصر الإدارة المدرسية التي يمكن من خلالها ان نتحقق من أن جهود الأفراد والعاملين بالمدرسة مثلا تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. والتوجيه هو العمل المستمر لإيجاد التعاون الجماعي بين الفئات المختلفة في المدرسة ومساعدتهم على حل المشكلات، التي يواجهونها ورصد ملاحظة كل فعاليات العمل المخطط له، بهدف معالجة السلبيات وتطوير الإيجابيات وهناك عدة أشكال للمتابعة والإشراف التي يقوم بها مدير المدرسة (صرصيري، 2003، ص59)

د. المتابعة والتقييم: إن المتابعة في الإدارة التعليمية هي: " العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ ماتم التخطيط والتنظيم له، والتأكد من تنفيذ الأهداف حسب الخطة المرسومة" (المومني، 2008، ص191) .

أما التقييم في مجال الإدارة التعليمية هو" تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة" (معوض ورزق، 2003، ص132)

3-3- مهام مفتش الإدارة:

تحدد مهام مفتش الإدارة المدرسية تطبيقا لمضمون المراسلة رقم 865/و.تو/0.9/2013 الصادرة عن مديرية تسيير الموارد البشرية المؤرخة في 30 ماي 2013 وعملا بما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 12-240 المؤرخ في 8 رجب عام 1433 الموافق 29 مايو سنة 2012 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008 و المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.

وتتمثل هذه المهام في:

- المصادقة على التنظيمات التربوية.
- تنصيب مديري المدارس الابتدائية

- المصادقة على محضر استلام و تسليم المهام
- متابعة و مراقبة كل السجلات ذات الطابع الإداري و المالي.
- مراقبة كل الملفات (الموظفين ، التلاميذ).
- متابعة البناءات المدرسية و إمضاء محاضر التسليم المؤقت و النهائي
- الاشراف على توزيع و متابعة: الكتاب المدرس، التجهيزات المدرسية، التضامن المدرسي بأشكاله المختلفة (3000 دج ، الأدوات المدرسية...) ، لتحضير للدخول المدرسي ، منح الرخص الاستثنائية في السنة الأولى ابتدائي، الاشراف على التسجيلات في أقسام التربية التحضيرية، الاشراف على الإحصاء الشامل و مراقبته.
- إنجاز كل الاحصاءات المتعلقة بالامتحانات المختلفة . إعداد قوائم المترشحين. التكفل بعملية تسديد حقوق الامتحان تعيين مراكز الإجراء و تأطيرها (الحراسة متابعة النتائج و إعداد محاضر القبول و الانتقال. لتجهيزات المدرسية. الأساتذة و المعلمين و المديرين، التلاميذ)
- حضور الاجتماعات الدورية التي ترمجها البلدية والدائرة
- تكوين الموظفين الإداريين في الإدارة، وفتيشهم و متابعة أنشطتهم و مراقبتها و تقييمها، و مراقبة التسيير الإداري في المدارس الابتدائية.
- يقوم و بالتنسيق مع مفتشي المواد في اختيار موظفين للاستخلاف على الإجازات المختلفة.

4- الدراسة الميدانية:

1.4- المنهج:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة البحث.

2.4- عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (30) مدير مدرسة ابتدائية من أربع مقاطعات تعليمية للجهة الشرقية لولاية المسيلة. والجدول الموالي يبين خصائص هذه العينة:

جدول 1. يوضح خصائص عينة الدراسة

المؤهل العلمي			الخبرة			الجنس		
دراسات عليا	جامعي	نهائي	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	أنثى	ذكر	
01	24	05	13	09	08	06	24	العدد
3.33%	80%	16.66%	43.33%	30%	26,66%	20%	80%	النسبة المئوية

يتبين من خلال النتائج المتضمنة في الجدول رقم (1) أن أغلبية أفراد العينة هم من الرجال (80%) وأن وجود المرأة في الإدارة المدرسية قليل جدا (20%)، وهو ما يدل على أن النساء لا تحبذن مجال الإدارة لما يفرضه من حضور يومي وما يتطلبه من مهام تستدعي التنقل المستمر وهو ما لا يتلاءم مع طبيعة وظروف المرأة. كما يوضح الجدول أيضا أن أغلبية المدراء المستجوبين تجاوزوا 10 سنين من الأقدمية (43.33%) وأن 26.66% فقط منهم هم حديثو عهد بالإدارة وأن 30% منهم من متوسطي الأقدمية . ويوضح الجدول كذلك أن الأغلبية الساحقة من المدراء (80%) هم من ذوي المستوى الجامعي مقابل 16.66% فقط هم من ذوي المستوى النهائي وهي فئة بدأت تندثر مع الأيام، حيث أن الكثير منهم أحيلا على التقاعد. ويبين الواقع أن معظم المدراء يتابعون

تكويننا جامعيًا (ليسانس ، ماستر) لأن ظروف عملهم تسمح لهم بذلك عكس المعلمين الذين يجدون صعوبة كبيرة في مواصلة دراستهم لارتباطهم بالتلاميذ.

3.4- أداة الدراسة:

تمثلت في استبانة مكونة من محورين (محور التخطيط المدرسي ويتكون من 10 بنود ومحور التنظيم المدرسي ويتكون من 8 بنود).

الخصائص السيكومترية للأداة:

صدق الأداة: تم اللجوء إلى ما يسمى بالصدق الذاتي حيث أن معامل الصدق يساوي الجذر التربيعي للثبات اين تحصل الباحثان على معامل صدق مرتفع (0,89).

ثبات الأداة: تم استخدام طريقة التجزئة النصفية للحصول على معامل الثبات، حيث تحصل الباحث على معامل ثبات عال نسبيًا (0,8) .

5- نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالفرضية العامة: يساهم مفتش الإدارة في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين بدرجة مرتفعة. وللتحقق من فرضية الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة الدور

– 2,5 فأكثر درجة مرتفعة

– 1,5 إلى 2,4 درجة متوسطة

– أقل من 1,5 درجة منخفضة (ضعيفة)

جدول 2. يبين النتائج المتعلقة بالفرضية العامة:

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المساهمة
01	التخطيط	1,68	0,60	متوسطة
02	التنظيم	1,44	0,43	ضعيفة
الكل		1,57	0,50	متوسطة

تبين النتائج المحتوات في الجدول رقم (2) أن أفراد العينة يرون أن مفتشي الإدارة يساهمون بدرجة متوسطة في تحسين الإدارة المدرسية عموماً في مجال التخطيط والتنظيم المدرسيين بمتوسط حسابي عام قدره (1,57) وانحراف معياري قدره (0,50) رغم أن هذه المساهمة تبدو ضعيفة في مجال التنظيم المدرسي بمتوسط حسابي قدره (1,44) وانحراف معياري قدره (0,43) إلا أنها تعد متوسطة في مجال التخطيط المدرسي بمتوسط حسابي قدره (1,68) وانحراف معياري قدره (0,60).

وقد جاءت آراء أفراد العينة مخالفة لتوقعات الباحثين الذين افترضوا أن مفتشي الإدارة ساهمون بدرجة مرتفعة أو كبيرة في تحسين اقدارة المدرسية في مجال التخطيط والتنظيم.

النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

وتنص بالفرضية الجزئية الأولى على أن مفتش الإدارة يساهم في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين بدرجة مرتفعة.

وللتحقق من صحة الفرضية تم اللجوء إلى احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لتحديد درجة المساهمة.

جدول 3. يوضح إجابات أفراد العينة على فقرات محور التخطيط المدرسي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	درجة المساهمة
0.73	1.5	1. يشاركك مفتش الإدارة في وضع الخطة المدرسية	ضعيفة
0.77	1.6	2. يقيم مفتش الإدارة الخطة المدرسية المنجزة من طرفكم.	متوسطة
0.85	1.75	3. يرشدك المشرف إلى أساليب التخطيط الجيد.	متوسطة
0.67	1.76	4. يساعدك مفتش الإدارة على معالجة مشكلات التخطيط.	متوسطة
0.78	1.75	5. يناقشك مفتش الإدارة أهداف المدرسة وسبل تحقيقها.	متوسطة
0.88	1.66	6. يحثك مفتش الإدارة على إشراك المعلمين في وضع الخطط المدرسية.	متوسطة
0.73	1.5	7. يساعدك مفتش الإدارة على وضع خطط للتنمية المهنية للمعلمين.	ضعيفة
0.77	1.76	8. يتابع مفتش الإدارة مدى تنفيذ الخطط المدرسية الموضوعة.	متوسطة
0.80	1.8	9. يناقشك مفتش الإدارة في خطط رفع التحصيل المدرسي للتلاميذ.	متوسطة
0.78	1.73	10. يناقشك مفتش الإدارة سياسة المدرسة وخططها المستقبلية.	متوسطة
0.60	1.68	المحور ككل	متوسطة

مناقشة النتائج:

يتبين من خلال النتائج المتضمنة في الجدول رقم (2) أن معظم المؤشرات المتعلقة بمحور التخطيط (8 من 10) جاءت بدرجة متوسطة وهو ما تعبر عنه قيم المتوسط الحسابي المحصورة بين 1,6 و 1,8 وهي قيم تقع ضمن مجال الدرجة المتوسطة التي حددها الباحثان، أما المؤشرين المتبقين فقد جاء بدرجة ضعيفة وقد أخذ كل منهما القيمة (1,5) كمتوسط حسابي وهي قيمة تقع ضمن حدود الدرجة الضعيفة. أما قمة المتوسط الحسابي للمحور فقد كان مساويا (1,68) وهي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة. وتوضح هذه النتائج أن مفتش الإدارة يساهم في عملية التخطيط الإداري المدرسي على مستوى المدارس لابتدائية لكن تبقى هذه المساهمة غير كافية ولا تلبى احتياجات المديرين حسب ما يراه أفراد العينة. خاصة فيما يتعلق برسم الخطط المدرسية والتخطيط للتنمية المهنية للمعلمين. وهما عمليتان مهمتان جدا في الإدارة المدرسية تحتاجان إلى خبرة كبيرة ودراية واسعة من طرف المدير وهو ما يفتقده بعض المدراء خاصة الجدد منهم في غياب تكوين متخصص في مهارات ووظائف الإدارة المدرسية والتدريب العملي على هذه الوظائف و المهارات مما يجعل من مساهمة مفتش الإدارة أمرا ضروريا في هذا المجال. وتبين النتائج المتوصل إليها عدم تحقق فرضية البحث القائلة بوجود مساهمة مرتفعة لمفتش التربية في تطوير الإدارة المدرسية من ناحية التخطيط المدرسي.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (لهلبت، 2010) التي أفضت إلى وجود دور متوسط للمشرفين في تطوير الإدارة المدرسية. وكذا دراسة النوح (2001) التي توصلت إلى أن المشرفين يمارسون مهامهم تجاه المدارس بدرجة متوسطة. النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على ما يلي: يساهم مفتش الإدارة في تطوير مجال التنظيم في الإدارة المدرسية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية. والجدول رقم (4) يوضح النتائج المتعلقة بهذه الفرضية.

جدول 4. يوضح إجابات أفراد العينة على محور التنظيم المدرسي

درجة المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسطة	0,67	1,56	11. يساهم مفتش الإدارة في التنظيم المدرسي.
ضعيفة	0,68	1,46	12. يتابع مفتش الإدارة نتائج الاجتماعات المدرسية.
ضعيفة	0,46	1,16	13. يشارك مفتش الإدارة في تشكيل اللجان المدرسية.
ضعيفة	0,46	1,16	14. يشارك مفتش الإدارة في توزيع المهام على العاملين بالمدرسة.
ضعيفة	0,58	1,26	15. ينظم مفتش الإدارة الزيارات التبادلية بين مدراء المدارس.
متوسطة	0,71	1,63	16. يتابع مفتش الإدارة كافة الأعمال المالية والإدارية المتعلقة بالمدرسة.
متوسطة	0,72	1,6	17. يشجع مفتش الإدارة على ابتكار وسائل جديدة في التنظيم الإداري.
متوسطة	0,70	1,7	18. يساعد مفتش الإدارة على حل مشكلات التنظيم المدرسي.
ضعيفة	0,43	1,44	المحور ككل

مناقشة النتائج:

يتبين من خلال النتائج المتحصّل عليها في الجدول رقم (3) أن أغلب المؤشرات المتعلقة بهذا المحور جاءت بدرجة ضعيفة (5من 8) حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (1,16 و 1,46) وهي قيم تقع ضمن حدود الدرجة الضعيفة أما باقي المؤشرات فقد جاءت بدرجة متوسطة حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (1,56 و 1,7) وهي قيم حتى وإن وقعت ضمن مجال الدرجة المتوسطة كما حددها الباحثان إلا أنها تقترب من حدود الدرجة الضعيفة، كما أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل (1,44) تقع ضمن الدرجة الضعيفة وهو ما يسمح لنا بالقول أن مفتش الإدارة يساهم بدرجة ضعيفة في مجال التنظيم الإداري عكس ما تم افتراضه من طرف الباحثان من أن مفتش الإدارة يساهم في تطوير الإدارة المدرسية في مجال التنظيم الإداري بدرجة مرتفعة..

ويمكن تفسير هذه النتائج على أن مفتش الإدارة لا يتعاون مع مدير المدرسة في مجال التنظيم الإداري ، ولا يقدم له التوجيهات الضرورية في هذا الشأن بل إن الزيارات التي يقوم بها المفتش للمديرين تركز أكثر على الشكليات ويكون هدفها رقابي أكثر منه توجيهي وهو عكس ما تدعوا إليه الاتجاهات الحديثة للإشراف التي تركز على التوجيه وتقديم يد العون بدل الرقابة والتصيد للأخطاء.

وتؤكد هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة الغامدي (2002) التي توصلت إلى وجود تدني لدور المشرف في مجال التخطيط للنشاط المدرسي وتفعيله، وقلة حضور المشرف في المناسبات المدرسية الرسمية.

استنتاج عام:

ومن خلال استعراض النتائج المتعلقة بالمحورين الذين تم التركيز عليهما في هذه الدراسة نستطيع القول أنها أي النتائج بينت أن مفتش الإدارة المدرسية يساهم بدرجة متوسطة في مجال التخطيط المدرسي بينما يساهم بدرجة ضعيفة في مجال التنظيم المدرسي وهو ما يؤكد أن الفرضية العامة لم تتحقق سواء مجال التخطيط أو مجال التنظيم لكن المستوى العام للنتائج المتعلق بالاستبيان ككل يوضح أن هذه المساهمة جاءت بدرجة متوسطة كما يبينه المتوسط الحسابي (1,57).

5- الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة المفتش في تطوير الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الابتدائي، وبعد الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان على عينة مكونة من (30) مديرا مدرسة ابتدائية من خلال استبيان أعد لهذا الغرض تبين أن مفتش الإدارة يساهم بدرجة متوسطة في تطوير الإدارة المدرسية في مجالي التخطيط والتنظيم المدرسيين، فعمل مفتش

الإدارة يغلب عليه طابع المراقبة والتفتيش والبحث عن النقائص دون المساعدة في معالجتها مع المدير للمساهمة الحقيقية في تحسين أداء المدير وتطوير الإدارة المدرسية ومن ثم تطوير العملية التعليمية التعليمية.

وتقودنا النتائج المتحصل عليها إلى بروز جملة من التوصيات والاقتراحات تتمثل فيما يلي:

- على مفتش الإدارة المشاركة الفعلية في التخطيط المدرسي مع مدير المدرسة والمعلمين ومتابعة تنفيذ هذا التخطيط.
- أن يساهم المفتش في عملية التنظيم المدرسي مع المدير والمعلمين من خلال التوجيهات اللازمة وأن يكون على إطلاع دائم بالنقائص الموجودة في هذا الجانب، وأن يساعد المدير في معالجتها.
- إقامة دورات تدريبية وأيام تكوينية في التسيير الإداري والمستجدات المتعلقة بهذا الجانب يشارك فيها المفتشون والمدراء جنباً إلى جنب،
- تفعيل الدور التنسيقي لمفتش الإدارة بين مدرء المدارس الموجودة في مقاطعته التعليمية للاستفادة من مختلف التجارب خاصة بالنسبة للمدرء الجدد الذين هم أكثر حاجة لمثل هذه التجارب.
- إجراء بحوث ميدانية في الموضوع مع توسيع حجم العينة وأن تشمل كل مجالات الإدارة المدرسية
- إجراء مزيد من البحوث حول العمل المشترك بين مفتشي الإدارة و مديري المدارس الابتدائية.

- قائمة المراجع:

- بستان، أحمد، وحجاج، علي (1988). العلاقة بين الإشراف التربوي والإدارة المدرسية في دولة الكويت. المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد الخامس، العدد السابع عشر، ص ص. 119-153.
- جميل، واصل و المومني، المومني، (2008). الإدارة المدرسية الفعالة، ط 1، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع
- السلهي، عبد الله عبد المنعم، (1996). الإيجابيات والسلبيات الإدارية المتوقعة للتدوير الوظيفي لمدير المدرسة كما يتصور مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- صلاح الدين إبراهيم معوض، حنان عبد الحليم رزق، (2003)، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، القاهرة: العالمية للنشر عطوي، عزت جودت(2014). الإدارة المدرسية الحديثة، ط8، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع
- الفاضلي، خلف (2000). دور مشرفي الإدارة المدرسية في رفع كفاءة أداء مديري مدارس التعليم العام لمنطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- لهبليت، فارس فواز فايز(2010). دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية لوسط فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- المسعودي، عبد الله وآخرون (2004). دور الإشراف التربوي في تطوير الإدارة المدرسية،.مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد2، ص ص. 805-8036)
- المواضية، رضا ونصري، كهرمان(2012). دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، النوح، عبد العزيز (2001)، مهام مشرفي الإدارة المدرسية ومدى ممارستهم لها كما يراها مشرفو الإدارة المدرسية ومديرو المدارس الثانوية والمتوسطة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- Fehr Sandra, (2000). The Role of the Educational Super VI SOR in United States Public Schools from 1970 to 2000 As Reflected in The supervision Literature. The Pennsylvania State University
- Ovano, M. Huckesyein , L. (2003). Perceptions of the Role of the Central Office Supervision in Exemplary Texas School districts. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Chicago

دور مفتش الإدارة في تطوير التخطيط والتنظيم المدرسيين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية

ملحق يوضح استبيان الدراسة

استبيان

سيدي المحترم ، مدير المدرسة:

في إطار بحث علمي موسوم ب" مدى مساهمة مفتش الإدارة في تطوير التخطيط والتنظيم الإداريين في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين" ، نتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان راجين الإجابة على فقراته بكل موضوعية ، ونشكر لكم حسن تعاونكم. ملاحظة: نرجوا من سيادتكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الباحث

1. البيانات شخصية:

الجنس: ذكر: أنثى:

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات : من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي: نهائي جامعي دراسات عليا

المقاطعة التعليمية:

2. فقرات الاستبيان:

المحور	الفقرات	البدائل		
		بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
1. التخطيط	1. يشاركك مفتش الإدارة في وضع الخطة المدرسية			
	2. يقيم مفتش الإدارة الخطة المدرسية المنجزة من طرفكم.			
	3. يرشدك المشرف إلى أساليب التخطيط الجيد.			
	4. يساعدك مفتش الإدارة على معالجة مشكلات التخطيط.			
	5. يناقشك مفتش الإدارة أهداف المدرسة وسبل تحقيقها.			
	6. يبحثك مفتش الإدارة على إشراك المعلمين في وضع الخطط المدرسية.			
	7. يساعدك مفتش الإدارة على وضع خطط للتنمية المهنية للمعلمين.			
	8. يتابع مفتش الإدارة مدى تنفيذ الخطط المدرسية الموضوعية.			
	9. يناقشك مفتش الإدارة في خطط رفع التحصيل المدرسي للتلاميذ.			
	10. يناقشك مفتش الإدارة سياسة المدرسة وخططها المستقبلية.			
2. التنظيم	11. يساهم مفتش الإدارة في التنظيم المدرسي.			
	12. يتابع مفتش الإدارة نتائج الاجتماعات المدرسية.			
	13. يشارك مفتش الإدارة في تشكيل اللجان المدرسية.			
	14. يشاركك مفتش الإدارة في توزيع المهام على العاملين بالمدرسة.			
	15. ينظم مفتش الإدارة الزيارات التبادلية بين مدرء المدارس.			
	16. يتابع مفتش الإدارة كافة الأعمال المالية والإدارية المتعلقة بالمدرسة.			
	17. يشجعك مفتش الإدارة على ابتكار وسائل جديدة في التنظيم الإداري.			
	18. يساعدك مفتش الإدارة على حل مشكلات التنظيم المدرسي.			