

الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي

(بحث ميداني بشرفي القدس)

مجدي عويسات

2006-2005

المقدمة

ليس هناك من شيء تعجز الإرادة عن تخطيه ، وليس هناك من شيء تعجز الإدارة عن تبنيه ؛ فبالإرادة نستطيع تحقيق المعجزات ، وبالإدارة نستطيع تحقيق أعظم المنجزات والمهمات ، فكيف إذا اجتمعت الإرادة القوية بالإدارة السوية ، وبهذا لن نجد إلاّ تقدماً وتطوراً وإنجازاً في كل عمل نقوم به ونسعى من أجل تحقيق أهدافه المرجوة...

فالإدارة الناجحة هي الأسلوب والطريق التي من خلالها يستطيع المرء تحقيق أهدافه التي يطمح لها، سواءً أكانت تلك الإدارة إدارة ذاتية تتبع من شخص لذاته ، أو حتى إدارة أي شأن أو مؤسسة ما، قد تكون صغيرة جدا ولكنها لن تنجح دون إدارة تجعلها تتفوق وتتميز في تحقيق ذاتها وأهدافها ...

إن بحثي هذا سوف يتمحور حول الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي بمنطقة شرقي القدس ، حيث أن المناخ المدرسي هو أساس العملية التربوية التعليمية ، فبتقدمه أو بتأخره تتأثر عملية التربية والتعليم بشكل مباشر واضح وصريح . لذلك، فإني أضع بين أيديكم هذا البحث المتواضع ، فهو ورقة صغيرة من أوراق كثيرة يمكن الخوض بها في هذا السياق ، كما وأنه يهدف في مضمونه وجوهره إلى طرق أبواب الإدارة بحثاً عن طرق وأساليب ومفاهيم تجعل من مناخ مدارسنا مناخاً أكثر فاعلية وجودة وأماناً ، من خلال تطوير إدارته التي من المفترض أن تكون ناجحة وسوية.

وقد قمت بهذا البحث بعد التفحيص والتمحيص بواقع مدارسنا العربية بشرفي القدس، وبواقع مناخ تلك المدارس بشكل عام، سواء أكان في الإدارة وأسلوبها أم أنه في الطاقم المدرسي أو الطلاب وحتى البيئة المدرسية والصفية من جميع جوانبها المختلفة، بالإضافة إلى العلاقات المتبادلة بين جميع الأطراف المذكورة ، والتي بصلاحتها يكمن سر النجاح وسر التغيير الجوهرية والأساسي ، بالإضافة إلى ذلك فإن موضوع الإدارة بشكل عام هو موضوع

واسع جدا ، والخوض فيه هو ليس من السهل ، فهو يحوي في مضمونه ومفهومه الكثير من المعطيات ، والكثير من الأمور التي يجب على المدير أن يكون واعيا لها في أسلوبه وتعامله وبطريقة إدارته ، حتى يستطيع أن يتعامل مع كل الظروف والمعطيات المختلفة بشكل جيد وفعال ، مما يقوده إلى التغطية الشاملة والكاملة على مؤسسته التربوية ، ويستطيع متابعتها، ومتابعة كل البرامج المعمول بها داخل المؤسسة ، ومن هنا كان هذا الموضوع هو مصدر مثير بالنسبة إلي ، غير أنه في معانيه يحمل مسؤولية كبيرة من خلالها يتوجب على الإدارة أن تأخذ على عاتقها أمور تطوير وتقديم المؤسسة التابعة لها .

ومن هذا كله يمكننا أن نستقي أهمية هذا البحث ، فالقارئ من خلاله يستطيع فهم ومعرفة ماهية الأمور الكثيرة التي تتعلق بالإدارة الجيدة وكيفية تأثيرها على طبيعة المناخ المدرسي ، ومن خلاله يمكن للمدراء الاستفادة في طرق وأساليب العمل الإداري حتى يتبنوا الأفضل من تلك الأساليب وبالتالي فهو يحقق أهدافه التربوية المرجوة .

كما وأن البحث سيوضح ربطا وتداخلا من خلاله تتبين طبيعة الإدارة والمناخ ، وسوف يوضح علاقات متبادلة ما بين الطرفين ، ولهذا وبالإضافة لأسلوب البحث، فهو يحادث ويعاصر طبيعة التغيرات المتنوعة التي طرأت على أساليب الإدارة المختلفة .

اعتمدت في بحثي هذا على أسلوب المقابلات المتنوعة مع عدد من مدراء مدارس شرقي القدس ، من خلالها تم التساؤل والتحاور عن طبيعة الإدارة الناجحة وعن الأنماط المتنوعة والمختلفة المستخدمة من قبل المدراء ، وتم النقاش أيضا حول طبيعة المناخ المدرسي بجميع محتوياته ، وعن العلاقة ما بين الإدارة والمناخ وتفسير تأثير تلك العلاقة كل منها على الأخرى ؛ كما وتمت عملية تحليل النتائج متوصلين إلى عوامل ومتغيرات من شأنها رفع مستوى الإدارة لتأثيرها الواضح على المناخ المدرسي .

كما وأن هذا البحث قد قسم إلى أربعة فصول ، كل فصل فيه يحتوي على مضامين متنوعة ومهمة ومرتبطة بالمضامين التي سبقتها والتي تتبعها ، تتشابك كل ما فيه من أدبيات وتحليلات ونقاش ، وترتبط ارتباطا تاما لتكون مجمل الإطار والمضمون . فكانت فصوله على النحو التالي :

الفصل الأول : هو فصل يتحدث عن الإدارة الناجحة من حيث مفهوم الإدارة ووظيفتها وأنماطها المتنوعة وفلسفتها ، كما وانه يتطرق إلى واجبات المدير وصفاته ، ويفرق ما بين الإدارة والقيادة . وينتهي هذا الفصل بالحديث عن القواعد الأخلاقية لمهنة الإدارة التربوية .

أما الفصل الثاني : فهو يخوض بدوره في المناخ المدرسي ، مفهومه ومحتوياته وأجزائه ، ويتطرق إلى أنواع المناخات المدرسية وكيفية قياسها وتقييمها .

والفصل الثالث: يتمحور حول البحث نفسه وطبيعة العمل فيه وأسلوبه وادواته ومساره ، بالإضافة إلى المقابلات مع المدراء وتحليل هذه المقابلات ، وربط العلاقات المختلفة بين المتغيرات المتنوعة بين جميع المدراء . ويبين هذا الفصل أوجه التشابه والاختلاف بين المدراء ، سواء أكانت في الأسلوب أو في النمط أو السياسة التربوية المتبعة داخل كل من هذه الإدارات المختلفة .

أما الرابع : والذي يعتبر جزءاً مهماً للغاية ومركزياً في هذا البحث ، حيث سيتم فيه النقاش العام حول مجمل البحث . وهو فصل يتحدث عن العلاقة ما بين الإدارة والمناخ المدرسي وكيفية تأثير تلك العلاقة على رفع مستوى المؤسسة التربوية بجميع آفاقها وأشكالها ومستوياتها ؛ ففيه تحدد الإجابات على سؤال البحث المركزي " كيف تؤثر الإدارة الناجحة على رفع مستوى المناخ المدرسي " .

وبهذا أكون قد أجبت على أسئلة وطروحات البحث المختلفة ، ووضحت العلاقات المترابطة ما بين الإدارة الناجحة وما بين المناخ المدرسي ، وتوصلت إلى عدة نقاط مهمة تجعل من مناخ مدارسنا ، مناخاً جيداً وتجعل من إدارتنا إدارات فعالة وناجحة ومؤثرة .

وهكذا أكون قد أتممت البحث داعياً المولى فيه توفيقاً وتفوقاً .

الفصل الأول: الإدارة الناجحة .

إن الإداريون هم فئة من فئات مجتمعا المعاصرة, وعلى درجة كفاءتهم وتربيتهم وإعدادهم والتزامهم الخلقى ومسؤوليتهم ووضوح رؤيتهم وتكاملها واشتمالها يتوقف تقدم هذه المجتمعات وتطورها. وبهذا فإن الإدارة الناجحة والسليمة يمكنها تحقيق أهدافها المرجوة ساعية بها إلى تحقيق الإنجاز الأفضل , وكما يقال , فإن الإدارة هي خليط بين الفن والعلم , فهي علم من حيث اهتمامها بتجديد الظاهرة وتحليلها وقياسها, ومن حيث أنه يمكن تعلمها كباقي العلوم الأخرى ؛ ولكنها في الوجه المقابل يمكن أن تكون فن, إذ أن المدير الناجح يجب أن تكون فيه صفات ثلاث هذه المهنة وأسلوبه الشخصي الذي من خلاله يمكنه الإبداع في تحقيق مراده من النتائج المرجوة, وبالتالي تكون الإدارة هي علم وفن في وقت واحد . وسوف أقوم بهذا الفصل بعرض أهم الأمور المتعلقة بالإدارة الناجحة بدءاً من مفهوم الإدارة وتعريفها ووظيفتها , والفرق ما بينها وما بين القيادة, كما وأنني سوف اعرض أنماط الإدارة التربوية وصفات وواجبات المدير الناجح. وبنهاية هذا الفصل سوف أتطرق إلى القواعد الأخلاقية لمهنة الإدارة.

• مفهوم الإدارة:

يستخلص العمائرة (1999) مفهوم الإدارة بأنه عبارة عن مجموعة من عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه، التي تتفاعل بطريقة إيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة بإطار سياسة عامة وقوانين محددة , رغبة في تأهيل الطلاب بما يتفق وأهداف الدولة والمجتمع .

أما الشاويش(1993) فيشير إلى العملية التي يتبعها المدراء لتحقيق الأهداف المرجوة ، كما يشير إلى عملية الوصول للأهداف المرجوة من خلال العمل وبواسطة الأفراد. وتعرف الإدارة المعاصرة بأنها العملية التي تقوم بموجبها مجموعة متعاونة بتوجيه أعمال آخرين نحو أهداف عامة . أما الطويل(1998) فيعرف الإدارة ومفهومها بأنها عملية تشمل على مجموعة من الوظائف الأساسية الأربعة للإدارة (تخطيط و تنظيم ورقابة وتقييم).

• الفرق بين الإدارة والقيادة :

مفهوم القيادة :

"هي النشاط المتخصص الذي يمارسها شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (عدس، 2001).

مفهوم القيادة الإدارية:

"هي نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون المدير الإداري بارعاً في القيادة، وخلق وتنمية صلة من الشعبية له، وإقناع المرؤوسين واستمالتهم. فالقيادة هي لب الإدارة" (مصطفى، 1982:15).

مقارنة بين الإدارة والقيادة: (العمارة، 1999؛ عدس، 1996؛ عليمات، 2004؛ البويم (אילבוים)، 1986؛ فريدمان، (פרדמן) 1995).

1. إن رجل الإدارة يعنى بالحاضر، أما القائد فيهتم ويسعى باستمرار بالتطوير والتغيير، بمعنى أن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن، وليس لديه دور في تغييره، لأنه يستخدم الوسائل والأساليب القائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف والأغراض المقررة بالفعل، أما القائد التربوي فهو يدعو إلى التغيير والتطوير في البناء والتنظيم.

2. الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من ذلك وتتطلب بمن يقوم بدورها أن يبتكر ويخطط ويتصور ليستطيع من خلال ذلك أن يحقق الأهداف المرجوة.

3. إن الإدارة ليست مهارة تأتي مع الزمن عن طريق المركز أو الخبرة، فالسن والأقدمية في المهنة قد توصلان إلى الإدارة، ولكنهما لا تتطوران إلى القيادة. إذ أن القيادة هي استعدادات ومواصفات ومؤهلات تنتمي عن طريق الإعداد والتدريب.

ويتوضح لنا هنا بأن المدير ليس قائداً، ولكن يجب أن تتوفر فيه صفة القائد بما تحمله من ميزات مختلفة.

• عملية الإدارة ووظائفها :

لقد حظيت الإدارة المدرسية باهتمام كبير في الدراسات التربوية لما لها من دور هام وفعال وآثار بارزة في إنجاح العملية التربوية ، إذ أن مدير المدرسة يعتبر مسئولاً عن قيادة جميع المهمات والأفراد داخل إطار مدرسته وتوجيهها وإرشادها لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة. فالإدارة المدرسية لا تقتصر على الأمور والشؤون الإدارية الفنية فقط ، بل هي المسئولة عن سير المهمات في المدرسة من حيث نشاطها وفعاليتها ، بالإضافة إلى إسهامها الكبير في تربية الفرد من خلال ما تقوم به المدرسة من تعليم الطلاب باعتبارهم الفئة المهمة في المجتمع ، وبالتالي فإن للإدارة وظائف عديدة ومتنوعة من خلالها نستطيع تحقيق أهدافنا بنجاح (الطويل،1998).

• وظائف الإدارة :

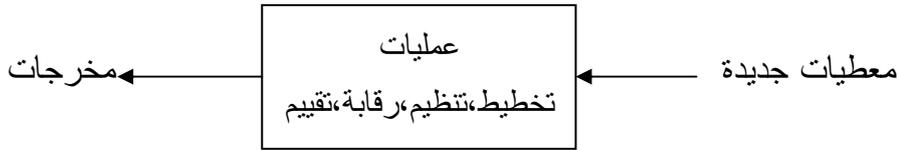
التخطيط: وهو يتضمن تحديدا مسبقا للأهداف المراد تحقيقها ، وأيضاً لوسائل إنجازها وتحصيلها ، فهو يتعلق بتحديد ما يجب عمله وكيفية عمله ومن الذي سيعمل ذلك . فالتخطيط هو الرابط ما بين الوضع الذي نحن عليه وما بين الهدف الذي نريد تحقيقه (شاويش،1993: 31؛ الطويل،1998:46).

والتنظيم: وهو عبارة عن تعيين المهام التي تم تحديدها في عملية التخطيط للأفراد والمجموعات المختلفة في المؤسسة، وهو يوفر آلية لوضع المخطط العام وبدء التنفيذ ، وبه يتم تحديد واجبات الأفراد في المؤسسة بالإضافة إلى تنظيم المهمات وتوزيعها على الأفراد ، وبالتالي فإن ذلك يساعد كل فرد في فهم مهمته ، ما يؤدي إلى نجاحها بشكل جيد ومتقن، وهذا يقودنا إلى نجاح المؤسسة بشكل جيد (مرسي،1977: 9).

الرقابة : وهي الوظيفة والمهمة الإدارية التي من خلالها وبواسطتها يتم جمع المعلومات التي تقيس الإنجاز الحالي في المؤسسة، بالإضافة إلى مقارنة هذا الإنجاز بمعايير الإنجاز والتحقق التي سبق وتم تحديدها . كما وأنه من خلال هذه المقارنة نستطيع الحكم في ما إذا كان من الواجب إدخال تعديلات على المهمات والإنجاز وتتماشى مع المعايير الموضوعية . وبالتالي فالرقابة هي عملية مستمرة ومتواصلة تتواصل طيلة العمل لأنه من خلالها يتواصل المدراء مع المهمات والإنجازات ويتم مقارنتها دوماً مع المعايير المطلوبة وإجراء التعديلات المناسبة عليها (شاويش،1993:31).

أما التقييم فهو يشكل مهمة أساسية ورئيسية من وظائف المدير ومن خلالها يستعرض المدير العملية التربوية والأداء بها وينظمه ويفحصه حتى يتأكد من أنه يتم وفق المعايير المحددة. وبهذا فإن المدير يسلط الضوء على ذلك الأداء وقيمه وأسلوبه متوصلاً إلى نتائج معينة ، والتي من خلالها يمكن فحص الأهداف الموضوعية للعملية التربوية ، فيما إذا تحققت أم لا ، وهنا يخرج المدير بمعطيات جديدة يتم العمل بها والتخطيط لها وتنظيمها وتقييمها من جديد (الدويك، 2001:87).

ويبين لنا الرسم التالي مسار العمل بتلك المهمات المذكورة أعلاه :



• أنماط الإدارة :

لكل إدارة أسلوبها الخاص الذي يتبعه المدير ، إذ أن هناك أنماط عديدة للإدارة والتي يتبناها كل مدير حسب صفاته وحسب شخصيته وأسلوبه. وبالطبع فإن لكل نمط من الأنماط خصائصه الخاصة به وميزاته التي تميزه عن غيره من الأنماط ، وقد نجد أنماط معينة تختلف تماماً في المضامين والطريقة والأسلوب عن نمط آخر يقابلها . ولكن في النهاية فالهدف الذي تطمح له كل إدارة على اختلاف النمط الذي تتبعه هو تحقيق الأهداف المرجوة في العملية التربوية وفقاً للمعايير والقوانين المحددة لهذه العملية . وهذه الأنماط هي على النحو التالي :

أولاً : الإدارة الأتوقراطية (المتسكة ، المستبدة ، الفردية) .

هذا النمط من الإدارة هو نمط متسلط وفردى إذ تتركز السلطة فيه من أعلى إلى أسفل ، فينتقل مدير المدرسة الأوامر من من هو أعلى منه في السلم الوظيفي . وهو بدوره يأمر المعلمين بهذه الأوامر حتى تصل إلى الطلاب ، وبهذا النمط من الإدارة يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ . إذ يقوم المدراء بوضع الخطط بعيداً عن المدرسين الذين يقومون بتنفيذ هذه الخطط دون نقاشها أو إبداء أي رأي فيها . كما وأنه بهذا النمط الإداري يكون الولاء للمدير . ويتخذ هذا النمط أسلوباً ديكتاتورياً ينبغي على المعلمين إتباع توجيهاته وتعليماته سواء أكانت ملائمة لحاجات الطلاب أم لا .

وهنا يكون دور المدير هو الدور الرئيسي ، إذ يقوم بجميع الأعمال الفنية والمهنية الهامة ، أما دور المدرس فهو دور ثانوي ، حيث لا يقوم بأي عمل دون استشارة مديره معتمداً عليه ،

في كل خطوة من خطواته. وبالتالي فإن هذا التنظيم الإداري يضعف من شخصية المدرس ويسبب له قلقاً واضطراباً . والمدرس يقوم بتنفيذ الأوامر بحسب ما يطلب منه المدير (الدويك، 2001:18).

بالإضافة إلى أن هذا النوع من الإدارة لا يسأل عن الصواب والرأي السديد والملائم ، بل يعتبر رأي المدير هو الصواب لأنه المدير، لا لأن رأيه صواب ، رغم انه قد يكون رأي غير جيد وغير ملائم للطلاب وللعملية التربوية، إلا أن المعلم يكون مجبراً على الاستمرار وتنفيذ أوامر المدير مما ينعكس على الطلاب ؛ والمعلمون بدورهم يمارسون تلك السلطة المفروضة عليهم وعلى طلابهم مما يؤدي إلى عدم تهيئة الجو والمناخ المناسب لطلابهم ، ولا يعلمهم كيفية التشاور والتحدث ، بل يعلمهم وينقل لهم نفس الأسلوب المتبع وهو السلطوية والانفرادية في اتخاذ القرارات أو تلقيها .

كما ويكون اهتمام المدارس في هذا النمط بالنواحي المعرفية ، وعلى إتقان الطلاب للمواد الدراسية ، و يتم الاهتمام بالنواحي الأخرى المهمة كالنواحي الجسمية والنفسية والاجتماعية. وتهمل أيضاً مراعاة الفروق الفردية واحتياجات الطلاب المتنوعة (العمامرة، 1999:59).

ثانياً : الإدارة الديمقراطية ، وهذا النمط من الإدارة يمكن تقسيمه إلى قسمين:

1. الإدارة الديمقراطية (الشورية) : وهو يقوم على أساس تنمية شخصية الطالب والمعلم ، وتؤمن بأن كل طالب ومعلم له شخصيته المستقلة التي على الإدارة المساعدة في تنميتها ، ولا تؤمن بأن على جميع الطلاب أن يربوا بنفس الأسلوب، بل أن لكل منهم أسلوبه وطريقته الملائمة له ، كما وأن هذه الإدارة تشجع المعلمين والطلاب على تنمية القدرات الذاتية لكل منهم عن طريق البحث والتجريب .

ويعتبر هذا النمط من الإدارة نمط يقوم على تنسيق العمل وتنظيمه ويؤمن بالعمل الجماعي والمشارك الذي من خلاله يتم العمل كخلية نحل متناسقة ومتشابكة، فكل يكمل ويتابع عمل الآخر كعمل طاقم موحد (العمامرة، 1999:64).

وكجزء مهم خلال العملية الإدارية فإن الإدارة الديمقراطية الشورية تؤمن بالمشاركة في تحديد السياسات والبرامج المدرسية في جميع خطواتها ولا يلاحظ وجود فجوة

وانقطاع ما بين التخطيط والتنفيذ، إذ أن الإدارة مصاحبة للطاقم المدرسي بدءاً بمراحل التخطيط للعمل وبنائه حتى الوصول لعملية التنفيذ التي قد تكون ملائمة للغاية مع احتياجات الطلاب وقدراتهم والمعلمين ، كما وأن مشاركة الطلاب في بناء تلك الخطط والسياسات يؤدي إلى مراعاة فروقهم الفردية وإقناعهم بتلك السياسات والخطط ، وبالتالي عدم التمرد عليها بل تطبيقها بشكل تام وجيد ، كما وأن تأثير ذلك على الطلاب لا يقف عند ذلك، بل أنه يخرج معهم إلى حياتهم العامة ولا يقتصر على المدرسة ، فهو يعلمهم الشورى والمشاورة في الكثير من الأمور والمواقف المختلفة والمتنوعة التي قد تواجه كل فرد منهم(الدويك، 2001:21) .

وبهذا النوع من الإدارة يكون التعامل على مبدأ تكافؤ المهمة مع المسؤولية ، إذ أن المدير يفوض المدرسين بالقيام ببعض الواجبات والمسؤوليات في المدرسة والتي تتناسب مع مؤهلات وشخصية وقدرات كل معلم منهم، مما يتماشى مع المهمة وضمان نجاحها ، وبهذا تكون قد حددت الأعمال بحيث لا تتداخل ولا تتضارب وتكون التعليمات واضحة والواجبات لكل منهم محددة ، وذلك يحق الرضا لكل العاملين بالمدرسة ويجنبهم الخلافات (نفس المرجع السابق).

2. الإدارة الديمقراطية المطلقة (المتساهلة) : وهذا النمط من الإدارة يطلق عليه بالإدارة الفوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما شاء حيث تبدو الإدارة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين ، فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل ويؤدي ذلك إلى فوضى في التنظيم ، ويكون الأفراد متحررين من سلطة الإدارة (العمامرة، 1999:69).

وهنا وبهذا النمط من الإدارة يعطي المدير الحرية المطلقة للمعلمين لاعتقاده بأنه بذلك يدفع المعلمين للإبداع والابتكار، وبالتالي إلى تحقيق أهداف المدرسة ، والمدير هنا يترك إصدار القرارات وإتباع الإجراءات والأنشطة للمعلمون ، وهنا وبهذا النمط نلاحظ انعدام روح العمل الجماعي المشترك ويسود القلق والتوتر عند المعلمين بسبب شعورهم بأنهم يفتقدون الإدارة التي توجههم(نفس المرجع السابق).

• مهارات وصفات المدير الناجح:

هناك العديد من العوامل التي تساعد على نجاح الإدارة التعليمية. ومن أهم هذه العوامل هي العوامل المتعلقة بالمهارات الإدارية، فنجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية (فريدمان 1992، 75-76). "والمقصود بالمهارة هي أداء عمل بسرعة ودقة وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعني إمكانية أداء عمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، ومعنى هذا أن المهارة قدرة فائقة متطورة، والفرق بينهما إذن فرق في الدرجة لا في النوع. وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارسته، وهذه بدورها عملت على تنمية المهارة باستمرار" (سمعان، 1975: 64). وهناك مجموعة من الصفات والمهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح رجل الإدارة التعليمية، وتصنف إلى نوعين رئيسيين كما صنفها الكثير من الباحثين وتطرقوا إليها مثل (جلوبمن 1994، 76-77)، (1994؛ سمعان، 1975؛ عبود 1994؛ سرجيوباني (1999، 2002؛ فيشر (1999، 2001، العمايرة 1999) :

i. المهارات التصويرية:

التصوير والمعرفة :

ويتدرج تحت هذا العنوان مقدرة المدير على تصوير حاجيات المؤسسة وحل المشكلات (جمع المعلومات، إضافة مقترحات، توضيح، طرح بدائل)، والتفريق بين المشاكل التعليمية والتربوية والتنظيمية، فحص وتقدير المنتجات والتحقيقات، وتقييم مراحل العمل (جولبمن 1994، 76-77)، (1994؛ العمايرة، 1999). ويضيف لنا (جولبمن 1994، 76-77) مهارات اجتماعية، بين شخصية: ويقصد بذلك هنا هو القدرة على السيطرة الذاتية بشكل فطري، والقدرة على التأقلم مع الظروف المختلفة، بالإضافة إلى إدارة البرامج الجماعية وإعطاء النقد البناء في وقته الملائم، بالإضافة إلى التقدير للآخر والتقييم له، والدعم الجيد والإدارة الناجحة للصراعات المتنوعة. وبالنسبة للمهارات البين شخصية فتضم العواطف بما تتضمنه من التعاطف والشعور بالآخر وإعطاء الشعور بالأهمية، وأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسة والآخر المختلفة، وبالطبع فهم الذات وفهم الآخر. ونلاحظ أن هناك تشابهاً بين الكاتبين في المهارات التعليمية، مثل القدرة على الربط ما بين النظرية والتطبيق العملي والتجديد والتحديث المتواصل في العمل، كما وأنه من أهم الأمور هنا هي القدرة على التعلم والتعليم المشترك ضمن طاقم، إضافة إلى ذلك توازن كمي وكيفي بالتعليم، والمقصود بالتوازن هو اكتساب العلم الكبير من عدد كمي من تلك الاستكمالات والدورات والتعليم المنظم وغير المنظم. ويتفقون أيضاً على مهارات الاتصال ويفسرونها بالقدرة على الاتصال بأساليب متنوعة وملائمة للهدف المنشود،

والقدرة على معالجة الصراعات المتنوعة , والقدرة على الدمج ما بين الاحتياجات المتنوعة من حاجات اقتصادية واجتماعية , وما بين حاجات المعلمين من راحة وانبساط في العمل .

كما ويختلف عبود(1994) مع تومس(2002،Tomms) في المهارات التنظيمية إذ أن عبود(1994) يفسر المهارات التعليمية بأنها القدرة على تنظيم وتركيز طاقم بشكل جهاز واحد ومتكامل , وتنظيم التعليم عن طريق الاستكمالات للطاقتهم ولنفسه , بينما تومس(2002،Tomms) يفسر المهارات التنظيمية بالتنظيم الهيكلي للجهاز , ويقصد به ترتيب فن للعمل مع الطاقم، سواء في البرامج التعليمية أم في تنظيم الاجتماعات وتنظيم الوقت بشكل جيد، بالإضافة إلى طرح حلول منتظمة ومختلفة خلال العمل بالإدارة , والملائمة بين الطاقم والبرامج التي يقوم بها..

ii. الصفات الشخصية :

يتفق الباحثون (جـوبمن 1994، سمعان، 1975؛ عبود، 1994؛ سرجيوباني 1999، فيشر 1976، 2001، العميرة 1999) على عدة صفات مهمة يجب على المدير أن يتحلى بها ومنها صفة المبادرة، وهي صفة مهمة يجب أن يتحلى بها المدير، وتتضمن اقتراح الآراء المتنوعة والمفيدة , واقتراح الفعاليات الملائمة للمدرسة , بالإضافة إلى تميزه بالقدرة على استغلال الفرص والقدرة على تجنيد قوى مؤثرة للمدرسة , سواء أكانت قوى بشرية أم اقتصادية. وصفة القيادة، وهي تختلف عن الإدارة , كما جاء في فصل سابق، ولكنها صفة يجب أن يتحلى بها المدير الناجح، ومن خلال هذه الصفة عليه تفهم مهنته , والتنسيق والقدرة على إصدار القرارات , والأمانة والثقة. كما وأنه مهم لدى القائد أن يتحلى بالقدرة على التعبير والإقناع والتأثير على الغير . كما يجب أن تتوفر فيه صفات الاتصال الجيد وإبراز القدرات المختلفة للآخرين , وبالتالي مشاركتهم في إنجاز القرارات ووضع الأهداف , والمشاركة في القيادة والمسؤولية , بالإضافة إلى التطوير وتقديم المجموعة وإظهار القدرات المختلفة لأفراد الطاقم .

و نلاحظ اختلافا بين فيشر(1976، 2001) و سرجيوباني(1999، 2002) في صفة الشخصية ، إذ أن فيشر(1976، 2001) يذكر الشخصية ويدرج في إطارها الثقافة والمعرفة الواسعة ومعرفة شخصية عميقة , أما سرجيوباني(1999، 2002) فيوضح الشخصية بالمسؤولية، والصبر , والثقة بالنفس، والتأقلم مع الظروف المختلفة، والقدرة

على التعبير وعلى توضيح المواقف الشخصية الحقيقية . وهناك صفة أخرى مهمة على المدير التحلي بها وهي الاستفادة ؛ ونعني بالاستفادة هنا هي القدرة على استغلال المعلومات والمعرفة , والقدرة على قلب الأخطاء إلى نجاح, بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بالطاقم والبرامج والفعاليات, والنظر لمدى بعيد وقريب, والموضوعية والتوازن في العمل,بالإضافة إلى خلق جو عملي يساعد في تحقيق وتنفيذ المهمات المختلفة.

• واجبات المدير:

يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن سير العمل من جميع النواحي , ومن هنا يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه. ولا شك أن واجبات مدير المدرسة كثيرة ومتنوعة ومتداخلة, ومن هذه المهمات كما يذكرها (مسلماني،1987؛العمامرة؛1999):

إدارة شؤون الطلاب : وهي مهمة رئيسية يقوم بها المدير لتنمية الطلاب ورعايتهم, وهذه المهمة الرئيسية تشتمل على عدة مهام فرعية تتلخص في تنظيم التشكيلات المدرسية، إذ أن عملية تنظيم التشكيلات المدرسية تساعد على تحديد الاحتياجات الفنية والإدارية ومقارنتها بالواقع العملي للمدرسة , كما تساهم في عملية التنسيق مع الجهات المسؤولة لتلبيتها في أسرع وقت , وإغناء الاحتياجات اللازمة لضمان سير التدريس، بالإضافة إلى تنظيم قبول الطلاب الجدد وتسجيلهم ومتابعتهم، وهذه العملية هي مهمة في غاية الأهمية , فهي تستدعي دقة في العمل ومتابعة لهم . فعلى المدير أن ينظم تسجيل الطلاب ضمن الصلاحيات والقوانين المعطاة له؛ وهناك العديد الأمور التي يقوم بها المدير خلال عملية تنظيم قبول الطلاب الجدد وتسجيلهم فحسب فريدمن(1997،٦٥٦٦٦٥) يجب دراسة التعليمات الواردة من الإدارة التربوية حول تسجيل التلاميذ الجدد، وإعداد السجلات والملفات اللازمة لذلك، والإعلان عن موعد بدء التسجيل ونهايته، وعن الشروط اللازمة للتسجيل، وإعداد بطاقات لإرشاد الطالب إلى مدرسته الجديدة، و قوائم بأحوال التلاميذ، وإرسالها للمدارس الجديدة المستقبلية لهم . كما ومن واجبات المدير الأساسية تنظيم عمليات استقبال أولياء الأمور، وتنظيم السجلات والملفات، فهو يقوم بعملية توثيق لكل الملفات , وذلك حتى يكون هناك سهولة في استخدامها والرجوع إليها حال الحاجة لها , وبالتالي يوفر المدير الكثير من الوقت والجهد بالإضافة إلى رعاية النظام والانضباط المدرسي حيث أن النظام والانضباط المدرسي يعتبر في غاية الأهمية ، لما يوفر من راحة واحترام وتقدير لجميع الطاقم المدرسي والطلاب ، وبالتالي فإنه ينعكس إيجابيا على رفع مستوى العملية التعليمية في المدرسة . ومن الواجبات الأخرى هي تنظيم إدارة نشاطات الطلاب المنهجية إذ إن النشاطات المنهجية الصفية واللاصفية تلعب دورا بارزا في إكساب

الطالب المعارف والعلوم المختلفة ، وبالتالي يجب العمل على أن تتاح الفرصة لكل الطلاب للمشاركة بهذه النشاطات المختلفة ، وأن لا تتركز فقط على مجموعة من الطلاب ، وبالتالي فإن المدير من وظيفته تنظيم تلك النشاطات وتوزيعها على جميع الطلاب (عدس،1996).

ويضيف واجب آخر للمدير وهو تنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة لما لها من أهمية لا تقل عن أهمية كل التوجيهات والإرشادات التي يتلقونها، ويقصد بها وجود برامج إعلامية تساهم في تثقيف الطلاب وإرشادهم والتوضيح والتفسير لهم بأشكال متعددة ، سواء أكان ذلك الإعلام كتابيا أو شفويا ، وعلى المدير أن يقوم بتنظيم تلك النشاطات ووضع الخطط اللازمة ، وتشكيل لجان ملائمة لذلك . وعليه أيضا التنسيق ما بين هذه اللجان واللجان الأخرى في المدرسة .

كما ويذكر (عليما،2004) واجبات مهمة أخرى على المدير القيام بها كإدارة الشؤون الصحية للطلاب إذ إن توفير السلامة الصحية للطلاب يدفع بهم للمشاركة في النشاطات الصحية المختلفة ويقلل من غيابه الذي بسببه قد يضيع الطالب الكثير من الحصص ، وبالتالي فعلى المدير القيام بأمر متنوع من شأنها تحقيق هذه المهمة الإنسانية ومنها :

وضع نظام لإجراء فحوصات للطلاب، وتشكيل لجان صحية من الطلاب والمعلمين، ووضع برنامج لرعاية الشؤون الصحية بالمدرسة، والإشراف على تنظيم وتقييم نشاطات رعاية الشؤون الصحية ؛ ويضيف عليما(2004) على واجبات ومهام المدير تنظيم الامتحانات المدرسية العامة، فالامتحانات تعتبر أسلوب وطريقة مهمة وأساسية في تقييم العملية التربوية ، وفحص نتائج الطلاب لأسباب الترفيع والترسيب والتشخيص وقياس مستوى التحصيل العلمي ، وبالتالي فإنه يتوجب على مدير المدرسة وضع برامج الامتحانات والمراقبة والإشراف على إعداد الأسئلة، ومتابعة تصحيح النتائج وتدقيقها .

ومن المهمات الأساسية الأخرى للمدير التي تدرج تحت عنوان رعاية شؤون المعلمين، إذ أن المعلمين والطواقم المدرسي لا يستطيعون العمل بشكل سليم ومثمر إلا في جو مناسب ، يشعر فيه الجميع بالرضا والراحة كما يذكره فرانسوا(2000،7841101876) هي تنظيم مشاركة العاملين ومساهماتهم في المهمات الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية ، فعلى المدير القيام بتطوير العلاقات بين طاقمه مما يساهم في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها ، وبالتالي يترتب على المدير مشاركة طاقمه في رسم سياسة المدرسة ووضع الأهداف ، وهو بدوره يقوم بتحديد اللجان المدرسية ووظائفها وصلاحياتها والإشراف على التنفيذ والتقييم وتوفير التسهيلات اللازمة، بالإضافة إلى تنظيم عمل المعلمين

في إطار إعداد الجدول المدرسي الذي يسير على أساسه المعلمون في إعطاء حصصهم ، وبالتالي فإن بنائه بصورة تتلائم مع رغبات المعلمين وميولهم تنعكس ايجابيا على سير العملية التعليمية في المدرسة . وإدارة دوام المعلمين في المدرسة وتنظيمه، حيث أن حضور المعلمين مبكرين وإشرافهم على النشاطات الصباحية وتفقد أحوال طلابهم يؤثر ايجابيا على سلوك طلابهم وانضباطهم ، وعلى قدرتهم في المحافظة على الدوام والنظام المدرسي ، وبالتالي يترتب على المدير الإشراف والمتابعة لهذا الشأن وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتنظيم دوام المعلمين .

كما ويضيف لنا (فيشر ٦٧٧، 2001) بعض المهمات والواجبات الأخرى مثل : إدارة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين في المدرسة والتي تتضمن تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة، و رعاية حاجات العاملين المختلفة ومتطلباتهم، و تنظيم عملية التواصل بين المعلمين في المدرسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة والمناسبة المتصلة بالعاملين في المدرسة، وإعداد التقارير المختلفة عن العاملين في المدرسة، وتنظيم التسهيلات المادية للمدرسة، وإدارة وتنظيم البناء المدرسي (الغرفة المدرسية ، المكتبة ، المختبر)، وإدارة وتنظيم التجهيزات المدرسية، وإدارة برامج الصيانة اللازمة للمدرسة، وإدارة الشؤون المالية، وتنظيم وإدارة الاجتماعات التربوية، والتقييم النهائي، وإدارة المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه .

• القواعد الأخلاقية لمهنة المدير :

" لمهمة المدير العديد من النظم والقوانين التي يسير عليها ، كما وهناك العديد من القواعد الأخلاقية التي على المدير التحلي بها . كما وأن هذه السلوكيات والأخلاقيات لا تتحقق بمجرد قراءة لمجموعة القواعد الأخلاقية ، إنما تتبلور عبر سبل تربوية سليمة تزرع في الفرد وتتمى عنده مفاهيم وقيم واتجاهات إيجابية نحو الالتزام بالسلوك الأخلاقي " (الطويل ، 1997 : 72).

وسأذكر هنا بعض القواعد الأخلاقية كما وردت لدى (الطويل 1997؛ فيشر ٦٧٧، 2001).

1. أن يجعل من رفاه الطلاب ومصالحهم محورا أساسيا لكل قراراته وأفعاله .
2. أن ينجز مسؤولياته المهنية بكل أمانة وصدق وإخلاص .
3. أن يدعم ويحمي الحقوق المدنية والإنسانية لكل الأفراد .
4. أن يحترم ويطيع الدستور والقوانين والأنظمة المعمول بها في مجتمعه .

5. أن يطبق السياسات التربوية المرسومة ويراعي قوانين وأنظمة وتعليمات نظامها التربوي .
6. أن يسلك سبل ملائمة ومناسبة لتطوير وتصحيح القوانين والسياسات التربوية .
7. أن يسعى للحصول على درجات أكاديمية وتأهيل مهني ، من مؤسسات معترف بها .
8. أن يتجنب استغلال مركزه لمكسب أو مصلحة شخصية .
9. أن يحافظ على مستوى المهنة ويسعى لتحسين فعاليتها .
10. أن يحترم جميع العقود والاتفاقيات السارية، ويلتزم بكل ما يتم التوصل إليه بشأنها .

ولكن مهما كانت القواعد والمعايير الأخلاقية التي يمكن أن يطورها العاملون في مهنة الإدارة التربوية ، إلا أنها ولا بد أن تتبلور بالإطار الفكري والحضاري الذي يعيشه المجتمع. كما وأنه سنجد الكثير من تلك القواعد والسلوكيات من العادات والتقاليد المتبعة في كل منطقة.

وأخيرا لقد تحدث هذا الفصل عن الإدارة بشكل واسع ومفصل مما يساعدنا على فهم طبيعة الإدارة والأعمال الملقاة على عاتق المدير من العديد من الجوانب كما تم تركيز الضوء على أهمية الإدارة بشكل كبير في المؤسسات التربوية والمدارس مما يساعدنا على فهم كيفية تأثيرها الواضح داخل المدرسة وسوف يشرح لنا الفصل القادم عن طبيعة المناخ المدرسي ليتم الربط بين الإدارة والمناخ المدرسي .

الفصل الثاني: المناخ المدرسي.

بعد الخوض في الفصل السابق عن الإدارة الناجحة ومميزاتها وخصائصها كان هناك مجملًا يوضح مدى تأثير الإدارة بالمدرسة ومدى قدرتها على التغيير والتأثير على كل الفئات المختلفة في المدرسة، ومن أهم هذه الفئات التي للإدارة تأثير كبير على فعاليتها هو المناخ المدرسي ، إذ أن المدرسة بالنسبة للطلبة أشبه ما تكون بالتربة التي نهيتها للزراعة، فإذا أحسنا رعاية التربة، وأعدناها الإعداد اللازم بتوفر الخصائص الصالحة واللازمة للزراعة، فإننا نحصل منها على مردود جيد نوعا وكما، وكذلك هو الحال بالنسبة للمدرسة، فإذا أحسنا العمل بها، ووفرننا لها مقومات وخصائص المناخ التربوي المناسب، ساعدنا ذلك على تنمية عقول الطلاب وشخصياتهم، وأطلقنا مواهبهم لنعمل على تنميتها وتطويرها بما يوفر لهم ويجعل لهم شخصيتهم المستقلة، وشجعناهم على استثمارها بما يعود عليهم وعلى المجتمع بالنعف والتطور. وبالتالي فإنني في هذا الفصل سوف أوضح طبيعة المناخ المدرسي وكيفية الحصول على مناخ مدرسي جيد بالإضافة إلى كيفية قياس هذا المناخ وتقييمه كما وان هذا الفصل سوف يوضح ويعطي الإجابات على تأثير الإدارة على المناخ المدرسي والذي هو يتأثر بالإدارة بشكل مباشر.

• تعريف المناخ المدرسي :

هناك صعوبة في تعريف المناخ المدرسي، إذ أن تعريفه هو ليس بالسهل، لأن مصطلح المناخ المدرسي هو مصطلح ينبع بشكل أساسي من نظرة العاملين الشخصية لوظيفتهم ، وللعمل بهذه الوظيفة وللبيئة التي يعملون بها وبالتالي فإن مقياس كل شخص لهذه الأمور هي تختلف من شخص لآخر (فريدمان 1995، 767-768، 1981).

ولكننا يمكننا أن نستخلص معنى المناخ المدرسي ونعرفه بأنه نوع الجو التعليمي الذي يسود المدرسة ، "كما أنه يعني إحساس الناس بأهمية المدرسة وشعورهم اتجاهها وفكرتهم عنها وما إذا كانت صالحة للتعليم والتعليم، وما إذا كانت تتمتع بسمعة حسنة عند كل من لهم علاقة بها من معلمين وإداريين ومن طلبة وأولياء أمور، والمجتمع من حولهم" (عدس، 1996: 70).

ويتركز المناخ المدرسي في أربعة بيئات مختلفة ، والذي نجد في محور كل منها المعلم والطالب ،وهن على النحو التالي ،كما يذكرهن (فريدمان 1995، 767-768):

1. البيئة الاجتماعية:

وهذه البيئة هي مركبة من شعور المعلم أو الطالب بالنسبة للأستئلة التالية:

- ✓ مع من أتحدث أو أحصل على الإرشاد في المدرسة؟
- ✓ هل لديه أصدقاء جيّدون في المدرسة؟
- ✓ هل لديه اهتمام بصحبة الآخرين في المدرسة؟
- ✓ هل هذا احترام وتقدير أن أعمل في هذه المدرسة؟

2. البيئة التنظيمية: بالنسبة للمعلم فإن هذه البيئة تمثل طبيعة العلاقة مع المدير والعلاقات المختلفة مع الإدارة والاتصال والتفتيش بالمدرسة. أما بالنسبة للطالب فالبيئة التنظيمية تتركب من إدارة المدرسة ومن طبيعة الاتصال داخل المدرسة.

3. البيئة المادية: وهي تضم نظافة مبنى المدرسة وهدوء المدرسة وراحة العمل والدراسة بها، طبيعة الغرف الصفية، الحمامات، الزينة المدرسية، والحديقة والساحات، والتجهيزات الموجودة لمصلحة المعلم والطالب من المكتبة وقاعة الرياضة ومختبر الحاسوب ومختبر العلوم وغرفة الطعام وغيرها.

4. البيئة العامة: ويقصد بها الجو العام بالمدرسة، والشعور بالانتماء للمدرسة، والمبادرة في العمل، والمنافسة الايجابية البناءة داخل المدرسة، والمساعدة والمساعدة كل للآخر.

• الاحتياجات اللازمة لخلق مناخ مدرسي جيد:

إن خلق المناخ المدرسي ليس بالسهل ويحتاج إلى الكثير من العمل، وللحصول على مناخ مدرسي تربوي مناسب يجب أن نعمل على تحقيق هدفين اثنين، وهما تحسين التحصيل الأكاديمي عند الطلبة كما وكيفا، وذلك بتوفير بيئة تعليمية مناسبة لهم، تؤدي إلى تطور الطلاب من النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، بالإضافة إلى امتلاك مهارات أساسية في التحصيل وتوسيع قاعدة المعرفة عند الطلاب، واتخاذ المناقشة والحوار والمنطق وسيلة للتوصل إلى الحلول المختلفة بعيدا عن التعصب، والقيام بترسيخ مبدأ التعلم الذاتي والإقبال على الدروس والمطالعة (حسون فرنكال 1992).

والهدف الثاني هو: توفير عامل القناعة والرضا لكل من في المدرسة، وما يتولد عنه من روح معنوية عالية تكون حافزا للعمل الجدي، وبكل رعاية واهتمام. وتختلف المتعة الحسية والمعنوية في الوقت الذي يقضيه الفرد داخل المدرسة، سواء أكان ذلك

أثناء العمل أم في الوقت الذي يقضيه بين زملاءه وطلبتة، وبالتالي تسود روح الأمن والطمأنينة بعيدا عن كل ما يثير القلق والاضطراب(نفس المرجع السابق).

وهذان الهدفان يجب أن يتوفرا معا ، إذ لا غنى لأحدهما عن الآخر إذا ما أردنا مناخا تربويا يؤدي بنا إلى ما نسعى إليه، وبالتالي فإن تحقيق هذين الهدفين يحتاج إلى بعض اللوازم والمتطلبات لذلك ، وهذه المتطلبات حسب ما ذكر عند (عدس،1996؛ فريدمان (1995، 777)) هي توفير الشروط الصحية اللازمة للمدرسة من إنارة وتهوية وتدفئة، وتوفير المرافق الصحية والبناء المناسب بالتصميم المناسب، وتوفير الأمن الصحي والأمن النفسي والأمن الوظيفي للعاملين فيها وكل ما يقيهم شر الأخطار الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى أهمية وجود جو من الألفة والمودة يحث على إقامة علاقات إيجابية بين الطلبة أنفسهم من جهة وبينهم وبين معلمهم من جهة أخرى، وأهمية الاعتراف بكيان كل فرد عامل بالمدرسة، وما يقدمه من خدمات مهما كانت ضئيلة، ومهما كان مدى تقدمه ونجاحه فيها.

• قياس وتقييم المناخ المدرسي :

هناك أساليب قياس كثيرة لتقييم المناخ المدرسي طورت خلال الخمسون سنة الأخيرة ، والأسلوب الأكثر انتشارا لقياس وتقييم المناخ المدرسي هي الطريقة التي اقترحها هالفين وكروفت(هالفين وكروفت(1963، 1963) لدى فريدمان(1995، 777)).

ووجدوا أن البيئة السائدة بالمدارس هي العامل الذي يفرق بين المدارس، والقائم على مراقبة المناخ المدرسي هو المعلم، وهو الذي يخبرنا عن مشاعره وعن الأمور التي تحدث داخل المدرسة، كما يقولون أن المناخ المدرسي يقيّم من اتجاهان مختلفان وكلاهما يكمل الآخر، فحسب الاتجاه الأول فالمعلم يتحدث عن كيفية نظرتة للمدير. أما الإتجاه الآخر فالمعلم يتحدث عن كيفية نظرتة للبيئة والجو العام في المدرسة وزملاءه والعاملين معه(نفس المرجع السابق).

إن نظرة المعلم للعلاقات بينه وبين مدير المدرسة مركبة من عدة أجزاء، وهي على النحو التالي(المكللة لـحينو،تشم"ح) .

التدقيق على التحصيل : فالمدير الذي يتقبل التحصيل المرتفع هو المدير الذي يقرر بنفسه برامج التعليم داخل المدرسة ويقول للمعلمين عن الأشياء التي عليهم القيام بها، ويكثر من الملاحظات عن الأخطاء ويدعوهم دائما لرفع مستوى التحصيل والفرقة الاجتماعية: المعلمون لا يتفوقون مع زملائهم، ولا يقومون بإرشاد كل منهم للآخر. والشخصية : معلم المدرسة يشعر بأن المعلمين العاملين في المدرسة معه هم الأصدقاء الأكثر قربة له، وشاركهم بمشكلاته الشخصية والمهنية، والمعلمون يدعون بعضهم البعض لزيارة كل منهم للآخر في البيت وقيمون فعاليات اجتماعية مختلفة. وروح العمل كطاقم : حيث يعمل المعلمون بصدق وإخلاص وارتياح وبشوق للعمل، وبقوة وانبساط حين يعملون كطاقم موحد يكمل كل منهم الآخر.

أنواع المناخات المدرسية:

هناك ستة مناخات مدرسية كما ذكرها (فريدمان 1995، 767-765).

1. المناخ المفتوح: طاقم حي مليء بالحيوية والنشاط، وكل منهم يعمل بجهد ليحقق أهدافه، مما يوفر جميع الحاجات الاجتماعية .
2. المناخ الذاتي : أفراد الطاقم هم مبادرون ويطرحون أفكار جديدة أكثر مما يقوم به مدير المدرسة .
3. المناخ المحكم : بيئة غير شخصية، تدعى بالبيئة الجافة من الناحية الإنسانية ، ومن خلالها تحقيق الأهداف هو الأهم.
4. المناخ العائلي : بيئة شخصية وغير مراقبة من ناحية تحقيق الأهداف.
5. مناخ الثقة والاعتماد: مناخ يحاول به المدراء تحديد وحصر تأثير الطاقم وبيادرون بالفعاليات بأنفسهم.
6. المناخ المغلق: مناخ به كم كبير من قلة الاهتمام من ناحية المعلمون والطاقم المدرسي.

وبهذا أكون قد أتممت الفصل الثاني، والذي ناقش موضوع المناخ المدرسي من الجوانب المختلفة، وحاول تفسير وشرح المناخات المدرسية من حيث التعريف و الأنواع والأشكال، ووضح الطرق السليمة لقياس المناخ المدرسي؛ وبشكل عام فقد أتمت الفصول السابقة الحديث عن الإدارة بشكل مفصل وعن المناخ المدرسي ، إذ أن المادة النظرية التي طرحت تشكل لبنة

أساسية في فهم الموضوع وتضع وتحدد النظريات التي تتحدث عنه ومن خلالها يمكن لنا أن نكون خلفية واسعة ومعلومات جمة لتساعدنا في المقارنة ما بين النظريات الموضوعية وما بين مدى تطبيقها على أرض الواقع، وهل فعلا تلك النظريات ناجعة للاستخدام أم أنها مجرد نظريات تبقى كذلك دون أي تطبيق، وقد وجدت خلال هذه الفصول النظرية وجود العديد من الأنماط والوظائف الإدارية كالنمط الديمقراطي الشوري أو الفوضوي أو النمط الأوتقراطي، كما وحصلنا على مجموعة من الصفات المهمة التي يجب أن يتحلى بها المدير ليكون ناجحا ومؤثرا على المناخ المدرسي وأهمها صفة القيادة والصفات التصويرية من خلال القدرة على التوقع والتصوير بالإضافة إلى المعرفة والصفات الشخصية كالمبادرة، كما وتم البحث في المناخ المدرسي وطبيعته وأنواعه المختلفة كالمناخ المفتوح ذو الطاقم الحيوي وبه تحقيق للأهداف والمناخ الذاتي والمحكم ذو البيئة الجافة والمناخ العائلي والمغلق وسوف يتبع هذه الفصول، فصل يتحدث عن طبيعة البحث ومساره، بالإضافة إلى طرح النتائج التي توصلت لها من خلال بحثي هذا و ثم فصل النقاش الذي من شأنه مناقشة البحث بشكل موسع.

الفصل الثالث: البحث العلمي.

بعد الإسهاب في الحديث عن الإدارة والمناخ المدرسي ، واللذان هما موضوع البحث الأساسي ، وبعد القيام بالمقابلات اللازمة للتوصل إلى أهم النتائج سوف اعرض في هذا الفصل تلك النتائج المختلفة التي حصلت عليها ،بالإضافة إلى سؤال البحث و البحث العلمي وأسلوبه ومساره والفئة التي تمت مقابلتها .

• سؤال البحث :

لقد كان للبحث سؤالاً ذو شقين وكل منهما يعتمد على الآخر وهما على النحو التالي :

1. ما هي صفات الإدارة الناجحة؟

2. كيف يمكن للإدارة الناجحة أن تؤثر على طبيعة المناخ المدرسي؟

• فئة العينة :

تمثلت فئة العينة في عشرة مدراء مدارس من منطقة شرقي القدس منهم سبعة رجال و ثلاث إناث، تتراوح أعمارهم ما بين ال 32 عام وال 62 عام، حاصلون على درجة الماجستير في مواضيع متعددة، وتتراوح سنوات الخبرة لديهم في العمل الإداري ما بين 3 أعوام وال 22 عام. وكان واضحاً من خلال الأسئلة التي طرحت عليهم بشأن كيفية الوصول إلى الإدارة أن كل المدراء كانوا معلمين لفترات مختلفة وتقدموا إلى الإدارة، فقسم منهم قد تعين تعيين دون مناقصة ، وقسم منهم قد عُين عن طريق مناقصة ، والقسم الأخير قد تعين تعيين لمدة سنة وبعدها تم عمل مناقصة له .

• أدوات البحث :

اعتمدت في بحثي هذا على المقابلات المفتوحة والعميقة "وهي مقابلات تُقيم حواراً مشابه للحوار بين الأصدقاء ، يندمج به مسارين يكمل أحدهما الآخر ، الأول هو ملائمة وخلق احتياج بين الباحث والمبحوث ، فالباحث يزود المبحوث ببعض المعلومات عن ثقافته وعن رغبته في إقامة حوار معه ويحاول أن يخلق جواً من الثقة التي تساعد في انسيابية الحديث؛ والمسار الثاني هو عملية التحدث والحوار عن المعرفة . ويمكن أن تكون مقابلة بين شخصين أو مقابلة جماعية ، من خلالها يتم طرح أسئلة ملائمة ولكن دون أن تكون الأسئلة كأسئلة التحقيق بل تكون أسئلة بها حوار سلس " (تسبار بن يهوشع لاבר בן יהושע، 1995:63).

وقد تم طرح 23 سؤال على الفئة بالإضافة إلى أسئلة تتعلق بالمعلومات العامة عن المبحوثين.

• جمع المعلومات:

لقد تم جمع المعلومات عن طريق المقابلة المفتوحة (معرفة سابقا) إذ تم تحديد الأسئلة الملائمة للمقابلات ومن ثم طرحها على عدة جهات لتفقيحها واختبارها وبعد ذلك قمت بتجهيز أوراق خاصة بكل سؤال وذلك لأسهل عملية تفريغ إجابات المعلمين. كما وقمت بإحضار جهاز تسجيل لأسجل المقابلات، و تم تحديد مواعيد للقاء المدراء ، وبعد ذلك تمت مقابلتهم بمدة أربعة أسابيع مع عشرة مدراء من منطقة شرقي القدس، مدة كل مقابلة كانت تتراوح ما بين الساعة والنصف والساعتين ، وقد تم إقامة المقابلات بالمدرسة بغرفة المدير. وقد امتازت هذه المقابلات بالإسبابية في الحديث، بالإضافة إلى التسجيل الصوتي للعديد من تلك المقابلات.

• صعوبات البحث:

خلال جمع المعلومات كانت هناك العديد من الصعوبات التي واجهتني، ومنها العطل المدرسية التي حدثت من قدرتي على الالتقاء بالمدراء، بالإضافة إلى ضيق الوقت. كما وواجهتني صعوبة الالتقاء ببعض المدراء الذين تهربوا كثيرا من المقابلة، ومنهم من رفضوا ذلك؛ بالإضافة إلى انشغال الكثيرين من المدراء خصوصا في بداية المقابلة إذ كان هناك فوضى عارمة في كثير من الأحيان خلال المقابلة تم التغلب عليها مع التقدم في المقابلة.

• النتائج والتحليل:

بعد الانتهاء من المقابلات والتي كان هدفها الأساسي التفتيش والتقصي عن إجابات لأسئلة البحث والتي تختص بالإدارة وتأثيرها على المناخ المدرسي، وبعد تفريغها في جداول خاصة على الكمبيوتر (مرفقة) لتسهيل عملية التحليل، كان لا بد من القيام بتحليل تلك المقابلات واستنتاج أهم النتائج والمعطيات، وفيه اعتمدت على نظرية شكيدى (1976، 2003) في التحليل والتي تقوم على أربعة مراحل في تحليل النتائج وهي كالتالي :

المرحلة الأولى: مرحلة التحليل الأولي وبها نقوم بتقسيم المعطيات إلى مجموعتين : وهما مجموعة مصادر المعطيات أولية ومجموعة مصادر ثانوية ؛ المعطيات الأولية هي المعطيات التي لا نحصل عليها مباشرة كالمعلومات المنطوقة أو المعلومات المشروحة والمفصلة خلال المقابلة ؛ أما المعطيات الثانوية هي التي تجمع بالأساس عن طريق مشاهدات في البيئات

الاجتماعية والحضارية بالإضافة إلى الوثائق ، ومن خلال هذه المعطيات لا يوجد شرح مباشر أو تفصيلي.

المرحلة الثانية : مرحلة التحليل بالتخطيط، وهذه المرحلة تمثل تكملة للتحليل الأولي وتعتمد عليه، وبها كل الأمور المراد بحثها تصنف لمواضيع عن طريق ملائمة كل موضوع للآخر، وخلال هذا التحليل نحاول الدمج بين المواضيع عن طريق إيجاد علاقات بينهم.

المرحلة الثالثة: مرحلة التحليل الدقيق وهي المرحلة النهائية للتحليل وهي التي سوف تظهر في بحثي هذا ؛ وبهذه المرحلة يتم تركيز التفاصيل للشرح من خلال مواضيع مركزية ، وخلال هذه المرحلة يتم شرح رؤية واضحة حول النتائج ، والمواضيع التي تم تقسيمها هي أساس بمساعدته يتم الحديث عن النتائج وبالاستشهاد بأقوال المبحوثين.

المرحلة الرابعة : وهي مرحلة من خلالها يتم دمج النتائج التي حصلنا عليها في المراحل السابقة مع المواد النظرية الملائمة لها ومن ثم الانتقال لبناء نظرية جديدة خاصة بالباحث. وسوف أستخدم أرقام المقابلات بدلا من أسماء المدراء للحفاظ على سرية البحث كما وأنه سوف توضع الأسئلة التي تم سؤالها للمدراء بترتيبها الأصلي خلال المقابلة وكما هو في الملاحق.

• النتائج الأولى : الإدارة وتعريفها.

من خلال الأسئلة المطروحة بشأن هذا العنوان وهي :

1. ما هو مفهومك للإدارة الناجحة؟

2. كيف تعرف المدرسة الناجحة حسب رأيك؟

3. ما الفرق بين الإدارة والقيادة ؟

والتي كان هدفها التعرف على الإدارة الناجحة وكيف يعرفها المدراء، كان هناك العديد من الإجابات المختلفة ؛ حيث دلت الإجابات على تعريفها كما يلي :

الإدارة الناجحة:

هي التي تقوم على تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية والتربوية كما ذكرت في المقابلة رقم (2،4،6،7،8) "هي الإدارة التي يتحقق الأهداف من خلالها"، وينفق معهم في هذا التعريف الشاويش(1993) إذ أنه يشير إلى الإدارة بأنها التي تقوم على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة من خلال العمل لكل فرد من أفراد العملية التربوية.

بينما هناك من يعرف الإدارة الناجحة بأنها الإدارة ذات العلاقات الجيدة بالأطراف المختلفة في العملية التعليمية وهي الطلاب والمعلمون والأهل والإدارة، وذات الراحة في التعامل مع تلك الأطراف بقنوات اتصال مفتوحة مع الجميع كما يشير أحد المدراء بقوله " **الإدارة هي فن التعامل مع الناس**" ويضيف مدير آخر " **هي إدارة تحتوي على قنوات اتصال ملائمة ومناسبة**" مما يؤدي إلى النجاح في العملية التربوية كما تظهر في المقابلات رقم (8،1،2،7،10) وهذا التعريف يلائم ما أقر به العميرة (1999) من التفاعل بطريقة إيجابية ضمن مناخ مناسب .

كما ونلاحظ انفراد المقابلة رقم (1،8) في تعريف الإدارة بأنها من تهتم بالفعاليات المختلفة والمشاريع المتنوعة في عملية التعليم فيذكر المدير رقم 1 ذلك بقوله " **هي استغلال المشاريع الخارجية لتطوير المدرسة**" ويضيف رقم 8 بقوله " **هي الإدارة التي بها فعاليات متنوعة باستمرار**" .

بينما هناك من يختلف معهم ويعرف الإدارة بأنها هي الإدارة التي تُعنى بتطوير المعلمين والطلاب وتأمين اللوازم والاحتياجات الخاصة بهم، فيقول احد المدراء بالمقابلة رقم 3 " **هي الإدارة التي تراعي احتياجات الطلاب والتي تهتم بتطوير الطاقم والطلاب**" ويوافقه في ذلك المدير رقم 5 الذي يقول " **هي إدارة تسعى لوجود بها ما تحتاجه العملية التعليمية من لوازم واحتياجات**" كما أشار العميرة (1999) بأن الإدارة هي رغبة في تأهيل الطلاب بما يتفق وأهداف الدولة والمجتمع.

كما وأن هناك من يعرف الإدارة بأنها التي تضيف للمدرسة مناخا جيدا وجوا تعليميا مريحا كما يذكر في المقابلة رقم 10 " **هي الإدارة ذات المناخ الجيد**" والمقابلة رقم 3 التي تضيف " **هي ذات الراحة بجوها**" .

ويلاحظ هنا عدم تطرق أيا من المدراء إلى تعريف الإدارة كما عرفها الطويل (1998) بأنها عملية تشمل القيام بالوظائف الأربعة للإدارة وهي التخطيط و التنظيم والرقابة والتقييم. ونهاية فإن الإدارة الناجحة التي تحدث عنها مدراء شرقي القدس هي الإدارة التي تحقق الأهداف المرجوة من العملية التربوية والتعليمية مع الحفاظ على علاقة إيجابية وناجحة بين أطراف العملية التربوية التعليمية مما يضمن تكوين مناخ مدرسي جيد.

النتائج الثاني : وظائف الإدارة.

لقد تم طرح أربعة أسئلة من شأنها أن تجيب وتحدد وظائف الإدارة، وقد كانت الأسئلة على النحو الآتي :

1. ما هي وظيفة الإدارة برأيك كمدير ؟

2. ما هي واجبات المدير ؟
3. هل ترى نفسك أو وظيفتك منصب للتغيير وإحداث الجديد ؟
4. ما هي العلاقة بينك وبين المعلمين وهل يوجد لديك طاقم استشارة داخل المدرسة؟
- وقد كانت النتائج على النحو الآتي :

التطوير والتجديد والتغيير الدائم :

يجمع المدراء قاطبة(100%) على أنه من الوظائف الأساسية لمهنة المدير هي التطوير والتجديد والتغيير الدائم، ويدعون أنه ليس هناك نهاية لهذا التطوير بل دائما يستطيع المدير القيام بالتغيير وإحداث الجديد في مدرسته في العديد من الجوانب، كالتجديد في أساليب التدريس كما يقول المدير رقم 5 " **هناك تغيير متواصل لأساليب التدريس مثلا** " ، ويضيف المدير رقم 10 بالنسبة للتطوير في تحصيل الطلاب قائلا " **أحاول دوما رفع المستوى التعليمي** " .

إدارة المناهج:

اتضح لنا أن الأغلبية(60%) من المدراء الذين تمت مقابلتهم حددوا وظائف الإدارة بأنها القيام بإدارة المناهج والعمل على إنشاء برامج ومشاريع تربوية، إذ يشير المدير في المقابلة الأولى بأن " **وظيفة الإدارة تدخل بها عملية إدارة المناهج** " ويضيف المدير في المقابلة رقم 10 بقوله " **يمكن استخلاص الوظائف بالقيام بمشاريع تربوية** " ويوافقه الرأي المدير في المقابلة رقم (6، 5) بقولهم " **من الوظائف للمدير هي تحضير البرامج المختلفة وبناء برامج تربوية** " ، ويتفق معهم في ذلك الطويل (1998) في إشداته بأن من وظائف المدير هي تنفيذ المشاريع والبرامج المختلفة والتي تخدم مصلحة الطلاب.

وهناك 20% من غيرهم الرأي إذ أجملوا وظائف الإدارة بأنها عمليات تخطيط للرؤية المدرسية وللأهداف المرجوة من العملية التربوية بوضع خطة مدرسية شاملة، بهدف تحقيق الأهداف التربوية والنهوض بالعملية التربوية التعليمية، كما أشار إليها المدير رقم 4 بقوله " **القيام بعمل خطة أو رؤية مدرسية أو أهداف بشأن التطوير والتغيير** " ، بالإضافة إلى عمليات التنسيق التي تقوم بها الإدارة ما بين المؤسسات التربوية كما يقول المدير رقم 2 " **يكون التنسيق بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي لها تأثير على المدرسة** " بالإضافة إلى التنسيق بين الخطة المدرسية وبين طريقة العمل كما يضيف المدير رقم 7 فيقول " **التنسيق والتخطيط لطريقة العمل والاتصال** " كما ويوافق الشاويش(1993) على هذه الوظيفة إذ يقول أن التخطيط هو الرابط ما بين الوضع الذي نحن عليه وما بين الهدف الذي نريد تحقيقه.

وهناك 10% من يشير إلى وظائف الإدارة بأنها عملية إدارة شؤون المعلمين والطلاب من حيث توزيع الوظائف والحصص وحتى الإرشاد والمتابعة للمعلمين والطلاب والمراقبة العامة. فيذكر لنا المدير رقم 3 قائلاً " على المدير إدارة المؤسسة والقيام بتوزيع الوظائف والأعمال المختلفة"، ويضيف المدير رقم 6 فيشير إلى عمليات التوجيه والإشراف بقوله " علينا القيام بالمراقبة والإشراف والتوجيه والإرشاد".

وينفرد المدير رقم 3 في الإشارة إلى التعليم بأنه هو من الوظائف الأساسية للمدير بقوله " التعليم هو من الواجبات الأساسية"

أما المدير رقم 2 فقد اختلف مع من سبقه و شمل وظائف الإدارة بأنها هي عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقييم معا بقوله " وظيفة الإدارة هي التخطيط بجميع آلياته والتنظيم بعمل الإدارة مع الطلاب والتنسيق ما بين المؤسسات المختلفة والتقييم الذي يؤدي إلى قياس النجاح" وقد كان يبدو واضحا بان هذا المدير لم يفرق بين تلك العمليات بل جمعها سوية لتكون هي الوظائف الأساسية لمهنة الإدارة و ذلك على خلاف باقي المدراء الذين لم يجمعوا بين تلك الوظائف في إجاباتهم ، وهذا ما أجمع عليه كل من الدويك(2001)؛ الطويل(1998)؛ الشاويش(1993).

وجد من خلال هذه النتائج أن الوظائف الأساسية للإدارة هي التطوير الدائم والتجديد في أساليب العمل بالإضافة إلى إدارة المناهج والعمل على إنشاء مشاريع تربوية وتعليمية مع القيام بعمليات التخطيط والتنسيق والتقييم والرقابة.

النتائج الثالث : أنماط الإدارة .

بعد طرح الأسئلة والتي هدفها هو التعرف على أنماط الإدارة المتبعة وهي :

5. ما هي السياسة الإدارية المتبعة في مدرستك ؟
6. ما هو نمط الإدارة وأسلوبها المتبع في مدرستك ؟
7. كيف يمكن للعلاقة المتسلسلة ما بين الإدارة والطاقت المدرسي والطلاب أن تؤثر على رفع مستوى التحصيل العلمي ؟
8. هل يوجد مشاركة للأهالي بالأحداث التي تجري بالمدرسة وكيف تشرح ذلك؟
9. هل تشعر أن المدرسة هي بيتك الثاني؟
10. ما هي العلاقة بينك وبين المعلمين وهل يوجد لديك طاقم استشارة داخل المدرسة؟
11. هل يوجد لديك اتصال مع الطلاب وما هو نوع الاتصال ؟

بعد ذلك كله تم التوصل إلى النتائج التالية :

- النمط الديمقراطي الشوري:

إن الأغلبية (70%) من المدراء قد تبنوا الإدارة ذات النمط والأسلوب الديمقراطي الشوري، إذ أن إدارتهم تتبع عدم المركزية والتمحور في اتخاذ القرارات كما يذكر لنا المدير رقم 10 بقوله " **سياستي هي عدم المركزية وتوزيع العمل على الجميع**" بالإضافة للإشارة إلى التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، و التعاون والعمل الجماعي في العملية الإدارية وهذا ما أشار إليه المدير رقم 6 " **سياستي هي الديمقراطية والمشاورة وعدم التمركز بالرأي واتباع الأسلوب الديمقراطي ونمط العمل الجماعي**"؛ ويتفق معهم في هذا النمط العمائرية (1999) في حديثه عن النمط الديمقراطي الشوري الذي يسير على مبدأ العمل الجماعي والتشاركي.

- النمط الديمقراطي الفوضوي:

هناك 20% من المدراء قد تبنوا النمط الديمقراطي المطلق والمتساهل وهو نمط يقوم على المشاركة بنسبة عالية، وفيه فوضى عارمة وكبيرة فيقول المدير رقم 7 " **أتبع سياسة الباب المفتوح وكل عامل أو طالب يستطيع إبداء الرأي بصراحة**" ويوافقه الرأي المدير رقم 2 في قوله " **أتبع النمط الديمقراطي المميز به إشراك الطاقم في اتخاذ القرارات والتخطيط والتوزيع**" وهذا ما أشار إليه العمائرية (1999) بوصفه بالنمط الفوضوي وبه يبدو الإدارة غير موجودة وكل يعمل حسب شاكلته.

- النمط الاوتقراطي (الدكتاتوري):

انفرد المدير رقم 10 باعتماده الدكتاتورية في إدارته ويشير إلى ذلك بقوله " **أتبع الأسلوب الحازم حسب الموقف**" وهذا الأسلوب كما يدعي العمائرية (1999) هو أسلوب فردي مستبد، يقوم المدير بإلقاء الأوامر على طاقمه ويطلب من معلميه تنفيذها دون نقاش، كما وأنه فردي في تخطيطه للسياسة الإدارية وبها الحزم هو الأساس.

ونستخلص هنا بان النمط الديمقراطي الشوري هو النمط الذي يجعل من العملية التعليمية التربوية عمليا أكثر نجاحا وبها جميع أفراد الطاقم يتجهون نحو تحقيق الأهداف بصورة مرتبة ومنظمة وتدعوا إلى تحقيق مصلحة الطالب في العلم دون تزمّت أو تمركز في اتخاذ القرارات.

النتائج الرابع : المناخ المدرسي وأنواعه .

لقد تم طرح أربعة أسئلة تُعنى بالإجابة على طبيعة المناخ المدرسي وأنماطه المتبعة في المدارس المختلفة ، وقد كانت الأسئلة على النحو التالي:

1. ما هي البيئة المدرسية من وجهة نظرك ؟
2. ما هو تعريفك للمناخ المدرسي ؟
3. كيف يمكن للإدارة الناجحة التأثير على المناخ المدرسي ؟
4. هل يوجد فعاليات تربوية للطلاب بعد الدوام؟

-تعريف المناخ المدرسي :

تعرف الغالبية العظمى (70%) من المدراء بأنه هو الجو التعليمي الإيجابي والذي يحوي الظروف المناسبة للتعلم، والهدوء الكافي ، والموارد والمصادر الجيدة ويشير إلى ذلك المدير رقم 1 " **الجو التعليمي الذي تشعر به عند دخولك المدرسة** " كما ذكر المدير رقم 1 وهو " **الظروف المناسبة لتحقيق أكبر قدر من التعلم** " كما ذكر المدير رقم 2 ويضيف المدير رقم 6 بأنه " **قدرة الإدارة على خلق جو مدرسي ملائم** " وهذا ما يتفق به عدس (1996) معهم بأنه ذلك الجو التعليمي الذي يسود المدرسة.

وهناك 30% من أشار إلى المناخ المدرسي بأنه العلاقة والتعامل والمعاملة والاتصال بين جميع الأفراد، كما يذكر المدير رقم 9 " **هو جو حي ما بين المرسل والمستقبل** " ويضيف المدير رقم 5 بأنه " **البيئة المدرسية بما فيها من تعاون واتصال** " .

-أنواع المناخ المدرسي:

- المناخ المفتوح :

هناك بعض المدراء (50%) يتبنون المناخ المدرسي المفتوح وهو المناخ ذي الطاقم الحيوي والنشاط في العمل كما يتبين في المقابلة رقم 1، إذ أنه يشير إلى ذلك بقوله " **هو الجو التعليمي والذي تشعر به عند دخولك المدرسة ويحتوي على فوضى تربوية** " ويوافقه الرأي المدير رقم 3 بقوله " **هو الجو المرح الذي يجعل المعلم يحب التعليم والطالب يحب العلم** " وهناك (20%) من خالفهم الرأي وتبنوا المناخ المحكم وهو المناخ الذي يعنى بتحقيق الأهداف دون الاهتمام بالمعلمين كما ادعى المدير رقم 2 بقوله " **هو مستوى تحقيق الأهداف** "

المرجوة في العملية التربوية" ويشاركة المدير رقم 6 الرأي بقوله " هو القدرة على توفير الاحتياجات اللازمة من أجل العملية التربوية".

وغيرهم الرأي (20%) من الذين تبنوا المناخ العائلي الذي يدعو إلى بيئة شخصية غير مراقبة من حيث تحقيق الأهداف ويسودها جو العائلة والتعاون وهو كما يخبرنا المدير رقم 5 بقوله " هو البيئة بما فيها من تعاون واتصال" وكما يذكر المدير رقم 8 بقوله " هو التعامل الذي يحدث بين جميع الأطراف".

وينفرد المدير رقم 9 (10%) بالمناخ الذاتي الذي به أفراد الطاقم مبادرون ويطرحون أفكارا جديدة بقوله " هو جو حي ما بين المرسل والمستقبل لتوصيل المادة الضرورية"

وهذه الأنماط قد أشار إليها (فريدمان 1995، 777) إضافة إلى أنماط أخرى لم يتبعها أي من المدراء في مدارسهم كالنمط المغلق الذي به عدم اهتمام بالمعلمين، ونمط الثقة والاعتماد الذي به تحديد وحصر للطاقم ويحاول المعلمون المبادرة بالفعاليات بأنفسهم.

ونهاية فإن المناخ المدرسي الجيد هو المناخ الذي يسوده جو تعليمي وتربوي يجعل من الطلاب قادرين ومحبين للتعلم ويجعل من المعلمين محبين ومبادرين للتعليم ، وهذا ما نجده في المناخ المفتوح الذي يسوده الحيوية والنشاط في العمل بهدف تحقيق الأهداف .

النتائج الخامسة : ميزات وصفات المدير الناجح .

من خلال المقابلات التي تمت مع عدة مدراء والذين طرحت عليهم الأسئلة التالية التي تهدف إلى تحديد صفات المدير الناجح :

1. ما هي ميزات وصفات المدير الناجح ؟
2. ما هي القواعد الأخلاقية لمهنة الإدارة ؟
3. ما هي المميزات الموجودة بإدارتك وتستطيع أن تعرفه كمميزات إيجابية؟

تم التوصل للنتائج التالية:

-التأهيل العلمي :

تتفق الأغلبية العظمى (80%) على أن التأهيل العلمي والثقافة الملمة هي من أهم الأمور التي يشترط أن تكون ضمن صفات ومميزات المدير الناجح لما لها من تأثير واضح في العملية التربوية، ويشير إلى ذلك المدير رقم 5 بقوله " إن الثقافة والتحصيل العلمي من أهم المميزات". ويوافقه على ذلك المدير رقم 8 " الإمام بالإدارة والثقافة والخبرة". ويضيف المدير رقم 9 قائلاً " من الصفات هي التأهيل العلمي الجيد والثقافة العالية". وهذا بما يتفق فيه معهم (2002، 505) والذي تحدث عن أهمية التأهيل العلمي للمدراء.

-القيادة:

وهناك (10%) من تطرق إلى صفة القيادة والقدرة على إعطاء القرارات وتحمل المشاكل المختلفة والقدرة على الإصغاء، كما أشار المدير رقم 2 بقوله " من أهم الصفات صفة القيادة والمهنية في العمل " ويضيف المدير رقم 4 قائلا " أن صفة القدرة على الاستماع والإقناع هي مهمة " كما أشار المدير رقم 6 بقوله " القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب " وهذا ما يشير إليه أيضا (تومس 2002، 50، 51) بقوله أن من أهم الصفات الشخصية للمدير تتدرج تحت إطار المسؤولية، والصبر ، والثقة بالنفس، والتأقلم مع الظروف المختلفة، والقدرة على التعبير وعلى توضيح المواقف الشخصية الحقيقية.

-الصفات الأخلاقية:

وهناك (10%) من تطرق إلى الصفات الأخلاقية للمدير الناجح " التعامل مع المعلمين كبشر والتواضع والاحترام" (مقابلة 1) وقد أجمع المدراء 3، 6، 7، 9، 10 على أهمية الصدق في التعامل خلال العملية التربوية فيشير المدير رقم 3 قائلا " على المدير أن يكون صادقا مع نفسه وعدم الكذب على الآخرين" ويضيف المدير رقم 8 عن أهمية السرية في العمل بقوله " إن السرية التامة بين المعلم والطالب والتعامل باحترام " من أهم الصفات للمدير الناجح. ويشاركهم الطويل (1997) في الحديث عن هذه الصفات وبأنها من الضروري أن تكون من الأساسيات التي يعتمد عليها المدير في تعامله. ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير حتى يكون ناجحا هي التأهيل العلمي الملائم له، والصفات القيادية كالقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على الاستماع والإقناع، بالإضافة إلى الصفات الأخلاقية كالسرية في التعامل والصدق والإخلاص للعمل.

وأخيرا فقد عرضت أهم النتائج التي خرجت بها من خلال المقابلات المختلفة، والتي توضح لنا ماهية الأمور المتعلقة بالإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي، إذ كانت هناك النتائج المتعلقة بتعريف الإدارة الناجحة بأنها التي تقوم على تحقيق الأهداف في ظل العلاقات الطيبة بين الأفراد ، كما وتم تحديد وظائف الإدارة بأنها عمليات التخطيط والتنسيق والتقييم ، بالإضافة إلى تبيان أنماط الإدارة والنمط السائد والجيد هو النمط الديمقراطي الشوري، وتم التطرق إلى أنواع المناخ المدرسي وأهمها هو المناخ المفتوح ، بالإضافة إلى تحديد صفات المدير الناجح وهي التأهيل العلمي والقيادة والصفات الأخلاقية، وسوف ننتقل بالحديث في الفصل القادم عن النقاش العام لمجمل البحث، بالإضافة إلى الإجابة والتعليق على أسئلة البحث بشكل موسع ومفصل.

الفصل الرابع: نقاش البحث.

هكذا وبعد الانتهاء من طرح الجوانب المختلفة لموضوع الإدارة والمناخ المدرسي وبعد القيام بعرض النتائج وتحليلها ، كان لابد من نقاش الوظيفة بأكملها والإجابة على سؤال البحث المطروح كيف يمكن للإدارة الناجحة أن تؤثر على طبيعة المناخ المدرسي عند مدراء شرقي القدس؟، وبالتالي فإن هذا الفصل سوف يسلط الضوء على النقاش العام للوظيفة والإجابة عن سؤال البحث، وخلال هذا الفصل سوف تتم طرح الأفكار التي يؤيدها الباحث من خلال عرضه لمجمل الأفكار الرئيسية في البحث بالإضافة إلى احتواء هذا الفصل على التوصيات النهائية التي خرج بها الباحث.

توصلت في بحثي هذا إلى نتائج تتعلق بالإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي ، وقد كانت هذه النتائج مقسمة حسب مواضيع مختلفة على النحو التالي:

- الإدارة وتعريفها : وبهذا الناتج تم التوصل إلى أن الإدارة الناجحة هي التي تعنى بتحقيق الاهداف التربوية والتعليمية مع الحفاظ على علاقات إيجابية مع الطاقم.
- وظائف الإدارة: وهي عبارة عن وظائف التجديد الدائم والقيام بالمشاريع التربوية إضافة إلى عمليات تخطيط وتنظيم وتقييم وتنسيق.
- أنماط الإدارة : توصلت إلى أنماط الإدارة المستخدمة في المدارس العربية بشرقي القدس والتي كانت في أغلبيتها(70%) تستخدم الأسلوب الديمقراطي الشوري ،و(20%) تتبع الديمقراطية الفوضوية المتساهلة والقليل(10%) من اتبع الأسلوب الاوتوقراطي .
- المناخ المدرسي وأنواعه : تم الإشارة إلى المناخ الذي يسوده جو تعليمي جيد وهناك 50% من اتبعوا المناخ المفتوح و20% من اتبعوا المناخ المحكم و20% اتبعوا المناخ العائلي والأقلية 10% اتبعوا المناخ الذاتي.
- ميزات وصفات المدير الناجح : لقد تم التوصل إلى العديد من الصفات والميزات التي على المدير التحلي كالتأهيل العلمي والقيادة بما تشمله من صفات كتحمل المسؤولية والصبر والقدرة على الإصغاء بالإضافة إلى بعض الصفات والقواعد الأخلاقية لمهنة الإدارة كالسرية والصدق والأمانة في العمل.

وبناءً على تلك النتائج فإنه لا بد من الحديث قليلاً عن الوضع الراهن لمدارسنا في القدس الشرقية إذ أنني وبكل صراحة ، كانت لدي العديد من المعتقدات التي تتناقض تلك النتائج ، فمثلاً من ناحية المناخ المدرسي لم أعتقد أن هناك من الإدارات المختلفة مَنْ يهتم حقيقةً بالمناخ المدرسي حيث أنني ابن المنطقة وتربيت بها وتعلمت بها وأستطيع أن أبحر في ذاكرتي لأتذكر طبيعة المناخ المدرسي، الذي كان يسود المدارس التي تعلمت بها ، فمنها من لم يهتم أبداً بأي نوع من الجو التعليمي المريح للطلاب سواء في طبيعة العلاقات ما بين المعلمين أو حتى في جلب المستلزمات الهامة للمدرسة وللطلاب ، وهذه الأمور التي قد تكون نابعة عن صعوبات مختلفة كالميزانيات المحدودة في ذلك الوقت، ولكنني إن قارنتها بالمناخات التي تم البحث بها، لوجدتها الآن مناخات بمستوى يمكن الحكم عليه بأنه جيد من النواحي المختلفة. فهناك المدير رقم (3 السؤال 14) يقول " **لدي الكثير من الفعاليات والبرامج المختلفة للطالبات وللأهل وللمعلمين**" وهذا يشير لنا إلى أن هذا المدير يهتم بتطوير مناخه المدرسي وهناك بعض المدراء من أشاروا إلى عدم وجود تلك الفعاليات بعد الدوام المدرسي ولكنهم في الوقت ذاته يقومون بالفعاليات والنشاطات بأوقات أخرى كيوم العطلة مثلاً كما يخبرنا المدير (رقم 1 بالسؤال الرابع عشر) " **يوجد لدي فعاليات ولكن ليست بعد الدوام لوجود الدوام المسائي ولكنه عوضاً عن ذلك يوجد فعاليات تربوية أيام العطل**" ، وإن أمعنا النظر في هذه الإجابة وفي الإجابات المشابهة لاستطعنا رؤية مدة اهتمام هذه الإدارات بتطوير مناخاتها المدرسية حتى وإن كان ذلك على الحساب الشخصي لكل منهم ، فالكثير منهم من يقضي الكثير من الوقت على حسابه الشخصي لقضاء مصالح المدرسة المختلفة كما يقول المدير رقم (10 في السؤال 18) " **المدرسة هي بيتي الأول لأنني أعطيها من الوقت أكثر مما أعطني بيتي**" كما وإننا نلاحظ من خلال المقابلات وجود الانتماء للمدرسة ويمكنني أن أفسر هذا الانتماء بشقين، الأول: هو الانتماء للمدرسة ولطلابها ولتطوير المدرسة وتقديمها والحصول على أفضل النتائج ، والشق الثاني: هو المتعلق بالانتماء للذات وهذا ما يقودنا إلى هناك بعض المدراء يقومون على المدرسة بشكل دقيق بهدف تحقيق الغايات الشخصية كالمكوث في المنصب ، وعدم توجيه الملاحظات المختلفة لهم من قبل المسؤولين عنهم وهم من يهتمون بالشكليات الكبيرة كالعلاقات بين المعلمين وكالنظافة والزينة داخل المدرسة دون الاهتمام بتحقيق الأهداف. وهذا النوع من المناخ والإدارة عرف سابقاً بالمناخ العائلي والذي يسوده بيئة شخصية غير مراقبة من ناحية تحقيق الأهداف كما أشار إليه (فريدمان 1995، 176).

وهذه الأمور مجتمعة تقودنا بشكل أو بآخر إلى التفكير في الأمور المتعلقة بالمهام التي على المدير القيام بها، إذ أنني لاحظت خلال المقابلات وجود بعض المدراء الذين يقومون

بإشراك المعلمين في الوظائف الإدارية، إما كنوع من تحقيق التواصل بين الإدارة والطاقم أو نوعاً من إلقاء المسؤولية على الآخر للتخلص من أعباء العمل الكثيرة ، فمثلاً هناك من أخبرني على إشراك المعلمين في كل الأمور داخل المدرسة حتى في الوظائف المكتبية البسيطة من كتابة المكاتيب والتعامل مع المسؤولين كما يخبرني المدير الثاني قائلاً **أعطي المساحة لجميع أفراد الطاقم في المشاركة بالمدرسة والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات** واعتقد هنا أن السبب هو الاعتماد على الغير في العمل ، أما من تحدث عن المشاركة بهدف التواصل مع المعلمين فقد قال المدير الخامس **"أعتمد النمط التعاوني فهو بين الحزم والرخاء حسب الموقف"** وأنا شخصياً أحبذ العمل والانتماء للمدرسة والاهتمام بتحقيق أهدافها التربوية وأتعارض مع من يسعون إلى المحافظة على مناصبهم أو الذين يتبنون المناخ العائلي والذي يُعنى فقط بالعلاقات ويبتعد عن تحقيق الأهداف أو حتى المناخات المحكّمة والمغلقة والمعتمدة، إذ أنني أعتقد بأن المناخ ما بين المناخ المفتوح والذاتي هو الذي يمكننا من الارتقاء بمدارسنا العربية بشرقي القدس وبالتالي نكون قد حافظنا على العلاقات الاجتماعية الطيبة بين جميع العاملين، بالإضافة إلى تبنيها للأهداف التربوية مع الإشادة بالمبادرات المتعلقة بالعملية التعليمية التربوية من قبل المعلمين جميعاً وهنا فنحن نقوم على خلق مناخ متكامل قد يصل بنا إلى أسمى ما نتمناه ونرتجيه من العملية التربوية.

وحتى لا نبتعد كثيراً عن سؤال البحث المركزي وهو : كيف يمكن للإدارة الناجحة أن تؤثر على طبيعة المناخ المدرسي؟ فإننا نقوم باستخلاص أهم المعطيات التي تقودنا إلى الإجابة على هذا السؤال ، إذ أن الإدارة المدرسية كما توصلت هي عبارة عن المحرك الأساسي لكل المدرسة من جميع جوانبها، ومن خلالها يمكن لنا أن نرتفع بمستوى المدرسة إلى أفضل النتائج ويمكن أن يحدث العكس تماماً ؛ وهنا أريد أن أقوم بتشبيه المدرسة بالساعة ذات العقارب الثلاث، فالإدارة هي عقرب الثواني الذي يدور دوماً حول العقربين الآخرين، ويتقدمه تتقدم العقارب الأخرى ويتأخره تتأخر. وهذا هو الحال في الإدارة الفعالة النشيطة التي إن كانت تحرص دوماً وتواظب على تقدم المعلمين والطلاب وتدور وتجمعهم جميعاً تحت جناحها ، أما بالنسبة للمعلمين فهم بمثابة عقرب الدقائق والذي يتأثر من عقرب الثواني ويؤثر بعقرب الساعات ، وهذا ما يقودنا إلى طبيعة العلاقة ما بين الإدارة والطاقم ، إذ أن هناك تأثير كبير للإدارة على الطاقم فكما يقول لنا المدير (رقم 1 بالسؤال 12) **"الإدارة تؤثر بشكل كبير على المعلم والمعلم يؤثر على الطالب"** ويضيف لنا المدير (رقم 4) **" أي علاقة بين الإدارة والطاقم تؤثر على الطلاب"** ، أما بالنسبة لعقرب الساعات وهو الذي يدور متأثراً بعقرب الثواني والدقائق فهو يمثل الطلاب المتأثرين في النهاية من طبيعة تلك العلاقة بين

المعلمين والإدارة فوجود العلاقة الطيبة بين الإدارة والمعلم يجعل من المعلم مرتاحا في قدومه إلى المدرسة وفي تعليمه للطلاب، وهو أيضا بذلك يُنمي في الطلاب روح التعاون والمبادرة كما يكون الحال داخل الطاقم المدرسي ، أما عند وجود النزاعات المختلفة بين الإدارة والطاقم فالمعلم سوف لن يقوم بعمله وواجبه بالشكل الصحيح وسوف ينقل للطلاب تلك العلاقة السيئة التي تنمي بهم روح المركزية في التعامل وعدم التعاون كما يشير إلى ذلك الأمر المدير (رقم 5) بقوله " **عند وجود المشاكل بين الإدارة والمعلم فإن المعلم سوف لن يقوم بعمله بشكل جيد**" وهذا ما يوافق عليه (العمارة، 1999: 59-64) عندما تحدث عن الأنماط الإدارية المختلفة والتي من خلالها يتأثر المعلمين والطلاب بذلك النمط فحسب رأيه عند وجود النمط الدكتاتوري فإن المعلمين يقومون بتنفيذ الأوامر دون مشاورة أو سؤال في ما إذا كان هذا الرأي يلائم الطلاب أم لا، وهذا ينعكس على الطلاب في تعلمهم لهذا النمط ، وهو الأمر ذاته عند وجود الإدارة الديمقراطية المتساهلة أو الفوضوية فالطلاب يتعلمون الخضوع لهذا النمط والتصرف حسب معتقداته.

وأنا بدوري أشير إلى النمط الديمقراطي الشوري وهو نفسه من أشار إليه 70% من المدراء كما تبين لنا في النتائج، إذ انه أسلوب يجمع في إطاره الأمور التي تجعل من جميع رواد المدرسة متفاعلون ومتعاونون في تحقيق الأهداف المرجوة، بطريقة وبأسلوب يرضى عنه الجميع ويحافظ أيضا على بقاء المدرسة في السطور الأولى وفي المراتب العليا، فمن خلاله يعمل الجميع بالتساوي دون أن يكون هناك من يعمل وهناك من يكسل ، كما وأن تأثير تلك الإدارة على المناخ المدرسي هو تأثير كبير، فنحن نكون بهذا النوع من الإدارة قد حققنا التعريفات المختلفة للمناخ، إذ نهتم بالعلاقات بين جميع الطاقم المدرسي ونقوم على تحقيق أهدافنا المرجوة، ونحافظ على جو تعليمي شامل ومريح للعمل به ، كما وأننا نكسب ثقة الجميع بالمدرسة وبمستوى المدرسة. والعامل الأهم هنا في نظري هو الطالب إذ أن الطالب هو هدفنا الأساسي كمعلمين في المدرسة فكل الأمور التي يتوجب علينا القيام بها هي في النهاية يجب أن تنصب بمصلحة الطالب فقط.

ومن هنا فإننا نجد مستخلصين من كل ما سبق بأن للإدارة تأثير واضح وملموس على المناخ المدرسي ، إذ أن قيام الإدارة بتحقيق أهدافها وقيامها بوظائفها المختلفة كما ذكرت سابقا وبأسلوبها وبسياستها وبتوفيرها لكل الاحتياجات اللازمة للمدرسة وللمعلمين والطلاب وبالعلاقات المتشعبة كما ذكر المدير (رقم 1) "علاقة الإدارة بالمعلمين والطلاب هي علاقة متشعبة ما بين الأطراف تؤثر على المعلم والطالب" وبهذا كله فإنه يمكن للإدارة أن تخلق مناخا مدرسيا تعليميا تربويا رائعا ويمكنها أن تخلق مناخا فيه كثير من المشاكل والإضطرابات ، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هل نحن كمدرء المدارس نسعى إلى تحقيق

ذلك المناخ الجيد أم أننا نسعى نحو الصمود على كرسي الإدارة بغض النظر عن الواجبات التي على الإدارة القيام بها ؟ وهل يمكننا فعلا أن نخلق مناخا كالذي نطمح إليه في ظل الميزانيات القليلة المخصصة لمدارسنا بشرقي القدس؟ وسؤالي الأخير أوجهه لكل المدراء ولا أنتظر إجابة عليه إذ أنني من خلال مقابلاتي وجدت أنه هناك من هو يحفظ النظريات عن ظهر قلب، ولكنك إن بحثت وراقبت وشاهدت كل ما يحدث في مدرسته، فإنك سوف لن ترى أيا من تلك النظريات، بل ستجد العكس تماما ، فسؤالي هو هل أنت ترضى لأبنائك أن يكونون ضمن مناخك وإدارتك وطاقمك أم انك تفضل أن يكونون ضمن أخرى...

وبما يتعلق في الفرق بين الذكور والإناث في هذا البحث على الإجابات فقد كانت لي 7 مقابلات مع ذكور و3 مع إناث ورغم أن بحثي هذا لم يفحص الفروقات الجندرية في طبيعة الإدارة والمناخ إلا أنني لاحظت اهتمام الإناث بشكل أكبر في الزينة المدرسية كعامل أساسي من عوامل المناخ المدرسي فتقول إحدى المديرات " **الترتيب والنظافة والمظهر العام هو من أهم الأمور في المناخ المدرسي**" وتشير إلى ذلك أيضا مديرة أخرى بقولها " **النظافة والمحيط الخارجي من لهما التأثير الكبير على جودة المناخ المدرسي**" وهذا ما لم يتطرق إليه أيا من المدراء الذكور في حديثهم عن المناخ المدرسي . وأنا شخصيا أوافق المديرات الثلاثة الرأي في التشديد على أهمية النظافة للمناخ المدرسي إذ أن وجود النظافة يجعل من المعلمين والطلاب في بيئة حيوية وساطعة مما يساعدهم على التعلم أما عكس ذلك فهو يوحى بعدم تقبل المكان الذين يتعلمون به وبالتالي الشعور بعدم الراحة وعدم القدرة على استقبال المعلومات بشكل جيد.

التوصيات :

على ضوء ما بحثته وناقشته في بحثي المتواضع هذا ، وبناءً على ما توصلت إليه من نتائج متنوعة حول المواضيع الرئيسية في بحثي وحول الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي بشرقي القدس، فإنني أقدم بعض التوصيات لعلها تكون نافعة ومحفزة لنا بالارتقاء بمدارسنا وطلابنا إلى حد يجعل أهدافنا التربوية والتعليمية تتحقق ويجعل من غاياتنا التي نرتقب التوصل إليها قريبة المنال وسهلة التحقيق .

- أوصي بإتباع نمط الإدارة الديمقراطية الشورية لما لها من فوائد جمة تعود على طلابنا ومدارسنا بالخير والنفع.
- العمل الدائم على تطوير المناخ المدرسي بما يتلائم مع احتياجات طلابنا .

- العمل الحديث على تطوير العلاقات القائمة على تحقيق الأهداف المدرسية بشكل جيد بين الإدارة والطاقت المدرسي.
- القيام بمشاريع دائمة تربوية للطلاب في الأوقات المناسبة لهم وللطاقم كأوقات ما بعد الدوام المدرسي وأيام العطل.
- إشراك الأهالي في العملية التربوية لما له من فائدة تعود لمصلحة الطلاب والمدرسة.
- أوصي بالمراقبة الكبيرة على المدراء، التي من شأنها فحص مدى ملائمة المدير لمنصبه ومدى سيره في تحقيق الأهداف المرجوة.
- أوصي ببناء قائمة تشمل أخلاقيات المهنة والتعامل معها كقوانين يجب العمل بها والعقاب لمخالفيها.
- القيام بمناقشات صادقة عند تعيين أي مدير جديد، يكون أساسها الكفاءة والتأهيل العلمي الملائم ، وعدم القيام بالتعيينات دون تلك المناقصة.
- أوصي بالتقدم الدائم وتطوير النفس الدائم من حيث المؤهلات العلمية للتطوير في الأساليب، لمحادثة ومواكبة التغييرات العصرية.
- انتداب لجنة تقوم على فحص مدى نجاح المدرسة وتأثيرها على الطلاب وتطويرها لهم ، مرافقا مع ذلك تعزيزا للمدرسة الناجحة وعقابا للمدرسة غير ذلك.
- عمل دراسة وبحث ميداني يقوم على المشاهدات داخل المدرسة، ومقابلة المعلمين للحديث عن طبيعة الإدارة الناجحة وتأثيرها على المناخ المدرسي.
- عمل دراسة تقوم بمقارنة طبيعة الإدارة والمناخ المدرسي بين مدراء ذكور ومديرات إناث.

قائمة المصادر والمراجع

- البدرى، طارق عبد الحميد. (2001). تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- العميرة ، محمد حسن. (1999). مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
- الدويك، تيسير وآخرون. (2001). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- الطويل، هاني عبدالرحمن. (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. دار وائل للنشر، عمان.
- حجي، أحمد وآخرون. (1994). إدارة المدرسة الابتدائية. مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- سمعان، وهيب وآخرون. (1975). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتب، القاهرة.
- شاويش، مصطفى نجيب. (1993). الإدارة الحديثة. دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع ، إربد.
- عدس، محمد عبد الرحيم. (1996). المعلم الفاعل والتدريس الفعال. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- عليما، صالح ناصر. (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- فهيم ،محمد. (1990). التخطيط التعليمي. مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- قطامي، يوسف. (1998). سيكولوجية التعلم والتعليم الصفي. دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.
- لوفيفر، لوسيان. (1973). إدارة الفصل المدرسي. مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، نيويورك. ترجمه يحيى سعد .
- مرسي، محمد منير. (1977). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة.
- مسلماني، ابراهيم وآخرون. (1987). دليل مدير المدرسة لإنجاز مهماته الإدارية والإشرافية. الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية ، عمان.
- مصطفى، صلاح عبد المجيد. (1982). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر. دار المريخ، الرياض.
- فرانسوا، هاجيت. (2000). علم النفس المدرسي. الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان.
- ألبويم، راحل. (1986). מנהל החינוך בישראל. האוניברסיטה העברית ומשרד החינוך, ישראל.
- ألبويم، راحل. (----). מנהל וחינוך. האוניברסיטה העברית ומשרד החינוך, ישראל.

- גלובמן, רבקה. (1994). להיות מנהל ולהצליח. רכב הוצאת לאור פרויקטים חינוכיים בע"מ ולמחברים.
- המכללה לחינוך. (תשמ"ח). אקלים של גדילת כיתה אתרוגנית. תל אביב.
- חסון פרינקל. (1992). אקלים כיתה עקרונות התערובת. משרד החינוך, ירושלים.
- סרגיובאני, תומס ג', (2002), ניהול בית הספר, האוניברסיטה העברית הפתוחה, ירושלים.
- פישר, יעל. (2001). קורס ניסיוני להכשרת מנהלי בתי-הספר. מכון הנרייטה סאלד, ירושלים.
- פרידמן. יצחק. (1994). ניהול מתקדם בבית-הספר. מכון הנרייטה סאלד, ירושלים.
- פרידמן. יצחק. (1995 א). להיות מנהול בבית-הספר. מכון הנרייטה סאלד, ירושלים.
- פרידמן. יצחק. (1995 ב). אקלים בית-ספר ואקלים הכיתה. מכון הנרייטה סאלד, ירושלים.
- פרידמן. יצחק. (1997). ההכשרה לניהול של מנהל בבית-הספר. מכון הנרייטה סאלד, ירושלים.
- צבר בן יהושע. נעמה. (1995). המחקר האיכות בהוראה ובלמידה. מודן הוצאת לאור בע"מ. רביד, אילה. (1994). מתפקיד מנהל בבית-הספר. מחלקת הפרסומים, משרד החינוך, ירושלים.
- שקידי, אשר. (2003). מילים המנסות לגעת-מחקראיכותני-תאוריה ויישום, אוניברסיטת תל-אביב, תל-אביב.

إجابات المدراء على السؤال الأول (ماهي وظيفة الإدارة برأيك كمدير؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|---|
| 1 | إن الإدارة هي كل شيء ووظيفتها إدارة الطلاب والمعلمون والميزانيات والتعامل مع المشاريع، وهي وظيفة شاملة دون حدود ولا يمكن حصرها ويدخل بها إدارة المناهج والتعامل مع مشاكل المعلمون. |
| 2 | وظيفة الإدارة هي 1. التخطيط بجميع آلياته ووضع خطة قابلة للتطبيق حسب احتياجات المؤسسة 2. التنظيم وهو بمستوى التنظيم الداخلي والخارج وهو تنظيم عمل الإدارة مع الطاقم والطلاب والطاقم مع الطلاب والعمل مع أولياء الأمور ومؤسسات أخرى لها تأثير على المؤسسة التربوية 3. التنسيق وهو يكون ما بين مؤسسات رسمية وغير رسمية لها تأثير على المدرسة 4. التقييم وهو يؤدي إلى قياس النجاح أو فشل تطبيق الخطة. |
| 3 | إدارة المؤسسة من جميع جوانبها القيام بتوزيع الوظائف والأعمال المختلفة والمهام الأكاديمية |
| 4 | أي عمل أو خطة أو رؤية أو هدف يقوم به المدير بشأن التطوير أو التغيير للمعلمين أو الطلاب أو المناخ المدرسي. |
| 5 | التخطيط لكل ما يتعلق بالنواحي الإدارية والمتابعة والمسؤولية والإرشاد، وتوزيع الوظائف. |
| 6 | وضع سياية المدرسة وتخطيطها وتنفيذ التوجيهات التربوية والتعليمية في المدرسة والمراقبة والإشراف والتوجيه والإرشاد. |
| 7 | التنسيق وتخطيط طريقة العمل والاتصال. |
| 8 | هو مسئول عن كل شيء من مباني المدرسة ومعلمين وطلاب ومن ترتيب اجتماعات وتنظيم أمور أخرى. |
| 9 | إدارة العمل كما يجب وتحريك المؤسسة والتنسيق والضبط للأمور. |
| 10 | يمكن استخلاص الوظائف من الكلمة إدارة وهاه إدارة المدرسة والمسؤولية الكاملة وإدارة شؤون المعلمين والطلاب والقيام بمشاريع تربوية |

إجابات المدراء على السؤال الأول 1.1 (ما هي مهنتك السابقة قبل الإدارة وإذا كنت معلم كيف تقدمت؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|--|
| 1 | لقد كانت مهنتي السابقة هي التدريس و ثم تقدمت لأصبح معلم ومرشد ، وكنت أنظر للإدارة بأنها صعبة المنال ولكنني وبسبب كفاءتي وتقدمي إلى مناقصة حصلت على هذا المنصب في المناقصة الثانية. |
| 2 | بدأت بمهنة التعليم والإرشاد وتقدمت في دراستي وأثبتت جدارتي وكفاءتي و ثم توجهت إلى مناقصة لهذا المنصب بتوصية من المدير وتم قبولي كمدير لسنة واحدة تحت التجربة و ثم تم التثبيت في السنة الثانية. |
| 3 | كنت معلمة قبل الإدارة وعملت في التفنيش لفترة وعملت كمديرة لمركز جماهيري ولم أسعى للوصول إليها بل تعينت تعيين بعد أن تخليت عن وظيفتي بإدارة المعارف كموظفة ، وتم فتح هذه المدرسة وتم تعييني بها |
| 4 | عملت كمدرس ومرشد لمدة 14 سنة ، ومنذ بداية عملي في تعلم كنت أطمح للوصول إلى الإدارة ، فتقدمت لعدة مناقصات ، وبعد فترة من الزمن تم تعييني مديرا لهذه المدرسة دون مناقصة. |
| 5 | عملت بالتدريس لمدة 3 سنوات و ثم عمات كنائبة لمدة 6 سنوات وبعد ذلك إلى الإدارة حتى الآن 22 سنة بالإدارة وكان ذلك بالتعيين لمدة عام و ثم في السنة التالية عن طريق مناقصة وأثبتت جدارتي بشهاداتي وبعلمي الصادق. |
| 6 | معلم ونائب مدير وبعد خروج المدير من المدرسة وبسبب كفاءتي تم تعييني كمدير للمدرسة. |
| 7 | كنت معلما لمادة العلوم وبسبب تأهيلي اللازم وقدرتي على العطاء وحيي للمهنة تقدمت لمناقصة تم اختياري لأكون مدير. |
| 8 | عملت كمعلمة لمدة 12 سنة ومن ثم تقدمت بعد تأهيلي للقب الاول بالتاريخ وبعد دورات متعددة للإدارة تقدمت لمناقصة ونجحت. |
| 9 | عملت كمعلم لمدة 13 سنة وحصلت على الماجستير في الإدارة وفي اللغة العربية وتقدمت للمناقصات عدة وبعد حين تم تعييني . |
| 10 | عملت في التدريس وحصلت على التأهيل العملي المناسب وتقدمت لمناقصة ونجحت |

إجابات المدراء على السؤال الثاني (ما هي السياسة الإدارية المتبعة في مدرستك؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|--|
| 1 | أتبع السياسة الديمقراطية المصحوبة بالحزم والشدة (ما بين الديمقراطية والدكتاتورية) وذلك حتى يشعر المعلم بارتياح في عمله وليس ضغط وكبت وبالتالي يؤثر إيجابا على الطلاب وبابي دوما مفتوح للجميع معلمون، طلاب وأهالي وأقوم باستشارة الجميع دوما. |
| 2 | إنني اتبع النمط الديمقراطي إذ يتم من خلاله إشراك الطاقم في عملية اتخاذ القرارات وكذلك بعملية التخطيط في المدرسة إذ يتم من خلال هذا التخطيط توزيع المهام المحددة على المعلمين ضمن نهج ديمقراطي مميز |
| 3 | سياستي هي أن كل شخص مسئول وكل ينتمي للمدرسة ولا شيء بالإجبار ونحن نسير كأسرة واحدة، ونحن إلى حد ما ديمقراطيين بالمفهوم الصحيح لها فالضبط والربط يجب أن يكون موجود والعلاقة الطيبة هي التي تحكم الامور. |
| 4 | أتبع في مدرستي سياسة حسب الموقف ، فأحيانا تجدني شديد ومراقب وهذا في أغلب الأحيان ، وأحيانا ، أتساهل ولكن ضمن حدود ، إذ أنني أتابع جميع الأمور وذلك للتأكد من تحقيق الاهداف. |
| 5 | التعاون المشترك مع الجميع والحزم عند الحاجة مع التركيز على إشراك المعلمين والطلاب والأهل. |
| 6 | الديمقراطية والمشاركة وعدم التمركز بالرأي والإقناع . |
| 7 | سياسة الباب المفتوح وكل عامل أو طالب يستطيع إبداء الرأي بصراحة. |
| 8 | أتبع سياية الاحترام والعلاقة المباشرة دون أي حواجز مع كل العاملين. |
| 9 | لقد اتبعت سياسة الحزم في المدرسة عند استلامي لها وذلك للوضع التي كانت عليه . |
| 10 | عدم المركزية وتوزيع العمل على الجميع مع الحزم في بعض الاحيان. |

إجابات المدراء على السؤال الثالث (ما هو مفهومك للإدارة الناجحة؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|---|
| 1 | إن الإدارة الناجحة هي فن التعامل مع الناس واستغلال المشاريع الخارجية لتطوير المدرسة وتحفيز المعلمين للتقدم بالعمل والمهام وهي تعمل على العلاقة بين المعلمين والطلاب والأهل للنهوض بالعملية التربوية |
| 2 | هي الأسلوب الذي من خلاله يمكن تحقيق الأهداف مع الحفاظ على علاقة إيجابية وناجحة بين أطراف العملية التربوية وهم الطاقم والطلاب والأهالي والمدير ونائبه وأصحاب الوظائف |
| 3 | هي الإدارة التي تخلق الجو المريح بالتوجه الجيد بالإضافة إلى أنها الإدارة التي وهي الإدارة التي تأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تكون بها المدرسة والتي تراعي احتياجات الطلاب |
| 4 | هي الإدارة التي يحقق الهدف من خلالها ، والتي تشعر بنتيجة عملية من ورائها وهي التي تقوم بالتغيير لمصلحة المدرسة |
| 5 | هي الإدارة ذات التحصيل العلمي الجيد للطالبات والإدارة التي تحقق أفضل النتائج. |
| 6 | هي الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات وذات أهداف محددة وحازمة في تنفيذ بعض الأمور. |
| 7 | هي الإدارة التي تستطيع تحقيق لهدافها المرجوة والتي تحتوي على قنوات اتصال ملائمة ومناسبة . |
| 8 | خلق المدير للهدوء بين المعلمين والطلاب وهي الإدارة التي بها فعاليات متنوعة باستمرار والتي تحقق أهدافها بنجاح. |
| 9 | هو إعطاء كل إنسان حقه بأي مؤسسة شرط القيام بواجباته مع متابعة وإرشاد ووضع الشخص المناسب بالمكان المناسب . |
| 10 | هي إدارة ذات نتائج جيدة وتؤمن الراحة للمعلمين والطلاب . |

إجابات المدراء على السؤال الرابع (ما هي ميزات وصفات المدير الناجح؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|---|
| 1 | الإصغاء الجيد للغير لأن المدير يتعامل مع الكثير من الأطراف وسرعة البديهة في المواقف المختلفة وعدم الوقوع في المطبات بالإضافة إلى القدرة على حل المشاكل المختلفة ودراية بالمناهج والبنية التحتية للمدرسة من ميزانيات ومصادر والمرونة في العمل والمتابعة ، والقدرة على استغلال أصحاب الوظائف في المدرسة كنواب ومركزين ومرشدين . |
| 2 | المهنية في العمل بالإضافة على صفة القيادة والشخصية الملائمة والمرونة في العمل والحزم. |
| 3 | العلاقة الطيبة مع المعلمين والطلاب والأهل ، والفكر الأكاديمي والرؤية المستقبلية ، والقدرة على الدمج بين المدير نفسه كإنسان وكمهني والقدرة على فهم المناهج وتحديد الاحتياجات والقدرة على بناء البرامج ، والقيادة والمسؤولية. |
| 4 | الشخصية القوية، والضمير الحي، والصدق بالعمل، والقدرة على الإقناع والاستماع، والاهتمام بصغائر الأمور قبل كبائرها، والاتصال مع الطلاب والتواضع والتفكير الدائم بالتجديد. |
| 5 | الثقافة والتحصيل العلمي، ولديه مهارات متنوعة ومقبول لدى الجميع وسلوكياته جيدة ومظهره أنيق |
| 6 | الصدق والاستقامة، والقُدوة الحسنة وتحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار المناسب بالوقت المناسب. |
| 7 | وجود رؤية واضحة ، والقدرة القيادية والقدرة على إعطاء القرارات والمتابعة والمعرفة والقدرة على التغيير. |
| 8 | الإلمام بالإدارة والثقافة والخبرة. |
| 9 | التاهيل العلمي الجيد والثقافة العالية والعلاقات الاجتماعية الواسعة والمبادرة وان يكون ابن المنطقة التي هو بها مدير. |
| 10 | القيادة والقدرة على إعطاء القرارات والقدرة على الإصغاء للآخرين والتواضع والقدرة على تلقي التغذية الراجعة من الجميع. |

إجابات المدراء على السؤال الخامس (ما هي واجبات المدير؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|--|
| 1 | بناء الخطة المدرسية ورفع مستوى المدرسة والمحافظة عليها وتطوير المعلمين ومتابعتهم والمطالبة بخدمات وميزات للمدرسة وتوثيق غيابات الطلاب وحل المشكلات المختلفة. |
| 2 | الحفاظ على المؤسسة وبذل كل الجهود الممكنة لتوفير الخدمة المميزة للطلاب والمعلمين وتجديد الوسائل للعمل على رفع مستوى المدرسة والمحافظة على علاقات إيجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي بالإضافة إلى إشراك الأهالي في العملية التربوية. |
| 3 | التعليم هو من الواجبات الأساسية، بالإضافة إلى الواجبات المكتبية المملة المختلفة مثل إرسال المكاتيب للبلدية التي تتحدث عن أوضاع الطلاب وعقد الاجتماعات بالإضافة إلى تنسيق الطلاب وبناء البرامج وتنظيم المعلمين ، كما وأن العلاقة مع الأهل هي من الواجبات المهمة . |
| 4 | الاهتمام بالمؤسسة التي يديرها، العمل على التغيير والتطوير، خلق مناخ مدرسي مريح، تطوير الطاقم التعليمي، التنسيق الدائم مع الجهات المسؤولة |
| 5 | متابعة الامور داخل المدرسة ومنها الأمور الفنية مثل دفاتر التحضير اليومية للمعلمات وتحضير البرامج المختلفة . |
| 6 | وضع الخطة المدرسية والتوجيه والإرشاد وبناء برامج تربوية والاهتمام بالعملية التربوية. |
| 7 | المتابعة التربوية والاتصال بالعوامل الخارجية وتحقيق السياسة التربوية المتبعة وبناء هيئة عاملة تتحلى بقدرات جيدة. |
| 8 | هو المسؤول عن كل شيء وعن المدرسة والطلاب والمعلمين والأهل وهو من يوفر الراحة لهم وواجبه التعاون مع الطاقم ولجنة الآباء |
| 9 | إدارة شؤون المدرسة ، وان يكون حلقة الوصل بين المعلمين والمسؤولين والأهل والطلاب. |
| 10 | إنشاء جيل على قدر المستوى لأن المدرسة هي مصنع. |

إجابات المدراء على السؤال السادس (ما هو نمط الإدارة وأسلوبها المتبع في مدرستك؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|--|
| 1 | هو النمط ما بين الديمقراطي والدكتاتوري ومن خلاله أقوم بالحزم في ضوء الدكتاتورية أي أنني إذا رأيت أن أحدا يستغل الوضع الدكتاتوري بأسلوب غير جيد وليس لمصلحة الطلاب فإنني استخدم الحزم في ذلك ولكنني أشرك المعلمون دوما والطلاب في الكثير من الأمور. |
| 2 | اعتمد الأسلوب الديمقراطي وإعطاء المساحة لجميع أفراد الطاقم في المشاركة باتخاذ القرارات والتخطيط. |
| 3 | النمط لدي هو المشاركة للكل والعلاقة المتفهمة ما بين الكل فهو أسلوب ما بين الديمقراطية والدكتاتورية . |
| 4 | التشاور وعدم المركزية في اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات، وأقوم بوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب، واتخاذ القرار بشكل فوري . |
| 5 | اعتمد النمط التعاوني فهو بين الحزم والرخاء حسب الموقف. |
| 6 | الأسلوب الديمقراطي ونمط العمل الجماعي والاهتمام بالطالب هو أساس العملية التربوية. |
| 7 | اعتمد التنوع في الأنماط ولكن أحيانا يوجد نمط واحد وهو نمط الحوار المفتوح والمتابعة والمراقبة والتوجيه والإرشاد للمعلمين. |
| 8 | العمل بمجموعة واحدة وتحت إشراف المديرية. |
| 9 | أتبع الأسلوب الحازم حسب الموقف. |
| 10 | أتبع نمط التعاون بين الجميع والمشاركة في صنع المشاريع (خذ حقوقك وقدم واجباتك). |

إجابات المدراء على السؤال السادس 6.1(كيف وصلت إلى مهنة الإدارة ولماذا؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|---|
| 1 | وجود الرغبة الداخلية للوصول إلى هذا المنصب وحبى للقيادة بالإضافة على شخصيتي الملائمة وعدم وجود اعداء لي بالإضافة على التعامل الحسن مع الآخرين . |
| 2 | العمل الدؤوب والعلاقات الحسنة داخل المدرسة وخارجها وكذلك التأهيل المهني والطموح الدائم للتقدم بالحياة المهنية بشكل علم والإدارة بشكل خاص مرافقا للتطور والدراسة. |
| 3 | لم يكن لدي طموح الوصول للإدارة ولكنني أحب التعليم فوصلت بالصدفة إلى الإدارة بالتعيين عندما تركت العمل كموظفة في البلدية . |
| 4 | أنا أحب المسؤولية كثيرا، فطمحت إلى الإدارة ولي القدرة على التأقلم والتعامل مع جميع الفئات فدخلت بتحدي مع نفسي وأصبحت مدير نتيجة لكفاءتي ، فقاموا بتنصيبني كمدير . |
| 5 | حبي للعمل والتحدي للآخرين الذين قاتلوا من اجل هذا المنصب ولكن قدراتي وشهاداتي أهلتني لهذا المنصب وبجدارة. |
| 6 | بالمثابرة والاهتمام بالعمل وعدم التقاعس وكذلك تطوير الطلاب والطاقم والنفوس وبعد أن عينت كنائب مدير تقدمت إلى الإدارة. |
| 7 | بالدراسة الأكاديمية الملائمة لمهنة الإدارة والطموح الشخصي لها ومن ثم التقدم للمناقصة التي تم تعيني من خلالها. |
| 8 | بالتحفيز المستمر من زملائي المعلمين وبتأهيلي العلمي و ثم إلى المناقصة ونجحت. |
| 9 | كان لي طموح كبير لذلك فتعلمت الإدارة وتقدمت للمناقصات المختلفة وتعينت في نهاية المطاف. |
| 10 | بعد أن رأيت أن حال المدرسة في تدني وأنا ابن البلد عملت وتعلمت جاهدا لأقوم بالتغيير فتقدمت للمناقصة ونجحت. |

إجابات المدراء على السؤال السابع(ماهي القواعد الأخلاقية لمهنة الإدارة؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|---|
| 1 | التعامل مع المعلمين كبشر والقُدوة الحسنة وعدم استخدام الألفاظ البذيئة والتواضع واحترام الغير وطيبة القلب واللباقة في الحديث. |
| 2 | إن الإدارة هي مهنة أخلاقية فيجب عدم استغلال المنصب لتحقيق أهداف شخصية بالإضافة إلى أن يكون المنصب بهدف تحقيق المصلحة العامة وعدم التساهل في قضايا تهم مصلحة المؤسسة خصوصا مصلحة الطلاب. |
| 3 | أولا على المدير أن يكون صادقا مع نفسه قبل كل شيء وعدم الكذب على الآخرين بالإضافة إلى إتباع قيم الإسلام، كما وأن الأمانة في العمل هي مهمة للغاية، والدراية بالأمر من حوله من احتياجات وتطورات عالمية. |
| 4 | الأساس هو التعامل بأخلاق، والإنسانية في العمل، العمل الدعوب رغم الإحباطات، وعدم استغلال المنصب في تحقيق الأهداف الشخصية. |
| 5 | عدم تدخيل الوساطة في قبول المعلمين ، ومساعدة المعلمين الجدد، عدم أذية المعلمين ، معاملة جميع العاملين باحترام ن المحافظة على ممتلكات المدرسة واموال الطالبات ، العمل الدعوب على تطوير المدرسة حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية . |
| 6 | القُدوة الحسنة والصدق والاستقامة. |
| 7 | العدل والصدق والضمير الحي والإخلاص. |
| 8 | السرية التامة بين المعلمات والطلاب، والتعامل باحترام. |
| 9 | العدل والصدق في التعامل، والالتزام بالوعود التي يقطعها المدير على نفسه والمرونة في العمل. |
| 10 | الصدق والأمانة والشجاعة والجرأة لتحقيق الأهداف والقدرة على التطوير والتغيير. |

إجابات المدراء على السؤال الثامن (ما الفرق بين الإدارة والقيادة؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|--|
| 1 | يجب أن يكون المدير قائدا ولكنه ليس بالضرورة أن يكون مديرا فالإدارة متعلّمة والقيادة هي صفة شخصية . |
| 2 | القيادة هي سمة شخصية موجودة أما الإدارة فهي نمط أو طريقة متعلمة والإداري الناجح يجب لن يكون قيادي فكل قيادي يستطيع أن يكون إداري وليس العكس. |
| 3 | القائد هو من لديه روح القيادة ويمكّم أن لا يطلب منه الإدارة والقائد ذو شخصية طيبة ولكن الإدارة تحتاج إلى ملائمة كل الأطراف وهو غير قائد لفرقة واحدة بل قيادة كل المجموعة والدمج بينهم إذ أن المدير قائد وليس العكس |
| 4 | إن أحد فنون الإدارة هي القيادة والقائد يجب أن يكون لديه مسار إداري ، فالقيادة صفة تجعل الناس ينجذبون إلى الشخص وينتخبوه ويختاروه . |
| 5 | لا فرق بينهما فالمدير يجب أن يكون قائدا والقائد يجب أن يكون إداري . |
| 6 | الإدارة هي تطبيق سياسة معينة والقيادة هي القدرة على اتخاذ القرارات وإقناع الآخرين وليس بالضرورة أن يكون المدير قائدا أو العكس. |
| 7 | القائد هو صاحب أفكار تجديدية ولديه القدرة على الجذب والإقناع أما الإدارة فهي حسب قوانين مملية والمدير هو ليس قائد بينما القائد هو مدير. |
| 8 | اجتماع الإدارة بالقيادة يؤدي إلى نجاح ولكن يمكنني أن أكون إدارية ولكني لأقود مسيرة كاملة ولكن القيادي ليس لديه معرفة بالإدارة ولا يمكن أن يكون قيادي. |
| 9 | ليس صعبا أن يكون الإنسان مديرا ولكن قد يصعب عليه أن يكون قائدا فالمدير الناجح يجب أن يكون قائدا وليس بالضرورة للقائد أن يكون مدير |
| 10 | القيادة هي القدرة على تحمل المسؤولية والإدارة يجب أن تكون بها صفة القيادة فالغدارة أشمل من القيادة. |

إجابات المدراء على السؤال التاسع (ما هي البيئة المدرسية من وجهة نظرك؟)

| الإجابة | المدير |
|--|--------|
| لها علاقة بالجو التعليمي والتربوي وهي ممتلكات المدرسة من بنايات وساحات ونظافة والمحيط الخارجي . | 1 |
| هي المدرسة والطلاب والطاقم من معلمين وإدارة وأهل. | 2 |
| هي كل ما يشمل الأشخاص الموجودون والجو في العمل وكل ما يشمل حتى الهواء والمرافق المختلفة. | 3 |
| ترتبط البيئة بالطلاب والمعلم والاهل مهم يشكلون بيئة الطالب والمدرسة . | 4 |
| الامور المتعلقة بالناحية الفيزيائية من مباني ومرافق وهي البيئة المحيطة والترتيب والنظافة والمظهر العام . | 5 |
| هي المبنى المدرسي والطلاب وتقسيمهم ونوعية المعلمين. | 6 |
| هي توفير جو مريح يرغب الفرد في التواجد فيه مبني على الاحترام والصدق والتقدير بين جميع الفئات. | 7 |
| هي الطلاب والمعلمات والمحيط والساحات والبيئة المحيطة من الحي والأهل. | 8 |
| هي توفير جو مناسب للتعليم والتعلم. | 9 |
| هو الناح الجيد والمرافق في المدرسة من ساحات وملاعب ومختبرات بالإضافة إلى اللوازم المختلفة للطلاب. | 10 |

إجابات المدراء على السؤال العاشر (ما هو تعريفك للمناخ المدرسي؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|---|
| 1 | هو الجو التعليمي والذي تشعر به عند دخولك المدرسة فعند دخولك المدرسة يكون هناك هدوء تربوي لجو تعليمي أو فوضى تربوية مثل الفوضى أثناء النقاشات وحصص المجموعات أو حصة الرياضة بالإضافة إلى الزوايا التعليمية . |
| 2 | هو الظروف المناسبة لتحقيق لأكبر قدر من التعلم من بنايات ومرافق ومعلمون جيّدون وإدارة وطلاب جيّدون والجيد هو مستوى تحقيق الاهداف المرجوة في العملية التربوية. |
| 3 | هو الجو الصافي المرح الذي يجعل المعلم يحب التعليم والطالب يحب العلم . |
| 4 | هو الجو الذي يستطيع الطالب أن يتعلم به والمعلم يستطيع أن يؤدي رسالته بشكل جيد ، وهو الوصول لبيئة مدرسية مناسبة . |
| 5 | هو البيئة المدرسية بما فيها من تعاون واتصال وتعاون |
| 6 | هي قدرة الإدارة على خلق جو تربوي ملائم لسير العملية التربوية وتوفير الاحتياجات اللازمة من أجل العملية التربوية. |
| 7 | هو المعاملة على أسس واضحة وهو توفر جميع الشروط المريحة للطاخم. |
| 8 | هو التعامل الذي يحدث بين جميع الأطراف . |
| 9 | هو جو حي ما بين المرسل والمستقبل لتوصيل المادة الضرورية للمتعلم ، وعلاقات اجتماعية قوية وطيبة ما بين الإدارة وكل العاملين |
| 10 | هو الجو التعليمي المريح للطالب والمعلم، فوجود مناخ جيد يعني تعليم جيد. |

إجابات المدراء على السؤال الحادي عشر (كيف يمكن للإدارة الناجحة التأثير على المناخ المدرسي؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|--|
| 1 | إن وجود الإدارة المدرسية الفعالة يحفز الآخرين على العمل وكل يعمل حسب مهمته والمتابعة الإدارية وإيجاد الحلول لكل المشاكل يساهم في تطوير المناخ المدرسي والجو التعليمي فوجود خلل في الغدارة يعني خلل في المناخ. |
| 2 | المدير الناجح هو الذي يخطط وينفذ بشكل سليم ويحقق أكبر قدر من الأهداف والتي جزء منها هو تطوير المناخ وبالتالي فتحقيق الأهداف يعني تطوير المناخ. . |
| 3 | أنا من احدد ما هي علاقة الباقيين في الإدارة وهل أريد أن أخرج للطلاب وللآخرين أم هم يتوجهون لي وبالتالي فتوجه المدير للطلاب بشكل جيد هو من يضيف جوا جيدا للمدرسة بالإضافة إلى أن الإدارة تقوم بتطوير التفاهم والتعاون داخل المدرسة وبالتالي تطوير المناخ. |
| 4 | إذا عرفت الإدارة بأنها ناجحة فهذا يعني أنها سوف تأثر إيجابيا على المناخ ، وعلى الإدارة أن لاتهمل المناخ المدرسي. |
| 5 | إذا صلح الرأس صلح الأساس فإذا كان المدير ناجحا فهو بالطبع سيقوم على خلق مناخ مدرسي مناسب. |
| 6 | باستغلال جميع الإمكانيات المتاحة وتسخيرها لإتمام العملية التربوية . |
| 7 | بسياستها وذلك ببناء سياسة تربوية واضحة تعتمد على أسس توفير المناخ المدرسي الجيد من حيث العلاقات بين المعلمين والأهل والطلاب. |
| 8 | بالتعامل الإداري مع المعلمين وتوفير لهم الراحة والامان في العمل وتوفير الوسائل والأنشطة المناسبة للطلاب وبتزيين المدرسة. |
| 9 | بخلق مناخ مدرسي إيجابي يمتاز بالتعاون والإخلاص في العمل. |
| 10 | بتوفير كل اللوازم المطلوبة من مختبرات ونشاطات متنوعة وحصص رياضة واحترام وتعاون متبادل بين الطاقم والطلاب والأهل. |

إجابات المدراء على السؤال الثاني عشر(كيف يمكن للعلاقة المتسلسلة ما بين الإدارة والطاقم المدرسي والطلاب أن تؤثر على رفع مستوى التحصيل العلمي؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|---|
| 1 | هي علاقة متشعبة ما بين الاطراف فالإدارة تؤثر بشكل كبير على المعلم وتطوره وتقدمه والمعلم يؤثر على الطالب فالراحة الذي يأخذها المعلم من الإدارة ينقلها إلى الطلاب وسوء التعامل الذي يتلقاه المعلم من الإدارة ينقله أيضا إلى الطلاب . |
| 2 | إن العلاقة هي متداخلة وليست متسلسلة ، فرفع مستوى التحصيل يحتاج إلى بذل جهد مشترك بين الأطراف جميعها والذي يعتمد بالأساس على التخطيط والتنفيذ السليم |
| 3 | معرفة احتياجات الطالبات هي عن طريق المعلمات وهذه هي علاقة جيدة وبالتالي نقوم بتوفير الحلول لتلك الاحتياجات ونرجعها مع المعلمين وبالتالي فالعلاقة هي متبادلة كما وأن هناك تواصل مباشر مع الطالبات وهذا يؤدي بالطبع إلى رفع مستوى التحصيل لدى الطالبات. |
| 4 | أي علاقة بين الإدارة والطاقم تؤثر على الطلاب ، فالعلاقة يجب أن تكون علاقة تفاهم وإقناع ، حتى يقوم المعلم بدوره التعليم بشكل مريح. |
| 5 | إن علاقة الإدارة بالمعلمين تؤثر تماما على الطلاب ، فإذا وفرت الإدارة جوا جيدا للمعلم من ناحية عدم المشاكل فالمعلم سوف يؤثر على الطلاب إيجابيا وعند وجود المشاكل بين الإدارة والمعلم فإن المعلم سوف لن يقوم بعمله بشكل جيد . |
| 6 | برسم سياسة مدرسية واضحةبين الإدارة والمعلمين والقدرة على استغلال الإمكانيات المتوفرة وبذل الجهد الكافي في المتابعة. |
| 7 | وجود إرشادات وتعليمات واضحة من الإدارة للمعلمين يؤدي إلى عمل المعلمين بالتحضير الملائم والجيد وهذا يؤثر على الطلاب كما أن التعامل الجيد مع المعلمين وقنوات الاتصال المفتوحة معهم يؤدي إلى رفع مستوى التعليمي لدى الطلاب. |
| 8 | التعاون ولمحبة مع المعلمين تجعل من المعلومات تصل بسهولة إلى الطلاب وعدم وجود العلاقة الجيدة مع المعلمين فلا اتصال بالطلاب. |
| 9 | علاقة الإدارة بالطاقم تخلق جوا تعليميا جيد ، ولكن حتى إذا كانت العلاقة جيدة والمعلم فائتل التعليم سيكون فاشلا. |
| 10 | يجب أن تكون العلاقة مشتركة وتعاونية فمثلا عند القيام بمشروع يجب توزيع المهام على المعلمين لتقديم خطط له فإذا انفرد المدير بذلك لن يكون مشروع ناجح |

إجابات المدراء على السؤال الثالث عشر (كيف تعرف المدرسة الناجحة حسب رأيك؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|--|
| 1 | وجود الجو التعليمي بها ووجود المشاريع وتقدم الطلاب بالإضافة إلى العلاقة الجيدة للمجتمع المحلي والأهل بها ولها غنتاجات كثيرة مثل معارض سنوية . |
| 2 | مدرسة يجب أن يكون بها علاقات وتفاهم إيجابي بين أطراف العملية التربوية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك أن يكون طاقم المدرسة مؤهل من النواحي التعليمية التربوية ، وهي مدرسة بها جو مناسب للطلاب وتطمح إلى تخريج طلاب قادرين على التكيف مع تغيرات الحياة المتسارعة. |
| 3 | هي المدرسة ذات الراحة بجوها بالإضافة إلى سير الأمور بداخلها كما يجب ، كما وأن نتائجها تكون جيدة – وتهتم بتطوير الطاقم والطلاب. |
| 4 | هي التي تحقق الهدف والرؤية المدرسية. |
| 5 | هي المدرسة ذات الجوهر والمضمون ، فهي ذات تحصيل ونتائج جيدة للطلاب ومدرسة تسعى لوجود بها ما تحتاجه العملية التعليمية من لوازم واحتياجات . |
| 6 | هي ذات المستوى التحصيلي الجيد وذات صورة إيجابية في الحي . |
| 7 | هي ذات احترام الحي للمدرسة وذات نسبة تسرب قليل وغيابات معلمين وطلاب قليلة وذات تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية. |
| 8 | هي المدرسة ذات التحصيل الجيد للطلاب والتي تحتوي على أنشطة داخل المدرسة. |
| 9 | هي مدرسة بها انتظام للطلاب بالدراسة والمشاكل بها قليلة ونتائجها جيدة. |
| 10 | هي المدرسة ذات المستوى التعليمي الجيد وبها مناخ جيد وبها راحة للطلاب والمعلمين للعمل. |

إجابات المدراء على السؤال الرابع عشر (هل يوجد فعاليات تربوية بعد الدوام؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|---|
| 1 | يوجد لدي فعاليات ولكن ليست بعد الدوام بسبب استغلال مدرسة أخرى لمبنى لمدرستنا لقلّة الغرف الصفية ولكنه يوجد عوضاً عن ذلك فعاليات تربوية وتقوية بأيام العطل. |
| 2 | للأسف هذا العام لا يوجد أي فعاليات بعد الدوام بسبب عدم توفر الإمكانيات ولكن هناك بعض الفعاليات داخل الدوام وخصوصاً في البرامج التربوية وكذلك في مجالات الرياضة والحد من العنف والتسرب. |
| 3 | لدي الكثير من هذه الفعاليات من برنامج المتفوقات في الجامعة العبرية وبرامج التقوية داخل المدرسة وخارجها وهناك مشروع حوار الأديان ومشروع التربية الجنسية وبرنامج الصحة الأسرية وبرنامج العمل الإرشادي وبرامج تثقيفية مع الأهل. |
| 4 | نعم هناك فعاليات لتطوير مهارات الطالب في الحاسوب، وفعاليات للفنون وتنمية المواهب، كما أنه هناك دورات للمعلمين. |
| 5 | لا يوجد الكثير من الفعاليات بعد الدوام تحديداً ولكن يوجد بطرق أخرى في الصباح قبل الدوام يوجد حصص تقوية كما وأنه يوجد فعاليات ومسابقات متنوعة مثل مسابقة حفظ القرآن الكريم ومسابقات رمضان والإذاعة الصباحية وورشات العمل كمعرض العلوم ومعرض التكنولوجيا. |
| 6 | نعم هناك مركز تربوي تعليمي ومدرسة كروية وقسم للحاسوب ومشروع جوقة مدرسية. |
| 7 | يوجد فعاليات ومجموعات للتقوية في المواضيع المختلفة. |
| 8 | لا يوجد لدي فعاليات بعد الدوام بسبب أنها مدرسة ابتدائية وذات موقع جغرافي بعيد. |
| 9 | يوجد لدي بالمدرسة دوام صباحي ومساءلي لكثرة الطلاب وقلّة المباني لذلك لا يوجد لدي فعاليات بعد الدوام ورغم ذلك لدي مشاريع تقوية يوم العطلة (الأحد) |
| 10 | نعم هناك فعاليات رياضية ودورات تقوية للطلاب وحاسوب ومكتبة. |

إجابات المدراء على السؤال الخامس عشر (هل يوجد مشاركة للأهالي بالإحداث التي تجري في المدرسة وكيف تشرح ذلك؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|--|
| 1 | لا يوجد مشاركة للأهل بأي نشاط كان لعدم وجود أماكن ومصادر مهمة لذلك. |
| 2 | للأسف مشاركة الأهل غي كافية والمدرسة تحاول إشراكهم وهناك بعض التجاوب ولكنه غير كافي واعتقد أن ذلك بسبب الظروف البيئية الصعبة بشرقي القدس وعدم الوعي الكافي للأهل. |
| 3 | تحاول الإدارة إشراك الأهل بكل عمل نقوم به داخل المدرسة بالإضافة إلى توزيع النشرات الدورية للأهل عن نشاطات المدرسة المختلفة كما وأن هناك مشاريع تم القيام بها من أجل الأهل وتطويرهم كبرنامج الصحة الشاملة، كما وانه هناك اجتماعات تعقد للأهالي. |
| 4 | يوجد مشاركة فقط وليس تدخل وهناك اتصال دائم للاهل ووضعهم بالصورة لمستوى ابنهم ، فمثلا يتم توزيع الشهادات للأهل كل شهرين . |
| 5 | نعم فالاهل يشاركوننا في جميع الأعمال التي نقوم بها مثل ورشات العمل أو المسابقات وهناك أيام مفتوحة للأهل من خلالها يتم توزيع الشهادات والاتصال بهم ، كما وأنه يوجد لدي لجنة أمهات من شأنها العمل مع المدرسة في تحقيق الهداف ومن أحد خطوات هذا البرنامج هي ان تقوم الأمهات بحضور بعض الحصص داخل الصف . |
| 6 | نعم هناك لجنة أولياء فعالة للمدرسة وهناك مشاركة في الفعاليات والاحتفالات المختلفة ومن خلال توزيع الشهادات. |
| 7 | يوجد إعلام للأهل ببعض الأحداث والفعاليات ومشاركتهم مخططة من قبل المدرسة من خلال حضور فعاليات مدرسية ومشاهدات صافية. |
| 8 | يوجد مشاركة للأهالي عن طريق جلب الإدارة لهم عند بعض الفعاليات أو المناسبات . |
| 9 | أقوم بمشاركة الاهل فقط في الاحتفالات التي تخص ابنهم وفي توزيع الشهادات وليس لدي لجنة آباء. |
| 10 | هناك مشاركة جيدة للأهل من حيث المشاركة بالمشاهدة داخل الحصص والأمهات داخل الروضات كما ويوجد مشروع يتم فيه العمل مع الطلاب والأهل سوية (مشروع متحف البلدان). |

إجابات المدراء على السؤال السادس عشر (هل ترى في نفسك أو وظيفتك منصب للتغيير وإحداث الجديد؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|--|
| 1 | يجب على المدير أن يكون متغير غير ثابت وأنا اشعر انني تغيرت كثيرا وطورت الكثير لدي وهذا انعكس على المدرسة ويشهد لي جميع المعلمون بذلك. |
| 2 | يجب أن يكون هناك تغيير من قبل المدير بالتعاون مع طاقم المعلمون والأهالي رغم وجود صعوبات كثيرة خارجة عن السيطرة تعوق دون التغيير المنشود. |
| 3 | لقد قمت بالكثير من التغييرات داخل البلد ككل وليس فقط داخل المدرسة إذ أن البنيت الآن أصبحت تذهب إلى الجامعة بعد التوجيهي وهذا ما كان يندر فعله ، بالإضافة إلى زيادة الوعي العام فمثلا بالنسبة لعمل الفحوصات الطبية أثناء الحمل قمت بزرع هذه الثقافة في طالباتي والآن أنا افرح كثيرا عندما أجد الطالبات يقمن بذلك بكل فخر واعتزاز. |
| 4 | طبعا والتغيير ليس له حدود ومن أهم الأمور للمدير هي التغيير والتجديد الدائم. |
| 5 | لدي قاعدة تقول طور نفسك أو مت ن فأنا لا أحب الروتين بل أسعى دوما للتغيير وأبحث عنه. |
| 6 | عملية الغدارة هي عملية متجددة ولا نهاية لها ودائما يوجد إمكانية التطوير والتجديد . |
| 7 | نعم فيوجد لإدارة الكثير من التطوير والتجديد من الناحية التنظيمية والتخطيط التربوي والتجديد في الأساليب . |
| 8 | نعم لأنني بطبيعتي لا أستطيع المكوث بمكان واحد لفترة طويلة لذلك فأنا أحب التغيير. |
| 9 | عملت على الكثير من الامور للتغيير بالمدرسة ومنها الفوضى العارمة التي كانت تسودها. |
| 10 | قادر على التغيير لأنني غيرت الكثير بالمدرسة فعدد الطلاب ازداد من 350 إلى 1650 والمدرسة انتقلت من الصف السادس إلى الصف التاسع وقمت بتكبير المباني وفتح شوارع مهمة للمدرسة. |

إجابات المدراء على السؤال السابع عشر (ما هي المميزات الموجودة بإدارتك وتستطيع تعريفها كمميزات إيجابية؟)

| الإجابة | المدير |
|---|--------|
| الشخصية المقبولة لدى الجميع واحترام الآخرين والاستشارة والسعي نحو التقدم والمتابعة الكبيرة . | 1 |
| علاقة إدارتي بالأهل والعلاقة مع الطاقم والطلاب ومع المؤسسات الداعمة . | 2 |
| التعاون الجيد مع الجميع من معلمات وطلاب وأهالي والمراقبة الدائمة والمثابرة والعمل الجد . | 3 |
| العمل بضمير والمسؤولية والتطوير والتغيير المستمر والتواضع واحترام الآخرين والتقدير والتعزيز للعاملين والمتابعة الدائمة. | 4 |
| الإخلاص بالعمل ن حب المهنة والوظيفة، والعمل الحثيث. | 5 |
| الالتزام بالوقت، والقدوة الحسنة، والاهتمام بالطلاب، واحترام الآخرين. | 6 |
| الوضوح في التعامل مع الهيئة التعليمية ومع الطلاب وإعطاء التوجيهات والإرشاد اللازمين. | 7 |
| التعامل مع المعلمات ومع الأهل بصورة جيدة. | 8 |
| المعرفة الجمة لكل العاملين فمنهم من كان زميل لي في الدراسة ومنهم من علمني ومنهم من علمته، وتحصيلي الدراسي. | 9 |
| اللامركزية ومعرفة الظروف لكل طالب لأنني ابن البلد والتعاون والتواضع والعمل بجهد من اجل المدرسة. | 10 |

إجابات المدراء على السؤال الثامن عشر (هل تشعر أن المدرسة هي بيتك الثاني؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|---|
| 1 | نعم فإن الطلاب بالمدرسة هم أولادي وهم أمانة في عنقي وعلي تعليمهم كأولادي وعلي أن أعلمهم الاحترام والالتزام والتسامح فأنا علي أن أكون حريص على أولادي في البيت والمدرسة. |
| 2 | نعم فالمدرسة هي جزء من حياة المدير وهو مسئول أمام الله والناس عليها . |
| 3 | نعم أنا اشعر بذلك كثيرا فأنا أحافظ على طالباتي وكأنهن بناتي في البيت كما وأن كل بناتي قمن بالعمل تطوعا في المدرسة ، إذ يتوجب علي تطويرهن وتحضيرهن للمستقبل وعلي حل مشاكلهن والوقوف معهن ومساعدتهن فانا أحيانا أقضي في المدرسة أكثر مما أقضيه في بيتي. |
| 4 | أشعر أن المدرسة هي بيتي وليس بيتي الثاني لأن بيتي يمكن أن أعتمد به على زوجتي بالقيام بالمهمات ولكن المدرسة أنا أعتمد علة نفسي في ذلك . |
| 5 | هي فعلا بيتي فأنا اقضي معظم وقتي بها والبيت هو عبارة عن فندق للنوم. |
| 6 | نعم لان الوقت الذي أقضيه يتعدى ساعات العمل الرسمية والاهتمام بدقائق الأمور. |
| 7 | نعم وذلك بالدوام المتواصل والتفكير الدائم بمصلحة المدرسة حتى بعد ساعات الدوام المدرسية وبتنفيذ أعمال مدرسية بعد انتهاء الدوام. |
| 8 | نعم وأحيانا اشعر أنها بيتي الأول لأنني قمت بتأسيسها كما أسست بيتي. |
| 9 | نعم فأنا أحب المدرسة كثيرا وأتواجد فيها حتى في أيام العطل . |
| 10 | هي بيتي الأول لأنني أعطيها من الوقت أكثر مما أعطي لبيتتي. |

إجابات المدراء على السؤال التاسع عشر (هل يوجد لديك اتصال مع الطلاب وما هو نوع الاتصال؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|--|
| 1 | لدي اتصال مباشر مع الطلاب وهم يستطيعون التوجه إلى بأي لحظة وبأي موضوع يريدونه وأقوم دوما بإشعارهم بالأمن والأمان بالإضافة إلى العلاقة عن طريق متابعة مربى الصف . |
| 2 | هناك اتصال مباشر مع الطلاب عن طريق إعطائهم الحصص والحوارات المختلفة معهم وعن طريق الفعاليات المشتركة التي تتمثل في اللجان المدرسية . |
| 3 | أولا أنا أقوم بالتعليم وهو اتصال قوي للغاية مع الطالبات كما وأنتني أدعو الجميع للتوجه إلي وأتمنى دوما أن يطرقن البوابات للتحدث إلي ، وكثيرا ما ألتقي بهن في الساحة وأتحدث معهن في الكثير من المواضيع التي تهم المدرسة. |
| 4 | دائما هناك اتصال مع الطلاب وحوار وزيارات للصفوف وفي الساحة وأثناء الاصطفاف ومن خلال الخروج بالرحلات معهم. |
| 5 | هناك اتصال مباشر مع الطالبات فانا أعلم وأتوجه لهن مباشرة في الإذاعة الصباحية مثلا وفي الساحة. |
| 6 | يوجد اتصال مع الطلاب بشكل مباشر من خلال الاستراحات ومتابعة أولياء الأمور وعن طريق الحوار الدائم مع الطلاب. |
| 7 | هناك علاقة مباشرة وشخصية ومعرفتي للطلاب جميعا وعن طريق التدخل الدائم بحل مشكلاتهم . |
| 8 | يوجد اتصال عن طريق الحوافز والتشجيع للطالبات وعن طريق الحوار المستمر من خلال الصفوف وفي الساحات والممرات. |
| 9 | يوجد اتصال مباشر مع الطلاب في كثير من الامور فالطلاب يستطيعون التوجه إلي في أي لحظة. |
| 10 | يوجد اتصال مباشر فانا دائما بين الطلاب وأستقبلهم في الصباح وأكون بينهم في كل الفرص |

إجابات المدراء على السؤال العشرون (ما هي العلاقة بينك وبين المعلمين وهل يوجد لديك طاقم استشارة داخل المدرسة؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|---|
| 1 | إن طبيعة العلاقة بيننا إيجابية مبنية على الثقة وتبادل الاحترام بيننا ولدي طاقم استشارة مكون من النواب وأصحاب الوظائف مثل السكرتاريا والمركزين والآذن . |
| 2 | العلاقة مع المعلمون هي علاقة إيجابية هدفها إعطاء عمل ناجح ولدي طاقم استشارة مؤلف من النائب ومن ممثلين عن المعلمين. |
| 3 | نحن نتعامل كعائلة واحدة فالتوجه والعلاقة هي أسرية نكمل بعضنا البعض فأنا أشعر للفرق بالسن بأني أم المعلمات قبل الطالبات ، ولدي طاقم استشارة مؤلف من المستشارة التربوية والنائبة ومجموعة المركزات وأحيانا يتم عرض الموضوع على كل المعلمين للتشاور . |
| 4 | العلاقة مع المعلمين هي جيدة جدا ، ولكن المعلم إذا انتقدته فهو لا يحبك لأنهم يميلون إلى الكسل ، ولدي طاقم استشاري وأحاول التشاور مع كل معلم . |
| 5 | العلاقة مع المعلمون مبنية على الثقة والصدق ولدي لجان بالمدرسة مقسمة وبالتالي أعتمد على اتخاذ القرارات باستشارة هذه اللجان |
| 6 | العلاقة هي علاقة احترام متبادلة وعلاقة تكاملية ويوجد لدي مجلس استشاري مؤلف من 3 مركزين. |
| 7 | علاقة مباشرة وجيدة وعلاقة صداقة وعلاقات عملية وتوجيه مباشر وحوار مباشر ويوجد لدي طاقم استشارة مؤلف من النواب ومعلمين. |
| 8 | لا يوجد لدي طاقم استشارة والعلاقة مع المعلمون هي جيدة ومبنية على أساس مصلحة المدرسة. |
| 9 | العلاقة مع جميع المعلمون جيدة جدا وليس لدي طاقم استشارة لأنهم كلهم مستشارين. |
| 10 | نعم يوجد لدي طاقم استشارة ولجان وكثيرا ما اطلب منهم القيام بعمل لجنة للمعلمين لمتابعة المطالبة بحقوقهم والعلاقة معهم هي ممتازة مبنية على الاحترام . |

إجابات المدراء على السؤال الواحد والعشرون (ما هي الأمور التي تحاول القيام بها بالمدرسة من أجل التغيير؟)

| المدير | الإجابة |
|--------|---|
| 1 | أقوم على تحفيز المعلمين دوماً وتطويرهم كما وإني أسعى على تجديد الطاقم فمنهم من هو الآن في سن متقدمة وأنا أسعى إلى جلب طاقات الشباب في المدرسة . |
| 2 | نظراً لصعوبة الأوضاع التي تحيط بنا سواء داخلية أم خارجية هناك بعض المعوقات إلا أنني أقوم على رفع مستوى الطلاب والتحصيل بالإضافة إلى معالجة قضايا العنف والتسرب من المدرسة . |
| 3 | أقوم بالعمل على تطوير العلاقات الاجتماعية داخل الطاقم وبين الطالبات ، كما وأني أقوم على مكافحة الصعوبات التعليمية وإبراز المواهب لدى الطالبات |
| 4 | أقوم كثيراً بعمل دورات والسعي نحو التحقيق والتجديد، . |
| 5 | النشاط والتغيير المتواصل في الأساليب والتدريس. |
| 6 | يبدأ التغيير من النفس والتغيير لسلوكيات وأخلاقيات والطموح لتكون المدرسة ذات مبنى ملائم للعملية التربوية. |
| 7 | المتابعة والحث على التغيير والتفكير والإبداع في العملية التربوية. |
| 8 | أحاول تغيير طريقة وأسلوب النمط التعليمي القديم. |
| 9 | أحاول أن أعزز المعلم لمهنته والتجديد في الطاقم. |
| 10 | أحاول دوماً رفع المستوى التعليمي وبناء مختبر رياضيات حالياً واعمل كثيراً على مشاركة الاهل. |