

حدود تطبيق الإدارة الفاعلة لدى إدارات المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم (تربية الكرخ الثالثة أنموذجاً)

م.م. علي صالح محمد

مديرية تربية بغداد الكرخ الثالثة

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد (درجة توافر الإدارة الفاعلة لدى مديري المدارس في مديرية تربية الكرخ الثالثة)، تحدد الدراسة الحالية مديري المدارس الابتدائية للتربية في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ/٣ في محافظة بغداد للعام الدراسي الحالي (٢٠٢١-٢٠٢٢). وتضمنت عينة البحث من (١٥٠) مديراً بواقع (٧٥) من الذكور و(٧٥) من الإناث، اختيروا من المجتمع الأصلي لمديري المدارس الابتدائية في تربية الكرخ الثالثة في محافظة بغداد والبالغ عددهم (١٠٧٤) مديراً ومديرة وقد استخراج الباحث مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان. وقد استعمل الباحث مجموعة من الوسائل الإحصائية منها (الاختبار التائي لعينة واحدة، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ، مربع كاي). وقد استخدمت الحقيبة الإحصائية (SPSS) للوصول إلى النتائج المطلوبة في إجراءات البحث. وتوصل البحث الحالي إلى وجود درجة متوسطة لتوافر الإدارة الفاعلة لدى مديري المدارس في مديرية تربية الكرخ الثالثة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المديرية وفق متغير الجنس، أن كليهما ذكوراً أو إناثاً لهم وجهه نظر واحدة في توافر الإدارة الفاعلية في المدارس الابتدائية في مديرية الكرخ الثالثة.

الكلمات المفتاحية: (الإدارة، الفاعلية، المدارس الابتدائية).

The limits of applying effective management to primary school
administrations from their point of view
(Raising the third karkh as a model)

Ali Saleh Mohammed

Directorate of Education Baghdad Karkh III

Abstract:

The purpose of this study was to determine (to what extent) principals in schools under the jurisdiction of Karkh's Third Education Directorate have access to, and make use of, effective management strategies (2021-2022) From the original community of primary

school principals in the third Karkh education district in the province of Baghdad, of which there were 1074, a sample of 150 principals was selected for this study. A variety of statistical procedures (one-sample t-test, two-sample t-test, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha equation, chi-square) were employed by the researcher. The research methods utilized the statistical software (SPSS) to get the desired outcomes. Third Karkh Education Directorate school principals were found to have a moderately positive outlook on the availability of effective management, with no statistically significant differences between male and female principals' perspectives on this issue.

Keywords: (administration, effectiveness, primary schools).

الفصل الأول (التعريف بالبحث)

إشكالية البحث:

إن الهدف الأساس لأي نظام إداري يكمن في وجود إدارة فاعلة تعنى بتنظيم أداء العاملين فيها فضلاً عن تنسيقها المستدام، وأن ممارسة العمل الإداري يتطلب حرية من المهارات والقدرات منها القدرة على إرضاء العاملين وتلبيته احتياجاتهم، فضلاً عن توفير بيئة آمنة لهم مع الحفاظ على دور المنظمة في تحقيق جودتها، كذلك القدرة على صناعة واتخاذ القرارات الصحيحة، فضلاً عن استثمار الإمكانيات في التنظيم والتنسيق بحيث يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها المنشودة.

من خلال عمل الباحثين في المؤسسات التربوية (المدارس) لوحظ أن أداء إدارات المدارس الابتدائية مازال يدار وفق النموذج التقليدي ولا يصل إلى المستوى المستهدف المنشود وهذا ما لاحظته الباحث ومدى انعكاساته على المناخ التنظيمي السائد في تلك المدارس الأمر الذي أدى إلى شيوع حالات التذمر والشكوى ولا شك أن الأداء السلبي يتولد عنه الكثير من الحالات والمواقف غير الصحيحة منها عدم الإخلاص بطريقة الأداء أو اللامبالاة وغيرها من الظواهر غير الصحيحة مما

يؤدي إلى ضعف الأداء الإداري والتفاوت مع أعضاء الهيئة التعليمية وهذا ما أكدته دراسة (العلوان، ٢٠٠٤) التي شخصت العديد من السلبيات التي تشوب عمل أداء إدارات المدارس ومنها:

١- عدم تطبيق المبادئ السليمة في اختيار إدارة مدرسية فعالة على أساس التخصص والكفاءة والخبرة الإدارية.

٢- تمسك إدارات المدارس بممارسة الأنماط الإدارية الرئيسية.

٣- تخشى العديد من الإدارات المدرسية إجراء تغييرات وتطورات في مجال قطاع الإنتاج.

(العلوان، ٢٠٠٤)

أهمية البحث:

اهتم المهتمون بمجال الإدارة التربوية بالتعامل مع قضايا الإدارة والقيادة منذ القدم، واستمرت الدراسات والأبحاث حتى يومنا هذا، حيث كانت القضايا الإدارية الأكثر أهمية لهم حتى أصبحت بعداً مهماً للغاية في عصرنا المعرفي، ولاسيما التقدم والتطور خاصة في مجال العلوم وفي جميع مجالات الحياة، لذلك هناك حاجة ملحة لكل ما هو جديد ومتطور في القطاع مع الخبرة والمهارات والقدرات المقابلة بالإضافة إلى القدرة على تحمل المسؤولية وتوقع القدرة على التكيف مع أداء الدور الإداري المطلوب، خاصة مع نمو المؤسسة وتطورها وتطور تعقيد أدوارها.

يعتمد نجاح إدارة المدرسة في تنفيذ مهامها إلى حد كبير على فعاليتها وقدرتها على توجيه موظفيها نحو الأهداف المعلنة، فضلاً عن صدقهم وكفاءتهم في العملية التعليمية، حيث يشكلون عوامل النجاح المهيمنة لجعل المبادئ لتكون قادرة على أداء مهامها الإدارية والتعليمية على المستوى المطلوب، يجب أن يكون المرء على دراية تامة بالقوانين واللوائح والتوجيهات المتعلقة بسير العمل الإداري والسعي للامتثال لتطبيقها، بالإضافة إلى الاستمرار في مواكبة أي تعديلات وتغييرات قد تحدث. (نهلة، ٢٠٠٨ : ٩)

كما أن الإدارة تعد محور اهتمام الخبراء والباحثين في الشؤون التربوية حيث أصبحت مطلباً حتمياً للمؤسسات التعليمية بعد التحول إلى مجتمع المعرفة والتكنولوجيا المتميز باستخدام الأساليب التربوية الفعالة والأساليب الصحية، مما يستدعي الحاجة إلى اختيار المؤسسات التعليمية المتميزة

بمعايير التميز في قسم المعرفة والكفاءة، وتولي كافة المسؤوليات الجديدة والمتطورة والتوظيف من أجل القيام بالدور الفعال المطلوب، خاصة وأن المؤسسة تنمو وتتطور. (القيسي، ٢٠١٠: ٥٤) أصبحت الإدارة الفعالة هي القيمة الرئيسية للعمل التربوي في البلدان المتقدمة، كما أصبح المعلمون ينظرون إليهم على أنهم نشاط أساسي في التعليم، يتماشى مع متطلبات عصرنا، والمعرفة الناتجة تتعلق بتطوير المؤسسات التعليمية، وإدارتها الجيدة، وأساليب التعليم والتي تعد عملية لضمان تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.

ونعلم من جميع الأدبيات حول إدارة المدرسة أن نجاحهم يعتمد على فعالية إدارتهم وقدرتهم على تخطيط وتنظيم وتوجيه العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المحددة لهم، على وجه الخصوص ، تشكل الإدارة للمدرسة الابتدائية حجر الزاوية المثالي في العملية الإدارية. (العباسي، ٢٠٠٨: ٣) وبات ينظر إلى مديري المدارس الابتدائية على أنهم الهدف الأكثر فاعلية في إدارة المدرسة والمؤشر المباشر في مسيرتها التربوية والإدارية من خلال الإدارة السليمة للموظفين والطلاب، فضلاً عن الأعضاء الآخرين العاملين فيها بما يحقق أهداف المدرسة المتمثلة بتكوين وإعداد ونشئ التلاميذ وما يصاحبها من تغيرات اجتماعية مستمرة. (أحمد، إبراهيم، ٢٠٠٣: ١٤٦) لذلك فإن أهمية الدراسة على النحو التالي:

١- أهمية الفئة المستهدفة في الدراسة ودورها الفاعل في إدارة المؤسسات التربوية المتمثلة في إعداد المتعلمين لكيفية اكتساب المهارات الأساسية وكيفية التعامل مع مواقف الحياة المستقبلية.

٢- تظهر أهمية البحث عن طريق ما ستتوصل إليه النتائج محاولةً تتبني أصحاب القرار في وضع آليات واستراتيجيات في اختيار إدارات المدارس الفاعلة وتحفيزهم على مواصلة العمل الممنهج ولاسيما في ظل التطور المعرفي والإداري والنفسي.

٣- تحتاج المؤسسات التربوية (المدارس) إلى اتباع نموذج إداري فعال حيث يلعب دوراً مهماً في تطوير الخطط الحالية والمستقبلية بناءً على الأسس العلمية وبيانات البيئة التعليمية وقيود متطلباتها.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة:

- ١- من وجهة نظرهم حدود تطبيق الادارة الفعالة في ادارة المدرسة الابتدائية الملحقة بالحد الاداري لديوان تربية الكرخ الثالث ببغداد.
 - ٢- الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير (الجنس).
- حدود البحث:

حدود الدراسة الحالية هي على النحو التالي:

- ١- الحدود الموضوعية: (حدود تطبيق الإدارة الفاعلة لدى إدارات المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم (تربية الكرخ الثالثة أنموذجاً).
 - ٢- الحدود البشرية: وطبقت الدراسة على مجتمع ادارة المدرسة الابتدائية في بغداد / الكرخ الثالثة.
 - ٣- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في العام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢م).
 - ٤- الحدود المكانية: تطبيق هذا البحث على إدارة المدارس الابتدائية في بغداد.
- المفاهيم والمصطلحات الواردة في البحث:

أولاً. الإدارة الفاعلة:

ويشير إلى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات التعليمية (المدارس) ، والذي يتميز بعلاقات شخصية جيدة بين إدارة المدرسة والعاملين معها ، والمفاهيم المستخدمة في العمليات التربوية والإدارية لتحقيق الأهداف والأدوات والأساليب للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وأقل تكلفة وأقصر وقت. (محمد نايف، ٢٠٠٦: ١٠٦)

التعريف الإجرائي:

هي الدرجة التي تحصل عليها المجموعة المستهدفة من خلال استجاباتها لأداة البحث المعدة

لهذا الغرض.

ثانياً. مدير المدرسة:

كل من يتولى إدارة المدارس الابتدائية، ويشترط في تعيينه أن يكون مدرساً أكمل تعليمه

الثانوي وقضى ما لا يقل عن خمس سنوات في ممارسة التعليم الابتدائي، ويتمتع بالقدرة والسمعة

الطبية ويفضل من حصل على شهادة أو اجتاز دورة تدريبية في الإدارة التربوية. (وزارة التربية، ١٩٧٨: ٧)

الفصل الثاني

إطار نظري ودراسات سابقة

أولاً. مفهوم الإدارة الفاعلة:

إن نشأت مفهوم الإدارة الفاعلة أساساً مبينة على نظرية تحسين المدارس وتطويرها في كثير من الدول والمناطق، بالإضافة إلى حل المشكلات الموجودة في المؤسسات التعليمية المتمثلة بالعديد من المعلمين وضعف البحث العلمي. وتتميز هذه النشأة بوجود قيادة إدارية فاعلة لإدارات المدارس والمناخ المدرسي غير المجحف.

وقد أجمعت الكثير من الأدبيات والدراسات السابق ومنها دراسة (العمامرة، ٢٠٠٢) على أن أهم سمات الإدارة الفاعلة القائمة على المدرسة تتمثل في (الاستقلالية، المرونة، الاستجابة، التخطيط بواسطة المدير وبمساعدة العاملين معهم)، فضلاً عن تبني المدير أدواراً جديدة لتوفير بيئة مدرسية تمتاز بالاعتدال والجدارة.

لذلك أصبحت الإدارة الفعالة أهم طريقة تستخدمها جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات بما في ذلك المدارس، وتمكين المشرفين عليها من القيام بعملية جمع المعرفة واستخدامها وتوليدها وابتكارها وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة للمدارس والمجتمعات المحلية في ظل نمو المعرفة والثورات التكنولوجية. مفاهيم الإدارة الفاعلة وحسن توظيفها في المؤسسات التربوية:

إنها العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات المهمة التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبرها ضرورية لأنشطتها الإدارية المختلفة، مثل حل المشكلات واتخاذ القرار والتعلم الاستباقي والتخطيط الاستراتيجي. (الغامدي، ٢٠٠٧: ٨٩)

كما عرفها (السلمي، ٢٠١٤) على أنها كلية منظمة وفق فلسفتها التربوية، وترغب في تدريب الشباب وفق أهداف اجتماعية ومصالحة وطنية عامة، الأمر الذي يتطلب سلسلة منسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لهم لإنجازهم بنجاح. (السلمي، ٢٠١٤: ١٠٢)

وتأسيساً على ذلك تبنت المؤسسات التربوية ولاسيما الدول العاصرة مفهوم الإدارة الفاعلة المتمثلة.

ويرى الباحث إن الإدارة الفاعلة لا يقتصر عملها على الحدود المحيطة بالمدرسة بل ترتبط بالمجتمع الخارجي لها، لذا يتوجب عليها العمل وفق أهداف إستراتيجيات المجتمع وتلبية احتياجاته. كما يعرفها (ربيع، ٢٠٠٦) على أنها مجموعة منسقة من الجهود والأنشطة التي يضطلع بها فريق من موظفي المدرسة يتألف من المدير ومعاونيه والإداريين والموظفين الفنيين لتحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة وخارجها. المدارس التي تلي هدف المجتمع تقوم بتعليم أطفالها بالطريقة الصحيحة على أساس متين.. (ربيع، ٢٠٠٦: ١٦٦)

خصائص الإدارة الفاعلة في المؤسسات الفاعلة:

- ١- التكامل بين الأهداف التنظيمية كما وردت لدى والأهداف الشخصية للأفراد.
 - ٢- إدراك الإدارة الفاعلة للفروق الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم في العمل.
 - ٣- وجود قواعد وأنظمة عادلة لمكافآت وعقوبات العاملين في المؤسسات التعليمية.
 - ٤- دعم التطوير الفردي والمهني للأفراد داخل المؤسسة ومحاولة تحسينها.
 - ٥- يشارك الموظفون ذوو الصلة بصدق في صنع القرار. (النجار، ٢٠٠٥: ٦٣)
- وهناك مفاهيم أخرى ذات صلة للإدارة الفاعلة ومنها:

أولاً. التفاؤل:

يمثل النهج الأمثل للمؤسسات بصفته يمنح الثقة بين المدير والعاملين ويحفزهم على الإنجاز، وقد تظهر أساليب الإدارة السلبية القليل من الثقة في القدرات، وفي بعض الحالات يمكن أن تترجم إلى أساليب استبدادية في مكان العمل. بدلاً من ذلك حافظ على تواصلك وشارك أفكارك مع العاملين لتحفيز فريقك العلمي الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. (حسان، ٢٠١٠: ٦٥)

ثانياً. الذكاء العاطفي:

الذكاء العاطفي مهم بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بالصحة العقلية لأن الانتباه للمشاعر يخلق جوًا إيجابيًا. وقد تحتاج إلى تخصيص الجهود لكل عامل بناءً على شخصيته وموقعه داخل الفريق على سبيل المثال إذا كنت تواجه موظفًا يعاني من الركود والكسل فقد يكون النهج القائم على التدريب أو التحدي مناسباً لإطلاق العنان لإمكاناته. (الشكرجي، ٢٠١٠: ١٦٦).

ثالثاً. مهارات التواصل الجيد:

التواصل هو مفتاح النجاح ، ولهذا السبب يروج المديرون الفعالون لسياسة الباب المفتوح بهدف السماح للفرق بمناقشة تحدياتهم واهتماماتهم بسهولة من خلال:

- تشجيع الموظفين على البوح ودون تردد في أي وقت في حال وجود أي شكوى تذكر في العمل.
- سهولة التواصل مع المدير (على سبيل المثال إزالة جميع الإجراءات التشكيلية مثل مواعيد البريد الإلكتروني.... وغيرها). (العمرات، ٢٠١٠: ٨٨)

رابعاً. التعاطف:

الإدارة الأخلاقية تعني التعاطف مع العاملين معك عندما تفهم موظفيك فمن الممكن أن تحصل على ما تحتاجه المؤسسة من جهود فاعلة، يتم وصف التعاطف على أنه إحدى السمات الأكثر قيمة في مكان العمل مهارات الاستماع تعدُّ أمراً بالغ الأهمية للمديرين الذين يريدون أن يتقدم فريقهم بالكامل الأمر الذي يتيح لك الاستماع إلى وجهات النظر الأخرى على هذا النحو، فهي تساعد في تحسين العمليات وزيادة الكفاءات التي تتطلبها. (عياصرة، ٢٠٠٦، ١٢٢)

خامساً. ضبط النفس:

لكي تكون مديراً فاعلاً من الضروري أن تكون قادراً على إدارة نفسك وضبطها هذا يعني الحفاظ على لغة جسدك حتى لا يمتص الموظفون السلبية من أفكارك الداخلية والخارجية معاً. (الطويل، ٢٠٠١: ١٢٢)

عناصر الإدارة الفاعلة في المؤسسات التربوية كما وردت لدى: (قطيشات، ٢٠٠٦: ٨١)

١- الهيكل الفاعل:

يتمثل البناء أو الشكل الداخلي الذي يحدد العلاقات العامة في المؤسسة، حيث يوضح الأقسام أو الوحدات الإدارية الرئيسية المشاركة في مختلف الوظائف والأنشطة التي تتطلب جهداً مشتركاً لتحقيقها.

٢- نمط الإدارة الفاعلة:

يعتبر من عناصر الإدارة الناجحة والفعالة، حيث يعتمد نجاح أي عمل على وجود مدير كفء وفعال قادر على قيادة العمل وتحقيق أهدافه النبيلة.

٣- الاتصال:

يؤدي الاتصال دوراً رئيساً في خلق مناخ فاعل للإبداع والابتكار، فضلاً عن رفع كفاءة عمل المؤسسة والمساهمة في صناعة واتخاذ القرارات ورسم السياسات وتدفق وانسياب العمل سواء أكانتا داخل المؤسسة أم خارجها.

٤- المشاركة في صناعة اتخاذ القرارات:

تجد الإدارة الفعالة للمؤسسات الحديثة الحاجة إلى تبني مبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركين إلى ما بعد صنع القرار من جانب واحد، وتوفير الفرص لأولئك الذين يعملون معه للمشاركة في صنع القرار الوقائي. أحد المحاور المركزية لرفع معنوياتهم وتعميق شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

٥- طبيعة العمل:

تشير طبيعة العمل إلى ما إذا كان العمل تقليدياً أم مبتكراً، يؤدي العمل الروتيني إلى الملل والإهمال واللامبالاة للابتكار والتطوير، لأن الإبداع والابتكار لا يتم تشجيعهما، وأنا شخصياً أشعر أن عمله ليس مهماً جداً.

٦- تكنولوجيا العمل والمعلومات:

اليوم، الأحداث التكنولوجية وتطبيقاتها الفعالة هي عالم سريع التغير وصعب حيث غزت التكنولوجيا كل مجال من مجالات الحياة الصناعية والتجارية والتعليمية، وهذا يعني أنها أصبحت

أحد العناصر الرئيسية للإدارة الفعالة لهذه المؤسسات، لذلك يجب على هذه المؤسسات الاستفادة من مزايا التكنولوجيا والاستثمار فيها على النحو الأمثل.

الدراسات السابقة

١- دراسة (ابو خطاب ، ٢٠٠٨)

(مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها)

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد مدى توفر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة في المدارس الحكومية في محافظات غزة وطرق تحسينها من وجهة نظر المدير. تمت دراسة المتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، التعليم، سنوات الخدمة)، لصياغة بعض التوصيات التي قد تساعد في تحسين عناصر الإدارة المدرسية الفعالة في المدارس الحكومية في محافظات غزة. استخدم الباحث أساليب التحليل الوصفي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة وعينة الدراسة على جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، وعددهم (٣٧٠) مديراً ومديراً في العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨. ولأغراض الدراسة أعد الباحث استبياناً لجميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، وقد اشتمل الاستبيان على (٧٥) فقرة موزعة على سبعة مجالات استبانة وهي (القيادة التربوية، المناخ المدرسي، أعضاء هيئة التدريس، المرافق المدرسية، الأداء الأكاديمي، الأنشطة التعليمية اللامنهجية). العلاقات مع المجتمعات المحلية). تم تطبيق الاستبانة على عينة استكشافية قوامها (٣٠) مديراً ومديرة من مجتمع البحث للتأكد من صحة واستقرار الأداة، والنتيجة الأكثر أهمية هي أن إدارة المدرسة، من وجهة نظر المدير، تحتوي على عناصر الإدارة الفعالة.

٢- دراسة (جبران ، ٢٠١١)

(درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية).

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور التعليم العالي في الحراك الاجتماعي الأردني وفق بعض المتغيرات. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة إمكانية تطبيق الاستقلالية المدرسية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القيادات التربوية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. ضمت

عينة الدراسة سبعة نواب لوزير التربية والتعليم، ١٦٩ مديراً، و١٣٨ مدير مدرسة حكومية، استخدم الباحثون في دراستهم طريقة الوصف التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثون استبانة تكون شكلها النهائي من ٤٠ فقرة موجهة إلى مديري المدارس موزعة على سبع مجالات.. وأعد مقابلة على ثمانية أسئلة مخصصة لوكلاء وزارة التربية والتعليم. أظهرت النتائج أنه من وجهة نظر القادة التربويين (مديرين ومدراء) في الرياض بالمملكة العربية السعودية، فإن درجة احتمالية تطبيق المدارس الحكومية للاستقلالية المدرسية (كبيرة) بمتوسط حسابي يبلغ ٤.٠١ للأداة ككل، وضمن ما يلي توجد درجة كبيرة في: شؤون الطلاب، والأهداف التعليمية، والإشراف التربوي، والمالية، ثم درجة كبيرة في المجالين التاليين: شؤون المعلمين والعاملين، ومبنى المدرسة، ثم درجة متوسطة في مجال منهج المدرسة، وينتهي أخيراً. كما كان من دواعي سرور الباحثين إجراء مقابلات مع سبعة نواب وزراء لمعرفة أن احتمالية التنظيم الذاتي بلغت ٦٨٪، مقابل ٣٢٪ ضدها.

مدى الإفادة من الدراسات السابقة

بعد مراجعة بعض الأبحاث السابقة حول موضوع الإدارة المدرسية لمجموعات متعددة، قام الباحثان بالإبلاغ عن الاتجاهات والرؤية والبيانات والأدوات الواردة فيها على النحو التالي:

- ١- توضيح فكرة البحث وتحديد مجالها.
- ٢- اختيار طريقة البحث وكيفية تصميم الاستبيان وصياغة الفقرات.
- ٣- التعرف على حدود الأساليب الإحصائية ونتائج التحليل وتقديم بعض الاقتراحات والتوصيات بناء على النتائج..

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات البحث

أولاً. منهجية البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لكونه أنسب المناهج لا توجد لديك علاقة ارتباطية لوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها، وتعتمد دراسة الظاهرة على ما توجد عليه في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً. (ملحم، ٢٠٠٠: ٣٢)

ثانياً. مجتمع البحث:

يشير إلى جميع المفردات أو الوحدات الظاهرة التي تتضمن البحث، ويعرف المجتمع على أنه جميع الأفراد الذين يحملون بيانات عن الظواهر ضمن نطاق البحث، وهو عبارة عن مجموعة كاملة من الأفراد أو الأشياء أو الدرجات التي يعتبرها الباحثون. ترغب في الدراسة (داود وعبد الرحمن، ١٩٩٠: ٦٦). تضم مجموعة البحث الحالية مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ/٣ للعام الدراسي الحالي (٢٠٢١-٢٠٢٢)، ولديهم (١٠٧٤) مديراً ومديرة، منهم (٤٣٤) مديراً و (٦٤٠) أنثى، الجدول (١) يوضح هذه النقطة.

جدول (١)

يوضح مجتمع البحث

المجموع	الجنس		مديرية تربية بغداد الكرخ الثالثة
	إناث	ذكور	
١٠٧٤	٦٤٠	٤٣٤	

ثالثاً. عينة البحث:

تمثل جزء المجتمع قيد الدراسة الذي يختار الباحثون دراسته (داود عبد الرحمن، ١٩٩٠: ٦٧). تضمنت عينة البحث مديري المدارس الابتدائية في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ/٣ للعام الدراسي الحالي (٢٠٢١-٢٠٢٢). إذ بلغ عددهم (١٥٠) وبنسبة (١٠٠%) مديراً وبواقع (٧٥) مديراً و (٧٥) مديرة، والجدول (٢) يوضح ذلك .

جدول (٢)

يوضح عينة البحث

المجموع	الجنس		مديرية تربية بغداد الكرخ الثالثة
	إناث	ذكور	
١٥٠	٧٥	٧٥	

رابعاً. أداة البحث:

بعد الاطلاع على المؤلفات الإدارية والدراسات المتعلقة بالموضوع، عربي وأجنبي ، تم إنشاء أداة بحث تتكون من (٢٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات (٥) في كل فقرة مجال: (الرؤية والتخطيط، أساليب التقويم، تفعيل التكنولوجيا، التعليم والتعلم)، وكما موضح في الملحق (١).

أ- الخصائص السيكمترية للأداة:

لغرض التأكد من صلاحية الأداة ينبغي أن تخضع للصدق، ويقصد به أن تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه وليس لشيء آخر. (أبو أبدة، ١٩٧٩: ٢٤٢)

لذلك تم إعطاء الأداة لعدد (٥) (*) أساندة محترفين في مجالات التربية والعلوم النفسية، وتم تحليل الردود باستخدام اختبارات النسبة المئوية ومربع كاي وقبول أو رفض كل قيم مربع كاي هي أكبر من قيم الجدول عند القبول باستخدام أدنى معدل للأداة (٨٠٪) بعد الاجابة تبين أن جميع الفقرات تمت الموافقة عليها من قبل المحكمين بنسبة تتراوح بين (٨١٪) و (١٠٠٪)، وكانت القيم المحسوبة لـ Ki (١١) و (٤.٤٥) أعلى من Ki. في الجدول (٣.٨٤) قيمة. لذلك، فإن جميع المقاطع مهمة عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) ودرجات الحرية (١)، كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول (٣)

النسبة المئوية وقيمة مربع كاي لتحليل استجابات المحكمين لأداة البحث

المجالات	الفقرات	الموافقون	غير الموافقين	النسبة المئوية	قيمة مربع كاي	
					الجدولية	المحسوبة
الرؤية والتخطيط	٣	١١	-	١٠٠%	٣,٨٤	١١
	٥-٢-١	١٠	١	٩٠%		٧,٣٦٤
	٤	٩	٢	٨١%		٤,٤٥٥

	١١	%١٠٠	-	١١	٩	أساليب التقويم
	٧,٣٦٤	%٩٠	١	١٠	١٠	
	٤,٤٥٥	%٨١	٢	٩	٨-٧-٦	
	١١	%١٠٠	-	١١	١٥-١١	تفعيل التكنولوجيا
	٧,٣٦٤	%٩٠	١	١٠	١٢	
	٤,٤٥٥	%٨١	٢	٩	١٤-١٣	
	١١	%١٠٠	-	١١	١٧	تعليم والتعلم
	٧,٣٦٤	%٩٠	١	١٠	١٨-١٦	
	٤,٤٥٥	%٨١	٢	٩	٢٠-١٩	

ب. الثبات:

هذا يعني أن الأداة المستخدمة لتحقيق هدف البحث ستعطي نفس النتائج إذا تم تطبيقها بشكل متكرر لأخذ عينات من الأفراد في وقتين مختلفين وفي ظل ظروف مماثلة. (عوده، 131٢٠٠٠):
تم استخلاص الثبات بطريقتين (إعادة الاختبار) و (معاملة كرونباخ ألفا) على عينة عشوائية قوامها (٥٠) مديراً تم اختيارهم من خارج عينة الدراسة الرئيسية حيث بلغ معامل الموثوقية (٠,٨٩)، بينما وصل معامل الثبات إلى (٠,٨٩). معامل الاستقرار باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هو (٠,٩٣).

الوسائل الإحصائية المستعملة في البحث:

تستخدم المعالجة الإحصائية للبيانات الكمبيوتر لاستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)

لتحليل البيانات واستخراج النتائج:

- ١- معامل ارتباط بيرسون في التحقيق من ثبات الأداة باستخدام إعادة الاختبار.
- ٢- معادلة ألفا كرونباخ لاستخراج الثبات.
- ٣- الاختبار التائي لعينة واحدة.
- ٤- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين.

الفصل الرابع

نتائج البحث وتفسيرها

يغطي هذا الفصل عرض نتائج البحث وتفسيرها حسب أهداف البحث من خلال تطبيق أدوات البحث على العينة المستهدفة وتحليلها وتفسيرها.
الهدف الأول:

الذي ينص التعرف على (حدود تطبيق الإدارة الفاعلة لدى مديري المدارس في مديرية تربية الكرخ الثالثة) لهذا الغرض ، يتم استخدام عينة اختبار للإجابات لأعضاء العينة. تم قياس ذلك من خلال (١-٢٠) تم التوصل إلى الآتي، وكما موضح في الجدول (٤).

جدول (٤)

يوضح درجة توافر الإدارة الفاعلة لمديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الكرخ الثالثة

مستوى الدلالة ٠,٠٥	درجة الحرية	القيمة التائية		الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الإدارة الفاعلة
		الجدولية	المحسوبة				
دالة إحصائياً	١٤٩	١,٩٦	١٣,٠٤	١٢,٥٧٠	٦٠	٥٩٥,٠٨	

بلغ متوسط درجات المبحوثين على الاستبانة العامة (٨٣,٥٩٥) بانحراف معياري قدره (١٢,٥٧٠)، على الرغم من أن المتوسط المفترض للمقياس هو (٦٠) درجة، فإن قيمة t المحسوبة هي (١٣,٠٤) ومقارنة بقيمة t الجدولية (١,٩٦)، وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t في الجدول عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ودرجات الحرية (١٤٩)، وهو أمر مهم لصالح المتوسط الحسابي، مما يدل على وجود درجة متوسطة لتوافر الإدارة الفاعلة لدى مديري المدارس في مديرية تربية الكرخ الثالثة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال اتفاق إدارات المدارس الابتدائية على مواكبة التطورات الإدارية، باستثناء أن بعضها يقاوم التغيير والركود الإداري، مما يؤدي بهم إلى الحصول على درجات متوسطة. وهو مؤثر خطير يتوجب الانتباه إليه اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو خطاب، ٢٠٠٨) واختلفت مع دراسة (ابن جبران، ٢٠١١).

الهدف الثاني:

تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الإدارة الفعالة لمديري المدارس الابتدائية حسب متغيرات الجنس.

لغرض التعرف على الفروق الإحصائية تم استعمال (الاختبار التائي لعينتين مستقلتين T-Test) وكما موضح في الجدول (٥).

جدول (٥)

يوضح نتيجة اختبار التائي (T-Test) لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر المديرين لدرجة توافر الإدارة الفعالة تبعاً متغير الجنس (ذكور-إناث)

القيمة التائية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العينة	الجنس	الإدارة الفعالة
١,٩٦	١١,١٠١	٨٣,٤١٢	٧٥	ذكور	
٠,١٦٧	١٣,٥٠٥	٨٣,٧١٦	٧٥	إناث	

أظهرت النتائج أن تصورات المديرين عن درجة التوفر للإدارة الفعالة لم تكن مختلفة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) حسب متغير الجنس (ذكر - أنثى). قيمة (٠.١٦٧) أصغر من قيمة الجدول (١.٩٦) ، ودرجات الحرية (١٤٨) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) كما هو مبين في الجدول رقم (٥) والذي يوضح عدم وجود فرق في آراء المديرين حسب متغير الجنس ، مما يعني أنهما لديهما وجهة نظر حول توافر الإدارة الفعالة في المدارس الابتدائية في منطقة الكرخ الثالثة.

ويمكن تفسير ذلك أن مديرو المدارس ينظرون إلى أهمية الإدارة الفعالة من منظور واحد لأهميتها الفعالة، فضلاً عن تلقيهما دورات تدريبية وتطويرية واحدة الأمر الذي لم يؤدي إلى وجود فروق إحصائية فيما بينهما واختلفت الدراسة مع دراسة (ابن جبران، ٢٠١١) وذلك لعدم تناول أهدافها حسب الجنس.

الاستنتاجات:

من نتائج الدراسة الحالية توصل الباحثون إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- يعتمد نجاح إدارة المدرسة (الفئة المستهدفة) على قدرتها على تطبيق الأساليب والأساليب والنظريات في مهامها الإدارية.
- ٢- أن حاجز القلق الذي أنتاب الكثير من إدارات المدارس حال بينهم وبين تطبيق مفهوم الإدارة الفاعلة الأمر الذي انعكس سلباً على مجريات مهامهم الإدارية.
- ٣- تظهر نتائج الدراسة أن من أهم البيانات لضعف الاتصال بالمتغيرات والتحديات المعرفية والتقنية والإدارية هو افتقارهم إلى محو الأمية الإلكترونية وكيف يمكن استخدامها في العمل الإداري وعمليات التعلم بالطريقة المطلوبة. للحفاظ على التعليم.

التوصيات:

في ضوء نتائج البحث الحالية، يقدم الباحثون التوصيات التالية:

- ١- تحتاج وزارة التربية والتعليم إلى التركيز على مجلس الآباء والمعلمين في المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الكرخ الثالث لتقديم معلومات صحيحة لترشيد عملية اتخاذ القرار داخل المدرسة أثناء إجراء عملية إدارة فعالة.
- ٢- يوجه المديرية العامة للتربية والتعليم إلى الاهتمام بتطبيق أساليب الإدارة الحديثة بما يساهم في تحسين أداء المؤسسات التعليمية.
- ٣- تدريب وتطوير مديري المدارس على المفاهيم الإدارية الحديثة وكيفية الاستفادة منها في العمل الإداري، وتحويل عملهم من إداريين إلى قادة التغيير في مجال التعليم.

المقترحات:

بالنظر إلى النتائج الحالية، يوصي الباحثون بإجراء الدراسات التالية:

- ١- إجراء دراسة لمعرفة الارتباط بين الإدارة الفعالة وهندستها.
- ٢- إجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين الإدارة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية.

المصادر:

- ١- أبو خطاب ، ابراهيم محمد شعيب (٢٠٠٨) مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها ، رسالة ماجستير في كلية التربية الجامعة الاسلامية - غزة .
- ٢- أبو لبدة، سبع محمد (١٩٧٩): مبادئ القياس النفسي والتقويم التربوي للطالب الجامعي والمعلم العربي، ط١، عمان، جمعية العمال، المطابع التعاونية، الأردن.
- ٣- أحمد سلمان (٢٠٠٠): القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط٣، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ٤- أحمد، إبراهيم (٢٠٠٣): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة - مصر.
- ٥- البدري، طارق (٢٠٠٢): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفاء، عمان - الأردن.
- ٦- جبران، علي محمد (٢٠١١) درجة إمكانية تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية في المدارس الحكومية من وجهة نظر القادة التربويين بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات العلوم التربوية ، مجلد ٣٨، ملحق ٤ ، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٧- حسان، حسن محمد العلمي محمد حسنين (٢٠١٠) الإدارة التربوية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨- داوود، عزيز حنا، وعبد الرحمن، أنور (١٩٩٠): مناهج البحث التربوي، دار الحكمة، جامعة بغداد.
- ٩- ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٦): المدير المدرسي الناجح، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع الدولي العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ١٠- السلمي ، علي (٢٠١٤) الإدارة في عصر العولمة المعرفة، سما للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١١- سليمان، عرفات (٢٠٠١): استراتيجية الإدارة في التعليم، ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية.

- ١٢- الشكرجي، أسماء طه (٢٠١٠): أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين - دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٣- الصائغ، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٥): مقاييس فعالية أداء المدرسة لأدواره المتوقعة، حولية كلية التربية، جامعة قطر، الدوحة.
- ١٤- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (٢٠٠١): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق سلوك الأفراد والجماعات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٥- العباسي، سالم الياس محمد (٢٠٠٨): المرجع في العمل الإداري، مديرية الشؤون الفنية، تربية نينوى.
- ١٦- العلوان، علاء الدين (٢٠٠٤): نحو رؤية مشتركة للتربية في العراق، والوضع الحالي للتربية والتعليم والرؤى الجديدة، وزارة التربية، بغداد.
- ١٧- العميرة، محمد حسن (١٩٩٩): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ١٨- العميرة، محمد حسن (٢٠٠٢): مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ١٩- العمرات، محمد (٢٠١٠): درجة فاعلية اداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها : المجلة الاردنية في العلوم التربوية.
- ٢٠- عياصرة، علي ومحمد الفاضل (٢٠٠٦): الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية ، دار الحمد للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٢١- الغامدي، سعيد (٢٠٠٧): مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الباحة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن، اليمن.
- ٢٢- قطيشات، ليلي عبد الحليم (٢٠٠٦): إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

- ٢٣- محمد نايف، أبو الكشك (٢٠٠٦): الإدارة المدرسية المعاصرة، المملكة العربية السعودية، دار جرير للنشر والتوزيع.
- ٢٤- ملحم، سامي (٢٠٠٠): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٥- النجار، نبيل (٢٠٠٥): الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة، المهندسين لشركة العربية للنشر.
- ٢٦- نهلة، عبد القادر هاشم (٢٠٠٨): إدارة المعرفة، مدخل الإبداع المعرفي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل العربية، المجلد ١١، العدد ٨٣.

