

(لاستعمال هيئة التحرير) تاريخ الإرسال (2024-12-11)، تاريخ قبول النشر (2025-03-12)

Dr. Mohamed Hasan Aburahma	اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية	خطة استشرافية لتطوير الأدوار الوظيفية لمديري المدارس في ضوء معايير المدرسة الفاعلة: دراسة تحليلية لتعزيز القيادة التربوية والمؤسسية
Dr.Hussein Abdulkareem Abuleila	اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية:	
Dr. Emad Mohamed Abu Ghoury	اسم الباحث الثالث باللغتين العربية والإنجليزية:	
Ministry of Education and Higher Education of "Palestine"	¹ اسم الجامعة والدولة (للأول) باللغتين العربية والإنجليزية	A forward-looking plan to develop the job roles of school principals in light of the standards of an effective school: an analytical study to enhance educational and institutional leadership
Ministry of Education and Higher Education of "Palestine"	² اسم الجامعة والدولة (للثاني) باللغتين العربية والإنجليزية	
"College of Islamic Da'wah, Gaza, Palestine"	³ اسم الجامعة والدولة (للثالث) باللغتين العربية والإنجليزية	
Aburahma2009@hotmail.com	* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: E-mail address:	Doi: لاستعمال هيئة التحرير

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور مدير المدرسة في الارتقاء بجودة التعليم وتحسين فعالية المدارس، مع التركيز على الأدوار الوظيفية لمديري المدارس ومعايير المدرسة الفاعلة. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، حيث تم تحليل الأدبيات التربوية ذات الصلة، واستعراض التجارب المحلية والعالمية في مجال القيادة التربوية وإدارة المدارس. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أهمها أن مدير المدرسة يلعب دورًا محوريًا في تحقيق جودة التعليم من خلال قيادته التربوية الفعالة، وإدارته المتوازنة بين الجوانب الإدارية والتربوية. كما أظهرت النتائج أن تطبيق معايير المدرسة الفاعلة يتطلب توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة، وتعزيز الصلاحيات الإدارية لمديري المدارس، وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال التدريب المستمر. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة وضع معايير وطنية للمدرسة الفاعلة تستند إلى الواقع المحلي، وتحسين عملية اختيار مديري المدارس بناءً على الكفاءة المهنية، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل فعال. كما دعت إلى زيادة الميزانية المخصصة للمدارس، ومنح مديري المدارس صلاحيات أوسع لإدارة الموارد وتنفيذ المبادرات التربوية المبتكرة.

كلمات مفتاحية: (تطوير الأدوار الوظيفية، معايير المدرسة الفاعلة، القيادة التربوية، تعزيز الأداء المدرسي)**Abstract:**

This study aimed to explore the role of school principals in enhancing the quality of education and improving school effectiveness, with a focus on the functional roles of school principals and the standards of effective schools. The study adopted a descriptive-analytical approach, analyzing relevant educational literature and reviewing local and international experiences in educational leadership and school management.

The study yielded several key findings, most notably that school principals play a pivotal role in achieving educational quality through effective educational leadership and balanced management of administrative and educational aspects. The results also showed that implementing effective school standards requires providing the necessary material and human resources, enhancing the administrative authority of school principals, and developing their leadership skills through continuous training.

In light of these findings, the study recommended the need to establish national standards for effective schools based on local realities, improve the selection process of school principals based on professional competence, and provide material and moral support to enable them to perform their duties effectively. It also called for increasing school budgets and granting school principals broader authority to manage resources and implement innovative educational initiatives.

Keywords: (Functional role development effective school standards, educational leadership, enhancing school performance)

مقدمة

يشهد العالم تغيرات سريعة في ظل التقدم التكنولوجي الذي يعتبر سمة العصر وأمام هذه التغيرات لابد للنظام التربوي أن يسعى نحو التجديد والتطوير المستمر لكي يتسنى له مواكبة مستجدات العصر، ولكي تتجح الإدارة التعليمية في رسم السياسات وتنفيذ الخطط من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة فإنها تحتاج إلى إدارة واعية وفاعلة وقادرة على تكثيف الجهود وتنظيمها. والإدارة المدرسية هي العامل الرئيس الذي يعمل على تقدم المدرسة، وبغياب هذا العامل أو ضعفه لن تستطيع المدرسة تحقيق أهدافها، فهي -الإدارة المدرسية- تتعامل مع أفراد مختلفي الأمزجة والقدرات، متعددي الاتجاهات والرغبات، وهذا يتطلب منها أن تمتلك مرونة كافية للتعامل مع جميع العاملين في المدرسة للوصول لأهداف المدرسة.

إن المفهوم الحديث لمدير المدرسة أوقع على عاتقه مهام ومسئوليات متعددة لم تكن في السابق، فلم تعد مهامه تقتصر على المهام الإدارية، والتفتيش ومتابعة الأعمال الكتابية وإصدار الأوامر، بل إن مسؤوليته تتمثل في إحداث تغيرات وعمليات تطوير مستمرة بهدف استثمار الطاقات والإمكانات البشرية والمساهمة في إشباع حاجات العاملين من أجل أن تزداد فاعليتهم ونشاطهم وذلك بتزويدهم بمهارات ملائمة، وهذا لا يتم إلا في وجود نمط قيادي منفتح ديمقراطي قادر على استخدام كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا والاتصالات وبناء علاقات إنسانية إيجابية داخل النظام التعليمي وإيجاد ثقافة جديدة تحث على التحسن المستمر والمتواصل وتقييم الأداء في ضوء إدارة الجودة الشاملة. (طوب وآخرون ، 2011 : 49)

وإن من أكبر التحديات التي تواجه مدير المدرسة هي قيادة منسوبي المدرسة نحو التغيير والتوجه إلى المدرسة الفاعلة ، فالنفس الإنسانية تأبى التغيير وتظل متمسكة بما ألفته من ممارسات وذلك ليس خوفاً من التغيير بحد ذاته بل الخوف مما ينتج عن التغيير من زيادة أعباء أو تقليص الفرص ، لذلك ينبغي على القائد التربوي للمدرسة أن يختار السلوك المعزز للقيادة التربوية والناجحة (داغستاني ، 2008 : 4)

ولقد قامت وزارة التربية والتعليم بمحاولات جادة لتطوير التعليم تعمل على الارتقاء بجودة التعليم حتى تتم مواجهة التحديات التي يتعرض لها الوطن، ومن هذه المشروعات مشروع المدرسة الفاعلة الذي يهدف إلى تحقيق مخرجات أهمها: جودة أعلى للتعليم ولتعلم الطلبة، ومديري مدارس قادرين على القيادة الفاعلة، ومعلمين مبادرين يعملون على تطوير أنفسهم وتطوير مدارسهم، وطلاب ذوي اتجاهات إيجابية نحو التعلم، ومدرسة فاعلة ومتفاعلة مع المجتمع المحلي.

مشكلة الدراسة

يواجه مديرو المدارس في الوقت الحالي تحديات كبيرة في أدوارهم الوظيفية، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في المجالات التكنولوجية والتربوية. هذه التحديات تتطلب منهم أن يكونوا أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتطلبات الجديدة للمدرسة الفاعلة، والتي تهدف إلى تحقيق جودة أعلى في التعليم وتطوير البيئة المدرسية لتصبح أكثر تفاعلية مع المجتمع المحلي. ومع ذلك، فإن الأدوار الوظيفية الحالية لمديري المدارس لا تزال في كثير من الأحيان تقليدية، حيث تركز بشكل كبير على الجوانب الإدارية الروتينية، بينما تتجاهل الجوانب القيادية والتربوية التي تعتبر أساسية لتحقيق معايير المدرسة الفاعلة. هذا الوضع يخلق فجوة بين ما هو مطلوب من مديري المدارس في ضوء هذه المعايير، وبين ما يقومون به فعلياً.

لذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة هذه الفجوة وتحليل الأدوار الوظيفية الحالية لمديري المدارس، واستشراف أدوار جديدة يمكن أن تسهم في تعزيز القيادة التربوية والمؤسسية، بما يتوافق مع معايير المدرسة الفاعلة. وهذا ما حاول البحث الحالي معالجته من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي الأدوار الوظيفية الحالية لمديري المدارس في ضوء معايير المدرسة الفاعلة؟
ما هي الخطة المقترحة لتطوير هذه الأدوار لتعزيز القيادة التربوية والمؤسسية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. تحليل الأدوار الوظيفية لمدير المدرسة في الجانبين الإداري والفني، وفهم كيفية تأثير هذه الأدوار على جودة التعليم وفعالية المدارس.
2. استكشاف معايير المدرسة الفاعلة وتحديد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق جودة التعليم، مع التركيز على المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية.
3. تقييم أثر القيادة التربوية لمدير المدرسة على تحسين أداء المعلمين والطلبة، وتعزيز البيئة التعليمية داخل المدرسة.
4. تحديد التحديات التي تواجه مديري المدارس في تنفيذ أدوارهم الوظيفية، واقتراح حلول لتعزيز كفاءتهم القيادية والإدارية.
5. تقديم توصيات عملية لتحسين أداء مديري المدارس وتعزيز فعالية المدارس، بما في ذلك تطوير معايير وطنية للمدرسة الفاعلة وزيادة الدعم المادي والمعنوي لمديري المدارس.
6. دراسة دور التدريب المستمر في تنمية المهارات القيادية والإدارية لمديري المدارس، وكيفية تطبيق هذه المهارات في تحسين جودة التعليم.
7. تحليل العلاقة بين الصلاحيات الإدارية الممنوحة لمديري المدارس ومدى فعالية إدارتهم، مع اقتراح آليات لتعزيز هذه الصلاحيات.

أهمية البحث:

1. أهمية علمية:
 - يسهم البحث في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بدور مدير المدرسة في تحسين جودة التعليم، من خلال تقديم تحليل شامل للأدوار الوظيفية لمديري المدارس ومعايير المدرسة الفاعلة.
 - يقدم إطارًا نظريًا وعمليًا يمكن أن يكون مرجعًا للباحثين المستقبليين في مجال القيادة التربوية وإدارة المدارس.
2. أهمية تطبيقية:
 - يوفر البحث توصيات عملية لوزارة التربية والتعليم والمدارس لتعزيز أداء مديري المدارس، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم وفعالية المدارس.
 - يساعد في تطوير معايير وطنية للمدرسة الفاعلة يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات التعليمية لتحقيق التميز الأكاديمي.

3. أهمية اجتماعية:

- يسهم البحث في تحسين البيئة التعليمية داخل المدارس، مما يعزز من فرص نجاح الطلبة ويؤهلهم ليكونوا أفرادًا فاعلين في المجتمع.
- يعزز الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي من خلال تعزيز دور مدير المدرسة في تفعيل هذه العلاقة.

4. أهمية اقتصادية:

- من خلال تحسين جودة التعليم، يسهم البحث في تعزيز رأس المال البشري، مما ينعكس إيجابياً على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- يساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة للمدارس، مما يعزز من كفاءة الإنفاق التعليمي.

5. أهمية تنموية:

- يسهم البحث في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة الهدف الرابع الذي يركز على ضمان التعليم الجيد والمنصف للجميع.
- يعزز من دور المدارس كمراكز للتنمية المجتمعية، من خلال تعزيز دور مدير المدرسة في قيادة التغيير الإيجابي.

6. أهمية للممارسين التربويين:

- يوفر البحث رؤى قيمة لمديري المدارس والمعلمين حول كيفية تحسين أدائهم وتعزيز كفاءتهم القيادية والإدارية.
- يقدم أدوات عملية لتحسين البيئة التعليمية وتعزيز مشاركة الطلبة وأولياء الأمور في العملية التعليمية.

المصطلحات والمفاهيم الأساسية

مدير المدرسة:

ذكر العطار (2013 : 8) أن مدير المدرسة كما عرّفته وزارة التربية و التعليم الفلسطينية بأنه المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم فيها لضمان سير العملية التعليمية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

المدرسة الفاعلة :

نظراً لكثرة التعريفات التي تضمنها الأدب التربوي للمدرسة الفاعلة والزوايا التي تناول منها كل فريق رأيه اتفق الباحثون على التعريف الإجرائي للمدرسة الشاملة الذي أورده حماد والذي يعرّف المدرسة الفاعلة بأنها المدرسة التي تتميز بإدارة ديمقراطية وتهتم بالتخطيط الجيد لأعمالها الفنية والإدارية ولأنماط النشاط الفني إضافة إلى تحسين كفايات المعلمين الفنية من خلال الاهتمام بالمنهج وطرق التدريس، وتفعيل البرامج والمشاريع الريادية، وتنظيم العلاقة مع المجتمع المحلي، ورسم الخطط المتنوعة لمعالجة ضعف الطلبة، وإثراء المنهاج وحضور الدورات التربوية الهادفة، وتفعيل الأنشطة المدرسية من إذاعة وصحف محلية ووسائل تعليمية والاستفادة من المختبرات و المكتبات والكفاءات سواء أكانت داخل المدرسة أم خارجها.(حماد ، 2007 : 6)

الدراسات السابقة

تناول الباحثون مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث تُظهر الدراسات السابقة اهتمامًا واضحًا بتطوير أدوار مديري المدارس وتعزيز القيادة التربوية في ضوء معايير المدرسة الفاعلة. فقد أشارت دراسة العطار (2013) إلى التحديات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق توجيه الأقران، مما يؤكد الحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة وتخفيف الأعباء

الإدارية لتمكينهم من التركيز على الجوانب التربوية. وفي سياق متصل، أكدت دراسة حماد (2007) على أهمية القيادة القوية والمناخ التعليمي المحفز لتحقيق معايير المدرسة الفاعلة، مع ضرورة تعزيز المشاركة المجتمعية. من جهة أخرى، ركزت دراسة الخميسي (2008) على معايير جودة المدرسة الفاعلة، مشيرة إلى أهمية الجوانب الإدارية والتربوية والاجتماعية، مع ضرورة وجود رؤية ورسالة واضحة للمدرسة. كما أشارت دراسة (Hargreaves & Shirley 2012) إلى دور القيادة التربوية في تحسين جودة التعليم، مؤكدة على أهمية تدريب مديري المدارس لتعزيز مهاراتهم القيادية. وفي نفس الاتجاه، أظهرت دراسة (Leithwood et al. 2020) تأثير القيادة المدرسية على نتائج الطلاب، مع توصية بتوفير برامج تدريبية لمديري المدارس لتعزيز مهاراتهم القيادية.

أخيراً، تناولت دراسة (Robinson et al. 2019) دور مديري المدارس في تعزيز التعلم المهني للمعلمين، مؤكدة على أهمية توفير فرص تدريبية مستدامة لتحسين جودة التعليم. بشكل عام، تُظهر هذه الدراسات اتفاقاً على أهمية تطوير أدوار مديري المدارس وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق معايير المدرسة الفاعلة، مع التركيز على الجوانب القيادية والتربوية والمهنية. تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إضافة نوعية في مجال تطوير الأدوار الوظيفية لمديري المدارس في ضوء معايير المدرسة الفاعلة، وذلك من خلال التركيز على وضع خطة استشرافية متكاملة تعالج التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه مديري المدارس. على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على تحليل الوضع الراهن أو تقييم الأدوار الحالية، تقدم هذه الدراسة رؤية استباقية لتطوير الأدوار القيادية والتربوية لمديري المدارس، مع تحديد آليات عملية لتنفيذ هذه الخطة في البيئة التعليمية. **أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة:**

1. **المنهج الاستشرافي:** بينما اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الواقع الحالي، تتبنى هذه الدراسة منهجاً استشرافياً يتطلع إلى المستقبل، مما يمكنها من تقديم توصيات استراتيجية طويلة المدى.
2. **شمولية الخطة:** تقدم الدراسة خطة متكاملة تشمل الجوانب الإدارية، التربوية، والمهنية لمديري المدارس، مع التركيز على تعزيز القيادة التربوية والمؤسسية بشكل متوازن. وهذا يختلف عن الدراسات السابقة التي ركزت على جوانب محددة مثل توجيه الأقران أو التعلم المهني.
3. **التكامل بين النظرية والتطبيق:** تسعى الدراسة إلى ربط المعايير النظرية للمدرسة الفاعلة بالتطبيقات العملية في الميدان التربوي، مع تقديم نماذج وأدوات قابلة للتنفيذ لتحسين أداء مديري المدارس.
4. **التركيز على التحديات المستقبلية:** على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على التحديات الحالية، تتناول هذه الدراسة التحديات المستقبلية المحتملة في البيئة التعليمية، مثل التغيرات التكنولوجية السريعة وتطورات المناهج التعليمية، وتقدم حلولاً استباقية لها.
5. **التأكيد على الاستدامة:** تضع الدراسة خطة طويلة المدى تعزز استدامة تطوير الأدوار الوظيفية لمديري المدارس، مع التركيز على بناء القدرات الذاتية للمدارس لضمان استمرارية التحسين.

منهجية البحث (Research Methodology)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظواهر وتحليلها من خلال الاعتماد على البيانات الثانوية المتاحة في الأدبيات والدراسات السابقة. يعتبر هذا المنهج مناسباً للدراسة الحالية لأنه يتيح تحليل الأدوار الوظيفية لمديري المدارس في ضوء معايير المدرسة الفاعلة، واستخلاص النتائج والتوصيات بناءً على تحليل شامل للأدبيات

مصادر جمع البيانات:

- **الكتب العلمية:** تم الاعتماد على كتب متخصصة في الإدارة التربوية والقيادة التعليمية، والتي توفر إطاراً نظرياً حول الأدوار الوظيفية لمديري المدارس ومعايير المدرسة الفاعلة.
- **المجلات العلمية المحكمة:** تم تحليل دراسات سابقة منشورة في مجلات علمية محكمة، مع التركيز على تلك التي تناولت دور مدير المدرسة في تحسين جودة التعليم.
- **الأوراق البحثية والتقارير:** تم الاستفادة من الأوراق البحثية والتقارير الصادرة عن مؤسسات تعليمية وتربوية، والتي توفر بيانات حول تطبيق معايير المدرسة الفاعلة في مختلف السياقات التعليمية.
- **المواقع الإلكترونية الموثوقة:** تم الرجوع إلى مواقع إلكترونية تابعة لوزارات التربية والتعليم ومنظمات تعليمية دولية للحصول على بيانات حديثة حول الموضوع.

طريقة اختيار المصادر:

- تم اختيار المصادر بناءً على مدى ارتباطها بموضوع البحث، مع التركيز على تلك التي توفر تحليلاً عميقاً لدور مدير المدرسة ومعايير المدرسة الفاعلة.
- تمت مراعاة حداثة المصادر، حيث تم التركيز على الدراسات والكتب المنشورة في العقد الأخير لضمان الحصول على معلومات حديثة وذات صلة.
- تم تقييم مصداقية المصادر، حيث تم الاعتماد فقط على الكتب والمجلات المحكمة والتقارير الصادرة عن مؤسسات موثوقة.

طريقة تحليل البيانات:

- **التحليل الوصفي:** تم تحليل البيانات بشكل وصفي لتلخيص الأدوار الوظيفية لمديري المدارس ومعايير المدرسة الفاعلة، مع توضيح العلاقة بينهما.
- **التحليل النقدي:** تم تحليل الدراسات السابقة بشكل نقدي لإبراز أوجه التشابه والاختلاف مع البحث الحالي، وتحديد الفجوات البحثية التي يسدها هذا البحث.
- **التحليل التكامل:** تم دمج المعلومات من مصادر مختلفة لتقديم رؤية شاملة حول الموضوع، مع التركيز على التكامل بين الجوانب النظرية والعملية.

أدوات البحث:

- أدوات جمع البيانات: تم استخدام أدوات مثل قواعد البيانات العلمية (مثل Google Scholar ، (STOR للوصول إلى المصادر ذات الصلة.
- أدوات التحليل: تم الاعتماد على التحليل النصي (Textual Analysis) لفهم وتفسير البيانات النصية المستخلصة من المصادر.

الإطار النظري

إن الارتقاء بالمدارس يعني أساساً تطوير نوعية التعليم الذي يحصل عليه الطلبة وتحسين مهارات التعليم لديهم ولكي يتحقق هذا لا بد من توفر كفاءة القيادة التربوية الناجحة لدى مديري المدارس التي ينتقل تأثيرها إلى المدرسين والطلبة وجميع العاملين في المدرسة ... أي أن المديرين هنا يمثلون القدوة التي يقتدي بها الجميع.

ويستنتج الباحثون مما سبق أن مدير المدرسة يلعب دوراً محورياً في تحقيق جودة التعليم، حيث أن قيادته التربوية الناجحة تنعكس إيجابياً على جميع عناصر العملية التعليمية. ومع ذلك، يؤكد الباحثون على أن نجاح المدير لا يعتمد فقط على كفاءته الشخصية، بل أيضاً على الدعم المؤسسي والموارد المتاحة له. فبدون بيئة داعمة وتوفير الأدوات اللازمة، قد يصعب على المدير تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وفي مجال التركيز على أهمية دور مدير المدرسة فإن هناك محاولات دائبة ومستمرة من أجل إعادة النظر في ماهية هذا الدور وكذلك إعادة تقييمه وصياغة وتحديد وتعريف كل ما هو يتعلق (بالقيادة التربوية داخل المدرسة والتي تتمثل بشكل أساسي في المدير. (شحادة: ١٣، ١٩)

ويلخص الباحثون هنا أن إعادة تقييم دور مدير المدرسة وتحديد مهامه بشكل دقيق يُعد خطوة أساسية نحو تحسين جودة التعليم. فالتحديات التربوية المعاصرة تتطلب من المديرين أن يكونوا قادرين على التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، مما يستدعي تطوير مهاراتهم القيادية والإدارية بشكل مستمر.

القسم الأول: يشمل الأدوار الوظيفية لمدير المدرسة المتصلة بالجانب الإداري والتنظيمي.

ويجمل الباحثون أهم الأدوار الإدارية لمدير المدرسة في إدارة شؤون الطلبة، وتنظيم التسهيلات المادية، وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي، ورعاية شؤون العاملين، وإدارة الشؤون المالية، وتقويم العمل المدرسي. هذه الأدوار تُظهر الطبيعة المتعددة الأبعاد لدور المدير، والتي تتطلب توازناً دقيقاً بين المهام الإدارية اليومية والأهداف التربوية طويلة المدى.

أولاً: إدارة شؤون الطلبة

يكون عادلاً عطوفاً في معاملته للتلاميذ.

يكون مستمعاً جيداً ومتقهماً لتلاميذ.

يهتم بمعرفة أفكار الطلبة وآرائهم وأن يحسن تقديرها.

يكون مرحاً خفيف الظل في إطار الاحترام.

يحافظ على النظام المدرسي ويحمي الطلبة من العنف وفرض النفوذ.

يتحلى بالمسئولية.

يوفر احتياجات الطلبة التعليمية في المدرسة. (مرسي: ١٣٦، ٢٠٠١)

ويستنتج الباحثون مما سبق أن إدارة شؤون الطلبة تتطلب من المدير أن يكون قائداً تربوياً ومرشداً نفسياً في نفس الوقت. فتعامله العادل والرحيم مع الطلبة، بالإضافة إلى قدرته على توفير بيئة تعليمية آمنة وداعمة، يُعد عاملاً أساسياً في تعزيز ثقة الطلبة بأنفسهم وتحفيزهم على التفوق الأكاديمي.

ثانياً: تنظيم التسهيلات المادية المدرسية

يعتبر إنجاز مجموعة من المهام الإدارية المتعلقة بالمباني المدرسية والإمكانات من العوامل الأساسية لتحقيق الأهداف التعليمية منها:

حسن استخدام المباني المدرسية مما يؤدي إلى رفع كفاية العملية التعليمية.

مراعاة الأنشطة والمواصفات التربوية في المباني المدرسية.

توفير المرافق الأساسية والتسهيلات التعليمية اللازمة لإنجاح العملية التعليمية.

الاهتمام بأعمال الصيانة للمباني والمرافق التعليمية. (دياب: ٣٦٦، ٢٠٠١)

ويلخص الباحثون هنا أن تنظيم التسهيلات المادية يُعد عنصراً حاسماً في نجاح العملية التعليمية. فالمباني المدرسية الجيدة التصميم والصيانة تسهم في خلق بيئة تعليمية محفزة، مما ينعكس إيجابياً على أداء الطلبة والمعلمين على حد سواء.

ثالثاً: تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي:

مدير المدرسة الناجح هو الذي يخطط تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة، وفتح المدرسة بملاعبها ومكتبتها وغير ذلك أمام أبناء البيئة بعد انتهاء أوقات الدراسة، وتقديم برامج لمحو الأمية وتعليم الراشدين وعقد ندوات وإلقاء محاضرات ثقافية وسياسية ودعوة أبناء البيئة للمشاركة فيها. كما يسعى مدير المدرسة أيضاً للإفادة من الإمكانيات المتاحة في بيئة الورش والأندية والجمعيات، ثم الأفراد من الخبراء في المجالات المختلفة (حجي: ٣٧٨، ٢٠٠٠)

ويجمل الباحثون أهمية هذا الدور في تعزيز الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، حيث أن هذه العلاقة تُعد عاملاً أساسياً في تحقيق التكامل بين الأهداف التربوية واحتياجات المجتمع. فالمدرسة التي تفتح أبوابها للمجتمع تسهم في بناء جسر من الثقة والتعاون، مما يعزز من مكانتها ودورها في التنمية المجتمعية.

رابعاً: رعاية شؤون العاملين:

لا يستطيع العاملون في المدرسة العمل بشكل سليم ومثمر إلا في جو مناسب يشعر فيه الجميع بالرضا والارتياح ويسوده الاستقرار والطمأنينة ويمكن تحديد هذه المهمة الرئيسية بالمهام الفرعية التالية:

تنظيم عمليات مشاركة العاملين ومساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة. تنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي. إدارة دوام المعلمين في المدرسة وتنظيمه. إدارة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين في المدرسة وتنظيمها. رعاية حاجات العاملين المختلفة ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها. تنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة باتجاهاتها ومستوياتها وأساليبها المختلفة. (العمارة: ١٢٢، ٢٠٠١)

ويستنتج الباحثون مما سبق أن رعاية شؤون العاملين تُعدّ عنصراً أساسياً في تحقيق بيئة عمل إيجابية وفعّالة. فالمعلمون والعاملون الذين يشعرون بالدعم والرعاية يكونون أكثر إنتاجية والتزاماً، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم بشكل عام.

خامساً: إدارة الشؤون المالية:

تعتبر الشؤون المالية المصدر الحيوي لاستمرار المؤسسة التربوية ونظراً لأهميتها فإن المديرين يولون ذلك اهتماماً زائداً حيث يوفر سجلات وملفات لازمة لبيان أوجه صرفها لكونها الشريان الرئيسي لضمان استمرار نشاطات المدرسة. يكون ذلك من خلال: المساهمة البناءة في إعداد النظم واللوائح والقواعد التي تسير عليها الشؤون المالية والإدارية للمدرسة عن طريق التبرعات المدرسية والمصادر المالية الأخرى (العمارة: ١٢٨، ٢٠٠١)

ويخلص الباحثون هنا أن الإدارة المالية الفعّالة تُعدّ عاملاً حاسماً في استدامة المؤسسة التعليمية. فالقدرة على توفير الموارد المالية وإدارتها بشكل صحيح يسهم في ضمان استمرارية الأنشطة التعليمية وتحسين جودتها.

سادساً: دور المدير كمتّيم للعمل المدرسي:

التقويم وسيلة لا غاية أنه وسيلة يتمكن مدير المدرسة بها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية ومدى تحقيقها لأهدافها ويتطلب نجاح مدير المدرسة كمسئول عن تقويم مدرسته إلى:

١- تحديد أهداف مدرسته وفهمها.

٢- وضع مقاييس أو معايير لقياس الأداء.

٣- تقويم الأداء في ضوء ذلك.

كما يتطلب ذلك منه إشراك العاملين معه والطلبة في عملية التقويم بل وإلى إشراك ممثلي الآباء والبيئة أيضاً هذا فضلاً عن اهتمامه بأن التقويم عملية تبدأ مع بداية العمل وتستمر معه حتى نهايته والاعتماد عليه لتصحيح الأخطاء أولاً بأول. ومدير المدرسة يقوم المعلمين والعاملين، ويقوم الطلبة ويقوم المنهج أيضاً، أنه يقوم العملية التعليمية ككل وهو في تقويمه ينبغي أن يهتم بالأثر الطيب، منطلقاً من أن هدف التقويم ليس مجرد الوقوف على نقاط القوة والضعف بل علاج مواطن الضعف دون إساءة

لأحد، وتنمية جوانب القوة مع تشجيع الأداء الجيد وحفز العاملين بطريقة تساعد على تصحيح الأخطاء وزيادة الإنتاجية التعليمية)
(حجي: ٢٠٠٠، ٣٨٤)

ويستنتج الباحثون مما سبق أن التقويم يُعد أداة أساسية لتحسين جودة التعليم. فمن خلال تقويم الأداء بشكل مستمر، يمكن للمدير تحديد نقاط القوة والضعف في العملية التعليمية، والعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة التحديات بشكل فعال.

القسم الثاني: الأدوار الوظيفية لمدير المدرسة المتصلة بالجانب الفني:

إن مدير المدرسة موجه فني مقيم مما يجعله على صلة دائمة بالأمور الفنية التربوية والتعليمية ويجب أن نؤكد هنا أن لا بد أن يتوفر لمدير المدرسة عدة مهارات فنية ومن هذه المهارات ما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج ومنها ما يتعلق بالعاملين والمدرسة والتنظيم المدرسي وهيئة العاملين. (حجي: ٢٠٠٠، ١٥١)

ويلخص الباحثون هنا أن الجانب الفني لدور مدير المدرسة يتطلب مهارات متخصصة في التوجيه التربوي والإشراف على تطوير المناهج والأنشطة التعليمية. فالمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوازن بين المهام الإدارية والأهداف التربوية، مع التركيز على تحسين جودة التعليم من خلال تطوير المناهج ورفع كفاءة المعلمين.

أولاً فيما يتعلق بالتعليم وتطوير المنهج ويشمل:

- ١- المهارة في التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الهامة في مجتمعه.
- ٢- المهارة في تشكيل المناهج لتقابل احتياجات الطلبة.
- ٣- المهارة في الترتيب والتنسيق بين الأنشطة بحيث لا يحدث تعارض بينها.
- ٤- المهارة في إعداد أنشطة خاصة تقابل أنواعاً معينة من احتياجات المنهج.
- ٥- المهارة في تقدير فاعلية الإشراف في تطوير التدريس.
- ٦- المهارة في الاتصال بالإدارة المركزية حول البرنامج التعليمي للمدرسة.

ويجمل الباحثون أهم المهارات المطلوبة في تطوير المنهج، حيث أن المدير الناجح يجب أن يكون قادراً على فهم احتياجات الطلبة والمجتمع، وتصميم المناهج والأنشطة التي تلبي هذه الاحتياجات. كما أن التواصل الفعال مع الإدارة المركزية يُعد عاملاً أساسياً في ضمان تنفيذ البرامج التعليمية بشكل ناجح.

ثانياً: بالنسبة لهيئة العاملين وتشمل:

- ١- المهارة في التعبير عن حاجات العاملين وتقصيها.
- ٢- المهارة في تقدير كفاءة أداء العاملين للواجبات المختلفة.
- ٣- المهارة في توضيح الواجبات والوظائف للعاملين.
- ٤- المهارة في التعرف على احتياجات النمو المهني للعاملين.
- ٥- المهارة في تنظيم المجموعات على أساس ميولهم واهتماماتهم والربط بين أغراض المجموعات والأهداف المهنية المنشودة.

٦- المهارة في تقويم التغييرات في الكفاءة والاتجاهات المهنية بين العاملين.

ويستنتج الباحثون مما سبق أن رفع كفاءة العاملين يُعد عنصرًا أساسيًا في تحقيق جودة التعليم. فمن خلال توفير فرص النمو المهني وتقييم الأداء بشكل مستمر، يمكن للمدير تعزيز مهارات المعلمين وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية ككل.

ثالثاً: فيما يتعلق بالطلبة ويشمل:

١- المهارة في إرساء طرق جمع البيانات الرئيسية مثل حضور الطلبة وتفسيرها وتسجيلها.

٢- المهارة في الاتصال بأباء الطلبة وتهيئة الأطفال الذين سيلحقون بالمدرسة في المستقبل.

٣- المهارة في تقويم ربط الخدمات التوجيهية مع البرنامج الكلي للمدرسة وفي تقويم فاعلية الخدمات التوجيهية بالنسبة للتلميذ.

٤- المهارة في تحليل درجات الطلبة وتفسير معناها بالنسبة لبرنامج المدرسة.

٥- المهارة في تحديد مضمون الخطط القومية الكبيرة بالنسبة للبرنامج التعليمي.

٦- المهارة في تكيف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع.

ويلخص الباحثون هنا أن إدارة شؤون الطلبة تتطلب مهارات متخصصة في جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى التواصل الفعال مع أولياء الأمور. فمن خلال فهم احتياجات الطلبة وتكييف البرامج التعليمية وفقاً لها، يمكن للمدير تعزيز جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية.

رابعاً: بالنسبة للتنظيم المدرسي ويشمل:

١- المهارة في تفسير الاحتياجات التربوية في ضوء الخدمات المتاحة.

٢- المهارة في إعداد وتقديم وعرض التقارير إلى السلطات المركزية.

٣- تفويض السلطات والمسئوليات.

٤- المهارة في تقديم المشورة المهنية للمجموعات الغير مهنية

٥- عمل الترتيبات التنظيمية التي تقدم التسهيلات المختلفة للخطة التربوية.

٦- اكتشاف أي خلل في الإطار التنظيمي والتصرف بسرعة للحفاظ على استمرار المدرسة في أداء وظيفتها.

ويستنتج الباحثون مما سبق أن التنظيم المدرسي الفعال يُعد عاملاً أساسياً في تحقيق الأهداف التربوية. فمن خلال تفويض السلطات وتقديم المشورة المهنية، يمكن للمدير تعزيز كفاءة العملية التعليمية وضمان استمرارية الأنشطة المدرسية.

خامساً: بالنسبة للشئون المالية والإدارية وتشمل:

١- المهارة في العمليات الآلية الضرورية اللازمة لمتطلبات حساب الميزانية آلياً.

٢- المهارة في تناول وفهم الاستثمارات الخاصة بالمشتريات والعمليات المتعلقة بها.

٣- معالجة المعلومات المالية وإتباع الطرق السلمية في الحسابات.

٤- المهارة في وضع نظام جيد للسجلات المدرسية لتحقيق بموجبه الاحتفاظ بهذه السجلات. ويلخص الباحثون هنا أن الإدارة المالية الفعالة تُعد عاملاً حاسماً في استدامة المؤسسة التعليمية. فالقدرة على توفير الموارد المالية وإدارتها بشكل صحيح يسهم في ضمان استمرارية الأنشطة التعليمية وتحسين جودتها.

معايير المدرسة الفاعلة

سوف تتبنى الورقة تعريفاً لمعايير المدرسة الفاعلة أنها مجموعة المواصفات والشروط المتفق عليها سلفاً من قبل الهيئات المعنية والمعبرة عن جودة وكفاءة مختلف عناصر المنظومة المدرسية بمدخلاتها (البشرية والرمزية والمادية) وعملياتها (التربوية والتعليمية والتدريسية والإشرافية والتقويمية والاجتماعية) ومخرجاتها (المعرفية والمهارية والوجدانية) وبيئتها (المادية والاجتماعية) بما يسمح مدى جودة المدرسة وسبل تطوير هذه الجودة والارتقاء بمستواها. ويستنتج الباحثون مما سبق أن معايير المدرسة الفاعلة تُعد إطاراً شاملاً لتقييم جودة التعليم. فمن خلال التركيز على المدخلات والعمليات والمخرجات، يمكن للمدارس تحقيق التميز الأكاديمي وتعزيز دورها في التنمية المجتمعية.

وسوف تتبنى هذه الورقة منهجياً معايير المدرسة الفاعلة التي اعتمدها مشروع إعداد المعايير القومية للتعليم في مصر حيث يرى الخميسي (2008: 10) أن هذه المعايير تعتبر جهداً عربياً انطلق من طبيعة الواقع التربوي العربي واستفاد من الأدبيات والتجارب العالمية في هذا الشأن، فضلاً عن أن هذه المعايير قد وضعت موضع التطبيق منذ العام الدراسي 2003-2004 على سبيل التجربة.

ويلخص الباحثون هنا أن اعتماد معايير المدرسة الفاعلة يُعد خطوة مهمة نحو تحسين جودة التعليم في العالم العربي. فمن خلال الاستفادة من التجارب العالمية وتكييفها مع الواقع المحلي، يمكن للمدارس تحقيق التميز الأكاديمي وتعزيز دورها في التنمية المجتمعية.

تندرج معايير المدرسة الفاعلة تحت مجموعة من المجالات هي:

المجال الأول: الرؤية والرسالة للمدرسة

بمعنى أنه يكون للمدرسة رؤية تعبر بها عن نظرتها المستقبلية في تلبية متطلبات المجتمع المحلي والسياسة التعليمية للدولة والمتغيرات العالمية، ورسالة تسعى من خلالها لتحقيق هذه الرؤيا.

المعايير المرتبطة بالمجال الأول:

1- وجود وثيقة واضحة تعبر عن رؤية المدرسة ورسالتها.

2- قدرة المدرسة على تحقيق متطلبات الكفاءة الداخلية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها.

ويستنتج الباحثون مما سبق أن الرؤية والرسالة الواضحة تُعدان أساساً لنجاح المدرسة. فمن خلال تحديد الأهداف بشكل دقيق، يمكن للمدرسة تحقيق التميز الأكاديمي وتعزيز دورها في المجتمع.

المجال الثاني: المناخ الاجتماعي للمدرسة

ويشمل المناخ الاجتماعي للمدرسة جملة ونوعية القيم والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية بين الطلبة بعضهم البعض والعاملين وأولياء الأمور وتعبّر عن المناخ الاجتماعي بالمعيار التالية:

1- التنمية الخلقية لدعم وبناء معتقدات وقيم إيجابية

2- الأنشطة المدرسية الداعمة للسلوك الإيجابي.

3- التنظيم المدرسي الداعم لتحقيق الجودة.

4- دعم تربوي يتيح فرص التعلم ويحقق التميز للجميع.

5- تعاون الأسرة مع المدرسة.

6- قيادة مدرسية فعالة.

ويخلص الباحثون هنا أن المناخ الاجتماعي الإيجابي يُعد عاملاً أساسياً في تحقيق جودة التعليم. فمن خلال تعزيز القيم الإيجابية وتشجيع التعاون بين جميع الأطراف، يمكن للمدرسة خلق بيئة تعليمية محفزة وداعمة.

المجال الثالث: التنمية المهنية المستدامة:

ويعني هذا المجال عمليات التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمدرسة بما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء داخل المدرسة، أما معايير هذا المجال فهي:

1- التقويم الذاتي المستمر للأداء المهني.

2- استثمار الفرص المتاحة للنمو المهني.

3- التزام العاملين بأخلاقيات.

ويستنتج الباحثون مما سبق أن التنمية المهنية المستدامة تُعد عاملاً حاسماً في تحسين جودة التعليم. فمن خلال توفير فرص النمو المهني وتقييم الأداء بشكل مستمر، يمكن للمدرسة تعزيز مهارات المعلمين وتحسين أدائهم.

المجال الرابع: مجال التعليم والتعلم

هذا المجال كأحد مجالات المدرسة الفعالة يشير إلى ثقافة التعليم والتعلم السائدة في المدرسة من حيث الرؤية التكاملية، والتعليم المتمركز حول التلميذ والقائم على الاستقصاء والسؤال والإبداع، واستخدام التكنولوجيا وبناء الشخصية المتكاملة أما معايير هذا المجال فهي:

1- الرؤية التكاملية للمناهج والنشاط المدرسي لتحقيق مفاهيم مشتركة بين العاملين والطلبة والمجتمع المحلي

2- الأخذ بمفهوم التقويم الحقيقي (الأصيل)

3- تركز الأنشطة التعليمية حول التلميذ

4- استخدام تكنولوجيا التعليم والمعلومات في العملية التعليمية.

ويلخص الباحثون هنا أن التعليم المتمركز حول الطالب يُعد عاملاً أساسياً في تحقيق جودة التعليم. فمن خلال استخدام التكنولوجيا وتعزيز الإبداع، يمكن للمدرسة تعزيز تجربة التعلم وتحقيق الأهداف التربوية.

المجال الخامس: توكيد الجودة والمساءلة

يشير مجال توكيد الجودة والمساءلة إلى عمليات التقييم والقياس المستمر، وجميع البيانات، وتحليل المعلومات، واستخدام النتائج لإحداث تحسين مستمر في جودة المؤسسة التعليمية والمساءلة المستمرة بهدف إحداث التطوير المستمر.

أما المعايير الخاصة بمجال توكيد الجودة والمساءلة فهي:

- 1- إدراك المدرسة لأهمية التقييم الشامل (الذاتي والخارجي) ومشاركة جميع العاملين بالمدرسة والطلبة والمجتمع المحلي فيه
 - 2- إدراك العاملين بالمدرسة لأهمية المحاسبية بما يحقق رؤية المدرسة ورسالتها
 - 3- قيام المدرسة بعمليات جمع وتحليل البيانات للتخطيط والإعداد لبرامج التطوير المدرسي.
- ويستنتج الباحثون مما سبق أن توكيد الجودة والمساءلة يُعدان أداتين أساسيتين لتحسين جودة التعليم. فمن خلال تقويم الأداء بشكل مستمر وتحليل البيانات، يمكن للمدرسة تحقيق التميز الأكاديمي وتعزيز دورها في المجتمع.

ويجمل الباحثون في النهاية أن نجاح المدرسة يعتمد على تكامل الأدوار الإدارية والتربوية لمدير المدرسة، بالإضافة إلى تطبيق معايير المدرسة الفاعلة. فمن خلال التركيز على القيادة التربوية الفعالة، وتوفير البيئة التعليمية الداعمة، وتعزيز الشراكة مع المجتمع، يمكن للمدارس تحقيق التميز الأكاديمي والإسهام في التنمية المجتمعية.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة الذي ينص على " ما الخطة المقترحة لتطوير الأدوار الوظيفية لمديري المدارس في ضوء معايير المدرسة الفاعلة؟

أهداف الخطة المقترحة:

تهدف الخطة إلى تطوير الأدوار الوظيفية لمديري المدارس في ضوء معايير المدرسة الفاعلة من خلال تحقيق الأهداف العامة التالية:

1. تطوير دور مدير المدرسة في مجال صياغة رؤية ورسالة المدرسة.
2. تطوير دور مدير المدرسة في مجال المناخ الاجتماعي للمدرسة.
3. تطوير دور مدير المدرسة في مجال التنمية المهنية للمعلمين.
4. تطوير دور مدير المدرسة في مجال التعليم والتعلم.
5. تطوير دور مدير المدرسة في مجال توكيد الجودة.

الهدف العام الأول: تطوير دور مدير المدرسة في مجال صياغة رؤية ورسالة المدرسة
الأهداف الفرعية:

1. يساعد مدير المدرسة في صياغة وثيقة واضحة لرؤية المدرسة ورسالتها.
2. يشترك مدير المدرسة الأطراف المعنية في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها.

الهدف الفرعي	الفعاليات والأنشطة	جهة التنفيذ	مؤشر الأداء
يساعد مدير المدرسة في صياغة وثيقة واضحة لرؤية المدرسة ورسالتها.	دورات تدريبية لمدير المدرسة حول صياغة الرؤية والرسالة.	مديرية التربية والتعليم - قسم التخطيط.	إتقان المدير لصياغة رؤية المدرسة ورسالتها.
يشترك مدير المدرسة الأطراف المعنية في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها.	دعوات لأعضاء من مؤسسات المجتمع المدني وأولياء الأمور وعقد اجتماعات لصياغة رؤية ورسالة المدرسة.	إدارة المدرسة، مؤسسات المجتمع المدني، أولياء الأمور.	إنتاج رؤية ورسالة شاملتين يشترك فيهما أكبر عدد من الأطراف.

الهدف العام الثاني: تطوير دور مدير المدرسة في تحقيق متطلبات الكفاءة الداخلية في ضوء رؤية المدرسة ورسالتها
الأهداف الفرعية:

1. يساعد مدير المدرسة في الإيفاء بمؤشرات الأبنية والتجهيزات المدرسية.
2. يساهم مدير المدرسة في الإيفاء بمقننات الموارد البشرية.
3. ترتبط المدرسة باحتياجات المجتمع المحلي من خلال استثمار المبنى في أنشطة مجتمعية تعليمية وعلمية واجتماعية.

الهدف الفرعي	الفعاليات والأنشطة	جهة التنفيذ	مؤشر الأداء
يساعد مدير المدرسة في الإيفاء بمؤشرات الأبنية للمبنى، وتوفير تجهيزات غرف التدريس والأثاث اللازم.	تشكيل لجنة لمتابعة الحالة الفنية للمبنى، وتوفير تجهيزات غرف التدريس والأثاث اللازم.	إدارة المدرسة، المعلمين.	وجود مبنى سليم مطابق للمواصفات الوطنية، توافر تجهيزات في غرف التدريس، حصول كل طالب على المساحة المطلوبة.
يساهم مدير المدرسة في الإيفاء بمقننات الموارد البشرية.	اجتماع بين المدير ونائب المدير لتشكيل خطة الجدول المدرسي.	مدير المدرسة، نائب المدير.	توزيع العاملين حسب الوظيفة والتخصص والسن وسنوات الخدمة، ونصاب المعلم الأسبوعي.
ترتبط المدرسة باحتياجات المجتمع المحلي.	اجتماع مدير المدرسة مع أطراف المجتمع المحلي (المسجد، النادي، لجان الأحياء).	مدير المدرسة، المشرف الرياضي، المرشد التربوي.	استخدام مباني المدرسة في الأنشطة المجتمعية المختلفة.

الهدف العام الثالث: تطوير دور مدير المدرسة في تحسين المناخ الاجتماعي للمدرسة الأهداف الفرعية:

1. يساعد مدير المدرسة في التنمية الخلقية ودعم وبناء معتقدات وقيم إيجابية للطلاب.
2. يساهم مدير المدرسة في تنمية الأنشطة المدرسية الداعمة للسلوك الإيجابي.
3. يشجع مدير المدرسة على تعاون الأسرة مع المدرسة.

الهدف الفرعي	الفعاليات والأنشطة	جهة التنفيذ	مؤشر الأداء
يساعد مدير المدرسة في التنمية الخلقية ودعم وبناء معتقدات وقيم إيجابية للطلاب.	عمل نشرات توعية، اجتماعات مع المرشد التربوي، إذاعات تربوية يومية. إيجابية رواد الفصول، إذاعات تربية يومية. الإسلامية، الرياضي.	مدير المدرسة، المرشد التربوي، مدرس التربية الإسلامية، المشرف الرياضي.	نظافة الفصول، احترام الطلبة لبعضهم البعض، قلة المشكلات بين الطلبة.
يساهم مدير المدرسة في تنمية الأنشطة المدرسية الداعمة للسلوك الإيجابي.	دورات تدريبية لاستخدام الوسائل التعليمية الإلكترونية، نشرات توعية، جلسات مشورة نفسية واجتماعية.	مدير المدرسة، المرشد النفسي، لجان المباحث.	استخدام الوسائل التعليمية الإلكترونية، تفعيل المكتبة المدرسية، زيادة تحصيل الطلبة.
يشجع مدير المدرسة على تعاون الأسرة مع المدرسة.	تشكيل مجلس أولياء الأمور، اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة ضعاف التحصيل، نشرات لأولياء الأمور.	مدير المدرسة، نائب المدير.	تشكيل مجلس أولياء الأمور، زيادة تحصيل الطلبة الضعاف، تواصل أولياء الأمور مع المدرسة.

الهدف العام الرابع: تطوير دور مدير المدرسة في مجال التنمية المهنية للمعلمين الأهداف الفرعية:

1. يقوم مدير المدرسة بالتقويم المستمر للأداء المهني للمعلمين.
2. يشجع مدير المدرسة على التزام العاملين بأخلاقيات المهنة.

الهدف الفرعي	الفعاليات والأنشطة	جهة التنفيذ	مؤشر الأداء
يقوم مدير المدرسة بالتقويم المستمر للأداء المهني للمعلمين.	الزيارات الصفية المستمرة، اجتماعات بعد كل زيارة، دورات تدريبية منهجية.	مدير المدرسة، لجان النمو المهني للمعلمين، المرشد التربوي، المشرفين. العلمي للطلاب.	زيادة التحصيل للمعلمين.
يشجع مدير المدرسة على التزام العاملين بأخلاقيات المهنة.	اجتماعات دورية مع العاملين، عمل جائزة أفضل معلم، نشر المدير.	مدير المدرسة، نائب المدير.	تنافس المعلمين للحصول على الجائزة، تواجد العاملين بشكل منضبط، مشاركة المعلمين في

الهدف الفرعي	الفعاليات والأنشطة	جهة التنفيذ	مؤشر الأداء
المهنة.	أخلاقيات المهنة.		الأبحاث العلمية.

الهدف العام الخامس: تطوير دور مدير المدرسة في مجال التعليم والتعلم

الأهداف الفرعية:

1. يحقق مدير المدرسة الرؤية التكاملية بين المنهاج والنشاط المدرسي.
2. يتابع مدير المدرسة عملية التقويم الأصيل للطلاب.
3. يهيئ مدير المدرسة الظروف المساعدة على استخدام تكنولوجيا التعليم والمعلومات في العملية التعليمية.

الهدف الفرعي	الفعاليات والأنشطة	جهة التنفيذ	مؤشر الأداء
يحقق مدير المدرسة الرؤية التكاملية بين المنهاج والنشاط المدرسي، وتحليل المنهاج.	دورات تدريبية للمعلمين في المنهاج والنشاط المدرسي، ورش عمل في تحليل المنهاج.	مدير المدرسة، لجنة البحث.	الوصول إلى مفاهيم الاتقان والتعاون، ارتباط ما يتعلمه التلميذ بالمهارات الحياتية.
يتابع مدير المدرسة عملية التقويم الأصيل للطلاب.	اجتماعات مع الهيئة التدريسية، ورشة عمل في أساليب التقويم الحديث.	مدير المدرسة.	وجود ملف إنجاز لكل تلميذ، تحليل نتائج الاختبارات، وجود بطاقات لملاحظة أداء المتعلمين.
يهيئ مدير المدرسة الظروف المساعدة على استخدام التكنولوجيا، تفريغ معلم الحاسوب.	ورشات تدريبية لاستخدام التكنولوجيا، جدول توزيع الأجهزة، الحاسوب.	مدير المدرسة، الحاسوب، الحاسوب.	معلم محو الأمية الحاسوبية، توفر التكنولوجيا، مشاركة الطلبة في المعارض التكنولوجية.

الهدف العام السادس: تطوير دور مدير المدرسة في مجال توكيد الجودة والمساءلة

الأهداف الفرعية:

1. يشرك مدير المدرسة جميع العاملين في المدرسة بالتقويم الشامل.
2. يساهم مدير المدرسة في زيادة وعي العاملين بمفهوم المحاسبية.
3. يساعد مدير المدرسة في جمع البيانات والإعداد لبرامج لتطوير المدرسة.

الهدف الفرعي	الفعاليات والأنشطة	جهة التنفيذ	مؤشر الأداء
يشارك مدير المدرسة جميع العاملين في المدرسة بالتقويم الشامل، تفعيل دور المجتمع المحلي في الرقابة.	اجتماع لوضع خطة التقويم الشامل، تفعيل دور المجتمع المحلي في الرقابة.	مدير المدرسة، أعضاء المجتمع المحلي.	أولياء الوصول إلى أفضل أداء، زيادة من تحصيل الطلبة، تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الهدف الفرعي	الفعاليات والأنشطة	جهة التنفيذ	مؤشر الأداء
يساهم مدير المدرسة في زيادة وعي العاملين بمفهوم المحاسبية.	اجتماعات مدرسية لتحديد الأدوار والمسؤوليات، نشرات توعية.	مدير المدرسة، نائب المدير.	وجود تقارير الأداء اليومية والأسبوعية والشهرية، وجود قوائم لاختبارات التقويم الذاتي.
يساعد مدير المدرسة في جمع البيانات والإعداد لبرامج لتطوير المدرسة.	ورش عمل وتدريب حول أساليب جمع البيانات، تشكيل لجنة التطوير المدرسي.	مدير المدرسة، السكرتير.	وجود خطة لتطوير وتحسين المدرسة في ضوء النتائج وتحليل البيانات.

الخلاصة:

الخطة المقترحة تهدف إلى تطوير أدوار مديري المدارس في ضوء معايير المدرسة الفاعلة، من خلال تحقيق أهداف عامة وفرعية تشمل مجالات الرؤية والرسالة، المناخ الاجتماعي، التنمية المهنية، التعليم والتعلم، وتوكيد الجودة. يتم تحقيق هذه الأهداف عبر أنشطة وفعاليات محددة يتم تنفيذها بالتعاون مع مختلف الجهات المعنية، مع قياس مؤشرات الأداء لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

التوصيات

في ضوء نتائج البحث، يوصي الباحثون بما يلي:

1. وضع معايير وطنية للمدرسة الفاعلة: ينبغي على وزارة التربية والتعليم تطوير معايير وطنية للمدرسة الفاعلة تستند إلى الواقع المحلي، مع مراعاة الاحتياجات التربوية، والإمكانات المتاحة، والفرص التنموية. هذه المعايير يجب أن تكون قابلة للتطبيق وقادرة على قياس جودة الأداء المدرسي بشكل موضوعي.
2. توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية: من الضروري توفير الموارد المادية والبشرية والتقنية اللازمة لتطبيق معايير المدرسة الفاعلة. يشمل ذلك توفير البنية التحتية المناسبة، وتدريب الكوادر التعليمية، وتوفير الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تدعم العملية التعليمية.
3. تحسين عملية اختيار مديري المدارس: يجب أن تعتمد عملية اختيار مديري المدارس على أسس مهنية وعلمية، مع التركيز على الكفاءة القيادية والخبرة التربوية. هذا من شأنه ضمان اختيار قيادات قادرة على قيادة التغيير وتحقيق الأهداف التربوية.
4. تقديم الدعم المادي والمعنوي لمديري المدارس: ينبغي توفير الدعم المالي والفني لمديري المدارس لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل فعال. كما يجب تعزيز الدعم المعنوي من خلال تقدير جهودهم وتوفير بيئة عمل محفزة.
5. زيادة الميزانية المخصصة للمدارس: من المهم زيادة المخصصات المالية للمدارس، مع منح مديري المدارس صلاحيات أوسع في إدارة الموارد المالية. هذا سيمكنهم من تلبية الاحتياجات التعليمية بشكل أكثر مرونة وفعالية.

6. تعزيز الصلاحيات الإدارية لمديري المدارس: يجب منح مديري المدارس صلاحيات إدارية أوسع تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير مدارسهم. هذا يشمل صلاحيات في إدارة الموارد البشرية والمالية، وتنفيذ المبادرات التربوية المبتكرة.

7. تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس: ينبغي عقد برامج تدريبية مستمرة لمديري المدارس تركز على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الجودة الشاملة، وأساليب التقويم الحديثة، وتحليل البيانات. هذه البرامج ستسهم في تعزيز كفاءتهم القيادية وتمكينهم من قيادة التغيير الإيجابي.

أثر التوصيات:

يستنتج الباحثون أن تنفيذ هذه التوصيات سيؤدي إلى تحسين جودة التعليم وزيادة فعالية المدارس بشكل ملحوظ. فمن خلال تطوير معايير وطنية واضحة، سيتم توفير إطار عمل موحد لقياس الأداء المدرسي وتحسينه. كما أن توفير الموارد المادية والبشرية سيعزز من قدرة المدارس على تلبية الاحتياجات التعليمية للطلبة.

ويخلص الباحثون أن تحسين عملية اختيار مديري المدارس وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم سيعزز من كفاءتهم القيادية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المدارس. بالإضافة إلى ذلك، فإن زيادة الميزانية المخصصة للمدارس ومنح مديري المدارس صلاحيات أوسع سيمكنهم من تنفيذ مبادرات تعليمية مبتكرة تسهم في تحسين نتائج الطلبة.

ويؤكد الباحثون أن التدريب المستمر لمديري المدارس على المهارات القيادية والإدارية الحديثة سيعزز من قدرتهم على إدارة التغيير وقيادة المدارس نحو تحقيق التميز الأكاديمي. كما أن هذه التوصيات ستسهم في تعزيز الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي، مما يعزز من دور المدرسة في التنمية المجتمعية.

ويستنتج الباحثون أخيراً أن تنفيذ هذه التوصيات بشكل متكامل سيسهم في تحقيق تحول جذري في نظام التعليم، مما يعزز من جودة التعليم ويفتح آفاقاً جديدة للتميز الأكاديمي والتنمية المستدامة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. دياب، محمد. (2001). *الإدارة المدرسية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر. (الطبعة الأولى).
2. الخميسي، السيد. (2008، 28-29 أبريل). *معايير جودة المدرسة الفاعلة في ضوء منحى النظم (رؤية منهجية)*. ورقة عمل مقدمة في اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستين)، القصيم، السعودية.
3. داغستاني، محمد. (2008، 26-28 أبريل). *القيادة التربوية للمدرسة في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة*. ورقة عمل مقدمة في اللقاء الثاني عشر للإشراف التربوي، المدينة المنورة، السعودية.
4. العطار، أيوب. (2013). *دور مدير المدرسة في تعزيز توجيه الأقران بالمدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بغزة وسبل تفعيله*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. العميرة، محمد. (2001). *مبادئ الإدارة الحديثة*. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
6. طيوب، محمود، وآخرون. (2011). *تقويم مدارس التعليم العام في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية*. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 33(4).
7. حجي، أحمد. (2000). *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر. (الطبعة الأولى).
8. حماد، خليل. (2007، 21 يوليو). *خصائص المدرسة الفاعلة*. ورقة عمل مقدمة في مؤتمر المدرسة الفاعلة: أسس وتطبيقات، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، خان يونس، فلسطين.
9. مرسي، محمد. (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة*. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع. (الطبعة الأولى).
10. وزارة التربية والتعليم، مصر. (بدون تاريخ). *المعايير القومية للتعليم المصري*. تم الاسترجاع

من <http://portal.moe.gov.eg>

ثانياً : المراجع العربية الإنجليزية

1. Diab, M. (2001). *School administration* (In Arabic). Alexandria, Egypt: Dar Al-Jami'a Al-Jadida for Publishing. (1st ed.).
2. Al-Khamisi, S. (2008, April 28-29). *Standards of effective school quality in light of the systems approach (a methodological vision)* (In Arabic). Paper presented at the 14th Annual Meeting of the Saudi Society for Educational and Psychological Sciences (GESTIN), Qassim, Saudi Arabia.
3. Daghistani, M. (2008, April 26-28). *Educational leadership of the school in light of total quality concepts* (In Arabic). Paper presented at the 12th Meeting for Educational Supervision, Medina, Saudi Arabia.
4. Al-Attar, A. (2013). *The role of the school principal in enhancing peer guidance in UNRWA preparatory schools in Gaza and ways to activate it* (In Arabic) (Unpublished master's thesis). Islamic University, Gaza, Palestine.
5. Al-Amaira, M. (2001). *Principles of modern administration* (In Arabic). Cairo, Egypt: Alam Al-Kutub for Publishing and Distribution.

6. Tayyub, M., et al. (2011). *Evaluating public schools in light of total quality management principles: A field study in Latakia city* (In Arabic). *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, Economic and Legal Sciences Series*, 33(4).
7. Hijji, A. (2000). *Educational administration and school administration* (In Arabic). Cairo, Egypt: Dar Al-Fikr Al-Arabi for Publishing. (1st ed.).
8. Hammad, K. (2007, July 21). *Characteristics of the effective school* (In Arabic). Paper presented at the Effective School: Foundations and Applications Conference, Faculty of Education, Islamic University, Khan Yunis, Palestine.
9. Mursi, M. (2001). *Modern school administration* (In Arabic). Cairo, Egypt: Alam Al-Kutub for Publishing and Distribution. (1st ed.).
10. Ministry of Education, Egypt. (n.d.). *National standards for Egyptian education* (In Arabic). Retrieved from <http://portal.moe.gov.eg>

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Hargreaves, A., & Shirley, D. (2012). *The global fourth way: The quest for educational excellence*. Corwin Press.
2. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
3. Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2019). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. New Zealand Ministry of Education.