

جودة العمل الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلميه

أ. نجية حسونة

د. حمدان عبد الله الصوفي

ماجستير أصول تربية

أستاذ أصول التربية المشارك

الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين

استلام البحث: ٢٠٢٠/٧/٥ قبول النشر: ٢٠٢٠/٨/٦ تاريخ النشر: ٢٠٢١/١/٣

الملخص

ترمي الدراسة إلى تحديد مستوى جودة العمل الإداري لمديري المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلميه. وتم إعداد استبانة تضمنت (28) فقرة، طبقت على عينة من معلمي المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين بلغت (350) معلماً ومعلمة. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي. وكشفت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لجودة العمل الإداري من منظور معلميه جاءت بدرجة كبيرة جداً بوزن نسبي (85.00%). كما أظهرت النتائج فروقا دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعود إلى متغير الجنس، لصالح الإناث. ولم تظهر فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. ومن توصيات الدراسة إشراك المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي في التخطيط للجودة في المدارس، وتقديم برامج لرعاية الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (الموهوبين، وضعاف التحصيل)، وتقديم برامج وقائية وعلاجية للطلبة ذوي المشكلات السلوكية والنفسية بالتعاون مع المرشد التربوي في المدرسة.

كلمات مفتاحية: الجودة، جودة العمل الإداري.

The Level of Administrative Work Quality of Private Schools Principals at Southern Governorates of Palestine form the Teachers Point of View

Dr. Hamdan A. Alsoofi ¹

Associate professor of Foundations of Education

The Islamic University– Gaza– Palestine

Hsoofi@iugaza.edu.ps

Najia Sameer Hassona ²

Master of Foundations of Education

The Islamic University– Gaza– Palestine

Abstract

The study aimed at identifying the level of administrative work quality of private Schools principals at Southern Governorates of Palestine from the teachers' point of view in their schools. To achieve the objectives of this research, a questionnaire was prepared by the researcher consisted of (28) items. It was applied to a sample of (350) teachers. The researcher adopted the descriptive–analytical approach. The results of the study showed that the degree to which principals of private schools in the southern governorates of Palestine practice Administrative Work Quality from the viewpoint of their teachers was very high, with relative weight (85.00%). The results also showed that there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the estimated averages of the study sample in terms of gender in favor of females. Moreover, there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the estimated averages of the study participants due to the variables (educational qualification, years of service). The researcher recommended involving teachers, students, and the community in planning quality in schools, implementing programs to care for students with special needs (talented, poor attainment), and implementing preventive and therapeutic programs for students with behavioral and psychological problems in cooperation with the school's educational guide.

Keywords: quality, administrative work quality

المقدمة

يواجه العالم اليوم تحديات عديدة نتيجة لثورة المعرفة والتسارع التكنولوجي المتلاحق، مما يحتم على المسؤولين والمربين العمل على مواجهتها بأمثل الطرائق بما يخدم مصلحة المجتمع، لاسيما أن هذه التحديات كان لها بصمتها في تعقيد أساليب وممارسات الحياة، وأنماط العلاقات المؤسسية. ويعد العمل على تفعيل مبدأ الجودة في كافة المؤسسات، لاسيما التعليمية منها هو العلاج الأمثل لمواجهة تلك التحديات، خاصة أن إصلاح النظام التعليمي يمثل نقطة الانطلاق لإصلاح المجتمعات وتطويرها.

إن التنمية الشاملة للمجتمعات ينبغي أن تستند إلى برامج التربية والتعليم، التي تخدم الفئة الكبرى من أبناء المجتمع المنخرطين في سلك التعليم، الذين يتلقون رعاية خاصة وتربية منهجية وتعليمًا متعدد الجوانب. إذ تضطلع المؤسسات التعليمية بالدور الأكبر في إعداد الإنسان الصالح الذي ينتمي إلى دينه وأمه ووطنه، وذلك من خلال تربية شاملة تبني شخصيات الطلبة في أبعادها النفسية والاجتماعية والأخلاقية والجسمية. وتمثل المدرسة المفصل الأساس في هذا المشروع، بما تقدمه من برامج ونشاطات وخبرات متنوعة.

ويعد مدير المدرسة رائد العمل الإداري في المدرسة، فهو يتعامل مع مجتمع المدرسة الداخلي من معلمين وطلبة، ومع المجتمع الخارجي من أولياء أمور ومؤسسات اجتماعية، وله أدوار متداخلة في المدرسة، فهو يرشد، ويوجه، ويوصل المعلومات، ويصدر التعليمات، ويرعى التلاميذ كالأب الناصح، ويرعى المعلمين كالصديق. فهو المسؤول الأول في المدرسة. ولذلك عليه أن يضبط جميع تصرفاته، ويضعها لنظام القيم، حتى يكون قدوة حسنة لجميع العاملين والطلاب، وأ نموذجاً يُحتذى به (عابدين، 2001م، ص 48).

ويتكوّن العمل الإداري من عناصر متعددة كمعرفة متطلبات العمل الوظيفي من حيث المعارف العامة، ومهارات العمل الفنية والمهنية، ونوعية العمل، وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يؤديه، وما يُكثّه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على تنظيم الأداء دون الوقوع في الأخطاء، بالإضافة إلى كمية العمل المنجز، أي: مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظروف عادية، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، والتفاني في أداء المهام، وقدرة الموظف على تحمّل مسؤولية عمله، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف لإرشاد المشرفين وتوجيههم (جبر، 2010 م، ص 51).

إن تطوير المدرسة وتحسين أداؤها يتطلب مستوى رفيعاً من جودة العمل الإداري بشكل عام، فضلاً عن تجويد خدماتها التي تقدمها للعاملين فيها والمستفيدين منها، إذ إن النظام الإداري المدرسي نظام متكامل، يمكن من خلاله تحديد مستوى المدرسة، إضافة إلى توقع درجة تحقيق المدرسة لأهدافها المطلوبة. لذا عُيّنت المدارس العامة، والمدارس الخاصة على وجه التحديد بتحسين جودة بيئة العمل الإداري، من أجل تحقيق أهدافها.

وقد أكّدت دراسات عديدة ضرورة تطبيق مبدأ الجودة في المدارس، كدراسة قرموط (2014م)، التي أوصت بضرورة تعزيز مقومات الجودة الإدارية لدى مديري المدارس. وهذا يتفق مع ما دعت إليه دراسة المقيد

(2018م) بضرورة نشر ثقافة الجودة في المدارس، بواسطة برامج خاصة تستهدف مديري المدارس والمعلمين وأولياء الأمور. وأكدت دراسة أبو عبده (2011م) على ضرورة إعداد قوائم بمعايير الجودة في الإدارة المدرسية، وتعميمها على المدارس، ومتابعة التربويين لتطبيقها. وقد دعت دراسة الأسطل (2013م) إلى عقد ورش عمل للمعلمين في محافظات غزة لتعريفهم بسبل تطبيق مبدأ الجودة الشاملة في التعليم. وقد أشار منصور (2005م) في دراسته إلى تدني مستوى وعي مديري المرحلة الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين بفلسفة إدارة الجودة الشاملة. وأظهرت دراسة ربحان (2014م) وجود معوقات تواجه مديري المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين عند تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بدرجة مرتفعة. وقد دعت دراسة أبو شاويش (2010م) إلى عقد دورات لمديري المدارس لتدريبهم على برنامج "إطار ضمان الجودة" المعمول به في مدارس وكالة الغوث الدولية.

إن العمل الإداري في المدارس الخاصة له أهمية كبيرة في نظر القائمين عليه، لأن المدارس الخاصة تتبع جهات غير حكومية أو أشخاصا مبادرين إلى أعمال خيرية أو ربحية، وهذا يجعلهم أشد حرصا على تجويد الخدمات المدرسية من أجل استقطاب الطلبة وأولياء الأمور. وذلك الأمر يضيف أهمية كبرى على جودة العمل الإداري في تلك المدارس.

مشكلة الدراسة:

يتبين من الفقرات السابقة ضرورة حيابة الجودة الإدارية في العمل المدرسي، وعد ذلك مطلباً أساسياً لتطوير المدرسة، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، بما ينعكس على وضع المدرسة، ومدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها المنشودة.

إن جودة العمل الإداري في المدارس هي صلب العمل المدرسي، وذلك لأن مدير المدرسة هو قائد في مدرسته، ومشرف تربوي مقيم، وموجه للعمل الميداني. وفعالية مدير المدرسة تنعكس بشكل مباشر على جميع النشاطات المدرسية، التربوية منها والتعليمية والاجتماعية والثقافية. وتزداد أهمية هذا الأمر في المدرس الخاصة، التي تستقطب جمهورها من خلال جودة إدارتها ومستوى الخدمات التي تقدمها لمعلميها وطلبتها، بخلاف المدارس العامة التي تلتزم بمجانية التعليم.

وبعد مطالعة الأدبيات التربوية وجد أنّ بعض الدراسات العلمية ناقشت قضايا الجودة والتميز في المدارس الخاصة وتحدثت عن الجودة الأكاديمية وجودة مخرجات التعليم، مثل دراسة الأسطل (2013م)، ولم تتطرق لجودة الأداء الإداري. ومن هنا تولدت فكرة الدراسة لمعرفة مستوى جودة العمل الإداري في المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة:

١. ما مستوى جودة العمل الإداري في المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لجودة العمل الإداري لدى مديري المدارس الخاصة تُعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة:

- قصدت الدراسة إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:
- تحديد مستوى جودة العمل الإداري لدى مديري المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من منظور معلميه.
 - معرفة اتجاهات الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لجودة العمل الإداري التي ترتبط بمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال مجالين: الأهمية النظرية، والأهمية العملية. ويمكن تجلية هذين المجالين على النحو الآتي:

الأهمية النظرية: تظهر قيمة الدراسة في أهمية موضوعها، إذ إن الارتقاء بالجودة في أداء المدرسة الإداري من المتطلبات الضرورية لتطوير المدرسة، وتحسين جودة ما تقدمه من خدمات للنهوض بالعملية التربوية.

الأهمية العملية: قد يستفيد من هذه الدراسة مديرو المدارس، والمشرفون التربويون، والقائمون على برامج تأهيل مديري المدارس، والمخططون لتطوير العملية التربوية.

مصطلحات الدراسة:

ورد في الدراسة مصطلحات عديدة يمكن عرضها في الفقرات التالية:

جودة العمل الإداري: عرفها (السيسي، 2011م، ص70) بأنها مجموعة الشروط والمواصفات المطلوب توفرها عند أداء كل فرد داخل الوحدات التنظيمية في ذاتها، وفيما يتصل بالعلاقة بين الوحدات التنظيمية والمجتمع المحيط بها، بما يلبي حاجات الجهات التي تستفيد من المؤسسة التعليمية.

التعريف الإجرائي: يمكن تعريف "جودة العمل الإداري" إجرائياً بأنها: الإجراءات والأعمال التي يقوم بها مديرو المدارس الخاصة لأداء مهماتهم الوظيفية، وتحمل مسؤولياتهم تجاه أنفسهم والآخرين، ومتابعة مدى إنجاز الأهداف المطلوبة، ومقارنة النتائج مع معايير الأداء المحددة مسبقاً، وتم الكشف عن مستوى جودة العمل الإداري من خلال استبانة "جودة العمل الإداري"، التي أعدت لهذا الغرض.

المدارس الخاصة: هي مؤسسات تعليمية غير حكومية مرخصة، يرأسها أو ينفق عليها أو يديرها فرد، أو أفراد، أو جمعيات، أو هيئات فلسطينية، أو أجنبية (الكتاب الإحصائي التربوي السنوي، 2012م، ص7) المحافظات الجنوبية لفلسطين: جزء من السهل الساحلي لدولة فلسطين تبلغ مساحته (365) كيلو متر مربع. وبعد نشأة السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة من الناحية الإدارية إلى محافظات خمس هي: محافظة الشمال، ومحافظة غزة، ومحافظة الوسطى، ومحافظة خان يونس، ومحافظة رفح (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2005م، ص4)

حدود الدراسة:

حد الموضوع: تمحورت الدراسة في تحديد مستوى جودة العمل الإداري الذي يمارسه مديرو المدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين من منظور معلمهم. وتضمنت جودة العمل الإداري: القيادة التربوية، والعمليات المدرسية، وإدارة الموارد البشرية والمادية.

الحد البشري: تناولت الدراسة عينة من معلمي المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

الحد المؤسسي: عنيت الدراسة بالمدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

الحد المكاني: اختص ميدان الدراسة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.

الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من عام 2019-2020م.

الإطار النظري:

تضمن الإطار النظري الحديث عن جودة العمل الإداري ومجالاته، والقيادة التربوية بمجالها: التخطيط، والتنظيم، إضافة إلى العمليات المدرسية.

جودة العمل الإداري:

يعدّ العمل الإداري أحد أهم أركان العمل الذي تمارسه المنظمات بشكل عام، والاهتمام بتجويده ضرورة

ملحة لتحقيق أهداف المنظمات المتمثلة في جودة المخرجات واكتساب ثقة المجتمع

(آل مراد، وحسن، 2009م، ص13). والعمل الإداري يعني التنظيم على أفضل قدر من الكفاءة الوظيفية، أي:

توحيد السلطة لكافة العاملين، وممارسة المدير لمجموعة مهام تمثل أسساً يعتمد عليها العاملون في أداء وظائفهم

الإدارية (المحامدة، 2005م، ص28).

وبالنظر إلى أهمية العمل الإداري للمنظمات لكونه ركيزة أساسية فيها لدخوله في كافة أقسامها، فقد عملت

المنظمات على الارتقاء بجودة العمل الإداري، لما يفضي إليه من تلبية مطالب المستفيدين على نحو أفضل.

تقوم جودة الأداء الإداري على إعداد منظومة معايير ومواصفات، تساهم في الرقيّ بأداء المؤسسات التربوية،

بحيث تحقق احتياجات المستفيدين منها. وجودة العمل المدرسي تعني قيام مدير المدرسة بأداء مهامه الوظيفية،

وتحمل مسؤولياته تجاه نفسه وتجاه الآخرين، ومتابعة مدى إنجاز الأهداف الموضوعية، ومقارنة النتائج مع معايير الأداء المحددة.

مجالات جودة العمل الإداري:

يمكن ملاحظة مستوى جودة العمل الإداري بالنظر إلى ثلاثة مجالات جوهرية تتمثل في: القيادة التربوية، والعمليات المدرسية، وإدارة الموارد. وينضوي تحت تلك المجالات الرئيسية مجالات أخرى فرعية.

أولاً: القيادة التربوية:

تشكل القيادة التربوية محور عمل المؤسسات العامة بشكل عام، و مؤسسات التعليم خاصة. ذلك لأن جوهر القيادة يتمثل في حفز العاملين، والتأثير فيهم لكي يبذلوا أقصى جهد ممكن، وبشكل طوعي، لتحقيق أهداف المؤسسة. ولذلك تعتبر القيادة لبّ العمل الإداري المدرسي.

تُعرف القيادة التربوية بأنها كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه جزء من جماعة يقدر أفرادها، ويهتم بتحقيق أهدافها، من خلال وضع الخطط، وتحديد المسؤوليات، وتوزيع الأدوار، بحسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة (العجمي، 2013م، ص176). وتضم القيادة التربوية مجالين فرعيين هما: التخطيط لتطوير أداء المدرسة، والتنظيم والإدارة.

١. التخطيط:

يعدّ التخطيط المدرسي هو الوظيفة الأولى التي يترتب عليها سائر الوظائف الأخرى لمدير المدرسة. ويمكن تعريف التخطيط المدرسي بأنه: رسم السياسات العامة للمدرسة، وتحديد الأهداف، والتنبؤ بما سوف يستجد من أمور، ثم وضع خطة المدرسة التي يسعى مدير المدرسة لتحقيقها في فترة زمنية مرنة وقابلة للتعديل بما يوائم متطلبات المصلحة العامة (صالحه، 2010م، ص48).

إنّ التخطيط المدرسي المتميّز يقوم على حسن إدارة الموارد المتاحة بنوعيتها: البشرية والمادية، واستثمارها بطريقة فاعلة، لتحقيق أهداف المدرسة بأقل هدر لجهد المؤسسة ووقتها ومالها. ويرى (المقيد، 2018م، ص17) أنّ التخطيط وسيلة وأداة يستخدمها مدير المدرسة للاسترشاد وتجاوز الصعوبات المعيقة لتنفيذ الأعمال، من أجل تحقيق الأهداف. كما يبيّن أنّ الدور التخطيطي لمدير المدرسة يتمثل في نقاط عدة هي: تشكيل فريق التطوير، ودراسة واقع المدرسة وتحليله، وإشراك العاملين، وصياغة خطة مرنة، ومتابعة تنفيذ بنود الخطة، وتقديم التغذية المرندة والتقويم. وبالتالي، فإن التخطيط يسهم في وضوح خطوات العمل التربوي قبل الشروع في تنفيذه، لأن التخطيط يرسم الرؤية، ويحدد الرسالة، ويمنح القائد ضوءاً كاشفاً لجميع العمليات الإدارية المتضمنة: تنظيم العمل، وتنفيذه، والإشراف عليه، وتقويمه، ثم الاستفادة من جميع العمليات المذكورة في الدورة الجديدة للعمل التربوي المدرسي.

٢. التنظيم:

يعدُّ التنظيم العمود الفقري للإدارة المدرسية، وهو الوظيفة الثانية لمدير المدرسة، حيث يُعنى بوضع الترتيبات الكفيلة لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية (العجمي، 2013م، ص76). كما يتم من خلاله تحديد الأنشطة والمهام والأدوار وتوزيعها على العاملين، بما يتناسب مع مهارات كل منهم وقدراته وإمكاناته، والتنسيق بين مجموعة القوى العاملة والإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة المنشودة (عزب، 2008م، ص202).

إنَّ التنظيم المدرسي الحيِّد في ظلِّ قيادةٍ مدرسيةٍ فاعلةٍ يقود إلى إنجاز أهداف المدرسة. ويقوم التنظيم المدرسيُّ بعدة مهام، منها: إعداد خطة التشكيلات المدرسية، وتقسيم المسؤوليات والمهام والأدوار، وتوزيعها على المعلمين، ومتابعة دوامهم، بالإضافة إلى تنظيم جداول الدروس الأسبوعية، ومتابعة السجلات، ودفاتر التحضير، وخطط المعلمين السنوية، والإشراف على سجلات الطلبة والعاملين في المدرسة، والتأكد من توفر المعلومات فيها، والإشراف على المجالس ومتابعة أعمالها بصورة مستمرة (عطوي، 2012م، ص123).

إنَّ التنظيم المدرسي الفعَّال يحققُ كفاءةً عاليةً في أداء العمل المدرسي، كما يختزل الوقت والجهد، ويحقق الانسجام والتكامل بين أدوار العاملين في المدرسة، كما أنَّه يسعى إلى الاستفادة الكاملة من مهارات العاملين وقدراتهم.

ثانياً: العمليات المدرسية:

تعني العمليات المدرسية من المنظور الإداري مجموع الممارسات والأنشطة التعليميّة، والمسابقات التي تشرف عليها المدرسة أو تقوم بها، فضلاً عن الإجراءات التي تبرز قدرات الطلبة ومواهبهم، وتعمل على تمهيتها في سبيل إنجاز أهداف المدرسة، والارتقاء بالطلبة في جميع مكونات شخصياتهم (المقيد، 2018م، ص21). وتشمل العمليات المدرسيّة ثلاثة حقول فرعيّة هي: التعليم، ورعاية شؤون الطلبة، والنشاطات التربوية.

١. التعليم:

التعليم هو سلسلة من الإجراءات والفعاليات الهادفة والأنشطة المقصودة، التي يمارسها المعلم تحت إشراف المدرسة- لتغيير سلوك الطالب، أو تعديله في الاتجاه المطلوب (المساعد والخريشة، 2012م، ص107). وتتضمَّن الإجراءات والأنشطة اختيار طرائق التدريس بما يلائم المواقف التعليمية وطباع الطلبة، خاصةً في ظل عدم وجود طريقة تدريس واحدة تصلح لجميع المواد الدراسيَّة، وتلائم فئات الطلبة المتنوعة (الطيب، 2011م، ص107). كما تتضمَّن حرص المعلم على تهيئة بيئة صفية إيجابية محفزة للتعلُّم يسودها الطمأنينة والثقة والوئام بين الطلبة، وبينهم وبين المعلم أيضاً، حيث لا يمكن حدوث تعليم فعَّال في ظل بيئةٍ صفيةٍ سلبيةٍ تعمها الفوضى وعدم الانضباط (حليمة، 2015م، ص164).

يمارس مدير المدرسة دوراً فاعلاً في مساعدة المعلمين في معرفة الأهداف التربوية العامة، وأهداف المرحلة التدريسية، والمادة الدراسية، وأساليب تدريسها، بالإضافة إلى استثارة هممهم لتطوير أنفسهم وأساليبهم التدريسية، وتطوير اتجاهاتهم نحو المبادرات الإبداعية، وتعريفهم بطرق وأساليب إشباع حاجات الطلبة، ومراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وتحديد مشكلاتهم ومحاولة حلها (عساف، 2005م، ص 29).

إن مدير المدرسة هو القائد التربوي الأول داخل المدرسة، وينبغي عليه القيام بدور فاعل في إرشاد المعلمين إلى تجويد الإنجاز المدرسي، والاستخدام الملائم للوسائل والإمكانات المتاحة، وتقديم الخدمات بصنفها: الإدارية والفنية، التي تمكن المعلمين من ضبط الصف، وتعزيز العملية التعليمية، التي يمثل الطلبة محورها الأساسي.

٢. رعاية شؤون الطلبة:

من المفاهيم التربوية المتداولة بين التربويين عدّ الطالب هو المدخل التعليمي الرئيس، حيث إنه محور العملية التربوية، وهو قطب رحاها الذي تركز حوله جهود مدير المدرسة والمعلمين والمشرفين والمرشدين، وتُسخر لخدمته المناهج الدراسية، بما تتضمنه من مقررات وأنشطة صافية ولاصفية. كما تصمم مباني المدرسة ومكتبتها ومختبراتها وساحاتها بطريقة تخدم الطالب وتراعي حاجاته النمائية. كذلك فإن الطالب هو المخرج الأهم للعملية التعليمية.

ولم تعد مهمة المدرسة قاصرة على نقل المعرفة وإيصال المعلومات، بل تعدت ذلك إلى تشكيل شخصيات الطلبة بطريقة تُعنى بجميع مكوناتهم الجسمية والعقلية والروحية والاجتماعية. عن طريق فهم الإدارة المدرسية لحاجات الطلبة النفسية والاجتماعية، والتعامل معهم بأسلوب يُشعرهم بالطمأنينة والأمان، والتعاون مع المعلمين لإعداد برامج توجيهية وإرشادية للطلبة (العجمي، 2011م، ص 105).

ومن أهم مهام مدير المدرسة التي يلزمه القيام بها الاهتمام بصحة الطلبة، وحمايتهم من الأمراض، وإشراك المعلمين في متابعة التزام الطلاب بنظافتهم الشخصية وترتيب ملابسهم، وتنمية وعي الطلبة الصحي، وحفزهم على ممارسة العادات الصحية السليمة، وتوفير لوازم الإسعافات الأولية في المدرسة، ووضع برنامج تدريبي للطلبة والمعلمين على الإسعافات الأولية، وتشكيل لجنة صحية من الطلبة بإشراف أحد المعلمين، ومتابعة مقصف المدرسة ومدى التزامه بمعايير النظافة وإجراءات السلامة (السامرائي، 2013م، ص 91).

ومن واجبات المدرسة الأساسية المهمة الاعتناء بذوي الاحتياجات الخاصة من الطلبة، وهم ضعاف التحصيل والموهوبون، وذلك بالكشف عنهم، وتصنيفهم، وإعداد برامج خاصة بهم، إثرائية وعلاجية بالتعاون مع المعلمين، والتواصل المستمر مع أولياء الأمور.

كذلك على إدارة المدرسة أن تقدم الخدمات النفسية والإرشاد النفسي للطلبة، لمساعدتهم في مجاوزة التحديات المتجددة بشكل مناسب، ويتم ذلك بتقديم برامج إرشادية تنفذها المدرسة بالتعاون بين معلمها وطلبتها (البناء، 2013م، ص 171).

تعدّ المدرسة البيت الثاني للطلبة بالنظر إلى المدة الزمنية التي يقضونها فيها، ولذلك يقع على عاتقها مسؤوليات والتزامات كثيرة تجاه الطلبة، من أجل إعدادهم وتهيئتهم ليكونوا مواطنين صالحين يسهمون بشكل فاعل في بناء مجتمعهم. وذلك يتطلب العناية بهم من جميع الجوانب الخلقية، والثقافية، والاجتماعية، والنفسية، خاصةً في ظلّ الضغوط المتزايدة، التي تعترى المجتمع الفلسطيني، وما يواجهه من أزماتٍ متكررة.

٣. الأنشطة المدرسية:

إن الأنشطة المدرسية تعدّ اليوم من صميم المنهاج الدراسي، وليست ممارسات فضولية أو روتينية، من أجل التسلية المجردة وتزجية الأوقات. بل إن الأنشطة المدرسية تؤدي وظائف تربوية مهمة داخل أسوار المدرسة وخارجها، من خلال تمتيتها لشخصيات الطلبة في أبعادها الجسمية والنفسية والاجتماعية والأخلاقية والثقافية. النشاط المدرسي هو كلّ ما يقوم به الطالب والمعلم خارج نطاق الدرس التقليدي، وهو يمتاز بإتاحة الفرصة للطلاب لاختيار ما يتناسب مع قدراته وميوله وحاجاته النفسية (العجمي، 2011م، ص193).

إنّ النشاط المدرسي له أهمية كبيرة، حيث إنّه يُلبّي احتياجات الطلبة الاجتماعية والنفسية، كالحاجة إلى تكوين الصداقات، والانتماء الاجتماعي. إضافة إلى أنّه يسهم في الكشف عن قدرات وميول الطلبة وتنميتها، ويحفّزهم إلى التعلّم، ويساعدهم على تنمية قدرتهم على التفاعل مع واقع الحياة عبر المواقف التعليمية (لافي، 2016م، ص15).

وللأنشطة المدرسية أنواعٌ عديدة، منها: الأنشطة الصفية التي تمارس داخل الصف والأنشطة غير الصفية التي تمارس خارج غرفة الصف، والبدنية مثل المسابقات الرياضية، والمعرفية مثل القراءة والنقد، والواقعية المتمثلة في خبرات الطلبة المكتسبة، والمهارية كالرسم والأشغال اليدوية، والوجدانية مثل قراءة القصص وإلقاء الشعر (الكومي، 2019م، ص25).

ولكي تتحقق أهداف الأنشطة المدرسية، فإن هناك عدة اعتباراتٍ يجب على الإدارة المدرسية مراعاتها، أهمها وجوب التخطيط الجيد للأنشطة، وقيام إدارة المدرسة بالإشراف على تنفيذها، واشتمالها على مجالات متنوعة (اجتماعية، وبيئية، وثقافية، ورياضية، وفنية)، بالإضافة إلى إضفاء نشاطات حيوية على المنهاج تُكسب الطلبة مهاراتٍ متعددة (عرفة 2010م، ص28).

وتأسيساً على ما سبق ينبغي على الإدارة المدرسية الاهتمام بالأنشطة المدرسية، لأنّها تُسهم في دعم التعلّم الذاتي، وتعزيز انتماء الطلبة للمدرسة وحبهم للمواد الدراسية. كما أنّها تدفع الطلبة إلى اكتساب المعلومات والمهارات بطريقةً شائقةً غير روتينية، مما يساعد على بقاء أثر التعلّم، إضافة إلى كونها تسعى إلى اكتشاف مواهب الطلبة وقدراتهم، وتعمل على تبادل العلاقات الاجتماعية السليمة بين العاملين في المدرسة.

ثالثاً: إدارة الموارد (المادية والبشرية):

تشتمل المدرسة على نوعين أساسيين من الموارد الأساسية هما: الموارد البشرية، والموارد المادية. وتعد إدارة هذين الموردتين من أبرز أعمال إدارة المدرسة، لأن كلا منهما متمم للآخر،

وتتمثل الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في استقطاب الكفاءات والكوادر وانتقائها، والعمل على الارتقاء بمستوى أدائها الوظيفي لإنجاز أهداف المؤسسة (بطاح والطعاني، 2015م، ص 104).

وتعدّ الموارد المالية مصدراً حيوياً وأساسياً لاستمرار عمل المدرسة، ويقدر العناية بها بتحقيق الإنجازات التي تسعى المدرسة إلى إنجازها (العميرة، 2012م، ص 128).

إن إدارة الموارد تعني الاستفادة المدرسة القصوى من مواردها البشرية (معلمين وعاملين وطلبة) والمادية (أدوات ووسائل تعليمية وأموال) لكي تحقق أهدافها المرسومة، وتلبي حاجات طلبتها. وتضم إدارة الموارد ثلاثة مجالات هي: رعاية نمو المعلمين المهني، وإدارة الموارد المالية، والعناية بالبيئة المدرسية.

١. رعاية النمو المهني:

يعدّ المعلم عنصراً رئيساً من عناصر النظام التعليمي، فهو المورد البشري الأهم، لأنّه الشخص الأقرب إلى الطلبة، حيث يمثل لطلبته مصدر المعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات، فهو قدوتهم الذي يملك التأثير عليهم وتعديل سلوكهم. وقد زادت الحاجة إلى إعداد المعلم إعداداً يمكنه من الاضطلاع بمسؤولياته والقيام بأدواره المنوطة به، لا سيما في عصر السراع التكنولوجي والتطور المعرفي.

ويُعرف النمو المهني للمعلمين بأنّه عملية مستمرة، تهدف الارتقاء بمستوى أداء المعلم ورفع كفاءته عن طريق تزويده بمعارف وخبرات ومهارات حديثة تواكب التطورات المتسارعة للوصول إلى مخرج تعليمي كفاء (حمد، 2014م، ص 13). ويعدّ النمو المهني للمعلمين عملية منظمة ومخطّطاً لها وهادفة، تقوم بها إدارة المدرسة أو المعلم ذاته، وتتم بعدة أساليب، منها: توجيه الأقران عن طريق الزيارات التبادلية، والدروس التوضيحية، والدورات التدريبية، وورش العمل والندوات التربوية. ولكي تؤتي عمليات النمو المهني ثمارها لا بد أن يكون لدى المعلم الرغبة في تطوير ذاته، والقدرة على تحديد احتياجاته، وإدراك ما يلبي احتياجاته ويطور أداءه (المقيد، 2018م، ص 32).

إنّ مدير المدرسة مشرفٌ تربويٌّ مقيم ينبغي عليه أن يسعى جاهداً إلى تعزيز كفايات المعلمين وتنميتها من خلال المتابعة المستمرة لأداء المعلمين، تحديد نقاط الضعف من أجل معالجتها، ونقاط القوة للارتقاء بها، وكذلك تشجيعهم على القيام بالزيارات التبادلية، وحضور الدروس التوضيحية والندوات والبرامج التعليمية، للإفادة منها واكتساب الخبرات، إضافةً إلى استكشاف مواهب المعلمين ورعايتها، وحثهم على الاستفادة منها، كما ينبغي عليه الاهتمام بالمعلمين الجدد وإشعارهم بالحاجة إليهم في المدرسة (البناء، 2013م، ص 484).

يظهر مما سبق أن رعاية النمو المهني للمعلمين تعدّ من مهام مدير المدرسة النوعية، إذ إن تنمية المعلمين مهنيا وإداريا وفنيا وثقافيا واجتماعيا لها دور كبير في مضاعفة الإنجازات التعليمية والتربوية للمعلمين. وهذا بدوره ينعكس على المخرج الأساسي للتعليم المدرسي، وهو الطالب الذي يمثل محور التربية المدرسية.

٢. إدارة الموارد المالية:

إن المورد المالي له دور بارز في إنجاز أهداف مؤسسات التعليم عامة، ذلك لأن القيام بالمشاريع التربوية الطموحة، والارتقاء بمكونات العملية التربوية يتوقف على الدعم المالي. وقد أدى هذا الأمر إلى اهتمام المدارس بتمويل أنشطتها التربوية، عن طريق المؤسسات الداعمة وبعض أولياء الأمور والموسرين من أفراد المجتمع.

وتُعد إدارة الأموال الخاصة بالمدرسة من أهم عوامل تحقيق أهداف المدرسة، حيث تتولى لجان مختصة إدارة الملف المالي برئاسة مدير المدرسة، الذي يشرف إشرافاً مباشراً على إدارة الأموال الخاصة بالمدرسة بما يساعد على إنجاز أهداف المدرسة التربوية (عطوي، 2014م، ص 243).

ولضمان نجاح التنظيم المالي للمدرسة لابد من الاطلاع على التعليمات المتعلقة بالتبرعات المدرسية في النظام المالي، وإطلاع المعلمين أيضاً عليه، بل ويجب تشكيل لجنة مالية موثوقة مسؤولة عن إعداد الخطة المالية للمدرسة توضح فيها مصادر الأموال وأوجه الإنفاق، وإعداد التقارير المالية اللازمة (العمامرة، 2012م، ص 129).

واستناداً إلى أهمية دور المورد المالي في تعزيز سير الأداء التربوي، ينبغي على مدير المدرسة الحرص على اختيار أشخاص مشهود لهم بالنزاهة والأمانة، وامتلاك مهارات إعداد الخطط والتقارير المالية ليديروا شؤون اللجنة المالية. كذلك على المدير متابعة أعمالهم، ومطالبتهم بتقديم تقارير مالية شهرية، توضح مصادر الأموال وأوجه صرفها، مع ضرورة تحري الدقة، وعدم الاستهانة بالتفاصيل المتعلقة بدورة المال داخل المدرسة.

٣. البيئة المدرسية:

البيئة المدرسية من أهم مدخلات النظام التعليمي، لأنها تتفاعل -تأثيراً وتأثراً- مع باقي المدخلات، فهي تؤثر في العناصر البشرية من معلمين ومتعلمين وعاملين. لذلك لابد من الارتقاء بالبيئة المدرسية، والسعي إلى تحسينها وتطويرها وتجميلها، لتمثل عنصر جذب للجميع وخاصة الطلبة، حيث يتناسب مدى إقبال الطلبة على المدرسة وحبهم لها تناسباً طردياً مع مقدار جذب البيئة المدرسية لهم بما توفره من مرافق وأجواء مناسبة تساعد على تهيئة نفوسهم لاستقبال المعارف والخبرات والمهارات.

و البيئة المدرسية يمكن تعريفها بأنها: "البيئة التي تقدم برامج تربوية وتعليمية من أجل إعداد متعلمين دائمي التعلم، لأجل اكتساب المعرفة والاستعداد لمواجهة صعوبات الحياة، ولتحقيق الذات والعيش مع الآخرين" (عفانة، 2018م، ص 37).

ويعد المبنى المدرسي مكوناً جوهرياً من مكونات البيئة المدرسية، يلزم الاهتمام به، وبصيانته، وتوفير التجهيزات اللازمة لإنجاز أهداف العملية التعليمية. ويعتبر كل ما سبق من المهام الأساسية للإدارة المدرسية (البناء، 2013م، ص483). ولا بد أن يتوفر في المبنى المدرسي صفات معينة منها: الموقع الجغرافي المناسب، بحيث يكون المبنى بعيداً عن مناطق الخطر والضوضاء والمناطق الصناعية، ومن الأفضل أن يكون محاطاً بمناظر طبيعية كالأشجار والزهور، لتضفي مظهراً جمالياً على المبنى، بالإضافة إلى الموقع الجغرافي للمبنى، وتصميمه بطريقة ملائمة تتميز بالوظيفية، مع ضرورة استيفاء الشروط الفيزيائية (التهوية، والإضاءة، ودرجة الحرارة، والرطوبة) الملائمة للطلبة والعاملين (العجمي، 2010م، ص233). كما يجب تزويد المدرسة بالتجهيزات اللازمة للتعلم، لأنها تهيئ للمتعلم فرصة التطبيق الفعلي لما يتلقاه من تعليم، مما يعزز بقاء أثر التعلم، وتحقيق نتائج تعليمية فاعلة ومؤثرة (العميرة، 2012م، ص125).

وقد حدد الدليل الإجرائي لمدير المدرسة (2013م، ص24-29) إجراءات صيانة البيئة المدرسية التي يجب أن يتخذها المدير، ومنها: التفقد اليومي لساحات المدرسة ومرافقها، والحرص على نظافة المدرسة، والتأكد من نظافة حماماتها وتوافر المياه والصابون فيها، فضلاً عن الاهتمام بمظهرها الجمالي، وتزويد مختبرات المدرسة بالتجهيزات اللازمة، ووسائل الأمن مثل مطفأة الحريق، وبطانية مقاومة للحريق، وخزانة إسعاف أولي، والتأكد من سلامة الأسلاك الكهربائية والمقابس، وإسطوانات الغاز ووصلاتها وإحكام إغلاقها، وتزويد مختبر الحاسوب بمقاعد وطاولات مريحة ومناسبة لأعمار الطلبة وحاجاتهم.

الدراسات السابقة:

أجرى كل من الحسيني وبن يعقوب (Alhosni & Bin Yaakun, 2020) دراسة هدفت إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية، وممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء المدارس الثانوية في "أبو ظبي"، واعتمد الباحثان استبانة لجمع بيانات الدراسة. وانتهى البحث إلى أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة أدت إلى تعزيز الأداء التنظيمي في المدارس.

كما قام كل من العريزي والمشرقي (2019م) بدراسة قصدت الكشف عن مدى تطبيق مدارس الوحدة العربية الحديثة لمعايير الجودة والاعتماد المدرسي من وجهة نظر المدرسين والإداريين بالمدارس وفق متغيرات البحث: (الجنس، والعمر، والوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد أداة الاستبانة لجمع البيانات. وانتهت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق مدارس الوحدة العربية الحديثة لمعايير الجودة والاعتماد المدرسي عالٍ، ماعدا معيار البنية التحتية فقد حظي بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة المقيد (2018م) الكشف عن درجة تطبيق معايير نظام الجودة والاعتماد المدرسي في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وعلاقته بمستوى أداء المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة. وكان من نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق معايير نظام الجودة والاعتماد المدرسي في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين جاء بدرجة كبيرة بوزن

نسبي (83.57%)، بالإضافة إلى ظهور فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة معايير نظام الجودة والاعتماد المدرسي في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعود إلى متغير الجنس، وكان الفارق لصالح الإناث، بينما لم تظهر الدراسة فروقا تعزى إلى عدد سنوات الخدمة، باستثناء مجال " القيادة التربوية" حيث ظهرت فروق لصالح فئة الذين سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر).

وهدف دراسة عايش (2017م) الكشف عن درجة توفر معايير الاعتماد والجودة بالمدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين، استنادا إلى أنموذج "سيتا" للاعتماد المدرسي، وسبل تعزيزها. وتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة أداة للدراسة. وأظهرت الدراسة أن درجة توفر معايير الاعتماد والجودة بالمدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء أنموذج "سيتا" للاعتماد المدرسي كانت فعالة بنسبة عالية (82.575%).

وأعد كل من روينج، وكيماني (Ruinge, Kimani, 2015) دراسة من أجل تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة المختارة، التي يتم توظيفها بواسطة مديري مرحلة الثانوية العامة، وأداء الطلاب في كينيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الاستبانة أداة للدراسة. وكان من نتائج الدراسة أن إدارة المدرسة تركز على تلبية حاجات طلبتها بشكل كبير، وأن المنهاج يلبي احتياجات الطلبة بدرجة كبيرة، وكشفت الدراسة عن ضعف مستوى أداء الطلبة في الامتحانات الوطنية.

وقد أجرى إجيونيوم (Ejionueme, 2015) دراسة قصدت التعرف إلى مستوى تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية في منطقة أومواها (في نيجيريا). واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة أداة للدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمنطقة أومواها كانت عالية إلى حد ما.

وقام الغامدي (2014م) بإجراء دراسة من أجل تحديد مستوى تطبيق معايير ضمان الجودة من وجهة نظر المشرفين التربويين في المدارس السعودية في المدينة المنورة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية متوسطة، إضافة إلى عدم ظهور فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في تطبيق معايير ضمان الجودة في المدارس السعودية في المدينة المنورة من منظور المشرفين التربويين تعود إلى متغيري عدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

وأعد الأسطل (2013م) دراسة أرادت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة، وعلاقة ذلك بميزة المدرسة التنافسية. وانتهت الدراسة إلى أن درجة ممارسة إدارة الجودة

الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة مرتفعة بنسبة (85.4%)، إضافة إلى ظهور علاقة موجبة قوية بين مستوى ميزة المدرسة التنافسية ، ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

تعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن إيجاز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة القائمة والدراسات السابقة على النحو الآتي:

- من حيث المنهج: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وانفقت في ذلك مع دراسة العزيمي والمشرقي (2019م)، ودراسة المقيد (2018م)، ودراسة عايش (2017م)، ودراسة روينج، وكيماني (Ruinge, Kimani, 2015). واختلفت مع دراسة الغامدي (2014م) ودراسة اجيونيوم (Ejionueme, 2015) اللتين استخدمتا المنهج الوصفي المسحي، ودراسة الحسيني وبن يعقوب (2020م) التي اعتمدت المنهج الكمي.

- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: تشكّل مجتمع الدراسة الحالية من معلمي المدارس الخاصة، وبذلك انفقت مع دراسة المقيد (2018م). واختلفت مع دراسة روينج، وكيماني (Ruinge, Kimani, 2015)، حيث شكّل مديرو المدارس والمعلمون مجتمع الدراسة، ودراسة إجيونيوم (Ejionueme, 2015) التي شمل مجتمع الدراسة فيها المديرين ونوابهم والمعلمين. واختلفت كذلك مع دراسة الأسطل (2013م) التي حصرت مجتمع الدراسة في مديري المدارس فقط، في حين اقتصرت دراسة الغامدي (2014م) على المشرفين.

- من حيث الأداة: توافقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات على استخدام الاستبانة أداة للدراسة، مع أن بعض الدراسات استخدمت استبانة واحدة مثل: دراسة الحسيني وبن يعقوب (Alhosni, BinYaakub, 2020)، ودراسة العزيمي والمشرقي (2019م)، ودراسة اجيونيوم (Ejionueme, 2015)، ودراسة روينج وكيماني (Ruinge, Kimani, 2015). وبعضها استخدم استبانتين مثل دراسة المقيد (2018م)، واستخدمت دراسة عايش (2017م) استبانةً وسؤالاً مفتوحاً.

- من حيث المتغيرات: اختارت الدراسة الحالية متغيرات ثلاثة هي:

(الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)، وبذلك انفقت مع دراسة المقيد (2018م)، ودراسة الغامدي (2014م)، بينما خالفت دراسة العزيمي والمشرقي التي أضافت متغيرين آخرين هما: (العمر، والمسمى الوظيفي).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب (المنهج الوصفي التحليلي)، وأداة الدراسة المناسبة (الاستبانة)، بالإضافة إلى تحديد بعض المتغيرات الملائمة للدراسة، واختيار المعالجات الإحصائية الملائمة.

أوجه التميز في هذه الدراسة: تناولت الدراسة "جودة العمل الإداري" في المدارس الخاصة. ويعدّ هذا من الموضوعات التي لم تأخذ حظها من الدراسة في حدود علم الباحثين.

الطريقة والإجراءات:

طريقة الدراسة وإجراءاتها تضمنت بيان منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، ومتغيراتها، وأداتها. منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على توصيف الظاهرة المدروسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء المتعلقة بها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصادق، 2010م، ص104).

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الخاصة في المحافظات الجنوبية لفلسطين خلال العام الدراسي (2019-2020)، البالغ عددهم (1240) معلماً ومعلمة. عينة الدراسة: تكوّنت عينة الدراسة الفعلية من (350) من المعلمين والمعلمات، أي ما نسبته تقريباً (28.2%) من مجموع مجتمع الدراسة، وقد تم استعادة (314) استبانة أي بنسبة (89.7%). وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية. ويوضح الجدول القادم توزيع أفراد العينة وفق البيانات الشخصية للأفراد فيها:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

النسبة المئوية %	العدد	الفئات	
39.2	123	ذكر	الجنس
60.8	191	أنثى	
87.3	274	بكالوريوس	المؤهل العلمي
12.7	40	دراسات عليا	
38.9	122	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة
37.3	117	من ٥ - ١٠ سنوات	
23.9	75	أكثر من ١٠ سنوات	
100.0	314	المجموع	

أداة الدراسة: بعد مطالعة الأدبيات التربوية، والدراسات المتعلقة بموضوع البحث، تم إعداد استبانة تضمنت مقدمة تبين الهدف منها، وتوضح مفهوم جودة العمل الإداري، والبيانات الأساسية. وقد بلغ عدد فقراتها (28) فقرة، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وأعطيت الدرجات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2) المحك المعتمد في الدراسة

درجة التقدير	الوزن النسبي المقابل له	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أعلى من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60

متوسطة	أعلى من 52%- 68%	3.40 - 2.60
كبيرة	أعلى من 68%- 84%	4.20 - 3.40
كبيرة جداً	أعلى من 84%- 100%	5 - 4.20

المرجع: (Ozen, 2012, p.30)

صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة باستخدام طريقتين:

- أ- صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في شكلها الأولي على (15) محكماً تربوياً من أعضاء الهيئة التدريسية ينتمون إلى جامعات متعددة: (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة غزة) في قطاع غزة، ومحكماً آخر من جامعة النجاح الوطنية بنابلس، وثلاثة محكمين من كوادر وزارة التربية والتعليم العالي، بهدف تعرف آرائهم وملاحظاتهم حول صياغة بنود الاستبانة. وقد تم الأخذ بآرائهم من تعديل وحذف إلى أن وصلت الاستبانة على ما هي عليه بصورتها الأخيرة.
- ب- صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم تحديد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.
- نتائج الاتساق الداخلي للاستبانة :

جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لها

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
	0.000	.752*	يُعد مدير المدرسة خطة مدرسية توضح رؤيتها ورسالتها وأهدافها
	0.000	.715*	يُشرك ذوي العلاقة في التخطيط المدرسي
	0.000	.697*	يُتيح الفرصة للجميع للتعبير عن وجهة نظرهم
	0.000	.702*	يُتابع تنفيذ والتزام جميع العاملين بالخطة الموضوعية
	0.000	.621*	يحرص على تقديم تغذية راجعة لأداء العاملين
	0.000	.723*	يتخذ قرارات تعكس رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها
	0.000	.684*	يُوزع المهام والمسؤوليات بين العاملين بطريقة عادلة
	0.000	.661*	يُتابع السجلات الخاصة بالعاملين
	0.000	.705*	يُتابع السجلات الخاصة بالطلبة
	0.000	.788*	يُتابع أعمال اللجان المدرسية المختلفة

0.000	.867*	يُشجع المعلمين على بناء علاقات إيجابية مع الطلبة
0.000	.723*	يُتابع التزام الطلبة بتطبيق الأنظمة المدرسية (التأخير، الغياب)
0.000	.758*	يُحث المعلمين على التنويع في أساليب تعليم الطلبة
0.000	.827*	يُحث المعلمين على توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية
0.000	.717*	يهتم بتنفيذ برامج لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة (صعوبات التعلم، والمتفوقين)
0.000	.633*	يُشكل لجنة صحية تتابع أمور الصحة والمقصف في المدرسة
0.000	.510*	يتعاون مع المرشد المدرسي في حل مشكلات الطلبة السلوكية
0.000	.670*	يُصمم برامج لحماية الطلبة ومعالجتهم من آثار الضغوط النفسية
0.000	.803*	يُنظم رحلات تعليمية ترفيهية وفقاً لتعليمات الإدارة العليا
0.000	.712*	يُتابع كراسات تحضير المعلمين بشكل دوري
0.000	.514*	يُعد جدولاً للزيارات التبادلية بين المعلمين
0.000	.776*	يُحث المعلمين على تنفيذ الدروس التوضيحية
0.000	.648*	يُشجع المعلمين على المشاركة في الدورات وورش العمل والندوات التربوية
0.000	.571*	يُعد خطة مالية توضح الواردات وأوجه الصرف وفقاً للاحتياجات
0.000	.779*	يُتابع صيانة المبنى المدرسي بصورة دورية وفي حالات الطوارئ
0.000	.876*	يحرص على توفير شروط الأمن والسلامة في مرافق المدرسة
0.000	.858*	يُحث على الاهتمام بنظافة البيئة المدرسية وصورتها الجمالية
0.000	.716*	يحرص على توفير التجهيزات المدرسية اللازمة للتعلم: السبورة، الأثاث، المختبرات

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة "جودة العمل الإداري" والدرجة الكلية للاستبانة، ويظهر أن معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول السابق دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وبذلك تحظى الاستبانة بدرجة صدق عالية لما وضعت لقياسه.

نتائج ثبات الاستبانة : اقتضى التأكد من ثبات الاستبانة استخدام طريقتين هما:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	جودة العمل الإداري.
0.966	28	

نتائج جدول (4) تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة مرتفعة وهي (0.966)، مما يعني أن معامل الثبات عال ودال إحصائياً.

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين: (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية، ودرجات الفقرات الزوجية. وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Brown Spearman: معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (5).

جدول (5): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	جودة العمل الإداري
0.992	0.985	

نتائج جدول (5) توضح أن قيمة معامل الارتباط المعدل مرتفعة ودالة إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها المعدلة قابلة للتوزيع.

النتائج والتفسيرات:

شملت النتائج والتفسيرات نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة بما تضمنته من فرضيات، مع محاولة تقديم تفسيرات منطقية لنتائج تلك الأسئلة والفرضيات.

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى جودة العمل الإداري في المدارس الخاصة بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

اقتضت الإجابة عن هذا التساؤل استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب.

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	يُعدّ مدير المدرسة خطة مدرسية توضح رؤيتها ورسالتها وأهدافها	4.42	0.78	88.37	5	كبيرة جداً
	يُشرك ذوي العلاقة في التخطيط المدرسي	4.22	0.85	84.49	19	كبيرة جداً
	يُتيح الفرصة للجميع للتعبير عن وجهة نظرهم	4.02	1.00	80.39	25	كبيرة
	يُتابع تنفيذ والتزام جميع العاملين بالخطة الموضوعية	4.23	0.80	84.57	18	كبيرة جداً
	يحرص على تقديم تغذية راجعة لأداء العاملين	4.12	0.87	82.44	21	كبيرة
	يتخذ قرارات تعكس رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	4.24	0.88	84.79	17	كبيرة جداً
	يُوزع المهام والمسؤوليات بين العاملين بطريقة عادلة	4.03	0.91	80.58	24	كبيرة
	يُتابع السجلات الخاصة بالعاملين	4.41	0.72	88.28	7	كبيرة جداً
	يُتابع السجلات الخاصة بالطلبة	4.27	0.91	85.48	16	كبيرة جداً
	يُتابع أعمال اللجان المدرسية المختلفة	4.34	0.79	86.71	12	كبيرة جداً
	يُشجع المعلمين على بناء علاقات إيجابية مع الطلبة	4.38	0.75	87.60	8	كبيرة جداً
	يُتابع التزام الطلبة بتطبيق الأنظمة المدرسية (التأخير، الغياب)	4.37	0.78	87.39	10	كبيرة جداً
	يُحثّ المعلمين على التنويع في أساليب تعليم الطلبة	4.46	0.79	89.20	3	كبيرة جداً
	يُحثّ المعلمين على توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية	4.38	0.83	87.60	9	كبيرة جداً

كبيرة	26	78.45	1.00	3.92	يهتم بتنفيذ برامج لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة (صعوبات التعلم، والمتفوقين)
كبيرة	22	82.12	0.90	4.11	يُشكل لجنة صحية تتابع أمور الصحة والمقصف في المدرسة
كبيرة	20	82.64	0.93	4.13	يتعاون مع المرشد المدرسي في حل مشكلات الطلبة السلوكية
كبيرة	27	77.62	1.02	3.88	يُصمم برامج لحماية الطلبة ومعالجتهم من آثار الضغوط النفسية
كبيرة جداً	13	86.37	0.77	4.32	يُنظم رحلات تعليمية ترفيهية وفقاً لتعليمات الإدارة العليا
كبيرة جداً	1	90.48	0.80	4.52	يُتابع كراسات تحضير المعلمين بشكل دوري
كبيرة جداً	11	86.96	0.85	4.35	يُعد جدولاً للزيارات التبادلية بين المعلمين
كبيرة جداً	4	88.52	0.78	4.43	يُحُث المعلمين على تنفيذ الدروس التوضيحية
كبيرة جداً	14	86.33	0.87	4.32	يُشجع المعلمين على المشاركة في الدورات وورش العمل والندوات التربوية
كبيرة	28	76.89	1.05	3.84	يُعد خطة مالية توضح الواردات وأوجه الصرف وفقاً للاحتياجات
كبيرة	23	81.86	0.93	4.09	يُتابع صيانة المبنى المدرسي بصورة دورية وفي حالات الطوارئ
كبيرة جداً	15	85.77	0.85	4.29	يحرص على توفير شروط الأمن والسلامة في مرافق المدرسة
كبيرة جداً	2	89.90	0.71	4.50	يُحُث على الاهتمام بنظافة البيئة المدرسية وصورتها الجمالية
كبيرة جداً	6	88.37	0.82	4.42	يحرص على توفير التجهيزات المدرسية اللازمة للتعلم: السبورة، الأثاث، المختبرات
كبيرة جداً		85.00	0.58	4.25	جميع فقرات جودة العمل الإداري

يبين جدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة جودة العمل الإداري يساوي 4.25 وبذلك فإن الوزن النسبي 85.00%، وهذا يعني وجود درجة موافقة كبيرة جداً على فقرات استبانة جودة العمل الإداري بشكل عام، ويمكن أن يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس الخاصة واهتمامهم بتحقيق الجودة والتميز لمدارسهم. ولا سيما أن تلك المدارس ربحية وليست عامة.

واتفقت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة (المقيد، 2018م)، ودراسة (عايش، 2017م)، ودراسة (Ejionueme, 2015)، التي أشارت إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة في المدارس كبيرة، بينما اختلفت مع دراسة (الغامدي، 2014م) التي أظهرت أن درجة تطبيق معايير الجودة متوسطة. وقد تبين أن أعلى ثلاث فقرات كانت:

- الفقرة رقم (20): "يتابع كراسات تحضير المعلمين بشكل دوري" حصلت على أعلى درجة بوزن نسبي قدره (90.48%) بدرجة تقدير كبيرة جداً، ويحتمل أن يعود ذلك إلى:
 - اهتمام مديري المدارس بتنظيم العملية التعليمية بصورة مستمرة عن طريق متابعة التزام المعلمين بتنفيذ الدروس وفق الخطة المرسومة.
 - اعتراف المديرين بدور الرقابة الخارجية الدورية في تعزيز جودة العمل.
 - تشجيع المديرين للمعلمين على الاستجابة لحاجات الطلبة المتنوعة، ومراعاة ما بينهم من فروق فردية من خلال تنويع الأنشطة لضمان اندماج الطلبة في العملية التعليمية.
 - متابعة المشرف التربوي كراسات تحضير دروس المعلمين.
- واتفقت الدراسة نسبياً مع دراسة (المقيد، 2018م)، ودراسة (قرموط، 2014م)، حيث جاءت متابعة مديري المدارس كراسات تحضير المعلمين بدرجة كبيرة جداً.
- الفقرة رقم (27): "يُحَثُّ على الاهتمام بنظافة البيئة المدرسية وصورتها الجمالية" حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (89.90%) بدرجة تقدير كبيرة جداً، وسبب ذلك:
- حرص المديرين على مظهر المدرسة الجمالي نظراً لأهمية ذلك في العملية التعليمية.
 - اهتمام المديرين بنظافة المدرسة لتعزيز الميزة التنافسية لها.
 - استجابة المديرين لتعاليم ديننا الإسلامي الذي يأمر بالنظافة ويُعنى بالجمال.
- الفقرة رقم (13): "يُحَثُّ المعلمين على التنويع في أساليب تعليم الطلبة". حيث شغلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (89.20) بدرجة تقدير كبيرة جداً، وقد يرجع ذلك إلى تشجيع مديري المدارس للمعلمين على التنويع في أساليب تعليم الطلبة، واختيار طرق التدريس وأساليب التربية الملائمة لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، وتقليل الهدر التربوي وتحقيق مخرجات متميزة.

وتبين أن أدنى ثلاث فقرات كانت:

- الفقرة رقم (24): "يُعد خطة مالية توضح الواردات وأوجه الصرف وفقاً للاحتياجات" شغلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (76.89%) بدرجة تقدير كبيرة، ويمكن إرجاع ذلك إلى:

- إدراك مديري المدارس لضرورة إدارة المصادر المالية للمدرسة واستثمارها بحكمة لتحقيق الأهداف.
 - وعي المديرين بقيمة الجانب المالي في تسيير شؤون عملية التعليم، من حيث توفير الأجهزة، والوسائل التعليمية، وصيانة المبنى المدرسي، وأجور العاملين.
- ويعود سبب حصول هذه الفقرة على أدنى درجة بين الفقرات إلى تحفظ مديري المدارس الخاصة على تفاصيل السجل المالي للمدرسة.
- الفقرة رقم (18): "يُصمم برامج لحماية الطلبة ومعالجتهم من آثار الضغوط النفسية" شغلت المرتبة قبل الأخيرة (السابعة والعشرين) بوزن نسبي قدره (77.62%)، وبدرجة تقدير كبيرة، وقد يعود سبب ذلك إلى:
- حرص المديرين على تفعيل أداء المشرف التربوي، بالتزامن مع عقد وزارة التربية والتعليم العديد من الدورات وورش العمل التي تستهدف المديرين والمرشدين.
 - اعتناء مديري المدارس الخاصة بصحة الطلبة النفسية لما لها من أثر على تحصيلهم.

وقد يعود سبب حصول هذه الفقرة على درجة متدنية قياساً على باقي الفقرات إلى انشغال المديرين النسبي بالأعباء الإدارية.

- الفقرة رقم (15): "يهتم بتنفيذ برامج لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة (صعوبات التعلم والمتفوقين)" شغلت المرتبة السادسة والعشرين، بوزن نسبي (78.45%)، بدرجة تقدير كبيرة، وقد يعود سبب ذلك إلى:

- تشجيع مديري المدارس الخاصة الطلبة الموهبين من خلال إشهارهم وتقديمهم للمجتمع التربوي بشكل لائق.
- اهتمام وزارة التربية والتعليم بالموهوبين، بواسطة إعداد مسابقات خاصة بهم، مما يثير رغبة مديري المدارس في المشاركة والمنافسة.
- حرص مديري المدارس على تطبيق نظام المدرسة الفاعلة، الذي يتضمن برامج لرعاية الطلبة الموهوبين وذوي صعوبات التعلم.

وقد يعود سبب حصول هذه الفقرة على درجة أقل من غيرها إلى أن تنفيذ هذه البرامج يحتاج إلى مهارات وخبرات خاصة لإعدادها وتنفيذها بشكل صحيح. واتفقت هذه الدراسة نسبياً مع دراسة المقيد (2018م)، التي أشارت إلى أن درجة اهتمام المدارس بالموهوبين وذوي صعوبات التعلم كبيرة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لجودة العمل الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة:

(الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لجودة العمل الإداري تعزى لمتغير الجنس: (ذكر، أنثى).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين".

جدول (7): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.000	-	0.63	4.06	123	ذكر	جودة العمل الإداري
	4.830*	0.51	4.37	191	أنثى	

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتبين من نتائج جدول (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد

العينة تُعزى إلى متغير الجنس وذلك لصالح الإناث، ويعزى ذلك إلى:

- حرص مديرات المدارس على التميز، وبذل أقصى جهد لتحقيق ذلك.
- غلبة الجانب العاطفي على المعلمات تجعلهن يعطين لمديراتهن تقديرات أعلى من التقديرات التي يمنحها المعلمون لمديريهم.

واختلفت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة عايش (2017م)، التي كشفت عن عدم وجود فروق تُعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لجودة العمل الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي: (بكالوريوس، دراسات عليا).

من أجل اختبار هذه الفرضية استخدمت الدراسة اختبار "T - لعينتين مستقلتين".

جدول (8): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
0.302	1.03	0.58	4.26	274	بكالوريوس	جودة العمل الإداري
	5	0.56	4.16	40	دراسات عليا	

بالنظر إلى نتائج جدول (8) يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أعلى من مستوى الدلالة 0.05، مما يظهر غياب الفروق الدالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعود إلى متغير المؤهل العلمي. وسبب ذلك أن المؤهل العلمي لا يشكل تأثيراً فاعلاً في تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس لجودة العمل الإداري نظراً إلى ظهور ممارسات المدير للمعلمين على اختلاف مؤهلاتهم. وانفقت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة الغامدي (2014م)، التي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة ترجع إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لجودة العمل الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5-10، أكثر من 10 سنوات). استخدمت الدراسة اختبار "التباين الأحادي" لاختبار هذه الفرضية.

جدول (9): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.075	2.614	0.865	2	1.731	بين المجموعات	جودة العمل الإداري
		0.331	311	102.942	داخل المجموعات	
			313	104.673	المجموع	

نتائج جدول (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أعلى من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعود إلى متغير سنوات الخدمة. وسبب ذلك أن معظم مديري المدارس الخاصة هم أصحابها، وبذلك يستطيع أي معلم منذ

اللحظة الأولى لاستلام عمله ملاحظة أن كافة ممارسات المديرين اليومية تعكس حرصهم على الارتقاء بمدارسهم وتقديم الخدمات بأفضل جودة للوصول بها إلى التميز. والتقت هذه النتيجة نسبياً مع دراسة المقيد (2018م)، التي أظهرت انعدام الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير عينة الدراسة ترجع إلى متغير سنوات الخدمة، باستثناء مجال القيادة التربوية حيث رجحت الفروق لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تبني مديري المدارس الخاصة للنمط التشاركي التعاوني، الذي يعزز جودة العمل الإداري.
- الاستماع إلى وجهات نظر المعلمين في إدارة العمل المدرسي، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، بما يدعم جودة العمل الإداري.
- تضمين العمل الإداري برامج وقائية وعلاجية للتعامل مع المشكلات السلوكية والنفسية للطلبة، بالتعاون مع المرشد التربوي المختص.
- اشتغال العمل الإداري على تنفيذ برامج لرعاية أصحاب الاحتياجات الخاصة من الطلبة (الموهوبين، وضعاف التحصيل).
- إشراك العاملين في المدرسة من معلمين وطلبة، وفئات المجتمع المحلي في تخطيط البرامج التربوية المدرسية، من أجل النهوض بجودة العمل الإداري.
- قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات وندوات وحوارات بغرض تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس.
- الاستفادة من خبرات المشرفين التربويين في الارتقاء بالأداء الإداري للمدرسة، من خلال مؤتمرات وورشات عمل منظمة، بمشاركة المعلمين.
- قيام مديري المدارس الخاصة بإعداد خطة مالية شفافة توضح الواردات والمصروفات.

المقترحات:

يقترح الباحثان إجراء الدراسات الآتية:

- جودة الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من منظور معلميه.
- تصور مقترح لتعزيز جودة العمل الإداري في المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية لفلسطين.
- معوقات العمل الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل التغلب عليها.
- متطلبات جودة العمل الإداري في المدارس الثانوية الحكومية وسبل تعزيزها.

Recommendations:

These are the recommendations based on the study results:

1. Adopting private school principals a collaborative approach that enhances the quality of administrative work.
2. Considering teachers' perspectives regarding monitoring the school work, and involving them in decision-making in a way that supports the quality of administrative work.
3. Adding preventive and curative programs to the administrative work to deal with students' behavioral and psychological issues in cooperation with the specialized educational advisor.
4. Establishing programs that care for students with special needs (gifted and weak).
5. Involving teachers, students, and local community groups in planning educational programs to improve the quality of administrative work.
6. Holding The Ministry of Education courses, seminars and dialogues in order to develop the administrative performance of school principals.
7. Benefiting from the experiences of the educational supervisors in improving the administrative performance of the school, through organized conferences and workshops, with the participation of teachers.
8. Preparing private school principals a transparent financial plan that shows imports and expenses.

Suggestions:

The researchers suggest conducting the following studies:

- The quality of administrative performance of government schools principles in the Palestinian southern governorates from the teachers' perspective.
- Visualizing a proposal to enhance the quality of administrative work of secondary schools in the Palestinian southern governorates.
- Administrative obstacles facing government schools principals in the southern governorates and ways to overcome them.
- Requirements for administrative work quality in government secondary schools and ways to develop them.

References: (Translated from Arabic)

1. Astal, Essa (2013). The degree to which principals of private schools in Gaza governorates practice total quality management and their relationship to the school's competitive advantage (unpublished Master Thesis). Islamic University of Gaza.
2. Battah, Ahmed and Al-Taani, Hassan (2016). Educational administration is a contemporary vision. Ed(1) Amman. Dar Al-Fikr Publishers and Distributors.
3. Al-Banna, Hala. (2013). Contemporary school management. Ed (1). Amman: Safa House for Publishing and Distribution.
4. Jabr, Zainab (2010). Modern school management from a system science perspective. Oman 1st Edition: Modern Book World for Publishing and Distribution.
5. Hamad, Ilham Hassan (2014). The degree of practice of the school principal in his capacity as a resident supervisor for the professional development of teachers in private schools in the West Bank from the teachers' perspectives. (unpublished Master Thesis), An-Najah National University, Nablus.
6. Halima, Ahmed. (2015). The quality of the educational process is new horizons for contemporary education. Ed(1). Amman: Majdalawi Publishing and Distribution House.
7. Al-Sisi, Fathi (2011). Balanced Evaluation of Higher Education Institutions and its Relationship with Quality of Performance, Journal of Psychological and Educational Research, 26 (2),pp 86-59
8. Samurai, Tariq Abdul Hamid. (2013). Effective school administration modern policies and strategies. Ed(1). Amman: Innovation House for Publishing and Distribution.
9. Abu Shawish, Bashir (2010). The role of the "Quality Assurance Framework" program in developing some administrative competencies among the principals

- of UNRWA schools in Gaza governorates (unpublished Master Thesis) Islamic University, Gaza.
10. Al-Tayyib, Badawi. (2011). Educational competencies of the teacher: In self-teaching educational modules. Alexandria: New University House.
 11. Azab, Mohsen. (2008). The development of school administration in light of comprehensive quality standards. Alexandria: The Modern University Office.
 12. Arafa, Khader Hosni. (2010). The role of the UNRWA school principals in overcoming the obstacles to implementing extra-curricular school activities (unpublished Master Thesis). Islamic University of Gaza.
 13. Atwi, Jawdat. (2012). Modern school administration, its theoretical concepts and practical applications. Ed(5). Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.
 14. Atwi, Jawdat Ezzat. (2014). Modern school administration, its theoretical concepts and practical applications. Amman: House of Culture for Publishing and Distribution.
 15. Afaneh, Hanan (2018). The role of school administration in achieving a safe and stimulating school environment in UNRWA schools in the southern governorates (unpublished Master Thesis) Al-Azhar University, Gaza.
 16. Ayesh, Rawa (2017). Accreditation and Quality Standards for Schools in Gaza Governorates in light of the SITA School Accreditation Model, and ways to enhance it. (unpublished Master Thesis). Islamic University of Gaza.
 17. Abdin, Muhammad Abdul Qadir. (2001). Modern school administration. Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
 18. Assaf, Abdel-Moaty Mohamed. (2005). Theory of Administrative Excellence The Theory of Management with Values: The Path to Globalism. Ed 1. Amman: Wael Publishing House.

19. Abu Abdo, Fatima. (2011). The degree of applying total quality management standards in schools in Nablus governorate from the principals perspectives (unpublished master thesis). An-Najah University, Nablus.
20. Al-Ajmi, Muhammad Hassanein. (2010). Theoretical and educational administration and planning. 2nd floor. Amman: Al Masirah House for Publishing and Distribution.
21. Al-Ajami, Muhammad Hassanein. (2013). Theoretical and educational administration and planning. 3rd floor. Amman: Al Masirah House for Publishing and Distribution.
22. Al-Azizi, Mahmoud, and Al-Mashriqi, Abd Al-Rab. (2019). The extent of application of quality standards and school accreditation in modern Arab Unit schools. Al-Andalus Journal for Humanities and Social Sciences, 6 (24), 67-38
23. Amayreh, Muhammad. (2012). Principles of school management. Ed 4. Amman: Al Masirah House for Publishing and Distribution.
24. Al-Ghamdi, Mohammed (2014). The degree of applying total quality standards in Al-Baha schools from the teachers perspective. (unpublished Master Thesis). Al-Baha University, Kingdom of Saudi Arabia.
25. Qarmout, Imad (2014). The degree of administrative quality practice and its relationship to the effectiveness of job performance for
26. principals of public schools in Gaza governorates. (Unpublished Master Thesis). The Islamic University, Gaza.
27. Al-Koumi, Sabreen (2019). The role of principals of basic public schools in applying school activities from the viewpoint of female teachers in the governorates of Gaza (unpublished Master Thesis) Al-Azhar University, Gaza.
28. Lafi, Saeed Abdullah (2016). School activity between theory and practice. Ed 1, Cairo: the world of books.
29. Al-Moqaid, Osama. (2018). The reality of applying the standards of the quality system and school accreditation in government schools in Gaza governorates

- and its relationship to the level of teacher performance. (unpublished Master Thesis). Islamic University of Gaza.
30. Mahamidah, Nada. (2005). Behavioral aspects of school administration. Amman: Safa House for Publishing and Distribution.
31. Al-Masa'id, Mufdi and Al-Khreisheh, Saud. (2012). Classroom Management. Ed 1. Jordan: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
32. Al-Murad, Najla and Hassan, Raed (2009). The quality of administrative work and its role in enhancing the mental status of products. An analytical study of the opinions of a sample of managers of some industrial organizations in Nineveh Governorate, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 5 (14), pp. 32-9.
33. The Palestinian Ministry of Education (2013). The procedural guide for the principal.
34. Palestinian Ministry of Education. (2012). Statistical Yearbook of Education 2013/2012
35. Palestinian Ministry of Planning and International Cooperation. (2005). Regional plan for the southern governorates, 2005 – 2010
- English References:
- Ejionueme, L.k.(2015). Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone. Journal of Education and Practice, 6(27), 102 -112.
36. Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. The Online Journal of Recreation and Sport, 1(2), 6-37.
37. Ruinge, Kimani. (2015). Relationship between Selected Total Quality Management Practices Employed By Public Secondary Schools Principals and Students' Performance in Kenya, International Journal of Education and Practice, Kenya, PAK,3(2), 66-79.

المراجع:

١. الأسطل، عيسى(2013م). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة.(رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. بطاح، أحمد و الطعاني، حسن(2016م). الإدارة التربوية رؤية معاصرة. ط1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
٣. البناء، هالة.(2013م). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٤. جبر، زينب (2010م). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. ط1. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
٥. حمد، إلهام حسن(2014م). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً للتنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
٦. حليلة، أحمد.(2015م). جودة العملية التعليمية آفاق جديدة لتعليم معاصر. ط1. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
٧. السيسي، فتحي (2011م). التقييم المتوازن لمؤسسات التعليم العالي وعلاقته بجودة الاداء، مجلة البحوث النفسية والتربوية، 26(2)، 86-59
٨. السامرائي، طارق عبد الحميد.(2013م). الإدارة المدرسية الفاعلة السياسات والاستراتيجيات الحديثة. ط1. عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
٩. أبو شاويش، بشير(2010م). دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدي مديري مدارس الأونروا بمحافظات غزة.(رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
١٠. الطيب، بدوي.(2011م). الكفاءات التربوية للمعلم: في التعليم الذاتي موديلات تعليمية. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
١١. عزب، محسن.(2008م). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
١٢. عرفة، خضر حسني.(2010م). دور مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في التغلب على معوقات تنفيذ الأنشطة المدرسية اللاصفية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

١٣. عطوي، جودت. (2012م، أ). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط5. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٤. عطوي، جودت عزت. (٢٠١٤م، ب). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
١٥. عفانة، حنان (2018م). دور الإدارة المدرسية في تحقيق البيئة المدرسية الآمنة والمحفزة في مدارس الأونروا في المحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة.
١٦. عايش، رواء (٢٠١٧م). معايير الاعتماد والجودة في المدارس الخاصة بمحافظة غزة في ضوء أنموذج سينا للاعتماد المدرسي، وسبل تعزيزها. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
١٧. عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
١٨. عساف، عبد المعطي محمد. (2005م). نظرية (I) للتفوق الإداري نظرية الإدارة بالقيم: الطريق إلى العالمية. ط1. عمان: دار وائل للنشر.
١٩. أبو عبده، فاطمة. (2011م). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيه. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح، نابلس.
٢٠. العجمي، محمد حسنين. (2010م، أ). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢١. العجمي، محمد حسنين. (2013م، ب). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢٢. العزيزي، محمود، والمشرقي، عبد الرب. (٢٠١٩م). مدي تطبيق معايير الجودة والاعتماد المدرسي في مدارس الوحدة العربية الحديثة. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٦(٢٤)، ٦٧-٣٨.
٢٣. العميرة، محمد. (2012م). مبادئ الإدارة المدرسية. ط4. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢٤. الغامدي، محمد (2014م). درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
٢٥. قرموط، عماد (2014م). درجة ممارسة الجودة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدي مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

٢٦. الكومي، صابرين (2019م). دور مديري المدارس الحكومية الأساسية في تطبيق الأنشطة المدرسية من وجهة نظر المعلمات بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة.
٢٧. لافي، سعيد عبدالله (٢٠١٦م). النشاط المدرسي بين النظرية والتطبيق. ط1، القاهرة: عالم الكتب.
٢٨. المقيد، أسامة. (2018م). واقع تطبيق معايير نظام الجودة والاعتماد المدرسي في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بمستوي أداء المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٩. المحامدة، ندي. (2005م). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣٠. المساعيد، مفضي والخريشة، سعود. (2012م). الإدارة الصفية. ط1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٣١. آل مراد، نجلة وحسن، رائد (2009م). جودة العمل الإداري ودورها في تعزيز المكانة الذهنية للمنتجات دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 5(14)، ص9-32.
٣٢. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2013م). الدليل الاجرائي لمدير المدرسة.
٣٣. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2012م). الكتاب الاحصائي السنوي للتعليم 2012/2013.
٣٤. وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية. (2005م). المخطط الاقليمي للمحافظات الجنوبية 2005م-2010م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ejionueme, L.k.(2015).Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone. Journal of Education and Practice, 6(27), 102 -112.
2. Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. The Online Journal of Recreation and Sport, 1(2), 6-37.
3. Ruinge, Kimani. (2015). Relationship between Selected Total Quality Management Practices Employed By Public Secondary Schools Principals and Students' Performance in Kenya, International Journal of Education and Practice, Kenya, PAK,3(2), 66-79.