



كلية الدراسات العليا

واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في ضوء نموذج " تحفيز الممارسة الفعالة  
والتأثير على المجتمع " (إيبك)

**Current Professional Development Strategies for New School Principals  
based on the Effective Practice Incentive Community (EPIC) Model**

إعداد

محمود محمد أحمد زاهر

إشراف:

د. أحمد فتيحة

جامعة بيرزيت

2019



كلية الدراسات العليا

واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في ضوء نموذج " تحفيز الممارسة الفعالة  
والتأثير على المجتمع" (إيبك)

**Current Professional Development Strategies for New School Principals  
based on the Effective Practice Incentive Community (EPIC) Model**

إعداد:

محمود محمد أحمد زاهر

إشراف:

د. أحمد فتيحة - رئيساً

د. - أحمد الجنازة - عضواً

د. - نعيم أبو الحمص - عضواً

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية (الإدارة التربوية) من كلية

الدراسات العليا

جامعة بيرزيت - فلسطين

أيلول 2019



كلية الدراسات العليا

واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في ضوء نموذج " تحفيز الممارسة الفعالة  
والتأثير على المجتمع" (إيبك)

**Current Professional Development Strategies for New School Principals  
based on the Effective Practice Incentive Community (EPIC) Model**

إعداد:

محمود محمد أحمد زاهر

التوقيع

.....

.....

.....

اللجنة المشرفة

د. أحمد فتحة - رئيساً

د. - عضواً

د. - عضواً

أيلول 2019

## الإهداء

عن أبي الدرداء رَضِيَ اللهُ عَنْهُ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللهِ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ:  
 مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَبْتَغِي فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا لِمَطْلَبِ الْعِلْمِ رِضًا  
 بِمَا يَصْنَعُ، وَإِنَّ الْعَالِمَ لَيَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَوَاتِ وَمَنْ فِي الْأَرْضِ حَتَّى الْحَيَاتَانِ فِي الْمَاءِ، وَفَضْلُ الْعَالِمِ عَلَى  
 الْعَابِدِ كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، وَإِنَّ الْعُلَمَاءَ وَرَثَةُ الْأَنْبِيَاءِ وَإِنَّ الْأَنْبِيَاءَ لَمْ يُورَثُوا دِينَارًا وَلَا دِرْهَمًا  
 وَإِنَّمَا وَرَثُوا الْعِلْمَ فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحِطِّهِ وَأَفْرٍ.

- رواه أبو داوود والترمذي -

انطلاقاً من كوني طالب علم ، وسأبقى كذلك ، أهدي هذا الجهد المتواضع بكل عرفان ومحبة إلى:

إلى مُلهمي ومعلمي  
 أبي الملهم الغالي

إلى من أنارت دربي وطريقي  
 أمي نبع المحبة والحنان

إلى سندي في الدنيا.... إلى من أفخر بان أكون صغيرهم .... إخوتي راني، أحمد، وشادي

إلى حبيبتي قبل أن تكون زوجتي، إلى مُهجة القلب.. إلى زوجتي لارا

إلى فلذات الكبد ومكمن طاقتي، إلى من أرى المستقبل بأعينهم .... أطفال عباداة وزينة.

إلى من رافقني ووجهني وعلمني ..... إلى الإنسان المثقف الراقى ..... إلى الدكتور أحمد فتيحة.

## شكر وتقدير

عفوًا إن خانني شعري وتباني فُطُنكم لا أوفيه بِشُكرانِ

إلى من أشرف بالانتساب إليها، راية العلم الخفاقة، ومنارة المبدعين والمتميزين ... جامعة

**بيرزيت**

إلى من رافقوني وعلّموني، اجتهدوا لبناء شخصيتي وفلسفتي، **مُحاضرين** كلية التربية الموقرين فردًا فردًا.

كما أخص بالشكر الجزيل:

من رافقني كلمة بكلمة، من علّمني واجتهد بتطويري، المشرف والصديق والأخ الغالي ... د.

**أحمد فتيحة**

إلى قُبطان السفينة .... إلى عميد الكلية .... د. **أحمد جنازرة**

إلى المُلهم والمُخطط الاستراتيجي .... د. **نعيم أبو الحمص**

إلى رفيقة دربي وزميلتي في هذه الرحلة التي كانت بمثابة الكنز... إلى زوجتي **لارا دار راضي**

## قائمة المحتويات

| الصفحة       | العنوان  |
|--------------|--|
| أ            | عنوان الدراسة  |
| ب            | قرار لجنة المناقشة                                   |
| ت            | الإهداء  |
| ث            | الشكر والتقدير                                       |
| ج            | قائمة المحتويات                                      |
| خ            | الملخص باللغة العربية                                |
| ذ            | الملخص باللغة الإنجليزية                             |
| <b>10-1</b>  | <b>الفصل الأول: خلفية الدراسة</b>                    |
| 1            | الإطار النظري  |
| 1            | مقدمة  |
| 5            | مشكلة الدراسة وأسئلتها                               |
| 6            | أهداف الدراسة  |
| 7            | أهمية الدراسة ومبرراتها                              |
| 8            | مصطلحات الدراسة                                      |
| 10           | حدود الدراسة   |
| <b>56-11</b> | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> |
| 11           | الإطار النظري  |
| 31           | الدراسات السابقة                                     |
| <b>58-47</b> | <b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>              |
| 47           | منهجية الدراسة                                       |
| 48           | مجتمع وعينة الدراسة                                  |
| 51           | مصادر البيانات                                       |
| 52           | أدوات الدراسة  |
| 53           | صدق وثبات أدوات الدراسة                              |
| 55           | إجراءات الدراسة                                      |
| 57           | طريقة تحليل البيانات                                 |
| 58           | ملخص الفصل الثالث                                    |

149-59

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

60

عرض ومناقشة السؤال الأول

75

عرض ومناقشة السؤال الثاني

139

عرض ومناقشة السؤال الرئيسي

150

التوصيات

154

المراجع

166

الملاحق

---

## ملخص الدراسة

### استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في ضوء نموذج " تحفيز الممارسة الفعالة والتأثير على المجتمع"

تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتطوير خططها الاستراتيجية المرتبطة بالتطوير المهني لمديري المدارس الفلسطينية، وفي سبيل التعرف على واقع تلك الاستراتيجيات، ومدى نجاعتها، تم إعداد الدراسة الحالية وذلك بالاستناد إلى "نموذج تحفيز الممارسة الفعالة والتأثير على المجتمع (EPIC)"، والذي أكد فعاليته في تطوير مهارات وكفايات المديرين الجدد. وسعت الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية: ما واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد المطبقة في مدارس القدس من حيث الاحتياجات والتحديات التي تواجه تطورها المهني؟ وما آفاق الاستفادة من نموذج EPIC العالمي في عملية التطوير المهني للمديرين الجدد من خلال مرافقتهم لتطوير الفاعلية، والتعلم من الممارسة، والدافعية، ومشاركة المجتمع المحلي؟ ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم منهج التحليل الكيفي، إذ صممت أداتين للقياس؛ تمثلت الأداء الأولى بإجراء مقابلات شبه مغلقة ومعقدة تناولت محوري الدراسة، وطبقت على عينة مكونة من (7) مديرين ومديرات جدد يعملون في مدارس القدس، وأجريت مقابلة مع رئيسة قسم متابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتم الاعتماد على الوثائق الرسمية المعمول بها في تلك المدارس كأداة قياس ثانية، وتم التأكد من صدق أداتي الدراسة من قبل مجموعة من المحكمين.

أظهرت النتائج أن وزارة التربية والتعليم تعتمد في استراتيجيتها للتطوير المهني للمديرين الجدد، وبدرجة مرتفعة، على الدورات التدريبية التي تسبق التعيين والتوظيف، وعقد اجتماعات عنقودية ما بين المديرين الجدد والقدامى حسب المنطقة الجغرافية، وتوفير مجموعة من الوثائق الهامة لمساعدة المديرين الجدد لإنجاز أعمالهم بطريقة عملية وشاملة تغطي إدارة الموارد المالية والمادية والبشرية، إلا أن هناك قصور في توفير الدافعية والتحفيز من قبل الوزارة، إذ يقوم المديرون الجدد بجهد شخصي في سبيل تحقيق



الفاعلية في الأداء، والتطوير الذاتي عن طريق الممارسة الشخصية، والمشاركة مع المجتمع المحلي من خلال مجالس أولياء الأمور والمنظمات المحلية والأفراد سعياً للحصول على درجة من الرضا والدعم والتمويل. بحيث توصي الدراسة تطبيق نموذج EPIC في التطوير المهني للمديرين الجدد من خلال توفير المرافقة الحثيثة لهم فترة حضور الدورات التدريبية لخلق نوع من التناغم والتجانس بين المادة النظرية والعملية وذلك بهدف تحقيق درجة مرتفعة من الفعالية والممارسة.

**الكلمات المفتاحية:** نموذج تحفيز الممارسة الفعالة والتأثير على المجتمع، الفعالية، الممارسة الفعالة، الدافعية/التحفيز، مشاركة المجتمع المحلي.

## **Current Professional Development Strategies for New School Principals based on the Effective Practice Incentive Community (EPIC) Model**

### **Abstract**

The Palestinian Ministry of Education (MoE) used to develop its strategic plans toward the Palestinian principals, in order to recognize these strategies and their efficacy, EPIC model was chosen since it has emphasized its effectiveness in developing the skills and competencies of new Principals. The study aimed to answer the following questions: What is the reality of the professional development strategies for the new principals employed in the Jerusalem schools in terms of the needs and challenges facing their professional development? And, what are the prospects for using EPIC's global model in the professional development process of new managers by accompanying them to develop efficiency, education from practice, motivation, and community participation? To achieve the study objectives, qualitative methodology were applied, where the first tool consisted of semi-closed interview questions, and applied on (7) new principals in Jerusalem schools, and the director of directors of the Palestinian MoE, the study also depended on the official documents in the selected schools as the second tool of the study. Study tools approved the reliability according to the judgement comity.

The findings showed that Palestinian MoE depended on the training courses for professional development of the new principals that lead the employment process with a high degree of acceptance, it also hold cluster meetings between new and old principals, and provide an important documents and issues that help the new principals to achieve their tasks with a complete and practical method that covers the needs of the principals to manage all financial, material and human resources, while the findings showed that there were a shortage of providing incentives, where managers work hardly and personally to achieve

and develop their professionalism by the personal practice, and to share with local community among parent's council of students and local organizations and individuals, seeking to gain a high degree of satisfaction, support and funding.

The recommendations came from field results, where there is an ability to apply EPIC model for professional development for new principals by providing intensive accompaniment for new principals during the training courses, to create a synergy between theory and practice, which provides a high score of activity and practice, beside providing some motivations, especially the finance one, which showed its importance to ease professional development personally and their achievements.

**Keywords:** Effective practice incentive community (EPIC), activity, practice, sharing local community.

## الفصل الأول خلفية الدراسة وإطارها النظري

### مقدمة

تلعب الإدارة المدرسية دوراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وتتجلى تلك الفاعلية بقدرتها على تبني استراتيجيات تعليم حديثة تتناسب مع متطلبات عصر المعرفة، إذ تسعى جميع دول العالم إلى الرفع من مستوى التعليم المدرسي، وصولاً إلى تخريج طلبة أكفاء قادرين على تعلم مهن جديدة، والاندماج في سوق العمل المحلي والدولي، ولا يتحقق لها ذلك إلا من خلال قدرتها على ضبط الأمور الإدارية والتعليمية بشكل متقن، والتنسيق ما بين الأهداف الموضوعة والإمكانيات المتاحة، والعمل على تطويرها ودمجها بحاجات المجتمع المحلي.

ومع بداية كل عام دراسي يتم تعيين عديد من المديرين الجدد في المؤسسات التربوية، والذين يقع على عاتقهم تطوير المؤسسة التربوية، وتحسين أداء المؤسسة، والمعلمين، والطلبة على السواء، ولتحقيق التميز والإبداع يحتاج المدير القائد مرافقة حثيثة - في أغلب الأحيان - من قبل مشرف أو موجه تربوي يتم انتدابه من قبل الجهات الرسمية المسؤولة، وتكون الأحداث والمشكلات اليومية المحور الذي يحكم تطور العمل الإداري لديه، وليس بناء على منهج علمي وسيرورة عمل واضحة (عشماوي، 2016).

وقد أشارت مجموعة من الدراسات المتخصصة بالمؤسسات التعليمية مثل دراسة الحمداني (2016) وساعد (2014) والشمري (2016) إلى أهمية دور القائد الإداري في نجاح المدرسة ومنظومة العمل الداخلية، إذ أن تأثير القائد في المؤسسة التعليمية يصل إلى كل شخص متواجد بها، ولا يقتصر

على تلك المؤسسة فحسب، بل ينعكس ذلك على أداء الطلبة، والمعلمين، والمجتمع المحلي المحيط بأكمله.

ومع هذا الثبات في تأثير القائد على نجاح المدرسة، يرى دروري (Drury, 2018) والسبعي (2015) والمسماري (2017) وجود فروقات كبيرة جداً بين قائد وآخر، والتي تظهر جلياً بين القادة الجدد، حيث يستلم القادة الجدد وظيفتهم متسلحين بقواعد معلومات متفاوتة، وتجارب عملية شخصية متباينة بطبيعة الحال، مع ظروف موضوعية محيطة بالمؤسسة التعليمية تختلف اختلافاً بيناً بين مدرسة وأخرى. وبناء على ذلك، تظهر الحاجة إلى حصول القادة الجدد على مرافقة مهنية مدروسة جيداً، كي يتطور القائد بأفضل صورة ممكنة.

ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية التطوير المهني للمديرين الجدد بشكل خاص، حيث أنه يشمل تطوير الجانب المعرفي، بالإضافة إلى إكسابه استراتيجيات للتعامل مع المواقف المختلفة، وصولاً إلى درجة اتخاذ القرار الأنسب لكل موقف يحصل بناء على منهجية علمية، مع تقديم الحافز والدافعية له بشكل دائم ومستمر. فالقائد هو نبتة بحاجة دائماً إلى ري بشكل صحيح حتى ينمو وينتج أفضل ما لديه لمؤسسته ومجتمعه (العتيق، 2016).

وعند دراسة واقع التعليم في المدارس الفلسطينية، أشارت دراسة عفونة (2014) إلى تدني مستوى التعليم، وذلك نتيجة غياب فلسفة واضحة للتعليم، مع ضعف في كفايات المعلمين والمديرين، بالإضافة إلى تقليدية المناهج، والتركيز على عملية التلقين في العملية التعليمية، بعيداً عن اتباع استراتيجيات التعليم التفاعلي، إلا أن معظم الدراسات التي تناولت واقع التعليم في فلسطين ومنها دراسة مُشتهى (2014) وحبيب (2015)، قد أشارتا إلى أن العامل الرئيس يعود إلى وجود ضبابية في رأس الهرم التربوي، بدءاً من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، مروراً بالإشراف التربوي، ووصولاً إلى مديري

ومديرات المدارس، وخصوصاً تلك الفئات المعيّنة حديثاً، مما يتطلب العمل الجدي على التطوير الذاتي للمهنة، كي يتم تحقيق أهداف العملية التعليمية.

كما أن البيانات الصادرة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تشير إلى وجود عديد من المشاكل والمعوقات التي تحد من عمل المديرين، حيث تبين ارتفاع في نسبة الأمية في المدن الرئيسية، والتي وصلت إلى نحو (3.9%) وتتركز معظمها لدى الطالبات، فضلاً عن معاناة الطلبة من مشكلة الاكتظاظ في الغرفة الصفية، وقلة عدد الغرف الصفية للذكور مقابل الإناث، وعدم جاهزية عدد كبير من تلك المدارس وبالأخص مدارس الأوقاف، وعدد من المدارس الحكومية في القدس، إذ أن غالبيتها مباني مستأجرة غير مُعدة أساساً لتكون مؤسسة تعليمية، وبذلك يعاني المديرين الجدد من عدم توفر البيئة التعليمية المناسبة كي يتمكنوا من أداء أدوارهم على أكمل وجه.

إن تطبيق إحدى استراتيجيات التطوير المهني للقادة الجدد في المدارس الفلسطينية قد تساعد على تطوير الأداء المهني للمديرين الجدد، والرفع من مستوى الأداء المؤسسي، وتحسين مخرجات العمل والتي تتركز أساساً على الطالب، باعتباره المحور الأساس للتعليم، وللمؤسسة التعليمية (النملة، 2017).

ونظراً لأهمية التطوير المهني للمديرين الجدد، فقد استندت الدراسة الحالية إلى نموذج ( EPIC: the Effective Practice Incentive Community) للتطوير المهني للقادة الجدد، إذ أن هذا النموذج والمطبق بدءاً من العام 2008 وعلى أكثر من مدرسة أمريكية، قد حصل على الدعم والتأييد لدى عدد من المؤسسات التعليمية في الخارج، والمستند إلى محورين أساسيين للقائد الجديد؛ وتبدأ المرحلة الأولى في تكوين حلقة تعلم للمديرين الجدد، وذلك على يد مشرف ميداني يعمل على تطوير أداء المديرين الجدد، من خلال تناول الحالات المختلفة ومناقشة المديرين الجدد في كيفية معالجتها، في حين تركز المرحلة الثانية على استعراض عدد من النماذج لمدارس رائدة في الإدارة المدرسية، ويستعرض

نسب التحصيل الدراسي للطلبة، وذلك كنتيجة نهائية مرجعية لنجاح المديرين في إدارة المدرسة، ويُركّز النموذج على أربعة مهام أساسية يجب على القائد التقدم بها، وبالتزامن مع المرافقة المهنية الحثيثة لهم، وهي: الفعالية (Effective)، والممارسة والتدريب (Practice) المستمرين للمعرفة الجديدة والاستراتيجيات المختلفة، ورفع وتعزيز التحفيز (Incentive) لدى الطاقم المحيط بشكل مستمر، وأخيراً تطوير العلاقة مع المجتمع الممارسة (Community) بحيث تكون المؤسسة التعليمية مؤثرة ومؤثر بها من قبل المجتمع المحلي وبشكل إيجابي (مان، 2014).

وتؤكد دراسة أميد إيست (AMIDEAST, 2018) أن نموذج EPIC يحقق درجة جيدة من التطوير المهني لدى القادة الجدد، بناءً على مجموعة من الاستراتيجيات التي يتم تبنيها في إحداث الفرق في أداء المدير القائد للمؤسسة التعليمية، من حيث المهارات الشخصية المعتمدة على الاتصال والتواصل الإيجابي مع الطاقم والطلبة والمجتمع المحلي، ومن حيث زيادة القدرات الفنية للقائد والتي تمنحه ممارسة عمله بشكل أفضل، مع عدم إغفال التطور المهم الذي أحدثه في الجانب المعرفي والتكنولوجي لديه، ويفضل أن يستمر القائد ضمن حلقة التعلم لأطول فترة ممكنة لأن ميدان عمله مليء بالمستجدات، وهو مدعاة إلى الاستمرار في الحصول على دعم الزملاء وتسويق عمله أمام الجميع.

وبناء عليه، سيتم تسليط الضوء على واقع التطوير المهني للمديرين والمديرات الجدد في مدارس القدس، ومحاولة فهم الكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق التطوير المهني لهم استناداً لنموذج EPIC العالمي للتطوير المهني للقادة الجدد، وآفاق تطبيق عناصر ومفردات هذا النموذج في التطوير المهني لدى المديرين الجدد في مدارس القدس.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لوجود فجوة بين المأمول من القائد أو المدير الجديد والواقع المحسوس الذي نشاهده عقب استلامه لوظيفته، وهذا بسبب المسؤوليات المتعددة والمهام المتشعبة الملقاة على عاتقه بشكل يومي، ومع وجود مشكلات تعيق سير العملية التربوية التعليمية، نرى أن القائد لا يستطيع بلورة رؤية لتطوير المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يأمله، أو ما يأمله وينتظره منه الآخرون. وعليه، لا بد من وجود مرافقة مهنية حثيثة لهذا الموظف الجديد (Clinton, 2018).

وفي هذا السياق، أشار شرف (2018) وتيمبلتون (Templeton, 2018) إلى حاجة القائد التربوي في المؤسسات التعليمية إلى ثلاثة أمور وذلك منذ اليوم الأول من استلامه لمهامه، والتي تتمثل أولاً في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمفاهيم المتجددة في كافة المجالات التربوية، بالإضافة إلى التعامل مع المجتمع المحلي ومتطلباته ومتغيراته، وأخيراً التعامل مع القوانين واللوائح التي من الممكن أن تحد من إبداعه وقدراته للوهلة الأولى. وبناء على ذلك، فإن القائد، حاله كحال المعلم الجديد، بحاجة إلى تدريب مهني ومرافقة شخصية من أجل تطوير نفسه والوصول إلى مرحلة من التأمل بأدائه تخوله اتخاذ أفضل قرار ممكن لكل تفصيل من تفاصيل وظيفته.

ومع الإقرار بأهمية وحيوية التطوير المهني للمدير التربوي الجديد، ظهر نموذج للمرافقة المهنية للمديرين يُدعى EPIC، والذي يهدف إلى توفير المرافقة المبنية على الفعالية والممارسة والدافعية مع مشاركة المجتمع المحلي، إذ يوفر هذا النموذج فرصة للمدير الجديد التأمل بممارسته المهنية، مع وجود مديرين جدد مثله، وتتم عملية التطوير من خلال تكوين حلقة تعلم بين المديرين الجدد، وبوجود مرشد أو مُشرف مرافق يقوم بتوجيه عملية التعلم والتطوير الذاتي. ومن هنا، تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط



الضوء على التطوير المهني الذي يتلقاه المديرين الجدد في مدارس القدس، في ضوء نموذج EPIC العالمي للتطوير المهني، ولتحقيق ذلك، تسعى الدراسة إلى تتم الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في مدارس القدس في ضوء نموذج

### EPIC العالمي للتطوير المهني؟

وينبثق عن هذا السؤال سؤالين فرعيين على النحو التالي:

**السؤال الأول:** ما واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد المطبقة في مدارس القدس من حيث الاحتياجات والتحديات التي تواجه تطوهم المهني؟

**السؤال الثاني:** ما آفاق الاستفادة من نموذج EPIC العالمي في عملية التطوير المهني للمديرين الجدد من خلال مرافقتهم لتطوير الفاعلية، التعلم من الممارسة، الدافعية، ومشاركة المجتمع المحلي؟

وينبثق من هذا السؤال أسئلة فرعية أخرى:

- أ) كيف يُمكن أن تتم مُرافقة للمديرين الجدد في القدس لتطوير التعلم من الممارسة لديهم؟
- ب) كيف يُمكن أن تتم مُرافقة للمديرين الجدد في القدس لتطوير الدافعية والحافزية لديهم؟
- ت) كيف يُمكن أن تتم مُرافقة للمديرين الجدد في القدس لتطوير مشاركة المُجتمع المحلي؟
- ث) كيف يُمكن أن تتم مُرافقة للمديرين الجدد في القدس لتطوير الفاعلية لديهم؟

### أهداف الدراسة:

لا شك أن أهداف البحث تكون من خلال الإجابة عن أسئلة البحث، ومن هذا المنطلق، هدفت

الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- استعراض أبرز استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في مدارس القدس.
- التعرف على احتياجات المديرين الجدد في مدارس القدس.
- استعراض أبرز التحديات التي تواجه المديرين الجدد أثناء إدارتهم للمؤسسة التعليمية.
- الكشف عن آفاق مساهمة نموذج EPIC المساهمة في عملية التطوير المهني للمديرين الجدد.
- التعرف على أبرز استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في مدارس القدس في ضوء نموذج EPIC العالمي للتطوير المهني، مع التركيز على جانب التدريب والمُرافقة الميدانية المتعلق بالمُرافقة الحثيثة للمديرين الجدد قبل وأثناء استلام العمل الإداري خاصة في أول عام في المدارس.

### أهمية الدراسة ومبرراتها

ومن هذا المنطلق تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية الموضوع، إذ ندرت الدراسات السابقة التي تناولت نموذج EPIC كأحد النماذج العالمية الناجحة في التطوير المهني للمديرين الجدد، وتطبيقه في البيئة التعليمية الفلسطينية - بحسب علم الباحث-، وخصوصاً الجانب المتعلق بالتدريب الميداني والمُرافقة الحثيثة قبل وأثناء العمل بالوظيفة الإدارية. وعليه، يمكن لنتائج الدراسة الحالية أن يُستفاد منها من قبل الجهات الآتية:

- الجهات المعنية بتطوير القيادة التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية: إذ أن هذه الدراسة تقدم مادة علمية تحتوي على تعريف تفصيلي لنظام "تحفيز الممارسة الفاعلة والتأثير على المجتمع EPIC" وذلك لمديري المدارس الجدد، فضلاً عن النتائج التي تم الحصول عليها، والتوصيات المقدمة، والتي تعطي صورة واقعية للمديرين الجدد في مدارس القدس، مما قد يساعد تلك الجهات في تحديد أنماط القيادة التربوية الأكثر ملاءمة في تلك المدارس.

- مديرو ومديرات المدارس الفلسطينية في القدس: قد تساعد نتائج الدراسة الحالية على اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الأنماط الإدارية المتبعة، وذلك من خلال تبني فلسفة إدارة تربوية هادفة للتطوير المهني والممارسة الفاعلة، فضلاً عن الفائدة المرجاة من تطوير العلاقة ما بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- طلبة الجامعات الفلسطينية الذين يسعون للحصول على وظيفة مدير / مديرة مدرسة: إذ أن الدراسة الحالية تحتوي على مادة علمية بشقيها النظري والعملي، والتي تقدم صورة من أرض الواقع في مدارس القدس.
- المعلمون ومساعدو المديرين المرشحين للترقية الوظيفية بمنصب مدير/مديرة مدرسة: فبالإضافة إلى ما سبق، فإن الدراسة الحالية تعتبر دراسة تحليلية نوعية، تهدف إلى الكشف عن الكفايات الواجب توفرها لدى المديرين الجدد، والكشف عن أبرز المشاكل التي قد يتعرض لها مديري المدارس الجدد في مدينة القدس.

### مصطلحات الدراسة

- **التطوير المهني:** "هي العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو" (القبسي، 2014: 2). وتعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب بناء على مقياس التطور المهني المعد في أداة القياس.
- **المدير الجديد:** يُعرّف مدير المدرسة الجديد بأنه "الشخص الذي يمثل أعلى سلطة إجرائية في المدرسة ويعمل على تنفيذ الخطة التعليمية والتربوية بشكل متوازن في مدرسته ويعاونه في ذلك المدرسين وأولياء الأمور، إلا أن لديه خبرة عملية قليلة، إذ تم تعيينه خلال خمس سنوات فما دون

من قبل الجهات الرسمية" (الإبراهيم، 2011: 31). ويعرف إجرائياً بمديري ومديرات المدارس الجدد في منطقة القدس والذين لا تزيد خبرتهم عن (4) سنوات في مجال إدارة المؤسسة التعليمية (المدرسة).

- **نموذج EPIC العالمي للتطوير المهني للقادة الجدد:** ويعرّف النموذج بأنه عبارة عن " برنامج

وطني تحفيزي لقادة المدارس الجدد، ممّول من قبل صندوق حوافز المعلمين الفيدرالي الأمريكي،

ويعتمد البرنامج على استهداف المديرين والمعلمين الجدد، وذلك من خلال تقديم برنامج تدريب

مكثف لمدة عام يرتبط بطبيعة الوظيفة والمشاكل التي يواجهها الموظف الجديد في الواقع العملي،

من خلال مرافقة مشرف واحد لكل ستة مديرين أو معلمين جدد، إذ يقوم بدمج عملية تدريب القادة

الجدد في هياكل التطوير المهني المحلية، وتتعاون المؤسسة المسؤولة ( New Leader for New

Schools) مع الشركاء بتحليل احتياجات المجتمع المحلي والمدرسة بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة،

ويشتمل البرنامج على أربعة عناصر رئيسة وهي: الفعالية (Effective)، والممارسة والتدريب

Practice المستمرين للمعرفة الجديدة والاستراتيجيات المختلفة، ورفع وتعزيز الدافعية Incentive

لدى العاملين بشكل مستمر، وتطوير علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي Community

(Rockman,2011). ويُعرف إجرائياً بالمحاور الموضوعية في أداة القياس والمتعلقة ببند التطوير

المهني للمديرين الجدد في مدارس القدس (الفعالية، الممارسة، الحافزية، المجتمع المحلي).

- **مدارس القدس:** هي كل مؤسسة تربوية وتعليمية تقوم بتقديم خدمة التعليم سواء في المرحلة الأساسية

أم الثانوية والواقعة في حدود محافظة القدس، وتتبع إدارياً إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (وزارة

التربية والتعليم الفلسطينية، 2018). وتعرّف إجرائياً بالمدارس السبعة التي تم اختيارها كعينة للدراسة

في القدس تتوزع في مناطق جغرافية مختلفة، ويعمل لديها مديرين جدد تم تعيينهم خلال السنوات

الأربع السابقة.

## حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على المديرين الجدد العاملين في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في القدس بالإضافة إلى رئيسة قسم مُتابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### الاطار النظري

سعت الإدارات المدرسية حديثاً إلى تطوير العمل المهني لدى مديري المدارس، بهدف توفير قيادات شبابية رائدة وموهوبة قادرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية، ولا تغيب فلسطين عن ذلك، إذ برزت مجموعة من المبادرات الرسمية من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في تطوير العمل الإداري، والإشرافي، والتعليمي، وذلك من خلال انتهاج مجموعة من استراتيجيات تطوير العمل المهني.

وعند مراجعة مجموعة من النماذج العالية المختصة بالتطوير المهني لمديري المدارس، نجد أن نموذج EPIC يعتبر من النماذج الناجحة والقابلة للتطبيق في البيئة الفلسطينية، فعلى الرغم من استناده إلى مبدأ المرافقة الحثيثة للمديرين الجدد، إلا أن عناصر النموذج مطبقة بشكل نسبي في المدارس الفلسطينية.

وعليه، فسوف يتم التعرف على استراتيجية EPIC للتطوير المهني لقادة المدارس الجدد، مع ربط بنود النموذج بمجموعة من المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، مثل مفهوم التطوير المهني، واستعراض مجموعة من الأنماط الإدارية السائدة في منظمات الأعمال عامة، والمؤسسات التربوية على وجه الخصوص، وعرض مجموعة من استراتيجيات التطوير المهني المعمول بها لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفيما يلي عرض لهذه المحاور.

## نموذج ايبيك (EPIC: the Effective Practice Incentive Community)

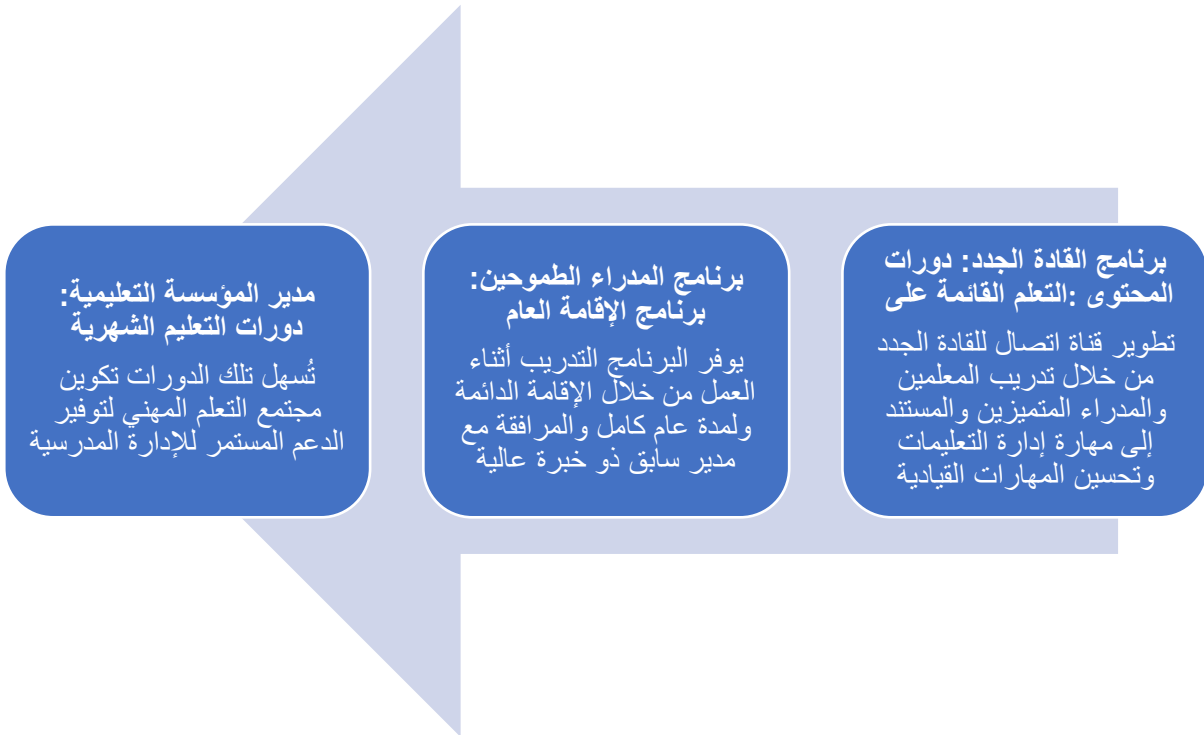
تؤكد جميع برامج "القادة الجدد" على الممارسات الحقيقية والتغذية الراجعة من الخبراء، لتزويد المشاركين بالمهارات القيادية اللازمة للنجاح في دورهم الإداري والقيادي الحالي، وكأساس للتقدم في المستقبل، كما تساعد تلك البرامج شركاءها على تطوير القدرة على القيام بهذا العمل داخلياً من خلال استخدام المنهاج المُعد من قبل الداعمين لتلك البرامج، وقد استطاع نموذج EPIC إثبات جدارته في تحقيق التناغم ما بين أهداف المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، إذ يُمكن هذا النهج من تلبية الاحتياجات الفريدة لكل مدرسة أو قائد جديد، سواء كان يسعى إلى معالجة أولويات تنمية القيادات المستهدفة أو يسعى لتنفيذ استراتيجية قيادية أكثر شمولاً من تلك المتبعة لدى المدرسة (Solan, Pereira-Leon, and Honeyford, 2012).

ويقوم برنامج التدريب المستهدف والمرتبط بوظائف المديرين ومساعدتهم بدمج عملية تدريب القادة الجدد في هياكل التطوير المهني المحلية، وتتعاون المؤسسة مع الشركاء المحليين بتحليل احتياجات المجتمع المحلي، والعمل على تصميم نطاق محدد متسلسل، إذ اعتمدت في ذلك على المنهج الدراسي الذي تم اختياره من قبل القادة الجدد، والذي يشتمل على برنامج تدريبي مخصص للمديرين ومساعدتهم الرئيسيين قبل مُباشرة المدير الجديد لمهامه الإدارية (Cody, Wellington, & Chaplin, 2009).

ويتم اختيار المديرين الجدد والمشاركين في البرنامج التدريبي المكثف، والمرتبط بالمراقبة الحثيثة، من المديرين المؤمنين بإمكانية وضرة تحويل الأداء الضعيف للمدارس الواقعة في المناطق النائية، إلى أداء عالٍ للمديرين من الإدارات التنظيمية الشبابية، ممن يمتلكون مهارات التوظيف، واختيار المتدربين، ودعم المعلمين ذوي الإمكانيات والكفايات العالية، علماً بأن عملية الاختيار تتم بناء على مجموعة من المبادئ والقيم الواجب توفرها لدى قادة المدارس الجدد والتي تتضمن إدارة فعالة عالية،

وأشخاص موهوبين من ذوي الرؤية المستقبلية المتقائلة والمستعدين لدمج المجتمع المحلي بالمجتمع المتعلم العالمي، فضلاً عن قدرتهم على بناء استراتيجيات القيادة الفعالة. (Rockman,2014).

يتكون البرنامج التدريبي المُعد من من جلسات تدريب جماعية، وملاحظات الخبراء والأقران، يُستخدم فيها أسلوب المحاكاة ولعب الأوار، وذلك ضمن عملية التدريب الميدانية، وتحت إشراف طاقم من المدربين المؤهلين من ذوي الخبرة، إذ تقدم برامج تدريب صيفية لمدة يومين، تتضمن فكرة التدريب المعتمدة على المبدأ (واحد لواحد). وتجدر الإشارة إلى أن التدريب القائم على المديرين الجدد في المدارس هو برنامج طوعي (اختياري)، فضلاً عن برنامج "التدريب الاستشاري" والذي يقوم بإعداد القادة المحليين لتقديم المعهد الرئيسي داخل المؤسسة وذلك خلال فترة التدريب الميدانية.



الشكل (1): برنامج المديرين الجدد

يُشير الشكل ( 1 ) إلى مستويات المُرَافقة الحثيثة التي تضمنها نموذج EPIC، إذ يَشير المُربع الأول من الجهة اليسرى إلى القادة الجُدد، بحيث يتم التركيز على المهارات القيادية من خلال التدريب،



وقد تشمل هذه المرحلة ما قبل التعيين أو خلال عملية التعيين وبعد استلام الوظيفة، أما المُربع الثاني (بالوسط) فيشير إلى مرحلة التدريب الميدانية خلال المُمارسة، والتي يتم فيها التركيز على عملية التأمل والتعلم من خلال المُمارسة اليومية، إذ يكون لدى المدير الجديد مُرافق منتدب من قبل المؤسسة، يكفل عملية تأمل أفضل لدى المدير الجديد، وتسعى المؤسسة إلى أن تكون حصة كل مرافق (6) مديرين كحد أقصى، أما المربع الأخير (من اليمين) فيُشير إلى عملية التعلم الجامع (الشامل)، بحيث يتم تكوين حلقة تعلم مكونة من كل ( 6 ) مديرين كحد أقصى، يقوم فيها المديرون بجلب الحالة الخاصة بهم، ويتم التأمل بها وتمرير حلول جماعية مُناسبة، والأهم من ذلك هو بناء روح تعاونية يكفلها الموظف الموجه للمديرين، وتتم جميع تلك المراحل تحت متابعة وإشراف من قبل المدرب المنتدب من قبل المؤسسة (Sloan, 2010).

ومن الجدير ذكره أن "مؤسسة قادة جدد لمدارس جدد" (New Leaders for New Schools)، والمسؤولة عن إعداد وتصميم نموذج EPIC، تقوم بالإعلان وبشكل سنوي عن مبادرة وطنية لقادة المدارس الجدد، وهي عبارة عن مجموعة من الحوافز للممارسات الفعالة، وتهدف المبادرة إلى استخدام نموذج القيمة المُضافة لتحليل بيانات الأداء للمدارس التي اعتمدت النموذج، والتي وصل عددها إلى (179) مدرسة في الولايات المتحدة وعدد من المدارس المقامة في دول أخرى، إذ تشترط المؤسسة أن تكون المدرسة قد حققت نتائج أعلى في تحصيل الطلبة، وبناء عليه يتم توزيع الجوائز على المديرين ومساعدتهم بالإضافة إلى المعلمين والمرشدين الاجتماعيين، أخذاً بمبدأ التحفيز المادي، أي أن تلك الجوائز والحوافز المادية تقدم للمشاركين في البرنامج التدريبي بعد تعيينهم، بحيث يحصلون على راتبهم الأساسي بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم.

ونشير هنا إلى أن المؤسسة قد نجحت في الحصول على الدعم وإصدار قوانين وتشريعات جديدة أدت إلى توفير الدعم المالي، إذ ركزت جهودها على القيادة المدرسية في القوانين والأنظمة الفيدرالية الأمريكية، كما استطاعت العمل على مساعدة عدد من الولايات الأمريكية بتطوير أنظمة ونماذج تقييم أداء الإدارة المدرسية والتي تعمل على تقوية الإدارة التعليمية، والمديرين الموهوبين، فضلاً عن بناء نماذج للثقافة المدرسية، والنجاح في إقناع كلا الحزبين الجمهوري والديموقراطي في الولايات المتحدة بجعل قيادة المدرسة أولوية قصوى في سنة 2015، وإقرار قانون "كل طالب ناجح Every Student Succeeds Act"، كما استطاعت المؤسسة التعاون مع الجامعات والمؤسسات المعنية بالتعليم ومنظمات الأبحاث لإقرار وتنظيم برامج تعليم "تأهيل المديرين" (Sloan, 2018).

ولا يقتصر اهتمام المؤسسة على مكافأة مديري المدارس التي حصل فيها الطلبة على أعلى النتائج فحسب، إذ تسعى إلى مكافأة المديرين الراغبين بمشاركة ممارساتهم الفعالة مع الآخرين لتوفير الفرصة للآخرين التعلم من تلك النجاحات التي حققوها (Solan, Pereira-Leon, and Honeyford, 2012).

ومن الجدير ذكره أن برنامج تدريب القادة الجدد يهدف بالدرجة الأولى إلى اختيار قادة مدارس جدد لديهم اتجاهات نحو تقليص الفجوة ما بين الأهداف الموضوعية وأنماط الحياة لدى طلبة المدارس من خلال التدريب الميداني الذي يتم تحت إشراف ومتابعة موظفين منتدبين من قبل المؤسسة. إذ خلصت التجربة العملية للبرنامج، وخلال 15 سنة من العمل الدؤوب إلى أن المديرين الناجحين لديهم صفتين مشتركتين؛ تتمثل الصفة الأولى في قدرتهم على إقامة ثقافة ووعي لدى الطلبة للتوقعات المستقبلية داخل وخارج المؤسسة التعليمية تهدف إلى زرع التفاؤل في التحسين والتطوير المستمرين، وثانياً تتوفر لدى

القادة الناجحين مهارات القيادة والتي تركز على التحفيز والإلهام وإدارة المعلمين بشكل جيد يحقق لهم توقعاتهم وأهدافهم الشخصية والمتناغمة مع أهداف المؤسسة التعليمية (Sloan,2010).

كما تهدف برامج تدريب القادة الجدد ليصبحوا مُديرين للمدارس إلى تعزيز قيم ومفاهيم جديدة ذات قيمة، وتطوير مهارات القيادة لديهم، ولتحقيق ذلك، تتم عملية المرافقة الحثيثة ميدانياً من قبل الموظفين المنتدبين من قبل المؤسسة، بحيث تستهدف تلك البرامج القيادات الشبابية: بهدف تحفيز طلبة المدارس لمتابعة التعليم الجامعي، كهدف أساسي خلال مرحلة التعلم في المدارس، وذلك من خلال بناء علاقات الثقة، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وإقامة الاجتماعات الفعالة. أما الهدف الثاني فيتمثل في القيادة الإشرافية: وذلك من خلال بناء توقعات المسؤولين من مساعدي المدير والمعلمين في أن الهدف الأساس المستقبلي هو النجاح في متابعة الدراسة الجامعية، والتميز في المهنة المستقبلية، وأن يصبحوا مواطنين صالحين، وذلك من خلال توجيه فريق العمل لبناء وتحليل البيانات، وملاحظة وتدريب المعلمين لتطوير مهاراتهم الإشرافية. كما تتركز تلك الأهداف في القيادة الثقافية: وذلك من خلال بناء اتجاه إيجابي نحو متابعة التعليم، مع التركيز على فريق العمل والطلبة المجتهدين من ذوي التحصيل الدراسي الجيد والذين يمتلكون رؤية مستقبلية بناءة لتطوير ذاتهم. أما الهدف الرابع فيتمثل في القيادة الشخصية: والتي تهدف إلى تقبل هؤلاء المديرين استقبال التغذية الراجعة والنقد البناء، ومدى انعكاس نتائج أعمالهم على الطلبة والمجتمع المحلي وفريق العمل المدرسي بشكل موضوعي ( Solan, Pereira-Leon, ) (and Honeyford, 2012).

ويُبين النموذج أدناه ما يقوم به قادة المدارس الجدد في بناء قنوات اتصال فعالة للمناطق المجاورة، وأثناء فترة التدريب الميداني السابقة لمباشرة العمل، وذلك من خلال توفير برنامج التدخلات الهادفة لدعم الأفراد وخلال جميع المراحل المعدة، ويركز البرنامج على المعلمين والمدربين، ومديري

المستقبل، ومديري المدارس الحاليين، وذلك تحت متابعة وإشراف ومرافقة حثيثة من قبل الموظفين المنتدبين من قبل المؤسسة، والذين يعملون جنباً إلى جنب مع المديرين الجدد، وخلال جميع المراحل التي يتضمنها البرنامج التدريبي (Rockman, 2014).

ويتكون البرنامج التدريبي من نموذج منطقي يبدأ بمرحلة المداخلة الهادفة إلى تطوير مفهوم القيادة التربوية لدى المديرين الجدد، والذي يتبعه مجموعة من المراحل بدءاً من تطبيق للمؤشرات الموضوعية، مروراً بالنتائج الوسيطة التي يتم الحصول عليها، وصولاً إلى تحقيق المخرجات النهائية المتوقع الوصول إليها من قبل المديرين الجدد (Sloan, 2010).

ويشير الشكل ( 2 ) إلى النموذج المنطقي والذي يطرحه نموذج إيبك بقوة أثناء عملية المرافقة الحثيثة للمديرين الجدد، قبل استلامه لوظيفته الرسمية، وما بعدها، حيث يتم رصد المدخلات الأساسية حتى وإن كانت تشمل مهارات إنسانية، وتتم مشاركة المدير الجديد بهذه المدخلات، والتأكد من فهمه لكل عنصر من عناصر الإدخال، ويقوم المدير بنفسه بتحديد آلية تقييم ذاتية تمكنه من العمل على إجراء تقييم مرحلي وتقييم نهائي لكل مدخل من هذه المدخلات، وعدا عن ذلك يظهر دور المشرف في توجيه مجموعة من الأسئلة مستخدماً نظرية العصف الذهني والتي تسمح للمدير بالوصول إلى النتائج لوحده كما ذكرنا، وتتم مراعاة كل مدير بشكل خاص وفردى على حسب تطوره واحتياجات المدرسة.

| المخرجات النهائية   |  |  | النتائج الوسيطة   |  |  | تطبيق المؤشرات  |  |   | المداخلة:<br>برنامج تطوير القيادة  |  |  |
|---|--|--|---|--|--|---|--|---|--|--|--|
| تأثير البرنامج على أداء الطلبة:<br>- تحصيل الطلبة في مادة الرياضيات واللغات الأجنبية<br>دوام الطلبة،<br>التسرب من المدرسة                 |  |  | - المناخ التنظيمي للمدرسة<br>- تحسين فاعلية أداء المعلمين |  |  | - إنجاز العدد المستهدف من المشاركين وبرنامج الاستبدال<br>- إنجاز الأهداف لنسبة محددة من المشاركين الذين تلقوا التدريب لرفع مستوى الجودة |  |   | <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">التوظيف والاختيار</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">التدريب</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">توفير الدعم المؤسسي</div> </div> |  |  |
| <b>تساؤلات ميدانية</b>  |  |  |   |  |  |   |  |   |  |  |  |
| إلى أي مدى حقق البرنامج الأهداف الموضوعية؟<br>إلى أي مدى أمكن تطبيق بنود البرنامج، وما هي العوامل التي تساعد على التطبيق الأمثل للبرنامج؟ |  |  |   | ما أثر البرنامج على تطبيق النمط القيادي الأنسب، المناخ التنظيمي، فاعلية أداء الطلبة؟ |  |   |  | ما أثر تطبيق البرنامج على تحصيل الطلبة؟ |  |  |  |
| تحليل نتائج التطبيق الميداني  |  |  |   |  |  | الدراسة الميدانية   |  |   |  |  |  |

### الشكل (2): برنامج قناة الاتصال للتطوير المهني لقادة المدارس الجدد

وبناء على ما تم ذكره سابقاً، نرى بأن دور الإدارة المدرسية في نموذج EPIC يكمن في بلورة استراتيجيات ونظم إدارية حديثة تراعي مستجدات الحداثة، وأساليب التعليم الحديثة، مروراً بتمكين المعلمين في تبني استراتيجيات تتناسب مع البيئة المحلية، وصولاً إلى تبني استراتيجيات للتطوير المهني للمديرين والقادة الجدد أنفسهم. ومن هنا فقد تم التوصل إلى أهمية اختيار استراتيجية EPIC للتطوير المهني للقادة الجدد، والمعتمدة أساساً على التدريب الميداني والمراقبة الحثيثة للمديرين الجدد، قبل استلام الوظيفة الرسمية، وأثناءها، بهدف التحسين من مخرجات العملية التعليمية التعليمية، في ظل الحاجة إلى تخريج أفراس من طلبة المدارس القادرين على الاندماج بسوق العمل، وقيادة الاقتصاد الوطني، والنهوض بالمجتمع المحلي للوصول إلى مجتمع المعرفة.

كما يمتاز نموذج EPIC بميزتين رئيسيتين؛ الأولى تتمثل في تقديم مكافآت وجوائز عينية لفريق العمل المدرسي والذي حصل طلبته على أعلى تحصيل دراسي في الاختبار التحصيلي المُعد من قبل

لجنة الامتحانات والتقييم، إذ يحصل مدير المدرسة، ومجموعة المعلمين المشاركين خلال فترة التدريب الميداني، وفي بعض الحالات تقدم المكافآت لفريق عمل إضافي، والهدف من تلك المكافآت هو تحفيز فريق العمل لتحقيق أداء مدرسي أفضل في سبيل توثيق الممارسات الفعالة في المدرسة، بالإضافة إلى توفير المرونة للمديرين والمعلمين في سبيل تحسين تحصيل الطلبة الدراسي. أما الميزة الثانية للنموذج، فتمثل في توثيق جهود وإنجازات جميع الأطراف (مدير، مساعد إداري، مشرف تربوي، معلم، طالب) في سجلات رسمية، ومتابعتها بهدف العمل على إعادة تقييمها وصياغة الممارسات الفضلى التي تؤدي إلى رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة ورفع أداء المعلمين داخل الغرفة الصفية (Cody, Wellington, & Chaplin, 2009).

ويحتوي النموذج على أربعة مهام أساسية يجب على القائد التقدم بها وهي: الفعالية (Effective)، والممارسة والتدريب (Practice) المستمرين للمعرفة الجديدة والاستراتيجيات المختلفة، ورفع الدافعية (Incentive) لدى الطاقم المحيط بشكل مستمر، وأخيراً تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي (Community) بحيث تكون المؤسسة التعليمية مؤثرة ومؤثر بها من قبل المجتمع المحلي وبشكل إيجابي.

ونشير هنا إلى الأهمية بمكان الاستفادة من نموذج EPIC للتطوير المهني للمديرين والقادة الجدد الذين يتم تعيينهم لإدارة المؤسسات التعليمية في فلسطين، إذ يركز النموذج على جانب التدريب الميداني، مع توفير مرافقة حثيثة للمديرين المعيّنين قبل مباشرة عملهم، فضلاً عن المتابعة المستمرة من قبل المرافقين السابقين لعمل المديرين الجدد في المدارس بعد استلامهم لمهامهم الرسمية. وفيما يلي عرض لأبرز المهام التي يقوم بها المدير القائد بناء على نموذج EPIC العالمي، وكيفية الاستفادة منها في البيئة الفلسطينية عامة، وتطبيقها على مدارس القدس على وجه التحديد.

## 1. الفاعلية:

تُعد الفاعلية من أبرز المواضيع التي تحدد قدرة المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها والوصول إلى الغايات المرسومة ضمن خططها الاستراتيجية المستقبلية، إذ إن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على تفعيل إدارتها وتوجيه العملية التربوية نحو تحقيق الأهداف، والتي تتطلب وبالضرورة قيادة إدارية تربوية فاعلة، تمتلك المهارات والكفايات المعرفية والأدائية والسلوكية والوجدانية اللازمة لتفعيل الدور المناط بها. ( Rockman, 2011 )

وتُعرّف الفاعلية الإدارية بأنها "قدرة ومهارة وكفاية مدير المدرسة في القيام بالأعمال والممارسات والأدوار التي يتوقع منه القيام بها بالشكل الصحيح خلال إدارته للمدرسة، سواء كانت في المجال الإداري أم الفني أم الاجتماعي، بهدف إنجاز العملية التعليمية بالمدرسة وتحقيق أهداف المدرسة" (الحسن، 2010، ص9).

وأوضح الحربي (2006، ص11) إلى أن الهدف الحقيقي للإدارة الفاعلة يتمثل في وضع مجموعة من الأهداف والتي لخصها في "تفوق الأداء وزيادة سرعته، ورفع كفاءته في جميع مراحل ومجالات العمل داخل المؤسسة، وصحة العلاقات التنظيمية، وسلامة تدفق المعلومات والاتصال بين أجزاء المنظمة، فضلاً عن حُسن توزيع السلطة والمسؤولية داخل المنظمة، وحُسن التوقيت والدقة في اتخاذ القرارات، والعمل على تبسيط محتوى العمل داخل المنظمة، مع تخفيض الأعباء الروتينية وتوجيه الطاقم لأداء المهام الرئيسية، والعمل على الحد من مضيعات الوقت".

وتعرف فاعلية أداء مدير المدرسة "بمدى النجاح الذي تحقّقه ممارسته على صعيد صنع القرار في المدرسة وتنفذه، وقيادة الإدارة المدرسية وتنظيمها وتسيير شؤونها، وتفعيل نشاط الهيئة التعليمية

والإدارية وتحسين مخرجات التعليم في المدرسة في حالة مقارنة هذا الأداء بمعايير واضحة ومحددة" (الشمري، 2016).

ويمكن تحديد مجموعة من الأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة من خلال "قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية والسياسات التعليمية الموكلة لها، ودورها في إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع روح الفريق المعنوية للعاملين في المدرسة، ومهارة الإدارة المدرسية في تنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي، بالإضافة إلى مهارة الإدارة المدرسية في توفير الظروف الملائمة لأداء العمل، وقدرتها على استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار، وقدرتها على مواكبة التغيير واستخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية، وإجراء عمليات التقويم بناء على مبدأ الديمقراطية والشفافية والعدالة الاجتماعية" (الحسن، 2010).

وبالنظر إلى نموذج EPIC، فقد تبني مبدأ العمل على زيادة فعالية أداء المؤسسة التعليمية، سواء أكان ذلك الأداء ضمن إطار عمل الإدارة المدرسية، أم المعلم، أم الطالب، ويعتمد النموذج في ذلك على مجموعة من البنود والمؤشرات، وسوف يتم التركيز على أداء مدير المدرسة في تحديد بند الفعالية خلال فترة التدريب الميدانية والمرتبطة بمبدأ المرافقة الحثيثة التي يقوم بها المدرب لفريق العمل، سواء أكانت تتضمن فترة التدريب الميداني أم التي تتم من خلال المتابعة بعد الاستلام المهام الموكلة إليهم (Solan, Pereira-Leon, and Honeyford, 2012).

يُعنى النموذج بعملية توثيق عدد ساعات العمل المخصصة لكل نشاط يقوم به المدير، إذ يتحتم على المدير الجديد توثيق عدد الساعات التي يشغلها مدير المدرسة في أداء الأنشطة القيادية خلال فترة التدريب الميداني، والاستمرار عليها بعد توليه لمنصبه الإداري، والتي تتضمن صياغة رؤية المدرسة وثقافتها التنظيمية، فضلاً عن العمل على تطوير فريق عمل قيادي. أما النشاط الثاني فيتعلق بعملية



مساعدة الطلبة، وذلك من خلال تحليل بياناتهم (التحصيل الدراسي، الالتزام بالدوام، حل الوظائف، المشاركة في الأنشطة والتدريبات..) في سبيل تحسين أداء الطلبة. كما يجب على مدير المدرسة تسجيل عدد الساعات التي يشغلها في تسيير أعمال ونشاطات الطلبة، والتجول في المدرسة، وعقد لقاءات مع الطلبة، وحضور الأنشطة الرياضية والفنية (Rockman, 2011).

وفيما يتعلق بأداء المعلمين، فعلى المدير تسجيل ملاحظاته أثناء الزيارات الميدانية للحصص فترة التدريب الميداني، وما بعدها، وتقديم التغذية الراجعة للمعلم، سواء أكانت الملاحظات المسجلة تتعلق بالأداء العام للمعلم، أم المتعلقة بتطبيق إحدى استراتيجيات التعليم التفاعلي التي يتبعها، بالإضافة إلى التفاعل في إعداد النشاطات المنهجية والإشرافية والتنفيذية، وذلك من خلال عقد الاجتماعات الفردية والجماعية مع المعلمين، وتعزيز قدرة المعلمين على قيادة العمل، وتكوين فرق وحلقات عمل. كما على مدير المدرسة تسجيل عدد الساعات التي يقضيها في تحديد مدى قدرة المعلم على التطوير الذاتي (Solan, Pereira-Leon, and Honeyford, 2012).

وفيما يتعلق بالتفاعل مع المجتمع المحلي، فعلى المدير الجديد، وأثناء فترة التدريب، تسجيل عدد الساعات التي يقضيها أثناء لقاءه مع أولياء الأمور، أعضاء المجلس المحلي، مديريات التربية والتعليم، المؤسسات الأهلية، مؤسسات المجتمع المدني..، ويهدف هذا الإجراء إلى التعرف على مدى مشاركة المدير للنشاطات الاجتماعية التي يقوم بها بالتعاون مع المجلس المحلي بهدف توحيد الجهود، وتحقيق الفائدة المرجوة لمصلحة المؤسسة التربوية والمجتمع المحلي على السواء (Cody, Wellington, & Chaplin, 2009).

كما يتضمن النموذج تسجيل عدد الساعات التي تقضيها الإدارة المدرسية في أدائها لوظيفتها الإدارية، والتي تتضمن التفاعل مع الموارد البشرية العاملة في المدرسة، والجهود المبذولة في سبيل

توفير التمويل المناسب للمدرسة، ووضع الميزانية السنوية، وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى نشاطات الإدارة في زيادة نسبة التبرعات المتحصلة، وتنفيذ العمليات اللوجستية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن تلك المهمة تعتبر من الأمور التي يتطلبها النجاح في التدريب الميداني وتحت إشراف مدرب متخصص منتدب من قبل المؤسسة، بحيث تكون هناك نظرة ومُتابعة حثيثة لموضوع التنظيم الإداري، على أن يأخذ وقتاً أو مساحةً أكثر من التي يستحقها، لأن الإدارة التنظيمية جزء مهم من القيادة، وليست كل شيء بالقيادة، وتتم متابعة المديرين الجدد فيما بعد استلامهم لمهامهم الإدارية من قبل المؤسسة والمدربين السابقين لتوطيد العلاقة وتأسيس الاستمرارية في العمل الإداري (Rockman, 2011).

وبناء على ما سبق، يمكن الاستفادة من تطبيق نموذج EPIC فيما يتعلق ببند الفاعلية الواجب توفرها لدى المديرين الجدد وأثناء فترة التدريب الميداني والتي تتم بمرافقة حثيثة من قبل مدرب متخصص، أو ما يليها من متابعة بعد استلام المهام الإدارية، وذلك من خلال إجراء عمليات التوثيق لجميع الأمور الإدارية، وتحديد المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز كل مهمة من المهام، سواء تلك المتعلقة بتحليل بيانات الطلبة (التحصيل الدراسي، الأنشطة المنهجية واللامنهجية)، أم المتعلقة بأداء المعلمين (استراتيجيات التدريس، التفاعل في الغرفة الصفية، التطوير الذاتي)، أم تلك المرتبطة بالمشاركة المجتمعية (اجتماعات أولياء الأمور، النشاطات الاجتماعية المحلية، الحصول على الدعم والتأييد)، كما يتضمن بند الفاعلية المهام التي يؤديها المدير نفسه (إدارة الموارد البشرية، توفير الدعم المادي، العمليات اللوجستية) (Cody, Wellington, & Chaplin, 2009).

## 2. الممارسات

تعني الممارسة التطبيق العملي للمهارات والكفايات التي تتوافر لدى المدير القائد، وبالتالي نجد أن هناك انتقال من المركزية إلى اللامركزية في إدارة المؤسسة التعليمية، وتتركز أدوار المدير في تشكيل

فريق العمل، والتحفيز، وإدارة التغيير، والعمل على تشجيع الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي" (Botha, 2006, p349).

وتتركز الممارسات المهنية لمديري المدارس في "قيادة التعليم والتعلم، وتطوير الذات والآخرين، وقيادة التحسين والابتكار والتغيير، وقيادة إدارة المدرسة، وإشراك المجتمع والعمل معه" (صيام، 2017، ص13).

كما يمكن تحديد مجموعة من أبرز الممارسات التي يمكن لقائد المدرسة الفعالة اتباعها بغية الوصول لأداء مدرسي مميز في كل من "القادة الفاعلون يطورون الرؤية، ويوفرون مناخاً ملائماً لتعليم ممتاز، ويزرعون القيادة لدى الآخرين، ويتحملون المسؤولية في تحسين ادائهم وأداء المؤسسة التعليمية، ويمتلكون مهارة إدارة الموارد البشرية والبيانات والعمليات" (Jackson, 2014, p3).

أما نموذج EPIC، فقد حدد ممارسات مدير المدرسة الفعالة أثناء فترة التدريب الميداني، وما بعد استلام المهام الإدارية، وتحت إشراف مدرب متخصص منتدب من قبل المؤسسة، ويتم ذلك بناء على مجموعة من البنود، والتي تشمل جمع وتحليل بيانات الطلبة بهدف تصميم نماذج تتماشى مع مستويات الطلبة، ومراعاة الفروق الفردية بينهم في سبيل تحسين التحصيل الدراسي لجميع الطلبة، والتعديل على سلوكيات الطلبة. فضلاً عن جمع وتحليل بيانات المعلمين بهدف تصميم نموذج مناسب لتقييم الأداء الوظيفي، والتطور الوظيفي، وعمليات التعيين وتجديد عقود العمل، وتحديد متطلبات التطور الوظيفي وحاجات المعلمين للدورات التدريبية التي ترفع من أدائهم (Solan, Pereira-Leon, and Honeyford, 2012).

كما يتضمن بند ممارسات المديرين الجدد أثناء فترة التدريب الميداني توفير الوقت الكافي لعقد اجتماعات مع اللجان المحلية والمجالس المحلية، والأندية الرياضية والثقافية، فضلاً عن المشاركة

المجتمعية في تفعيل دور المدرسة ومنظمات المجتمع المدني لتحسين الأداء المؤسسي في المدرسة (Jackson, 2014).

ويبحث النموذج مساعي المدير في زيادة إيرادات المدرسة، وتنويع مصادر التمويل، والمنح والتبرعات التي يتم الحصول عليها، والعمل على إجراء الصيانة الدورية لمرافق المدرسة، وتنظيم أعمال الموظفين الآخرين من غير المعلمين (Cody, Wellington & Chaplin, 2009).

كما يتناول النموذج إطلاع مدير المدرسة الجديد على مجموعة من مصادر البيانات المتعلقة بتطوير الشخصية والممارسة القيادية للمدير في بيئات العمل المختلفة، وذلك من قبل مدرب متخصص مشرف على عمل المدير الجديد أثناء فترة التدريب الميداني أو بعد استلام مهامه الإدارية، مع التركيز على تلك البيانات المخصصة للمؤسسات التعليمية، وتشمل تلك المصادر كل من المجالات التربوية، مصادر الإنترنت، الدورات التدريبية في الجامعات وكليات المجتمع ومراكز التعليم المستمر، المؤتمرات والندوات (Rockman, 2011).

ويتناول النموذج مجموعة من البنود لنماذج التقييم التي يعتمدها مدير المدرسة الجديد، سواء أكانت للطلبة أم للمعلمين، والتركيز على تلك النماذج التي تحتوي على بيانات التطور الوظيفي، والملاحظة، والأداء العام، والشكاوى الصادرة ضد أداء المعلمين، إذ على المدير الجديد وبالتعاون مع المدرب والمشرف المختص بتصميم تلك النماذج، مع الاطلاع على نماذج سابقة متوفرة في عديد من المصادر والتي يقوم المشرف بتوفيرها لهم (Solan, Pereira-Leon, and Honeyford, 2012).

ومن الجدير ذكره، أن نموذج EPIC يقدم أسلوباً ترويجياً غير مباشر لنشاطات المدرسة في البيئة المحلية، والذي يرفع من مستوى وعي الأهالي وأولياء أمور الطلبة لنشاطات المدرسة المجتمعية، وبذلك يحقق عدة فوائد للمدرسة وللمجتمع المحلي على السواء، والتي تزيد من فاعلية دور المدرسة،

وتحقق الفائدة المرجوة في اعتبار الطالب محور العملية التعليمية، ويرفع من شأن المدرسة تجاه المجتمع المحلي، مما يزيد من دور المدرسة ومكانتها في البيئة المحلية (Jackson, 2014).

وبناء على ما سبق، يمكننا الاستفادة من بند الممارسات المرتبط بالتطوير المهني للمديرين الجدد أثناء فترة التدريب الميدانية، وما بعدها، والتي تتم تحت مراقبة ومرافقة حثيثة من قبل مدرب متخصص منتدب من قبل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال مهامه المرتبطة بالطلبة والتي تشمل (تصميم نماذج لتحليل بيانات الطلبة، التعديل على السلوك)، بالإضافة إلى المهام المرتبطة بالمعلمين والتي تتمثل في (تصميم نموذج لتقييم الأداء، والتطور الوظيفي، والحاجة للدورات التدريبية)، كما يشتمل بند الممارسات على توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال (زيادة الإيرادات والدعم والتبرعات)، أما الأمور الإدارية المتعلقة بشخص المدير، فيشمل بند الممارسات على آلية تطوير الذات من خلال الدورات التدريبية والاطلاع على مصادر البيانات المتنوعة والمتعلقة بالأمور الإدارية والفنية والإشرافية للمدير. مع وجود عملية تأمل في أداء المدير الجديد من قبل المشرف المباشر، والهدف أن تقود عملية التأمل إلى الوصول إلى ممارسات أكثر فاعلية وجودة.

### 3. الدافعية / الحافزية

يشير مفهوم الدافعية إلى تلك "العملية العقلية التي تنشط السلوك، وتحركه، وتوجهه، وتحافظ على استمراريته" (Printrinch & Schunk, 2002, p36).

كما يمكن تعريفها بأنها "مثير داخلي أو خارجي يحرك سلوك الفرد ويوجهه للوصول إلى هدف معين، وأنها القوة التي تدفع الفرد لأن يقوم بسلوك من أجل إشباع حاجة أو تحقق هدف، ويعتبر الدافع شكلاً من أشكال الاستثارة الملحة التي تخلق نوعاً من النشاط والفعالية" (Petri & Govern, 2004, )

وبذلك نجد أن الدافعية تعد من الأمور المهمة لكل من المديرين والعاملين في المؤسسات التعليمية، إذ يتوقف مدى نجاحها وفعاليتها على مدى دافعية العاملين وحماسهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، لذلك على المديرين التعرف على مفهوم وطبيعة دافعية العاملين لديهم تجاه المؤسسة ككل، من حيث العمل على تحقيق أهدافها المرسومة، وإيجاد نوع من التناغم والتعاون فيما بينهم، إذ يسعى مدير المدرسة المتميز الوصول إلى أعلى درجات التميز من خلال تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، والعمل على تحسين أداء العاملين، وتحقيق طموحاتهم والتي تتسق مع أهداف المدرسة (سميرات ومقابلة، 2014).

ويخدم نموذج EPIC الإدارة المدرسية بهدف تعزيز المدير لدافعية جميع العاملين على الإنجاز، ورفع مستوى الولاء والانتماء لديهم، وتطوير المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية في المدرسة، ويتم ذلك من خلال تحديد حاجات الموارد البشرية من برامج تدريبية، ومهارة في استخدام التطبيقات التكنولوجية. فضلاً عن مدى تقديم المدير للحوافز المعنوية من كتب شكر، وتقدير، وإعطاء الفرصة للمعلمين لحضور دورات تدريب بهدف تعزيز الذات لديهم، وتقديم صورة جيدة لدى المعلم في أسلوب العلاقات الإنسانية المتبع في المدرسة (Cody, Wellington and Chaplin, 2009).

كما يتناول النموذج مدى متابعة المدير الجديد لأولياء أمور الطلبة أثناء فترة التدريب الميداني، ومدى تفاعل أولياء الأمور للنشاطات والوظائف المنزلية لأبنائهم، بما يعزز قدرات الطالب الدراسية، وينمي مهارات الطالب في استخدام أسلوب التحضير وحل المشكلات، فضلاً عن استخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في التعلم (Rockman, 2011).

ويشتمل النموذج أيضاً على مجموعة من الأنشطة اللامنهجية، والتي تعمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والطلبة، مثل إقامة حفلات ومهرجانات ونشاطات يتشارك فيها المعلمون

والطلبة، وتشمل حفلات التخرج، والمناسبات والأعياد، والأنشطة الرياضية، وإقامة المسابقات، ورحلات الكشافة (Solan, Pereira-Leon and Honeyford, 2012).

وفيما يخص تحفيز المدير الجديد، فهذه مهمة المشرف أو المُدرب الخاص، حيثُ يقوم هذا المشرف بمتابعة تطور المدير، وفي حال وصول المدير لهدفٍ ما، فإن المشرف يقوم بتعزيزه، ولديه أدواتٌ متعددة لتوصيل هذا التعزيز مثل (كتاب شكر من المؤسسة والجهات المسؤولة، تقديم دعم مادي في مناحٍ متعددة) (Rockman, 2011)

وبذلك نجد إمكانية الاستفادة من برنامج EPIC من خلال بند الدافعية / الحافزية، حيث اشتمل البرنامج خلال فترة التدريب الميداني للمديرين الجدد والذين يتم الإشراف عليهم من خلال توفير المرافقة الحثيثة من قبل مدربين مختصين يعملون تحت إشراف المؤسسة المسؤولة، ومتابعتهم بعد استلامهم لمهامهم الرسمية، وذلك بهدف تقديم المديرين الجدد للدعم وذلك لجميع المديرين والمعلمين بغية الحصول على الدورات التدريبية، مع التركيز على تدريب المديرين والمعلمين على استخدامات التكنولوجيا المرتبطة بالعملية التعليمية، كما تضمن البرامج بنوداً مرتبطة بتنمية مهارات الطلبة وتعزيزها من خلال المتابعة مع أولياء الأمور، واحتوى البرنامج على مجموعة من الأنشطة اللامنهجية المحفزة للعمل مثل إقامة الحفلات والمهرجانات والمسابقات والرحلات الكشافية.

#### 4. المجتمع المحلي

وتشمل أعمال الإدارة المدرسية التنسيق ما بين أهداف المجتمع المحلي وأهداف المدرسة، وتحقيق أقصى درجات التعاون والتنسيق لاستخدام المرافق المدرسية لخدمة المجتمع المحلي (الملاعب، الصالات..)، ويضيف النموذج مشاركة المدرسة ومعلميها وطلبتها في الأعمال التطوعية وخاصة أعمال

النظافة والزراعة والكشافة في المنطقة. ويتناول النموذج الدعم الفني واللوجستي الذي تقوم به الإدارة المدرسية للمجتمع المحلي، وعقد اللقاءات والحوار البناء (الشمري، 2017).

ويتناول نموذج EPIC تشبيك الإدارة المدرسية مع منظمات الأعمال المحلية في سبيل الحصول على الدعم والتبرعات، والذي يزداد بزيادة نشاطات وأداءات المدرسة المتنوعة، والتي تقدم الخدمات المتنوعة، مثل المشاركة في نظافة الطرق، ورحلات الكشافة المدرسية والتي تساهم في زراعة الطرق وزراعة الأشجار والورود، ويجيب دور المديرين الجدد المتدربين في مدى نجاحهم بتحقيق أعلى درجة من المشاركة المجتمعية أثناء فترة التدريب وما بعدها (Solan, Pereira-Leon and Honeyford, 2012).

كما يتضمن النموذج عملية التنسيق مع الجامعات وكليات المجتمع ومراكز التعليم المستمر، وذلك بهدف إعداد مناهج تدريب متخصصة للمعلمين تساعدهم في تطوير مهاراتهم وكفاياتهم التعليمية، والتنوع في مصادر البيانات التي يستطيع مدير المدرسة الجديد استخدامها وتوظيفها في تطوير مهاراته القيادية أثناء فترة التدريب، والمشتقة من البيئة المحلية، بهدف إحداث نوع من التناغم بين المستوى الثقافي والاجتماعي للبيئة المحلية والكادر التعليمي والإداري في المدرسة (Cody, Wellington & Chaplin, 2009).

وبناء عليه، يمكن الاستفادة من بند المشاركة المجتمعية من خلال تقديم البرنامج لآليات تطوير عملية الحصول المديرين الجدد أثناء فترة التدريب الميداني وما بعد استلام المهام الموكلة لهم على الدعم المادي، وزيادة نسبة التبرعات للمدرسة، وتحسين أداء الأنشطة المدرسية وتنويعها بالتشارك مع حاجات المجتمع المحلي، واستخدام مرافق المدرسة المتوفرة، بالإضافة إلى الربط ما بين مراكز ومؤسسات التعليم المحلية والمعلمين للحصول على الدورات التدريبية الداعمة لعملية التعليم.



## التعقيب على الإطار النظري:

بعد عرض مفهوم التطوير المهني واستراتيجياته، وربط هذه الاستراتيجيات مع نموذج EPIC للتطوير المهني للمديرين الجدد، تم العودة إلى مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، إلا أننا نجد قصور في الدراسات العربية والمحلية التي تناولت موضوع المُرَافقة الحثيثة للمديرين الجدد في الميدان التربوي على وجه الخصوص، وبذلك نجد أنه من الأهمية بمكان الاستفادة من نموذج EPIC للتطوير المهني للمديرين الجدد عند وضع استراتيجيات وأهداف للمؤسسات التعليمية بهدف رفع مستوى الكفاءة والقدرة على تطوير العمل الإداري، مستفيدين من الآليات والأساليب المتبعة في النموذج، وخصوصاً تلك الاستراتيجيات التي ترتبط بالتدريب الميداني أثناء فترة التدريب الميداني وما بعد استلام إدارة المؤسسة التعليمية وتحت إشراف مدرب مختص منتدب من قبل المؤسسة.

وبناء على ذلك، تهدف الدراسة لتسليط الضوء على واقع التطوير المهني للمديرين الجدد في مدارس القدس، ومحاولة فهم سيرورة التطوير المهني لهم استناداً لنموذج EPIC العالمي للتطوير المهني للقادة الجدد، ووافق تطبيق عناصر ومفردات هذا النموذج في التطوير المهني لدى المديرين الجدد في المؤسسات التعليمية. إذ تبين أن هذا النموذج يشتمل على التدريب الميداني المرتبط بالمرافقة الحثيثة والتي تتبع مجموعة من المعايير المهمة في التطوير المهني للمديرين الجدد، وما يتبعها من عمليات متابعة وإشراف لأعمالهم بعد استلامهم للمؤسسة التعليمية، حيث أن تناوله لعناصر (الفاعلية، الممارسة، الدافعية/الحافزية، ومشاركة المجتمع المحلي) تعد من بين الأمور المهمة والتي تساعد المديرين على رفع مستوى أدائهم الشخصي، وأداء العاملين في المدرسة، والتركيز على الطلبة كمحور للعملية التعليمية، وكسب رضا وتأييد المجتمع المحلي سواء من مجالس أولياء الأمور أم من قبل المنظمات والمجالس

العاملة في المنطقة، والتي من الممكن أن تقدم للمؤسسة التعليمية الدعم المادي والمعنوي الكفيلين بتحقيق كل من أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع المحلي على السواء .

وفي الجزء التالي سيتم الانتقال إلى عرض لمجموعة من الدراسات التطبيقية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### الدراسات السابقة:

تمت مراجعة العديد من الدراسات، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية؛ إذ تناول المحور الأول الدراسات التي اهتمت باستراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد، أما المحور الثاني فقد احتوى على مجموعة من الدراسات التي تناولت قدرة نموذج (EPIC) على تطوير القادة الجدد، في حين اهتم المحور الثالث باستعراض الدراسات التي تناولت معايير التوظيف واستراتيجية التطوير المهني للمديرين الجدد في فلسطين، وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي تم الحصول عليها، سواء المحلية أم العربية أم الأجنبية، وكالاتي:

### **المحور الأول: استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد**

نظراً لأهمية اتباع استراتيجية محددة في تطوير العمل الإداري المدرسي، وذلك من خلال التركيز على التطوير المهني للمديرين الجدد، فقد تناول عديد من الباحثين هذا الموضوع بعناية، وفي هذا الصدد، هدفت دراسة شحادة (2018) إلى التعرف على اتجاهات الإدارات المدرسية نحو الخطة التطويرية من وجهة نظرها، وقد أظهرت النتائج وجود ضعف في اتجاهات المديرين نحو وضع خطة تطويرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوضع الأمني لديه الأولوية في تطبيق ونجاح الخطط التربوية، كما أن الإدارات المدرسية أكثر دراية بكل ما يحدث من أمور داخل البيئة التعليمية، وهي القادرة على

تحديد إمكانية التطبيق، فضلاً عن قلة الأبنية المتوفرة مع ارتفاع في أعداد الطلبة، وعدم إشراك الإدارات المدرسية في وضع الخطط التربوية، إذ من المعلوم ان وزارة التربية والتعليم هي المسؤولة عن وضع تلك الخطط لتوحيد الاتجاهات وضمان الحصول على فرص متساوية بين المدارس.

فعلى الرغم من الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسات التربوية، إلا أن المديرين الناجحين هم الذين يستطيعون تجاوز العقبات التي تحول دون تطورهم المهني، والتفاعل مع المجتمع المحلي، وفي هذا السياق، جاءت دراسة العمري (2018) للكشف عن أهمية التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على مجالات وأساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية، وخلصت الدراسة إلى أن أبرز مجالات التنمية قد جاءت لصالح مجال الاتصال والتواصل، كما بينت النتائج وجود مجموعة من المعوقات والتحديات المتعلقة بإدارة الجماعات والحاجة لتدريب قادة المدارس، كما أن وزارة التربية والتعليم يقع على عاتقها دور أساسي في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية من خلال الممارسات الإشرافية للإدارة التعليمية والمشرفين المنسقين. وفي تحديد الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس في مدارس التعليم العام السعودية.

ونشير إلى أن الخطط التطويرية تستند إلى مجموعة من البرامج المخصصة لكل مجال يخدم طبيعة عمل المؤسسة التربوية، وبمراجعة ما ورد في دراسة الشمري (2016)، نجد أن تلك البرامج يجب أن تشمل على عدة مستويات، والتي تتمثل في مستوى التخطيط للبرامج من خلال مجموعة من الاستشاريين والمتخصصين في إعداد البرامج التنموية، ومستوى التنفيذ والذي يتضمن عمليات التهيئة والإعداد والتحديد للاحتياجات وتحليل البيانات بالإضافة إلى وضع وتخطيط البرامج التنموية، وأوصت الدراسة باستحداث وحدات متخصصة تعمل على التخطيط والمتابعة والتقييم لبرامج التنمية المهنية المخصصة لقادة المدارس، وضرورة أن تشمل عملية التطوير المهني مجموعة من المراحل المتسلسلة،

مثل مرحلة وضع أهداف التغيير، ومرحلة اختيار قائد التغيير، وتشكيل فرق التغيير، وتقدير الحاجة للتغيير، وتحديد نوع التغيير، بالإضافة إلى مرحلة تحديد مقومات ومتطلبات نجاح عملية التغيير في الخطط الاستراتيجية، والتركيز على تضمين البرامج أسلوب الجدارة، وخصوصاً توفر كفايات توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية.

كما يبرز عنصر العدالة الاجتماعية، إذ أن قدرة المدير على تطبيق نمط قيادي مناسب في إدارة الفريق يؤدي وبالضرورة إلى تطبيق مبادئ العدالة الاجتماعية، وشعور العاملين بالعدل والمساواة، وهي من الأمور ذات درجة كبيرة من الأهمية لنجاح القيادة المدرسية في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق، أشار جرين (Green, 2017) إلى أن القائد في المؤسسة التعليمية هو متعلم بالدرجة الأولى والأخيرة، ولكن تعليمه ينعكس بشكل مباشر على جميع من يتعامل معهم بشكل يومي، فمن المهم بمكان أن يتلقى هذا القائد خاصة في أولى مراحل قيادته الدعم والتطوير لأدائه، ومن جميع الجوانب الشخصية، والمهنية، والاجتماعية، والمعرفية، والتكنولوجية، ولا يتأتى له ذلك إلا ضمن خطة منهجية مدروسة تهدف إلى تطوير مهاراته المهنية بشكل رئيس.

ويضاف إلى ما سبق من عناصر مهمة في وضع الخطط التربوية ضمن استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد، عنصر اتخاذ وتنفيذ القرار، إذ يُعد من الأمور المهمة في القيادة التشاركية والتي تستهدف الحصول على رضا وتأيد العاملين من خلال مشاركتهم لأرائهم في تطوير العمل المؤسسي، وبالتالي تزداد درجة الولاء والانتماء والكفاءة في الأداء، وفي ذلك، أجرى الجهني (2017) دراسته والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية، والكشف عن أثر بعض المتغيرات في تقديرات قادة المدارس للأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات المدرسية، والتعرف على أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع

ممارسة قادة المدارس لأساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية قد جاء بدرجة مرتفعة، وهناك ممارسة للأساليب التقليدية عند اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية وبدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية قد جاءت بدرجة مرتفعة جداً.

وتبرز أهمية التطوير الذاتي لدى المديرين الجدد، والذي يشير إلى اهتمام الفرد بتطوير مهاراته وكفاياته المهنية التي تساعده في أداء مهامه وإنجازها بأقل وقت وجهد وتكلفة، وفي ذلك بحيث دراسة دراجو-سيفرسون وزملاؤه (Drago-Severson & Maslin-Ostrowski & Hoffman, 2017) عن أهمية تحضير القائد قبل استلامه لعمله مروراً بتعيينه بالوظيفة وصولاً الى التطوير المهني ما بعد استلامه للوظيفة، والتي استخدمت المنهج الكمي- الكيفي، إذ أكدت النتائج ضرورة سعي القائد إلى تطوير نفسه ذاتياً استناداً إلى دافعيته في النجاح، إلا أنه بحاجة ماسة إلى مرافقة دائمة من أجل تطوير جميع الجوانب لديه وأهمها اتخاذ القرار المناسب.

أما فيما يتعلق بعملية تحسين الممارسات الصفية للمعلمين باستخدام برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على الإدارة المدرسية، فقد أشارت دراسة أبو سردانة (2017) إلى وجود درجة مرتفعة لممارسات المعلمين في مجالات (التخطيط، تقديم الدرس وتنفيذه، طرح الأسئلة، التقويم والتغذية الراجعة، توظيف الوسائل التعليمية، إدارة البيئة الصفية)، مما يشير إلى وجود دور فعال للمدير الناجح في وضع وتصميم هذا النوع من البرامج والتي تؤدي إلى تحسين الممارسات الصفية للمعلمين.

وعند إجراء مراجعة لما توصلت إليه الدراسات الحديثة والمتعلقة بالتطوير المهني للقادة الجدد، فقد برزت أهمية التخطيط للبرامج التدريبية والتطويرية الهادفة للرفع من مستوى أداء المديرين الجدد في المؤسسات التعليمية، إذ هدفت دراسة الشمري (2016) إلى تحديد الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية

المهنية لقادة المدارس في ضوء الاتجاهات العالمية، والتي تم تطبيقها على مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وخلصت الدراسة إلى ضرورة التطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية لقادة المدارس (القدامى والجدد) بناء على وضع رؤية تطويرية شاملة لكافة متطلبات المهنة لقادة المدارس، على أن تشمل تلك الرؤية مستوى التخطيط للبرامج، ومستوى التنفيذ، مع ضرورة الاستفادة من أفضل الممارسات والتجارب العالمية، وضرورة استحداث وحدات متخصصة للتخطيط والمتابعة والتقييم لتلك البرامج، وإجراء تحديث مستمر لها، مع العمل على أن يسير التطوير المهني لمديري المدارس بناء على مجموعة من المراحل تشمل: مرحلة وضع أهداف التغيير، ومرحلة اختيار قائد التغيير، وتشكيل فريق التغيير، وتقدير الحاجة للتغيير، وتحديد نوع التغيير، ومرحلة تحديد مقومات ومتطلبات نجاح تغيير الخطة، وأخيراً مرحلة استراتيجيات تنفيذ خطة التغيير، والتي تنتهي بمرحلة التطبيق الفعلي لتلك الاستراتيجية.

وفيما يتعلق بالمشكلات المهنية التي تواجه مديري المدارس، فقد أجرى منسي وآخرون (2014) دراستهم بهدف التعرف على أدوار مدير المدرسة التقييمية والتخطيطية والإنسانية، والتعرف على أبرز المشكلات التي تواجههم، وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة للأدوار (التخطيطية، والتقييمية، والإنسانية) التي يقوم بها مدير المدرسة، وبينت الدراسة أن من أبرز المشكلات المهنية التي تواجه المديرين تعود لضيق الوقت الذي يؤدي إلى عدم القدرة على تنظيم الزيارات لبعض معالم المجتمع المحلي، وعدم حافزية نظام الحوافز المعمول به، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات المديرين بناء على سنوات الخدمة في المؤسسة التعليمية، وجاءت تلك الفروق لصالح المديرين القدامى. وقدمت الدراسة مقترحاً جديداً يحتوي على هيكل تنظيمي جديد مع إعطاء مدير المدرسة صلاحيات أكبر والسعي نحو تقليل نصاب الحصص للمعلمين، وأوصت بضرورة إيجاد نظام جديد ومنطقي لتقويم أداء العاملين ليحل محل النظام المعمول به لدى المدارس.

وأضافت نتائج دراسة السعودي (2017) مجموعة من مواطن الضعف الكامنة في واقع الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر في مجالات "القيادة المدرسية، واتخاذ القرار التعليمي، والتخطيط المدرسي، والعمليات المالية والإدارية، وبنية المبنى المدرسي وتطويره، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والتقييم، وتطوير المدرسة"، والتي أدت لتدني مستوى التعلم الثانوي الفني في مصر.

وتوصلت دراسة عتوم وعتوم (2014) إلى وجود درجة متوسطة لتطبيق فكرة المدرسة المجتمعية، وبرز مجال مشاركة أولياء الأمور كأهم عنصر من عناصر المشاركة المجتمعية، تلاه مجال الشراكة في العلاقات العامة، ثم مجال العمل التطوعي، ثم الخدمات التربوية، وبينت النتائج أن هناك مجموعة من معوقات تطبيق المدرسة المجتمعية والتي تتركز في ضعف الحوافز المقدمة للعاملين، ونقص الكوادر الإدارية المتدربة، وخصوصاً لدى المديرين الجدد.

وفي إشارة إلى تحويل البيئة المدرسية من بيئة تقليدية إلى بيئة شاملة، تتضح فيها الأهداف والمهام، وتحدد فيها الأنظمة الإدارية عالية الأداء للكيفية التي يتم فيها اختيار قادة المدارس الجدد، وتتعزز فيها الممارسات القيادية الفعالة، فضلاً عن تطوير القدرات القيادية، وقد أشارت دراسة تان (2016) إلى ضرورة تحديد مدى قدرة قادة المدارس وإعدادهم للدور القيادي، مع وضع البرامج التشجيعية للممارسات الإدارية المبنية على البحث والتطوير والتدريب، والتركيز على أساليب تطبيق السياسات التعليمية الحديثة، وتعزيز التنمية التشاركية المهنية، مع تأمين مشاركة مدرسية فعالة للمجتمع المحلي، كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات.

وبذلك تتضح لنا فلسفة الإدارة المدرسية في اعتبار الطالب المحور الرئيس للعملية التعليمية، وعلى الوزارة والمدارس والعاملين في سلك التربية والتعليم العمل على تسخير كافة الطاقات والإمكانات

لتحقيق هذا الهدف، ففي دراسة جروان (2018)، والتي هدفت إلى التعريف بفلسفة التربية في المؤسسة التعليمية، أشارت الدراسة إلى أن فلسفة التربية وأهداف التربية والتعليم العامة والخاصة بكل مرحلة دراسية غير واضحة للمشرفين والمديرين والمعلمين والمتعلمين، إذ تفترض القيادات التربوية أن المناهج الدراسية إذا ما طبقت حسب الأصول، فإن تلك الأهداف الموضوعية سوف تتحقق. إلا أننا نجد عدم وضوح للفلسفة التربوية وغموض أهدافها بالنسبة لأهم أركان العملية التربوية من إداريين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور. ولما كانت نقطة الانطلاق في أي عمل مبدع تبدأ من وضوح الرؤية والهدف، فإن المدرسة التي تتمي التفكير والإبداع هي التي توفر فرصاً لجميع الأطراف المرتبطة بالعملية التربوية لمناقشة فلسفة التربية وأهدافها، وهو ما يجب توفره لدى القائد التربوي، ويظهر ذلك في الفروق بين قادة المدارس القدامى والجدد على إنجاح الخطط الاستراتيجية المرسومة.

وفي سبيل تحديد أفضل الطرق لتعزيز وتسريع تطوير التفكير في المؤسسات التعليمية، أجرى شاكد وتشتشر (Shaked & Schechter, 2018) دراستهما بهدف التعرف على الأنظمة القائمة لدى مديري المدارس المستقبليين (الجدد)، والكشف عن الأداء الحالي لهم بطريقة تتوافق مع الميزات والسياقات الفريدة لمرحلة معينة، إذ تم إجراء تحليل البيانات عن طريق توليد الموضوعات من خلال عملية استقرائية للتكثيف والتشهير والتصنيف والتنظير، وقد أشارت النتائج إلى أن تطوير التفكير التنظيمي لدى قادة المدارس يتكون من خمس مراحل: (1) مرحلة الحفظ، والتي تتضح من خلال توسيع الرؤية؛ (2) مرحلة البقاء على قيد الحياة، ويتضح ذلك من خلال التباطؤ في تطوير نظم التفكير؛ (3) مرحلة التوطيد، والتي تتجلى من خلال التطوير التدريجي للتفكير المنظم؛ (4) مرحلة النضج الدورية، والتي تتضح من وجهة النظر النظامية؛ و (5) مرحلة الانحدار المحتملة، والتي تتجلى من خلال درجة معينة من الصعوبة في التفكير التنظيمي.



## المحور الثاني: دراسات تقييمية حول نموذج (EPIC) حول تطوير القادة الجدد:

صمم برنامج شبكة المدارس النموذجية من خلال ايمد إيست (EMIDEAST, 2018) بهدف تعميق فهم المديرين والتزامهم بمبدأ التشبيك المدرسي، بالإضافة إلى تقديم تدريب ذو جودة عالية من خلال خبراء محليين ودوليين، يعمل على تحسين قدراتهم ومكانتهم كمديرين وقادة مستقبليين للمدارس لتصبح مدارس نموذجية في المجتمع الفلسطيني، وأثبت البرنامج نجاحه في التدريب، إذ يقوم على تقديم سلسلة من ورش العمل التي تركز على القيادة والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة المالية للمدرسة، وتوزيع المصادر، وإدارة شؤون الطلبة، بالإضافة إلى متابعة عملية التعليم والتعلم ضمن نموذج محدد، والمشاركة المجتمعية، ويستند البرنامج على مجموعة من النماذج الناجحة للتطوير المدرسي بشكل عام، وتطوير المديرين ومعلمي الرياضيات والعلوم واللغة الإنجليزية على وجه التحديد.

كما أجرت مؤسسة القادة الجدد (Rockman, 2011) دراسة ميدانية، طبقت على (100) مدير مدرسة والذين يديرون نحو (40,000) طالب وطالبة، يدرسون في مدارس مدينة بالتيمور الأمريكية، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية تدريب قادة مدارس جدد بناء على نموذج EPIC، والذين تم اختيارهم بالطريقة القصدية، إذ تمت مراعاة أن يكون لدى المدير المتدرب قناعة تامة بأن جميع الطلبة لديهم القدرة على الإبداع والتفوق، وأن يكون قد حضر جميع الأنشطة والبرامج المرتبطة بالنموذج (الفاعلية، الممارسة، الدافعية والحافزية، مشاركة المجتمع المحلي)، وأظهرت النتائج إلى أن 22% من المدارس قد تم تعيين مديرين جدد لديها، وأن جميع المتدربين الذين تجاوزوا الامتحان بعد فترة التدريب قد تم تعيينهم في مواقع إدارية في مدارس المقاطعة، وأن 93% منهم قد تم تعيينهم كمديرين للمدارس خلال سنتين من التعيين، ومن أبرز النتائج ارتفاع درجة التحصيل الدراسي لدى طلبة تلك المدارس في مواد الرياضيات والقراءة.

وفي دراسة تقييمية لأداء نموذج EPIC والمطبق على مجموعة من المدارس الأمريكية، أعد "معهد المعلمين الجدد للمدارس الجديدة" (Sloan, 2010) دراسة توضح مدى فاعلية تطبيق النموذج على عدد من المدارس الجديدة، بناء على اختيار قادة جدد (مديري مدارس من حديثي التخرج) بعد تعرضهم للتدريب على النموذج، وقد أشارت النتائج إلى أن النموذج يعمل على إحداث التناغم والربط ما بين استخدام النموذج للتكنولوجيا الابتكارية والقادة الجدد المزودين بالمعرفة والمهارات القيادية والذي أدى إلى تطوير ملموس على ممارساتهم المهنية أثناء العمل في المدرسة.

أما في فلسطين، فقد قامت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2013) بإعداد مجموعة من برامج التعليم والتدريب المهني والتقني بالاستناد إلى منهجية الوحدات النمطية المتكاملة، والتي شملت (إعداد البرامج التدريبية، التصنيف والتوصيف المهني، التحليل المهني، إعداد المناهج التدريبية، إعداد الوحدات التدريبية المتكاملة، إعداد الاختبارات النظرية والعملية، وتحديد هيكلية الوحدة التدريبية)، وذلك بهدف الرفع من مستوى أداء مديري ومعلمي المدارس الفلسطينية، وقد أثبتت تلك البرامج فاعليتها في تحديد الخطوط العريضة لمنهجية وآلية إعداد برامج التعليم والتدريب المهني والتقني لكل من المديرين والمعلمين.

وهدفت دراسة مان (2014) إلى الكشف عن إمكانية تطبيق نموذج EPIC في المدارس السعودية، وقد أظهرت النتائج أن النموذج المقترح يتمتع بمزايا تسمح بتطبيقه في المدارس السعودية، إذ تبين أن النموذج يقدم التزاماً بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، ويسمح بالتأمل وبصورة ناقدة في الممارسات التعليمية والمهنية لكل من القادة والمعلمين، ويعمل على المشاركة في التطوير المهني وعلى المستويين الشخصي والجماعي، فضلاً عن مساهمته في مجتمعات التعلم والشبكات المهنية الأخرى، ويسمح بتكون فرق مهنية خاصة تعمل على تحقيق مهام ومسؤوليات محددة على مستوى المدرسة، بالإضافة إلى

السعي الدائم نحو التحسين والتطوير المستمرين، وبذلك أثبت النموذج قابليته للتطبيق في البيئة التعليمية السعودية.

وفي ذات السياق، أعد (مركز التدريب والتطوير التربوي، 2018) مجموعة من البرامج التدريبية والتي أظهرت ارتفاع مستوى تحصيل الطلبة بعد حصول المعلمين والمديرين على فرصة التدريب على برامج التطور المهني ذات العلاقة بالعملية التعليمية في دولة قطر، كما أثبتت النتائج فاعلية عالية لدى كافة التربويين، فضلاً عن تعزيز عملية التنمية والتطوير التربوي لدى المعلمين والمديرين، وتهدف تلك البرامج إلى بناء شراكات مع عديد من الجهات التربوية الرائدة في دولة قطر والهادفة لتعزيز أنشطة وأعمال المركز.

وللقيادة المدرسية أهمية بالغة وتأثير كبير على المجتمع، وهي جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية لمئات الطلبة وعشرات المعلمين، حيث تسعى الدول بشكل عام لتطوير أساليب واستراتيجيات كفيلة بالنهوض بالواقع الإداري في جميع المؤسسات، ومن ضمنها المؤسسات التعليمية، فالتقدم الذي نراه في كافة الميادين عامة، وفي علم القيادة خاصة قد جاء بناء على تجارب وخطط علمية مدروسة لتشخيص الجوانب السلبية، وإيجاد الحلول المناسبة، ولكن يبقى موضوع التطوير المهني للقادة الجدد، وآلية تطبيقه، موضوع لم يتم تناوله في الأبحاث بالقدر الكافي حتى الآن (شحادة، 2018).

### المحور الثالث: معايير التوظيف واستراتيجية التطوير المهني للمديرين الجدد في فلسطين.

تناولت عديد من الدراسات السابقة موضوع التطوير المهني في فلسطين، إذ قام حسونة (2018) بإجراء دراسة بهدف الكشف عن مدى فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، والتي أظهرت وجود فعالية مرتفعة لإدارة الموارد البشرية

لدى مديري مدارس وكالة الغوث، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية لمستوى فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث وبين تقديراتهم لمستوى أداء معلمهم.

إلا أن دراسة العيسى (2016) قد أظهرت مجموعة من المعوقات التي تواجه تطوير الممارسات القيادية لدى مديري مدارس القدس الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والتي برزت في قلة الحوافز المادية المشجعة على تميز المعلمين، والحاجة إلى تغيير ثقافة العاملين حول مبادئ الجودة الشاملة، فضلاً عن انخفاض ملموس في آلية متابعة المديرين لشكاوى المعلمين وخصوصاً حاجاتهم للتنمية المهنية، مع الضعف في وسائل الاتصال والتواصل الفعال والخلل في الإشراف الإداري والمساءلة، مع الصعوبة في بناء جدار من الثقة الإدارية نحو توفر كفاءات مناسبة لتفويضها، والتدني الملحوظ في رغبة المعلمين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وانخفاض درجة الثقة بين المعلمين ومتخذي القرارات وخصوصاً مديري المدارس.

وللكشف عن درجة الممارسات الإيجابية لمديري المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية، قامت سلامة (2014) بإجراء دراستها على مجموعة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الفلسطينية، وخلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية جداً من الممارسات الإيجابية لدى المديرين، كما بينت الدراسة وجود درجة عالية جداً للفاعلية الذاتية لدى المعلمين، ووجود علاقة إيجابية طردية ما بين الممارسات الإيجابية للمديرين والفاعلية الذاتية للمعلمين مما يشير إلى ضرورة التعرف على أبرز الممارسات الإيجابية ومن وجهة نظر المعلمين والتي تهدف إلى رفع مستوى الفاعلية في بقية المدارس الفلسطينية.

وفي سبيل التعرف على درجة توظيف استراتيجيات التعليم الجامع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة - فلسطين، والكشف عن مستوى العلاقة بين توظيف استراتيجيات التعليم الجامع ومستوى الكفاءة المهنية للمعلمين، توصل مهنا (2018) في دراسته إلى وجود درجة توظيف

مرتفعة لمديري مدارس وكالة الغوث لاستراتيجية التعليم الجامع، ووجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة مؤهل البكالوريوس، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة توظيف مديري المدارس لاستراتيجية التعليم الجامع ومستوى الكفاءة المهنية لدى معلمهم.

كما أجرت حبيب (2015) دراستها الهادفة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظات غزة وسبل تطويرها، والتي أظهرت وجود درجة موافقة مرتفعة لفاعلية إدارة المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وذلك بناء على ترتيب الإجابات على مقياس الفاعلية: (العلاقات الإنسانية، القيادة التربوية الفاعلة، النمو المهني للمعلمين، الشراكة المجتمعية).

وللتعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة وبصفته مشرفاً مقيماً في عملية التنمية المهنية للمعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في الضفة الغربية، فقد توصلت دراسة حمد (2014) إلى وجود درجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين لتلك الممارسة، ووجود فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح (أقل من من خمس سنوات).

أما فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لكفايات المشاركة المجتمعية، فقد أظهرت دراسة أبو صبحة (2015) وجود درجة مرتفعة في تلك الممارسة، والتي تجلت في كفايات المشاركة الدينية، تلتها كفايات تفعيل مشاركة أولياء الأمور، ثم كفايات المشاركة الصحية، وكفايات المشاركة الأمنية والوطنية، ثم كفايات المشاركة الاجتماعية، والمشاركة الثقافية، ثم المشاركة الاقتصادية، وأخيراً جاءت كفايات المشاركة السياسية.

وفي مجال الدورات التدريبية التي يحصل عليها مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في الضفة الغربية، القدامى والجدد، فقد كشف دراسة أحمد (2016) عن وجود درجة مرتفعة من الرضا لبرامج تدريب مديري المدارس، إلا أن هناك مجموعة من المشكلات المتعلقة بالمدرسين وبالمادة التدريبية وخصوصاً ابتعادها عن الواقع الميداني لمدير المدرسة، كما لا يتم فيها استشارة مدير المدرسة لحاجاته في زيادة خبرته ومعرفته تجاه مواضيع تهمة وتساعد في عمله الإداري، وأن معظم المادة المقدمة هي مادة نظرية بحتة غير مرتبطة بواقع ميداني عملي، ولا تنطبق على خصائص المجتمع الفلسطيني وثقافته، وتعتمد على مدرّبين غير مؤهلين لتأدية أدوارهم وتعتمد على مدرّبين من مشرفي التربية من ذوي الخبرات المحدودة، ولا يتوفر مدرّبين متخصصين في مجال الإدارة المدرسية.

كما أشارت دراسة شلالدة (2016) إلى وجود عدة أسباب تدفع الطلبة للالتحاق بتخصص الإدارة التربوية، والتي من أبرزها أنها تعمل على التطوير الذاتي للمعلم/المدير في الجانبين المهني والمادي، فضلاً عن التطور الفكري والمعرفي، إذ يساعد التخصص على تطوير عمل المدارس عامة، وتحسين كفاءة المعلمين والمدرّبين خاصة.

أما فيما يتعلق بمعايير توظيف المديرين الجدد والمعتمدة لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فتشير الخطط الاستراتيجية الموضوعية من قبل الوزارة إلى الأخذ بمعيار الجودة كأساس معتمد من قبل الوزارة لوضع إطار عام للتعليم، سواء في اختيار مديري المدارس، أم المعلمين (العيسى، 2016).

كما أقرت وزارة التربية والتعليم العالي مجموعة من الشروط الواجب توفرها لدى مديرو المدارس المتقدمين للحصول على وظيفة مدير(ة)، وفي هذا الصدد، تناولت دراسة مشتهى (2014) واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إذ طبقت الدراسة على (240) موظفاً وموظفة من العاملين لدى وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وأظهرت الدراسة ضعف استراتيجيات الموارد

البشرية لاستقطاب الموظفين الجدد، ووجود درجة مقبولة في التخطيط للموارد البشرية في سبيل التطور المهني والوظيفي لديهم، أو في استقطاب وتعيين موظفين ومديرين جدد يعملون في الوزارة والمدارس الفلسطينية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي.

وأوصت دراسة حبيب (2015) بضرورة اختيار مديري المدارس المهنية من أصحاب التخصصات العلمية بما ينسجم مع تخصص المدرسة المهنية، وتحديد الكفايات والمهارات الواجب توفرها لدى مدير المدرسة المهنية، فضلاً عن السعي نحو توحيد عملية الإشراف على المدارس المهنية أسوة بسواها من المدارس الحكومية كي تصبح تابعة للتعليم العالي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع التطوير المهني للقادة الجدد في عدد من البيئات الدولية والإقليمية والمحلية، وقد تباينت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الدراسة الحالي، إذ هدفت دراسة شحاذة (2018) إلى التعرف على اتجاهات الإدارات المدرسية نحو الخطة التطويرية، أما دراسة حسونة (2018) فهدفتم للكشف عن مدى فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري المدارس، في حين بحثت دراسة جرين (Green, 2017) عن دور القائد في تحسين العدالة الاجتماعية في المدرسة، أما دراسة دراجو وسفرسون (Drago-Severson, et al., 2017)، فبحثت عن أهمية تحضير القائد قبل استلامه لعمله، وفي سبيل تحسين الممارسات الصفية للمعلمين، استخدمت دراسة (سردانة، 2017) برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم.

أما فيما يتعلق بمنهج الدراسة، فقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة بهدف استقصاء آراء عينات الدراسة نحو موضوع التطوير المهني، بالإضافة إلى تطبيق المنهج الكيفي المتمثل بالمقابلات وبطاقات الملاحظة.

أما الدراسة الحالية، فقد استفادت من تلك الدراسات في صياغة المشكلة وتحديد متغيراتها، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الكمي والكيفي، استناداً إلى تصميم أداتين للقياس؛ بحيث تمثلت الأداة الأولى بالمُقابلة شبه المفتوحة والتي احتوت على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي من المتوقع أن تعبر عن وجهة نظر عينة من المديرين والقائمين على برامج التطوير المهني في مدارس القدس الشريف، بالإضافة إلى إجراء مقابلة ميدانية مع مديرة المديرين لمدارس القدس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية. أما الأداة الثانية فتمثلت بتحليل الوثائق الرسمية المعتمدة لدى مدارس القدس استناداً على وقائع التطوير المهني ونموذج إيبك.

وبالتالي تمتاز الدراسة الحالية كونها من الدراسات القليلة المطبقة في البيئة الفلسطينية عامة، وفي مدارس القدس - على حد علم الباحث -، إذ لم يتم الحصول على أية دراسة تناولت هذا الموضوع بالذات، والهدف من ذلك فهم واقع عمل المديرين الجدد في مدارس القدس، ومدى ملاءمة البرامج الموضوعية لغايات تأهيل وتطوير عمل المديرين الجدد بناء على الاستراتيجيات والخطط المرسومة، من أجل تقديم توصيات ومقترحات تهدف إلى تعزيز نقاط القوة، ومحاولة من الباحث في تقديم مقترحات لتطوير الأداء المهني لدى القادة الجدد في مدارس القدس، وخصوصاً تلك الأمور الإدارية والإشرافية والتنفيذية التي كشفت عن قصور في الأداء، مع التركيز على تطبيق الجانب العملي (المُرافقة الميدانية أثناء تأدية المدير لعمله) والمرتبطة بنموذج EPIC للتطوير المهني للمديرين الجدد.



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

هدفت الدراسة الكشف عن استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في ضوء نموذج "تحفيز الممارسة الفعالة والتأثير على المجتمع" ، وذلك عن طريق تحليل ودراسة نموذج EPIC في ضوء الممارسات الفعالة والتأثير على المجتمع، فضلاً عن القيام بإجراء مقابلات ميدانية والاطلاع على المستندات والوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة، وتناولت الدراسات السابقة ثلاثة محاور رئيسية وهي (استراتيجية التطوير المهني للمديرين الجدد، قدرة نموذج EPIC على تطوير القادة الجدد بشكل ملحوظ، معايير التوظيف واستراتيجية التطوير المهني للمديرين الجدد في فلسطين) وذلك فترة التدريب الميداني وتحت إشراف مدربين مختصين ومنتدبين من قبل المؤسسة. ويتناول هذا الفصل الإجراءات الأساسية المنوي القيام بها من وصول لمصادر البيانات من مشاركين، ووثائق، وتحديد أدوات الدراسة المعتمدة على البحوث التطبيقية، مع الاهتمام بفحص صدق وثبات هذه الأدوات، ومن ثم وضع خطة تشرح آلية تحليل النتائج.

### منهجية الدراسة

هدفت الدراسة إلى فهم واستقصاء استراتيجيات التطوير المهني للقادة الجدد في مدارس القدس الشريف، ولذلك استخدم المنهج التحليلي الكيفي، المستند على تحليل المحتوى، والذي يُعد من أفضل المناهج استخداماً في مثل هذا النوع من الدراسات، إذ يعمل هذا المنهج على التعرف على طبيعة المشكلة، ودراسة واقع المديرين الجدد في مدارس القدس، ومن ثم إجراء دراسة ميدانية، باستخدام أسلوب المقابلات، مع الأخذ بعين الاعتبار البنود الرئيسة لنموذج EPIC العالمي في التطوير المهني للقادة الجدد.

قام الباحث بتقديم نموذج توضيحي للمشاركين في الدراسة متعلق بنموذج EPIC والإجابة على جميع استفساراتهم قبل إجراء المقابلة الميدانية سعياً وراء تحقيق أفضل نتيجة مرجوة من تلك المقابلات، بهدف الحصول على مجموعة من النتائج وتقديم التوصيات المناسبة لمساعدة المديرين الجدد على التطوير المهني وتجاوز العقبات التي تحول دون ذلك.

### مجتمع وعينة المشاركين:

تشير الإحصائيات الصادرة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلى أن عدد مديري ومديرات مدارس القدس الشريف يبلغ (51) مديراً ومديرة، والذين يعملون في تلك المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، إلا أن مجتمع البحث تكوّن من (20) مديراً ومديرة جدد الذين تم تعيينهم خلال السنوات الأربع الأخيرة، أي منذ العام 2015 وما زالوا على رأس عملهم، سواء أكانوا مديري لمدارس أساسية أم ثانوية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2018). ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، فقد تم تطبيق الدراسة على (7) مديرين ومديرات جدد في مدارس القدس، وبواقع (4) مديرات و(3) مديرين جدد والذين تم تعيينهم خلال مدة أقصاها أربع سنوات، أي الذين بدعوا عملهم الإداري خلال الأعوام الدراسية ابتداءً من العام الدراسي 2015-2016 وحتى 2018-2019، واستخدم أسلوب المقابلات الميدانية شبه المفتوحة.

وقد وقع اختيار الباحث على المدارس الآتية (مدرسة ذكور الهدى الأساسية، مدرسة ذكور الثوري الأساسية، مدرسة بنات المسيرة الثانوية، مدرسة زهرة المدائن المختلفة - مرحلة أساسية، مدرسة ذكور حسني الأشهب الأساسية، مدرسة ذكور البيروني الأساسية، مدرسة الأمة الأساسية، كما بينت النتائج أن هناك (5) من المديرين الجدد قد حصلوا على مؤهل (الماجستير) في حين تبين أن (2) من المديرين الجدد قد حصلوا على المؤهل العلمي (بكالوريوس).

كما تم إجراء مقابلة مع رئيسة قسم مُتابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في القدس وهي المسؤولة عن التطوير المهني للمديرين ومُتابعاتهم بشكل مُستمر.

## شرح سياق المشاركين

### معايير توظيف المدير الجديد في فلسطين

تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بفتح باب التقدم لإشغال وظيفة مدير(ة) للمدارس الحكومية التابعة للوزارة، وتقوم بتحديد شروط استيفاء التقدم لإشغال الوظيفة، والتي تتركز على أن لا تقل مدة الخدمة الفعلية عن (8) سنوات، فضلاً أن يكون قد عمل بوظيفة معلم(ة) ولمدة لا تقل عن (5) سنوات على مُلاك وزارة التربية والتعليم، كما يشترط معرفته باللغة الإنجليزية، والإلمام بالتشريعات المنظمة للعمل، مع امتلاكه لعدد من المهارات (استخدام الحاسوب، الاتصال والتواصل، الإشراف والتوجيه والتقييم، إدارة الاجتماعات، إدارة الأزمات، العمل ضمن فريق، تحمل ضغوط العمل)، ويتم تفضيل كل من عمل مسبقاً بوظيفة نائب مدير أو مدير مدرسة مُكّلف (وزارة التربية والتعليم العالي، 2018).

ويخضع كل من تقدم للوظيفة لاختبار أول تخصصي يقيس مدى تحقيقه للشروط السابقة، ويتم حينئذٍ تأهيل المتقدم للطلب لدورة تدريبية، على شرط النجاح والحصول على علامة 60% فأكثر، وفي حالة النجاح في الامتحان الأول، يخضع لامتحان ثانٍ يتوافق مع مخرجات الدورة التدريبية، وفق جدول مواصفات منسجم مع الوصف الوظيفي والمعايير المهنية لمدير المدرسة، على أن يحصل على علامة لا تقل عن 60% في الاختبار الثاني (حسن، 2017).

وفي ذلك، حدد الكتاب الإحصائي التربوي السنوي الصادر من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مجموعة من المعايير التي يتم الاستناد عليها في اختيار مدير(ة) المدرسة، وتتوزع درجات

التقييم وفق تلك المعايير، بدءاً من المؤهل العلمي للمتقدم بطلب الحصول على منصب مدير مدرسة والذي يمثل (20) درجة، أما الخبرة التربوية (وتشمل أبعاد الخدمة الإدارية والخدمة التعليمية) فتحتل المرتبة الثانية في درجات معيار الاختيار والتي تمثل (15) درجة، في حين تمثل التقارير الإدارية والفنية (15) درجة أيضاً، كما نجد أن هناك (20) درجة تتعلق بنتائج المقابلة الشخصية من حيث الشخصية والنطق والمظهر العام، والقدرة على المبادرة واتخاذ القرار السليم، والثقافة الشخصية العامة، والعلاقات الاجتماعية مع الزملاء والأهالي والمؤسسات، أما نتيجة الاختبار الكتابي فتتمثل (20) درجة، بالإضافة إلى تحديد (10) درجات لنتيجة اختبار اللغة الإنجليزية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2018).

ومن هنا، نجد أن وزارة التربية والتعليم تتبنى مجموعة من المعايير الواجب توفرها لدى المديرين الجدد والمتقدمين للحصول على وظيفة مدير مدرسة، إلا أن تلك المعايير لم تغطّ كافة الأسس العالمية المعمول بها، إذ وجد الباحث ضرورة إضافة مجموعة من المعايير الدولية، وفي سبيل التعرف عليها، استخدم الباحث نموذج "تحفيز الممارسة الفعالة والتأثير على المجتمع (EPIC)" المعمول به في الولايات المتحدة الأمريكية وعدد من الدول، كونه يشتمل على عدد من المعايير التي أثبتت نجاعتها وفعاليتها في التطوير المهني لدى المديرين الجدد.

وبناء على ذلك، تم اختيار (7) مديرين ومديرات جدد يعملون في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في القدس كعينة أولى للدراسة، وذلك بهدف التعرف على أبرز المشاكل التي يواجهونها أثناء تأديتهم لمهامهم الإدارية والإشرافية والتنفيذية، وفي محاولة من الباحث التأكد من نجاعة نموذج EPIC للتطبيق في البيئة الفلسطينية من خلال المرافقة الحثيثة لهم، وقد اختيرت تلك العينة بشكل قصدي، إذ تمت مراعاة التنوع في النوع الاجتماعي وعدد سنوات الخبرة والتخصصات، وذلك بهدف الحصول على نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، مع إجراء تحليل للوثائق والنماذج المعتمدة

لديهم بهدف مقارنتها مع إجاباتهم على تساؤلات الدراسة، فضلاً عن مراجعة الوثائق الرسمية المحفوظة في سجلات المدارس التي يعمل بها المديرون الجدد بهدف تحليل المضمون والمواضيع التي تم توثيقها أثناء العمل الإداري المدرسي.

كما تم إجراء مقابلة خاصة مع رئيسة قسم متابعة الميدان التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدارس القدس، وذلك للاستفادة من خبراتها وتطلعاتها المستقبلية، خاصةً أنها هي المرافقة الأساسية للمديرين الجدد والقدامى على حد سواء، فضلاً عن التعرف على إمكانية تطبيق نموذج EPIC للتطوير المهني للمديرين الجدد في تلك المدارس ومن وجهة نظرها الشخصية.

#### مصادر البيانات

ل للوصول إلى صورة أشمل وأكثر واقعية، تم الاطلاع على عديد من البيانات والوثائق المتوفرة لدى مدارس القدس، بالإضافة إلى التعرف على نموذج EPIC وأبعاده المختلفة للتطوير المهني للمديرين الجدد، مع التركيز على مراحل المرافقة الميدانية والتي تتم من خلال توفير مرافقة حثيثة لمدرّب مختص منتدب من قبل المؤسسة، سواء فترة التدريب الميداني التي تسبق مرحلة استلام مهامه الإدارية، أم خلال السنة الأولى التي يبدأ فيها عمله بشكل رسمي، وعدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. ومع تدفق المعلومات من عدة مصادر صيغت مجموعة من الأسئلة الموجهة والمعتمدة مشكلة الدراسة لتغطي المحاور الأربعة الرئيسية (الفاعلية، الممارسات، الحوافز/الدافعية، المجتمع المحلي). وتم إجراء مقابلات معمقة مع عينيّتي الدراسة المُختارة بهدف استقصاء آرائهم تجاه موضوع الدراسة.

## أدوات الدراسة:

تتمثل أداتي الدراسة بالآتي:

الأداة الأولى: مقابلات شبه مفتوحة مع:

- المقابلة الأول: تم إجراء مقابلة مع (7) مديرين/مديرات جدد.
- المقابلة الثانية: تم إجراء مقابلة مع رئيسة قسم متابعة الميدان في المدارس الرسمية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدينة القدس الشريف.

الأداة الثانية: تحليل الوثائق

قام الباحث بطلب الحصول على الوثائق المعتمدة في المدرسة من قبل المديرين وذلك لدراستها وتحليلها، من خلال التعرف على مدى مطابقتها للنماذج الخاصة بنظام EPIC للتطوير المهني.

## تقرير اختيار أداتي الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب المقابلات شبه المفتوحة في تصميم أداة الدراسة، وذلك من خلال تحديد مجموعة من الأسئلة التي تناولت موضوع التطوير المهني للمديرين الجدد في مدارس القدس، ونظرًا لكون أسلوب الأسئلة شبه المفتوحة هو أسلوب عملي يتم من خلاله تحليل مضمون الإجابات، وإعطاء مجال مفتوح لعينة الدراسة بالإجابة على تلك الأسئلة، ومن وجهة نظرهم الشخصية قد تُفيد بإجابات و فقرات محددة، لذا، فقد ارتأى الباحث اختيار أسلوب المقابلات الميدانية لإجراء الدراسة الميدانية وتطبيقها على مجموعة من المديرين الجدد، ورئيسة قسم متابعة الميدان للمدارس المقامة في القدس والتابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

كما تم الاستناد إلى مجموعة الوثائق المحفوظة في مدارس القدس بهدف إجراء التحليل المناسب لها، ومقارنتها مع نموذج EPIC لتطوير المديرين الجدد، ومن جهةٍ أخرى مُقارنتها مع إجابات المديرين أثناء المقابلات، وذلك سعياً وراء تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية والهادفة لتطوير تلك النماذج لتحقيق الاستفادة القصوى من النموذج المقترح ولتحسين الأداء المهني للمديرين الجدد.

### صدق وثبات أدوات الدراسة:

#### أولاً: صدق المحتوى (الصدق الخارجي)

أُرسلت أسئلة المقابلات لعدد من المختصين في الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت، وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح وصياغة كل سؤال من أسئلة المقابلة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات، ومدى مناسبة كل فقرة لقياس ما وضعت من أجله، من خلال إضافة أو حذف، وتعديلها في ضوء ما يراه المحكمين، وأعيدت (8) نسخ للباحث، وتركزت ملاحظات المحكمين في مجموعة من النقاط المهمة؛ ومنها إعادة صياغة الأسئلة كي تكون قابلة للقياس، وتم إجراء جميع التعديلات الموصى بها من قبل المختصين لتصبح أسئلة المقابلات المعمقة جاهزة للتطبيق.

#### ثانياً: صدق المحيين (الصدق الداخلي)

عرضت أسئلة المقابلات على المشاركين، قبل البدء بإجراء المقابلة، وذلك للتأكد من استيعاب فحوى الأسئلة، وتم توضيح استفساراتهم، وتقديم التعريفات الموضحة لبعض المفاهيم.

### ثالثاً: قياس الثبات

ولإجراء دراسة استطلاعية، قام الباحث باختيار ثلاثة إجابات للمشاركين، ومقارنتها مع الوثائق الرسمية المتوفرة في المدارس، ومدى مطابقة الإجابات لتلك الوثائق، وقد تم التأكد من ذلك، إذ تطابقت إجاباتهم مع ما توفر لدى الباحث من وثائق رسمية معتمدة لدى المديرين الجدد والممثلين لعينة الدراسة المختارة.

### رابعاً: الثبات الخارجي

تم قياس ثبات التحليل للمقابلات من خلال الاتفاق مع باحث خارجي خبير، يحمل مؤهل الماجستير، وذلك لتحليل إجابات العينة، مرفقاً معها ملخص الدراسة، والنظرية، وتم الاتفاق على آلية تحليل موحدة تتمثل بتسجيل كل مفهوم أو فكرة تكرر أكثر من ثلاث مرات، ومن ثم حساب نسبة التوافق في التحليل، وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة التوافق} = \frac{\text{عدد الوحدات التي اتفق عليها}}{\text{عدد الوحدات الكلية}} \times 100\%$$

وقد تبين وجود نسبة توافق عالية بلغت 84 %، وبذلك تم التأكد من وجود ثبات خارجي لأداة الدراسة، وتم اعتمادها بناء على تلك النتيجة.

### خامساً: الثبات الداخلي

بعد إنجاز الرسالة، قام الباحث بإجراء مراجعة شاملة لكل من المادة النظرية والعملية، كي يتم إحداث التناغم ما بين المعروف في الإطار النظري وأدبيات الدراسة، وما تم التوصل إليه بناء على نتائج الدراسة الميدانية، إذ قام الباحث بالربط ما بين نتائج الدراسات السابقة وما توصلت إليه الدراسة



الحالية، فضلاً عن ربط أبعاد نموذج EPIC بالقيادة التربوية للمديرين الجدد في المدارس الواقعة في مدينة القدس، وهو ما تم عرضه في مادة المناقشة والتحليل.

أيضاً قام الباحث بإعادة التحليل مرةً أخرى بعد مرور شهرٍ كاملٍ على عملية التحليل الأولى، وقد وجد الباحث ثبات إجابات العينة بنسبة (95%) عند إجراء المقارنة القبلية والبعديّة. كما تم تفرغ الإجابات المسجلة صوتياً وكتابتها، ثم طباعتها وعرضها على المستجيبين للتأكد من دقة عملية التفرغ، وقد تم التأكد من ذلك من قبل الباحث.

### إجراءات الدراسة

اتبعت الدراسة مجموعة من الإجراءات الضرورية والمتسلسلة للوصول لأهداف الدراسة مع الأخذ بالحسبان أهمية التعرف على أبعاد نموذج EPIC للتطوير المهني لدى المديرين الجدد.

واعتمدت عملية التسجيل الصوتي للمقابلات لتسهيل عملية الجمع ومراجعة البيانات في معظم المقابلات، كما دونت بعض الإجابات يدوياً في حالات نادرة لم يكن بالإمكان تسجيلها صوتياً، وطرحت أسئلة المقابلات على المديرين الجدد في مدارس القدس بطريقة المقابلات المعمقة، وذلك لفتح باب النقاش الواسع والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات.

وتنوعت أسئلة المقابلات بين الأسئلة المباشرة والتي تتطلب إجابات مباشرة وذات دلالات واضحة ومحددة، وأسئلة غير مباشرة كذلك والتي تتطلب وجهات نظر وآراء ويستدل من خلالها الباحث على آراء المشاركين ونظرتهم لبعض النقاط التي يرغب باستكشافها.

وفيما يلي تفصيل لأهم هذه الإجراءات:

أولاً: قام الباحث بالاطلاع على نموذج EPIC للتطوير المهني للقادة الجدد في المدارس بهدف التعرف على أبعاده المختلفة، مع التركيز على الجانب الميداني خلال فترة التدريب الميداني تحت إشراف مدربين مختصين، أو خلال عمل المديرين الجدد في السنة الأولى تلي التعيين الرسمي واستلام المهام الإدارية، فضلاً عن مراجعة لعدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وتم تقسيمها لعدة محاور وذلك لتحقيق الاستفادة القصوى من تلك الدراسات.

ثانياً: صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وذلك لإعداد أدوات الدراسة المعدة لاستقصاء آراء عينة الدراسة المتمثلة بالمديرين الجدد في مدارس القدس.

ثالثاً: عرض الأداة على لجنة رسالة الماجستير، للأخذ بأرائهم وإجراء التعديلات اللازمة، ومن ثم عرضها على لجنة محكمين متخصصين في الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية، حيث تم تحكيم الأداة من قبل (8) محكمين متخصصين.

رابعاً: إجراء مقابلات مع عينة البحث المكونة من المديرين الجدد في مدارس القدس، ومديرة المديرين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. واعتماد آلية التسجيلات الصوتية للمقابلات بعد استئذان المشاركين بالمقابلات في معظمها واعتمدت آلية التدوين الكتابي لعدد قليل من المشاركين ممن لم يرغب بأسلوب التسجيل الصوتي أو لم تتوفر الفرصة لذلك.

خامساً: تم التأكيد خلال اللقاءات بأن الهدف ليس تحقيقاً بل دراسة علمية تهدف للتعرف على الاستراتيجيات المتبعة في مدارس القدس للتطوير المهني للمديرين الجدد. كما تم توضيح أخلاقيات البحث العلمي للمشاركين سواء من خلال توضيح الهدف من البحث وإمكانية انسحابهم من المقابلة متى

رغبوا في ذلك، وإمكانية رفض التسجيل الصوتي، وموافاتهم بنتائج الدراسة حال الانتهاء منها، كما شرح نموذج EPIC للمشاركين قبل مقابلتهم بشكل بسيط ومباشر.

سادساً: تمت عملية تفرغ البيانات وتحويلها من مقابلة صوتية إلى نص مكتوب في المرحلة الأولى أثناء إجراء المقابلات، تبعثها مرحلة الترميز والتي ميزت النصوص المهمة والمتعلقة بمحاور الدراسة الأربعة والتي تجيب على أسئلة الدراسة، وتم إعطاء عنوان لكل نص، ومن ثم صنفت الترميزات بمجموعات وعناوين رئيسة وفرعية، مع الاستشهاد باقتباسات من نصوص المقابلات لتدعيم التوجهات للوصول لمرحلة التتميط بوضع المتشابه ضمن نمط واحد والمختلف بنمط آخر، واعتمد الترميز الآتي: مرتفعة (في حالة كان عدد الإجابات 5 فأكثر)، متوسطة (في حالة كان عدد الإجابات 2-4)، منخفضة (في حالة كان عدد الإجابات 1-2).

سابعاً: عرضت النتائج وقيمها للإجابة على أسئلة الدراسة على المشرف المسؤول وتم إجراء بعض من التعديلات والتي أثرت مادة البحث العلمي بناء على توجيهاته.

### طريقة التحليل:

- فيما يخص المقابلات، تم تفرغ كامل الإجابات المُستلمة، ومن ثم إجراء التحليل من خلال تحويل جميع المقابلات الصوتية إلى نصوص مكتوبة، وعرضت على كل مُشارك مرة أخرى للتأكد من صدق المجيبين، وبعد ذلك تم وضع محاور عامة لكل مقابلة ومدى مطابقتها أو مخالفتها للمقابلات الأخرى، والخروج بنتائج وتوصيات من خلال هذه المقابلات، مع شفافية كاملة لما تحدّث بها المشاركون في الدراسة.

- فيما يتعلق بأداة تحليل الوثائق، تم مقارنتها مع إجابات المديرين كنوع من أنواع ثبات الأداة وصدقها، أيضاً مقارنتها مع وثائق نموذج (EPIC) من حيث المرافقة، خاصة ما بعد استلام الإدارة المدرسية بشكل رسمي، ومدى فاعليتها.

## ملخص الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة وهي المنهج الكيفي، وذلك لتحقيق هدف الدراسة والإجابة على أسئلتها لتصف وتحدد الاستراتيجيات المتبعة من قبل إدارة مدارس القدس للتطوير المهني للمديرين الجدد بناء على نموذج EPIC، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة والمتمثل بالمديرين الجدد ومديرة التطوير المهني في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية خلال العام الدراسي 2018-2019، وتم توضيح أدوات الدراسة وصفاً وصدقاً وثباتاً، وختاماً فصلت طريقة جمع البيانات وطريقة تحليلها للحصول على نتائج الدراسة.

## الفصل الرابع:

### عرض النتائج ومناقشتها

#### المقدمة:

هدفت الدراسة الحالية، والتي جاءت تحت عنوان "استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في ضوء نموذج تحفيز الممارسة الفعالة والتأثير على المجتمع إلى الكشف عن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في المدارس الواقعة في مدينة القدس، والهادفة لتطوير عمل المديرين الجدد مهنيًا، قبل وبعد استلام المهام الإدارية الموكلة لهم، وذلك استناداً إلى إحدى النماذج المعتمدة عالمياً، وهو نموذج EPIC للتطوير المهني، إذ استخدم أسلوب المنهج الوصفي التحليلي الكيفي، فتم إجراء مقابلات مع (7) مديرين ومديرات جدد يعملون في تلك المدارس، ومقابلة رئيسة قسم متابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بهدف استقصاء وجهة نظرهم تجاه موضوع الدراسة، فضلاً عن استلام وثائق ومستندات متعلقة بالنماذج المستخدمة في المدارس عينة الدراسة، وإجراء تحليل ووثائق، في محاولة للوصول إلى الاستراتيجية المثلى في التطوير المهني للمديرين الجدد، وقياسها مع الدراسات المتنوعة المعروضة في الفصل الثاني من هذه الدراسة، والتي شملت أربعة محاور؛ إذ تناول المحور الأول استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد، أما المحور الثاني فتم فيه استعراض عدد من الدراسات التي تناولت قدرة نموذج EPIC على تطوير القادة الجدد بشكل ملحوظ، وتناول المحور الثالث معايير توظيف المديرين الجدد واستراتيجية التطوير المهني لديهم في فلسطين، ونشير هنا إلى أن الباحث قد قام باتباع خطوات التحليل الكيفي التالية (تفريغ البيانات، تصنيفها بعناوين رئيسة، ترميز البيانات، البحث عن أنماط في البيانات مع تدعيمها باقتباسات).

ويتناول هذا الفصل وصفاً ومناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي جاءت كإجابة على أسئلتها، ونقاشاً للمستندات والوثائق الرسمية المتوفرة لدى المدارس المختارة، والتي تم فيها تناول عدد من المجالات؛ بدءاً من رؤية المدرسة ورسالتها، ثم القيادة والحوكمة، والموارد البشرية والمادية، والمشاركة المجتمعية، وتوكيد الجودة والمساءلة، والمتعلم المعيار، والمعلم المعيار، والمنهج الدراسي، وأخيراً المناخ التربوي. مع العلم أن هذا الفصل يهتم بعرض ومناقشة أسئلة الدراسة بهدف الإجابة على السؤال الرئيس لها، وقبل الخوض في عرض النتائج ومناقشتها، وبعد قياس الثبات الخارجي للمقابلات من خلال تحليل إجابات العينة، والتي جاءت نتيجة التوافق في التحليل بين الباحثين لتشير لتحقيق الثبات الخارجي ونسبة 84%، والنتيجة من مجموع 44 محور تم استخراجها من إجابات المديرين، وحصل توافق لـ (37) محور منها، مما يمكننا من البدء بعرض ومناقشة النتائج، والتي جاءت على النحو الآتي:

**واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد المطبقة في مدارس القدس من حيث الاحتياجات والتحديات التي تواجه تطوّرهم المهني**

تبرز أهمية بناء مجموعة من الاستراتيجيات الهادفة للتطوير المهني لمديري المدارس من خلال تبيان أهميتها في رفع كفاءة عمل المديرين على كافة المستويات، وتجدر الإشارة إلى أهمية أن تكون تلك الأهداف موضوعية، وقابلة للتطبيق، وتحقق أهداف المنظمة والمديرين معاً.

#### **الاستراتيجيات الحديثة لتطوير مديري المدارس مهنيًا**

تهدف استراتيجيات التطوير المهني إلى تطوير العمل المؤسسي، وضمان استمراريته وتحقيقه لأهدافه المرسومة، على المديين المتوسط والطويل، إذ توفر تلك الاستراتيجيات فرصة التدريب للعاملين على القيام بمهام الوظائف القيادية، وبالتالي تضمن المنظمة توفر قيادات جاهزة لإدارة العمل مستقبلاً،

وحل مشكلة عجز القيادة المدرسية عن أداء المهارات الإدارية في بيئة عمل متجددة تتطلب التعرف على أقصى درجات التطور والحدثة لرفع درجة رضا العاملين ودرجة الانتماء والولاء (Flynn, 2014).

**تنمية الميول والمهارات:** أشار العبادي (2015) إلى أن العمل على بناء وتنفيذ خطط استراتيجية موضوعية يساعد في تنمية وتوجيه ميول ومهارات العاملين، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، وبالتالي يتم ملء الفراغ بأفضل الكفاءات وضمن أقصر فترة زمنية، ويؤدي تطبيق الخطط الاستراتيجية على تحقيق التخطيط التعاقبي (مثل معدلات دوران العمل، والتقاعد، والاستقالات) والذي يُعد من المشاكل التي تواجهها المنظمات.

**تحديد الوظائف والمسؤوليات:** تجدر الإشارة إلى توفر مجموعة من النماذج المخصصة نحو تطوير العمل المهني، ومن أبرزها نموذج "خط القيادة النموذجية"، والذي يركز على تحديد الوظائف بالغة الأهمية في المنظمة، والتعرف على الكفايات الواجب توفرها لدى المدير الجديد، فضلاً عن تحديد القدرات والفروق الفردية بين العاملين المتمتعين بتلك الكفايات، وإحداث تناغم ما بين الطموح الفردي والتطوير الذاتي لديهم، كما يقدم النموذج مجموعة من الأساليب الفعالة لإعداد العاملين الموهوبين، مع الاستعانة بمجموعة من القيادات الموهوبة من الخارج في المراحل الأولى، والعمل على تحسين أساليب تقويم أداء القيادات التنفيذية، وتصميم برامج تأهيل فعالة لهم، لإتاحة الفرصة في اكتساب الكفايات والمعارف والمهارات الضرورية للنجاح والتطور المهني في قيادة المنظمة (النبني، 2017).

**التدريب والتطوير المستمرين:** كما أوصى بيرت (Perret, 2017) القادة الموهوبين والمرشحين لتبوء مناصب قيادية في منظمات الأعمال الالتحاق بالبرامج الأكاديمية في الجامعات، والتي تتيح لهم الفرصة لاكتساب الجوانب النظرية والأكاديمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، أما سيك (Seek, 2017) فقد ركز جُلَّ اهتمامه على كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية والتي تتيح المجال

للتنمية المهنية، وتدريب الموظفين عليها، والعمل على مزج التعليم الإلكتروني والتعلم الذاتي والجماعي على السواء، مع استخدام الرسوم البيانية المرتبطة بفرص الترقية المهنية، وعرض الفرص المتاحة للقادة الجدد من خلال الرسوم التوضيحية التي تبين أهداف المؤسسات التعليمية، لإحداث تناغم ما بين الأهداف الشخصية والتنظيمية.

**استراتيجيات التخطيط للتابع القيادي الوظيفي:** والتي تُعنى بتنمية المهارات القيادية لدى المهنيين، فتقوم على أساس توفر مجموعة من مقاييس تقييم كفاءة الممارسات المرتبطة بتنمية المهارات والكفايات لتبوء الوظائف القيادية والإدارية، وتوصي تلك الاستراتيجيات بضرورة توظيف المدخل النظمي لتنمية كفايات ومعارف المتدربين من قبل وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، مع تقديم مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم ودعمهم على تنمية تلك المهارات والمعارف، والعمل على غرس ثقافة الجدارة والتميز داخل المدرسة (Chandrasejar & Zhao, 2015).

**وضع الخطط الاستراتيجية:** وتتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من عدد من المراحل المتتابعة والمتراكبة وذات التأثير، والتي تكوّن نظاماً متكاملًا لإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها، ومن المفيد قبل البدء بوضع الخطط العريضة لمرحلة عملية التخطيط، تحديد كل من المدخلات، والعمليات، والمخرجات التي المتوقع الوصول إليها عند بناء الخطط الاستراتيجية (غرابية، 2017).

**المعرفة الشاملة لأسس العمل:** ويكمن الهدف الأساس من وضع وبناء استراتيجيات متعلقة بالتطور المهني إلى امتلاك المديرين والمعلمين منظومة شاملة من المعارف، والمهارات العامة، ومجموعة من القيم والمبادئ، بالإضافة إلى زرع الاتجاهات الإيجابية البناءة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام تجاه الطلبة، وتستند تلك الاستراتيجيات إلى الفهم والتطبيق ومهارة حل المشكلات، والتفكير الناقد والبناء (الشلالدة، 2016).



**حضور برامج الإدارة التربوية:** وتهدف برامج الإدارة التربوية المرتبطة بتطوير أداء المؤسسات التعليمية إلى تحديد عدد من المهمات؛ مثل التخطيط التربوي، وآلية التنفيذ، وتقييم البرنامج من خلال المخرجات التي يتم الحصول عليها، بالإضافة إلى تحديد البيانات المفيدة في عملية التغذية الراجعة (الشمري، 2016).

**توضيح رؤية ورسالة المدرسة:** كما تهدف استراتيجيات التطوير المهني لمديري المدارس إلى تحسين مهارات الأداء لأعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين على السواء، وتوسيع خبرات المديرين والمعلمين لتنمية وتطوير المهنة، والعمل على تنمية المعارف النظرية والمفاهيم الوظيفية الخاصة بالقائد التربوي، وتحقيق الرضا الوظيفي لديه، مع تنمية وجهة نظر أوسع تجاه الوظيفة وأهميتها، والعمل على تهيئة القيادات الجديدة لمواجهة التغيرات المستحدثة في البيئة التعليمية من خلال توضيح سياسة ورسالة ورؤية المدرسة (العمرى، 2018).

وفي سبيل تحقيق ذلك سعت عديد من دول العالم إلى إنشاء مبادرات لتطوير المدارس لديها، فعلى الصعيد العربي، قامت المملكة العربية السعودية ومن خلال البرنامج الوطني لتطوير المدارس للعام الدراسي 2015-2016 بتطوير خططها الاستراتيجية بهدف إكساب مديرات المدارس للمهارات القيادية في مجال التواصل الإنساني، ومهارات عمل الفريق والحوار، وإكساب المرشدين التربويين للمهارات القيادية في مجال الصحة النفسية المدرسية، وتطوير المهارات القيادية في مجال الانضباط الذكي والجودة الشخصية، والعمل على تحسين البيئة المادية المدرسية، ورفع نسبة الشفافية من خلال إنشاء قنوات الإعلام المدرسي وتفعيلها مع المجتمع المحلي (وزارة التربية والتعليم السعودية، 2017).

وفي فلسطين، تم إعداد الإستراتيجية الوطنية القطاعية ضمن المنهجية الوطنية المعتمدة للتخطيط الإستراتيجي الوطني للأعوام 2017-2022، واستناداً إلى الدليل المعتمد، أطلقت الحكومة الفلسطينية

عملية التخطيط الوطني الإستراتيجي للقطاعات المختلفة مع بداية العام 2017، حيث تم إعتقاد مسودة أجددة السياسات الوطنية متضمنةً محاوراً وأولويات وطنية وسياسية لتشكل المرجعية الوطنية الأساسية لكافة الإستراتيجيات القطاعية، والتي تركز على التطوير المهني للمديرين والمديرات الجدد، وإدخال تطبيقات التكنولوجيا الحديثة في أساليب التعليم الحديثة، والتعديل على المنهاج المدرسي بما يتناسب مع التحديثات العالمية في مجال التعليم المدرسي (وزارة التخطيط الفلسطينية، 2017).

كما وضعت الأونروا مجموعة من الاستراتيجيات الهادفة إلى تحديد دور مدير المدرسة المستقبلي والناجح، والتي تتمثل في تشكيل المستقبل، وقيادة التعلم والتعليم، وتطوير الذات والعمل مع الآخرين، وإدارة المؤسسة التعليمية، وضمان المساءلة، وتقوية المجتمع (وكالة غوث وتشغيل اللاجئين، 2016).

وكما تم وضع مجموعة من الأسس بناء على (نموذج المنهج الخطي) القائم على استخدام الأهداف كمدخل لتغيير سلوك المتعلمين في المؤسسات التربوية لإحداث توافق ما بين مبادئ المدرسة والأهداف الشخصية من خلال تحديد اتجاهات الطلبة والمعلمين، وتوجيههم لتبني واتباع مجموعة من الخطوات الثابتة والمحددة لهم، وتشمل تحديد أهداف التعليم، والتخطيط واختيار خبرات التعلم المناسبة، وتنظيم وتنفيذ الخبرات التعليمية وبشكل تدريجي لتحقيق الأهداف، والعمل على تقويم وتقييم عملية التعليم بشكل مستمر، وتعزيز مبدأ الموضوعية لدى المعلم والطالب من خلال تشجيع الجهود الفردية بحيث يقوم كل طالب بمفرده بمحاولة استقبال المعرفة التي يحاول المعلم نقلها إليه، والتركيز على صياغة الأهداف التعليمية (من قبل المتخصصين فقط) بلغة واضحة ومحددة مع التركيز على أن يكون المنتج التعليمي المتوقع واضحاً جداً ومحدداً ويمكن قياسه بدقة، وبالتالي فمن المتوقع أن يحقق كل المتعلمين جميع الأهداف التعليمية والسلوكية بنفس الطريقة، فضلاً عن اتباع خطوات تقويم وتقييم عملية التعليم وفقاً للأهداف التعليمية للتحقق من مدى تحققها بشكل فردي ولكل متعلم على حدة (Wraga, 2017).

ويمكن تحديد مجموعة من الأدوار المرتبطة بخطط التطوير المهني بالمدارس، إذ على مدير المدرسة القيام بمجموعة من المهام المتمثلة بالإشراف على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة بناء على متابعته وتقييمه لأدائهم وبشكل مستمر، والاعتماد على خطة التطوير المهني الموضوعية، والإشراف على عملية التنفيذ، ومتابعة تطور الأداء، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتكوين فرق عمل تركز على تقييم المهارات وتحديد متطلبات التعلم (وزارة التعليم والتعليم العالي القطرية، 2019).

كما أن هناك وجهات نظر تشير إلى أهمية تطبيق استراتيجية التعليم الجامع في المؤسسات التربوية والتي تهدف إلى إعطاء الحق لجميع الطلبة في التعلم، ومراعاة التعليم للفروق الفردية بين الطلبة، وإيلاء التعليم الجامع الاهتمام بجميع حاجات الطلبة (الشخصية، الاجتماعية، الصحية، التعليمية)، فضلاً عن توفير فرص متكافئة لجميع الطلبة وتوفير البيئة المدرسية المناسبة (مهنا، 2018).

ونشير هنا إلى أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية قد ركزت على تحديد عدد من الاستراتيجيات في سبيل الرفع من مستوى المهنة لدى المديرين الجدد، وذلك من خلال تحديد رؤية وأهداف واستراتيجيات مستقبلية تسعى الوزارة لتحقيقها من خلال المديرين الجدد، مع توظيف التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها في أساليب التعليم الحديثة، إذ أن على مديري المدارس دعم وتشجيع المعلمين للتعرف على تلك التقنيات الحديثة، وتطبيقاتها، في سبيل توظيفها لخدمة التعليم، حيث من الممكن اتباع عدة أساليب واستراتيجيات تستند إلى التكنولوجيا والتي تساعد المعلم والطلبة في تحسين جودة العملية التعليمية.

وبمراجعة للوثائق المستلمة من مديري المدارس المشاركين، فقد تضمنت تلك الوثائق مجموعة من الأمور المتعلقة بالتنمية المهنية الفعالة للكوادر العاملة في المدرسة، فضلاً عن عدد من الوثائق المتعلقة بدعم عمليتي التعليم والتعلم، في حين تبين عدم وجود أية وثائق تتعلق بنظام محدد للحوكمة الرشيدة، أو وثائق ترتبط بالنظام المالي أو الإداري محدد المعايير تعمل على اتباعه الإدارة المدرسية،

كما تبين عدم توفر وثائق تتعلق بالموارد البشرية لدى عينة الدراسة، بالهيكل التنظيمي والأعداد والتخصصات المطلوبة للعمل في المدرسة، وربما يعود ذلك إلى أن الأنشطة والمهام المدرسية تختص بها وزارة التربية والتعليم، وأن المديرين الجدد يسعون إلى تنفيذ الأوامر المطلوبة دون السعي نحو التطوير في المراحل الأولى، نظراً لقلّة الخبرة لديهم، ولكن يعيب على المديرين الجدد على تصميم تلك النماذج بشكل شخصي على اعتبار أنها أساس العمل المدرسي. مما يشير إلى ضعف الأداء الإداري لدى المديرين الجدد، وربما يعود ذلك إلى قصور من جانب وزارة التربية والتعليم في توفير تلك النماذج.

كما بينت نتائج تحليل الوثائق المستلمة من مديري المدارس وجود مجموعة من الوثائق المرتبطة بالخطط الموضوعية من قبل الإدارة المدرسية، سواء القصيرة منها أم الطويلة، والتي تتضمن رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، وكيفية التخطيط لتنفيذ المهام والنشاطات في المدارس، وبذلك نجد أن المديرين الجدد يسعون إلى تنظيم العمل الإداري، ومن الجدير ذكره أن من أهم مبادئ الإدارة تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والإشراف وتقييم الأداء والتغذية الراجعة، وبذلك فإن المديرين الجدد يسعون إلى تطبيق تلك المبادئ الأساسية لضمان سير العمل المدرسي على أكمل وجه، وتحقيق التناغم ما بين الأهداف المرسومة من قبل وزارة التربية والتعليم، والأهداف الشخصية التي يسعى المديرون إلى تحقيقها في سبيل الرفع من مستوى أداء المدرسة بشكل عام، والأداء الوظيفي لهم ولمعلميهم على السواء.

كما توصلت الدراسة إلى وجود درجة تأييد مرتفعة لدى المديرين الجدد للاحتياجات والتحديات التي تواجههم في تطوّرهم المهني.

كما بينت رئيسة قسم متابعة الميدان الدور الذي تقوم به الوزارة للمديرين الجدد، بقولها:

"تبدأ عملية التطوير المهني للمديرين الجدد عند حضور المدير الجديد لدورة الترشيح، والتي تتضمن المهام

المناطة بالمدير، فضلاً عن التعريف بالمجالات المالية والبشرية المرتبطة بأعمال المدارس، وتقوم مديرة المديرين

بمرافقتهم شخصياً، ثم يتم تقييم أدائهم وبشكل تفصيلي، ومن ثم يتم تقديم أسماء الناجحين في الدورة إلى الوزارة بناءً على نتائج تقييم الأداء المعتمد".

وتتم المرافقة لكل من يجتاز الامتحان التدريبي، ويتم الموافقة عليه من قبل وزارة التربية والتعليم، بحيث يقوم مديران جديان بمرافقة مدير مميز، وبعد الانتهاء من عملية المرافقة يتم رصد احتياجات الوزارة لمديرين جدد. ونشير هنا إلى أن تلك المرافقة تتم بشكل نظري، أي لا يتم مرافقة المديرين الجدد في المدارس التي سيتم تعيينهم بها، وبالتالي هناك قصور واضح في الجانب الميداني والذي من المفترض أن تتم فيه عملية التدريب على أرض الواقع.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على اطلاع دائم للنماذج العالمية المتعلقة بالتطوير المهني للمديرين الجدد، والتي جاء من بينها نموذج EPIC الأمريكي، وعليه تتم عملية وضع الخطط الاستراتيجية للتطوير المهني بناءً على تلك النماذج، وبما يتناسب مع البيئة الفلسطينية. إضافة لما سبق، وبعد تعيين المديرين الجدد، يحصل كل منهم على دورات تدريب نظرية متخصصة في مجال عملهم، وذلك لمساعدتهم على تنفيذ المهام بأفضل طريقة ممكنة، إذ تركز تلك الدورات على إدارة الموارد البشرية والمالية، وبعض من المهام الإدارية المتعلقة بعمل مدير المدرسة. وقد أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان إلى أن:

"تلك الدورات لا تتعلق بمهارات وسمات القيادة، على اعتبار أن تلك السمات قد تم اختيارها في مراحل

التصنيف السابقة لتعيينهم".

وبعد اجتياز المديرين الجدد للدورات التدريبية في العامين الأولين لعملهم:

"يحصلون على (دبلوم قيادة) وذلك بعد أن تتكون لديهم الخبرة الكافية في مجال عملهم".

كما أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان إلى قيامها بعقد الاجتماعات العنقودية مع المديرين الجدد، إلا أننا نجد أن تلك الاجتماعات لا يمكن أن تعطي الفائدة القصوى المرجوة نتيجة لوجود موظفة واحدة تتابع جميع المديرين، سواء القدامى أم الجدد، إذ أشارت في ذلك بقولها:

*"أقوم بإجراء زيارات شخصية للمديرين الجدد، أعقد اجتماعات عنقودية مع المديرين الجدد حسب المنطقة الجغرافية، وتتكون كل مجموعة من 7-8 مديرين وتشمل جميع المديرين القدامى والجدد، بهدف تحقيق الفائدة القصوى من خبرات المديرين القدامى، كما تتوفر قناة اتصال مفتوحة ما بيني وبين المديرين الجدد، وأقوم بتقييم لأدائهم في نهاية كل عام دراسي".*

وفيما يتعلق بالجانب القيادي وتطويره، والمفترض أن يتوفر جنباً إلى جنب مع الجانب الإداري التقني، نجد أن هناك قصور في تقديم أية مبادرات أو نشاطات داعمة للمهارات القيادية للمديرين الجدد، إذ أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان إلى أنه:

*" لا يوجد لدينا متابعة مهارات القيادة لدى المدير، لأننا نفترض من خلال اختياره أن لديه هذه المهارات والسمات القيادية من الأصل".*

وبذلك يتبين لنا أن استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد تقتصر أساساً على الدورات التدريبية، حتى تلك التي تشتمل على مرافقة مدير مميز لمديرين جدد، إذ يشتمل التدريب على المادة النظرية فقط، وتتمثل بداية في الدورة التدريبية التي يخضع لها المديرين الجدد، ومن يجتاز تلك الدورة بنجاح يتقدم لامتحان تقييمي، وبعد التعيين بناء على حاجة الوزارة، تقوم مديرية المديرين بعقد الاجتماعات الدورية معهم، ويتم فيها الدمج ما بين المديرين القدامى والجدد بهدف تحقيق أقصى فائدة ترتجى من تلك الاجتماعات، للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم، أما فيما يتعلق بتوفير قناة اتصال مفتوحة ما بين مديرية المديرين والمديرين الجدد، فإن تلك القناة توفر المجال للمديرين الجدد للاستفسار عن الأمور

المتعلقة بأعمالهم، وكيفية تنفيذها بناء على توجيهات الوزارة، وتقديم كافة الوثائق والأوراق للوزارة بهدف العمل على تقييم الأداء، ومن جانب آخر لضمان تنفيذ الأعمال على أكمل وجه، كما أن هناك قصور من قبل الوزارة في تعريف المديرين الجدد بالمهارات القيادية الأنسب لإدارة المؤسسات التعليمية.

وفيما يتعلق بالوثائق الرسمية المتوفرة لدى مديري مدارس القدس، فقد تبين وجود اهتمام وبدرجة مرتفعة جداً لدى المديرين الجدد بعقد الاجتماعات، وتوثيقها من خلال (محضر الاجتماع)، إذ أكد جميع المشاركين وجود نموذج خاص بالاجتماعات، وقد تم عرض مجموعة من تلك النماذج على الباحث، ونشير هنا إلى أن تلك الاجتماعات قد تناولت عدداً من القضايا والأمور التي تهم المدرسة، وقد تركزت على النشاطات اللامنهجية (اليوم المفتوح، التطوير المهني للمعلمين، الاتصال والتواصل، الرحلات الكشفية، المشاركات الرياضية والكشفية

ونظراً لقلّة الخبرة العملية لدى المديرين الجدد، والتعرض لعدد من المواقف المستجدة والتي تتطلب تكوّن مهارة إدارية وقيادية لديهم، مع ضعف في كفايات المديرين والمعلمين لاستخدام التكنولوجيا والنماذج الموضوعية، وتصميم نماذج جديدة للعمل عليها في إدارة المؤسسة التربوية، نجد أن هناك قصور في العملية التدريبية قبل مباشرة المديرين الجدد لعملهم، وخصوصاً أنها لا تشمل أي تدريب ميداني مسبق قبل استلام الوظيفة الإدارية، كما لا تتم عملية المتابعة بشكل حثيث.

ومن هنا نجد أن هناك درجة مرتفعة من عدم الرضا لعملية التدريب التي يحصل عليها المديرين الجدد، فضلاً عن وجود درجة مرتفعة أيضاً من الاحتياجات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم. إذ تشتكي النسبة العظمى من المديرين الجدد من عدم وجود أي نظام حوافز للمديرين أو للمعلمين ونسبة (85.7%)، وبواقع ستة إجابات من أصل السبعة إجابات والتي شكلت عينة المشاركين، إذ يرون بأن

مثل تلك الأنظمة تحفز على التطوير الذاتي، وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى التعليم بشكل عام. كما يشتهي معظم المديرين الجدد من عدم توفير الدعم المالي للمدرسة بهدف إقامة

نشاطات مثل النشاطات اللاصفية. وقد أشار أحد المشاركين لذلك بقوله:

".. يجب ربط وتقييم الأداء وتقييم المديرين بالتحفيز المعنوي والمادي، أي ربطه بالمعاش.. ويجب تصنيف

المعلم المميز والمعلم الضعيف".

وقد أكدت جميع إجابات المديرين الجدد اعتمادهم المطلق على جهدهم الشخصي في إقامة العلاقات والتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وبقية المدارس والمؤسسات المقامة في المنطقة، مما يتطلب جهد ووقت إضافيين لعمل المديرين. ولا يغيب عنا القصور المالي، وعدم توفر ميزانية مناسبة للنشاطات المدرسية، وحتى تلك الميزانية الموضوعة لا تفي بجميع حاجات المدرسة الناجحة، إذ لا يمكن توفير جميع تلك المستلزمات بناء على تلك الميزانية، وقد أشارت إحدى المشاركات لذلك بقولها:

"تبرعوا بـ LCD للصفوف، وقدم الدفاع المدني دورات تنقيية... تبرع الأهالي بمبلغ 7000 شيقل".

كما أن هناك درجة مرتفعة للشكاوى المقدمة من قبل المشاركين، وذلك بسبب عدم وجود مراقبة شخصية أثناء الأيام والأسابيع الأولى لعمل المديرين الجدد، وبذلك يقع المديرين في مشاكل لم يسبق لهم أن واجهوها، ولا تتوفر لديهم الحكمة أو الخبرة العملية للتصرف بشكل لائق.

وعلى الرغم من أهمية التعرف على قصص النجاح التي حققتها المدارس، سواء على المستوى العالمي أم المحلي، إلا أن هناك قصور ملحوظ في عدم توفر موقع إلكتروني رسمي، أو مجلة مخصصة لإنجازات المدارس، وهو ما أكدته إجابات المديرين، حيث يقوم البعض منهك بتصفح مواقع وشاشات



المدارس الرائدة بهدف الاستفادة من تلك التجارب الناجحة، سعياً وراء كسب مهارات جديدة تساعده في أداء مهامه، ورفع مستوى العملية التعليمية من جهة أخرى.

وقد أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان إلى ذلك بقولها:

*"لدى الوزارة عدة نماذج تساعد المديرين الجدد على حل المشاكل التي تواجههم في إدارة المدرسة، فمثلاً يتم تزويد المديرين الجدد بنموذج للزيارة الصفية التي يقوم بها المدير، ويتضمن أساليب التدريس، وعلاقة المعلم بالطلبة، والضبط الصفّي، واستخدام أسلوب التعلم النشط، كما يتضمن قراءة التحضير ومدى موافقته للحصة وأهدافها".*

وبناء عليه، فإن تلك الاحتياجات التي يتطلبها عمل المديرين تتمثل في توفير أكثر النماذج استخداماً وأهمها من الناحية الإدارية كي يتسنى للمديرين تنظيم العمل المؤسسي والقدرة على متابعة وتوجيه المعلمين نحو إنجاز المهام كل بحسب تخصصه، والذي يجب أن توفره الوزارة للمديرين.

وبذلك تؤكد جميع إجابات المديرين ومديرة المديرين على السواء بأن وزارة التربية والتعليم، ومن خلال الجهات المسؤولة عن متابعة أعمال ونشاطات المديرين الجدد لا تقدم المرافقة الحثيثة بشكل دائم، إذ تقتصر تلك المرافقة على التدريب الأولي، ومن ثم توفير النماذج والأوراق التي يتطلبها العمل الإداري في المدرسة، ومتابعة نشاطاتهم وأعمالهم وتقييمها بناء على قناة التواصل المتوفرة، ويعيب على عمل الوزارة عدم تقديم الدعم المالي والذي يساعد على تطوير العمل المهني لدى المديرين الجدد، فيجد المديرين الجدد أنفسهم في وظيفة تتطلب بذل الجهد الشخصي، والتواصل مع أفراد المجتمع المحلي بشكل شخصي، دون أية متابعة من قبل الوزارة، وما يحد من ذلك القوانين والأنظمة التي تعيق بعضاً من تلك النشاطات.

كما أن السبيل للتطوير المهني لدى المديرين الجدد يمر بمجموعة من المشاكل ومعوقات العمل، إذ أن هناك توافق ودرجة كبيرة من قبل المديرين الجدد لوجود عدد كبير من المشاكل ومعوقات العمل، وقد أشارت إحدى المشاركات إلى أنها قد:

"واجهت مشاكل في اليوم الأول من عملها، فقد سعت إلى تقديم صورة مثالية للمدير الناجح، إلا أنها اصطدمت بالواقع، وخصوصاً التنوع في ثقافة المجتمع المحلي، والاختلاف في وجهات نظر المعلمين والطلبة على السواء".

أما فيما يتعلق بنظام الحوافز، فقد أكدت جميع الإجابات وبدرجة تأييد مرتفعة أن عدم توفر نظام للحوافز، لا يدعم الابتكار والإبداع لدى المعلمين، يؤدي إلى بيروقراطية العمل (العمل الروتيني)، وبالتالي فمن النادر أن يقوم المعلمون بتطوير استراتيجيات تعليم تتطلب جهداً ووقتاً إضافيين، دون الحصول على أية حوافز، وخصوصاً المادية منها، كما أن المعلمين المميزين يتم التعامل معهم بنفس مستوى التعامل مع المعلمين العاديين، وبالتالي تبدأ تلك الحافزية والدافعية للعمل الإبداعي بالضمور تدريجياً، وهنا يعاني المديرون الجدد من حالة من التراخي في العمل، والروتين، مما يضعف من أداء المدرسة بشكل عام.

كما أن هناك تأكيد من قبل المديرين وبدرجة مرتفعة بأنهم يواجهون الحالات الطارئة بشكل شخصي، إذ يتطلب ذلك تواجدهم في الموقع، حتى لو اضطروا لتأجيل أعمال أخرى أو اجتماعات أو زيارات خارجية، وذلك لضمان إنجاز تلك الأعمال على أكمل وجه، مما يزيد من الأعباء الملقاة على عاتقهم، ويضطرون في كثير من الأحيان العمل بعد الدوام الرسمي. وقد أشار أحد المشاركين بقوله:

"في مفاجئات غير محسوبة ولا مدروسة.. عند التحضير لإجراء مقابلة يحدث حدث عرضي في الصف يشغلك ويلغى كل جدول أعمالك.. أشعر أن يومي قصير ولا يفي الوقت لإنجاز جميع الأعمال".

ويشكو المديرون الجدد، وبدرجة مرتفعة من عدم وجود تعاون مع الطلبة على وجه الخصوص، إذ أن الهدف من العملية التعليمية ينصب أساساً على محور الطالب، وبالتالي إذا لم يكن الطالب على استعداد للتعلم، فلن تجدي عملية التعليم، ولن تقدم المؤسسة التعليمية رسالتها المنوطة بها، وقد أشارت إحدى المشاركات في ذلك بقولها:

*"نعاني من تدني مستوى تحصيل الطالبات".*

وبمراجعة للوثائق المستلمة من مديري المدارس المشاركين، والمرتبطة بشؤون الطلبة والتحصيل الدراسي، فقد تم الحصول على وثائق إضافية مقدمة من قبل المديرين الجدد، وقد كان من أبرزها: ثلاثة وثائق متعلقة بالتقييم والتحسين المستمرين، بالإضافة إلى الحصول على أربعة وثائق مرتبطة بالتمكين من البنية المعرفية للمواد الدراسية لدى الطلبة، وثلاثة وثائق ترتبط بالتمكين من المهارات الأساسية للطلبة، أما الوثائق المرتبطة باكتساب الطلبة للجوانب الوجدانية الإيجابية فقد تم الحصول على خمسة وثائق، وهو مؤشر جيد يدل على أن المدرسة تركز على عملية التربية والسلوك والتوجيه والإرشاد، ولكن يعيها التركيز على عملية تمكين الطلبة من بنيتهم المعرفية للمواد الدراسية أو تعلم المهارات الأساسية.

كما بينت النتائج وجود درجة مرتفعة من الشكاوى المقدمة من قبل جميع المديرين المشاركين والمتعلقة بارتفاع نسبة التسرب المدرسي وخصوصاً في مدارس الذكور، وهناك من يشكو من ضعف دور النقابات المهنية والعمالية، فعلى الرغم من الزيارات الدورية التي يقوم بها مندوبو نقابة المعلمين، إلا أن زيارتهم ومشاركتهم للمشاكل المدرسية قد أصبحت نادرة الحدوث، وهو ما أكده أحد المشاركين بقوله:

*"موقف النقابات ضعيف.. حتى الانتخابات ما حصلت هذه الفترة".*

وقد برزت كذلك إحدى المعضلات الشخصية، إذ أن هناك درجة تأكيد متوسطة بأن هناك بعض من المديرين من يقومون بتقييم أداء المعلمين بناء على مستوى علاقتهم الاجتماعية والشخصية معهم، ولا يوجد من يدعم المعلم في ذلك، وقد أوضح أحد المشاركين بأنه:

"يحتاج المعلم إلى تشكيل لجنة تحقيق تحضر الحصة وتقابل المعلم والمدير.. هذه مواضيع حساسة ودقيقة

وتحتاج إلى من يتابعها وينصف المعلم والمدير على السواء".

وبذلك يمكن إجمال المعوقات التي قد يتعرض لها المديرين الجدد في المدارس الواقعة في مدينة القدس في قصور الجانب المالي، وتوفير كافة المستلزمات التي تحتاجها المدارس، بالإضافة إلى أن نجاح وتطور المديرين يعتمد أساساً على جهدهم الشخصي، وقدرتهم على حل المشكلات دون توفر مرجع رسمي مثبت وواضح يمكنهم الرجوع إليه، إذ أن معالجة الحالات الطارئة يتطلب الحكمة والخبرة واللذان لا تتوفران لدى المديرين الجدد، وبالتالي يشعر المديرين الجدد بحالة من الامتعاض والشكوى من تقصير الوزارة في توفير الأدوات والمستلزمات - المادية والمعنوية - والتي تساعدهم في النجاح بعملهم، وحل المشاكل بشكل سريع وعملي يتناسب وطبيعة العمل في المدارس.

آفاق الاستفادة من نموذج EPIC العالمي في عملية التطوير المهني للمديرين الجدد من خلال

مرافقتهم لتطوير (الفاعلية، التعلم من الممارسة، الدافعية، ومشاركة المجتمع المحلي)

تجدر الإشارة إلى أهمية التعرف على أبرز الوظائف والأدوار المناطة بالإدارة المدرسية وبمديري المدارس قبل البدء بدراسة مدى الاستفادة الممكن تحقيقها من خلال تطبيق نموذج EPIC العالمي في عملية التطوير المهني للمديرين الجدد، وبناء على ذلك تم استعراض مجموعة من تلك الأدوار، ومن ثم

تم الربط بينها وبين عناصر النموذج الأربعة (الفاعلية، التعلم من الممارسة، الدافعية، ومشاركة المجتمع المحلي).

### وظائف وأدوار الإدارة المدرسية

تطور دور الإدارة المدرسية في السنوات الأخيرة، إذ أصبحت "تركز على الطالب كمحور للعملية التعليمية، والعمل على توفير البيئة المدرسية المناسبة والتي تساعده على النمو العقلي والبدني والروحي، وإعداده لتحمل مسؤولياته مستقبلاً، بالإضافة إلى تنفيذ المناهج الموضوعية، والتركيز على الأهداف الاجتماعية والمساهمة في حل مشكلات المجتمع والبيئة المحلية، وذلك من خلال نقل التراث الثقافي، وتوفير كافة الظروف المساعدة في إبراز قدرات الطلبة" (عطوي، 2014: 23).

وتلعب الإدارة المدرسية دوراً فاعلاً في التنمية المهنية لمعلمي ومعلمات المدارس، إذ أشارت دراسة الحويك والتنوري (2014) إلى أن مدير المدرسة هو الشخص الذي تُنَاط إليه مهمة وضع الأطر التنظيمية لعملية التخطيط للتنمية المهنية لدى المعلمين، فيقوم المدير بوضع خطة للعمل تُحدد الأنشطة والأهداف الإنتاجية المطلوبة، فضلاً عن دراسة الإمكانيات المادية والمعنوية المطلوبة لسلامة التنفيذ، والعمل على توفير مجموعة من القادة والمشرفين لتوجيه أداء المعلمين والإشراف عليهم، والعمل على إمدادهم بالمعلومات الأساسية.

وتقوم الإدارة المدرسية بمجموعة من الوظائف الإدارية والفنية، والتي تتقاطع مع بعضها البعض، وبما يحقق أهداف العملية التربوية والتعليمية، وقد أشار حسونة (2018: 13) إلى مجموعة من الأهداف والتي تتركز في كل من " تسيير شؤون المدرسة بناءً على التعليمات والقوانين الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وتنظيم وتطوير العمل في المدرسة بما يتناسب مع التطورات المستحدثة في مجال التعليم

الإلكتروني، فضلاً عن توفير البيئة المادية والمعنوية والبشرية الملائمة والتي تُسهّل إنجاز الأهداف الموضوعية، والعمل على تنمية المعلمين مهنيًا، وإعداد مجموعة من البرامج التوجيهية والإرشادية، والإشراف على موجودات المؤسسة التربوية، وتنظيم العلاقة ما بين البيئة المدرسية والمجتمع المحلي".

ويعمل القائمون على العملية التعليمية من مديرين ومشرفين تربويين على تمكين المعلمين لممارسة التوجيه والتقييم الذاتي لمهاراتهم المهنية، فيقومون باختيار طرق مناسبة للإشراف والتوجيه والتي تلائم مستويات المعلمين وحاجاتهم التطورية، وترسيخ ثقافة تربوية تقوم على أساس تقدير التفاعل المهني والجمعي بين المعلمين من تخطيط ومشاركة وتقويم وتعلم جماعي، والسعي لتبني استراتيجيات تعليم تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة، وإيجاد نوع من التناغم ما بين متطلبات وأهداف المجتمع المحلي والمؤسسة التربوية (صيام، 2017).

وبناء عليه، نجد أن القائد التربوي يتحمل المسؤولية الأولى والكاملة، فهو المسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ويُعد حلقة الاتصال والتواصل في بناء العلاقات المدرسية المختلفة، سواء ما بين المدرسة والجهات الرسمية المسؤولة، أم بين المعلمين والمشرفين التربويين، وبين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. وبالتالي فإن عبء تنظيم وإدارة وقيادة المدرسة تقع عليه، فهو يسعى بشتى السبل لتحقيق أفضل النتائج الممكنة من خلال تطبيق مبادئ الإدارة (حسونة، 2018).

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة توفر مجموعة من الكفايات الإدارية لدى مدير المدرسة في سبيل تطوير المؤسسة التعليمية وتحقيقاً لأهدافها الموسومة، والتي تعرف بأنها "مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات الذاتية والإدراكية والإنسانية والتنظيمية التي تتوافر لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية والتي يتمكنون بموجبها من القيام بمهامهم الإدارية" (أبو صبحه، 2016، ص21).

ولبناء مدير تربوي، يجب توفير مجموعة من الخطوات اللازمة للتطوير والإعداد الذاتي لديه، والمتمثلة في توفر مجموعة من القيم والمبادئ الإنسانية السليمة والسعي نحو بناء العقل والوعي وتطوير وإدارة الذات من خلال تحديد عدد من الأهداف الرئيسية ضمن خطط قصيرة وطويلة المدى، والعمل على تعلم قواعد ضبط النفس والتحكم بالسلوك الانفعالي، والقدرة على القراءة الواسعة والاطلاع على كل ما هو جديد في عالم المؤسسات التربوية بشكل خاص، مروراً بتطوير القدرة في بناء العلاقات الإنسانية، وخصوصاً مع المعلمين والطلبة، دون تجاهل بنائها مع المجتمع المحلي المحيط (صيام، 2017).

كما يلعب عنصر التأثير والتحفيز الفعال دوراً حيوياً في قيادة المدير للمؤسسة التعليمية، فضلاً عن ضرورة تطوير فن الريادة والمبادأة من خلال تقديم صورة ذهنية لدى المتلقي، مع ضرورة تعلم فن التفاوض والتفويض وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والرقابة والمتابعة وإدارة الاجتماعات، والتخلي بروح فريق العمل لصنع قادة مستقبل (القبلي، 2015).

وأورد أبو صبحة (2016) مجموعة من المعايير والمؤشرات والتي تركز على دور مدير المدرسة في المشاركة المجتمعية من خلال تأمين المشاركة مع أولياء أمور الطلبة في صنع القرار التربوي، والإسهام وبشكل فعال في رسم وتنفيذ رؤية المدرسة المستقبلية ضمن الخطط والبرامج الموضوعية، والعمل على تيسير وسائل التواصل بين أفراد المجتمع وأولياء أمور الطلبة مع العاملين في المدرسة، والاهتمام بنشر ثقافة التعاون البناء من خلال الإعلام الكافي لأولياء الأمور بأهمية العملية التعليمية القائمة في المدرسة، والحصول على التغذية الراجعة من خلال عقد الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور وذلك بهدف توفير الفرصة لهم للتعبير عن رأيهم تجاه الخدمات التعليمية المقدمة، فضلاً عن تحسين المشاركة المجتمعية لأداء الطلبة في مجالات: الإنجاز الأكاديمية، والانضباط السلوكي.

## الأدوار المنوطة لمديري ومديرات المؤسسات التربوية والتعليمية

تُعد القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وأنها مفتاح النجاح الإداري، إذ أنها تقوم بدور أساس يتداخل مع جميع جوانب العملية الإدارية، مما يجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية، فأصبحت المعيار الأساس في تحديد مدى نجاح أي تنظيم إداري، وبالتالي ازدادت التوجهات الحديثة لتطوير الأنماط القيادية السائدة لدى المؤسسات التعليمية الساعية لتطوير الكفاءة المهنية لدى المديرين عبر تشكيل قادة جدد لديهم إمكانيات وكفايات إدارية ابتكارية (جروان، 2018).

وعلى مدير المدرسة التمتع بمجموعة من الخصال التي تجعله قادراً على إدارة المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية، وتتمثل بالمبادأة والمبادرة، والقدرة على التأثير بالآخرين، والحكمة في التصرف بالمواقف الحرجة، فضلاً عن الإيجابية في طرح الإشكاليات، وتقديم أفكار ابتكارية خلاقة تعمل على حل الخلافات بأقصر وقت، والقدرة على التحفيز للعمل والإبداع، والإيمان بالتغيير نحو الأفضل، والنزاهة، والموضوعية في التعاطي مع المواقف، والوعي بالمواطنة الصالحة (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2017).

وتتبنى الجهات الرسمية مسؤولية اختيار المديرين والقادة الجدد، بناء على توفر مجموعة من الكفايات والمهارات اللازمة، فضلاً عن إجراء مجموعة من الاختبارات التقييمية (اختبارات تحريرية وشفوية، استخدام مقاييس الرتب، الاختبارات الموقفية) بما يضمن الاختيار السليم لضمان اتقان المدير الجديد لعمله وقدرته على رفع كفاءته الذاتية، وأداء المؤسسة التعليمية. كما نجد تزايد الاهتمام بتمتع المديرين الجدد بصفات القيادة، والقدرة على حل المشكلات الطلابية، وتوجيه العاملين، وهناك من يرى ضرورة حصول المدير على دورات إشرافية، وامتلاك مهارة الخطابة وإدارة الحوار، مع إمكانية إقامة علاقات إنسانية واجتماعية مع العاملين والبيئة المجتمعية المحيطة (حسن، 2017).



ويكمن نجاح القائد التربوي في تأدية دوره المناط به من خلال قيامه بعملية الدفع ولجميع العاملين في المؤسسة التربوية لأداء واجباتهم، سعياً وراء تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية، إذ لا تقتصر العملية الإدارية على المدير، بل تمتد لتنتقل إلى أيدي المرؤوسين، من قادة فرعيين. ويتمثل دور القائد في الإطار المعياري للسلوك المهني بمطالبة الجميع أداء المهام الموكلة إليهم، بشكل فردي وجماعي، وعليه يتحدد مستوى الدور القيادي بمتطلبات الواجبات والنظام الهرمي (الحمداني، 2014).

وتتميز الأدوار القيادية بالقدرة على التعليم والتعلم، سواء أكان ذلك يتم من خلال الإعداد الوظيفي قبل مباشرة العمل، أو التدريب والتطوير الذي يحصل عليه الموظف أثناء ممارسته لمهنته. وفي ذلك، أشار ساعد (2016) إلى أهمية توفر عنصر الإبداع لدى القائد التربوي بحيث يصبح قادراً على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وجعلها بؤرة للإبداع التعليمي، إذ ينبثق الدور القيادي في رؤية المشكلة وتحليلها وربط عناصرها للوصول إلى الحل الأمثل لتطوير المؤسسة التعليمية.

فالقائد التربوي الناجح، هو ذلك المدير الذي يمتلك القدرة على الإقناع والإبهار، بحيث تتوفر لدى المتلقي القناعة التامة بالطرح الذي سوف يقدمه ذلك الإداري، وبشكل مسبق، وبذلك يستطيع هذا الإداري تحقيق الأهداف بسرعة وإتقان بناءً على شخصيته وقدراته الذاتية (الحمداني، 2014).

وبذلك يمكننا تعريف القيادة التربوية بأنها العملية التي يقوم بها فرد من أفراد العملية التعليمية بتوجيه سلوك المتعلمين من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق الأهداف المشتركة. فنجد أن القائد الإداري هو ذلك الشخص المُعيّن من قبل سلطة أعلى، يعمل على توجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ويتوافر لديه قدر من التأثير الشخصي عليهم أكثر من اعتماده على سلطته الرسمية (بوعزة، 2016).

وعلى مدير المدرسة تحديد مجموعة من المهام والواجبات أثناء ممارسته للأدوار القيادية، والإدارية، والإشرافية الفنية، والتخطيطية، والتقويمية، والإنسانية؛ إذ عليه التعرف على جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسة التعليمية، ولكي يستطيع تحقيق النجاح في أداء الدور المناط إليه، عليه التحلي بمجموعة من المبادئ التي تركز على تحقيق الديمقراطية والعدالة التنظيمية، وبناء العلاقات الإنسانية الناجحة، فضلاً عن الكفاءة بالأداء التنظيمي (منسي وآخرون، 2014).

أما عملية اتخاذ القرارات وقت الأزمات فتعد من أبرز معيقات العمل الإداري، إذ تتطلب الدراية والخبرة الكافية، وخصوصاً لدى المديرين والقادة الجدد، فالقرارات الإدارية الطبيعية، هي أمر اعتيادي يُمكن لجميع المديرين اتخاذها، إلا أن القيام باتخاذ القرارات وقت الأزمات يُعد من أبرز التحديات التي تواجه الإدارات الحديثة، والتي لم يسبق أن واجهت تلك الأزمات (الجهني، 2017).

وأضاف الخصاونة (2018) مجموعة من وظائف الإدارة المدرسية، إذ أشار إلى أن المدير يعمل كمشرف تربوي مقيم في المدرسة، والمُخَوَّل بالنهوض بالعملية التربوية والتعليمية، فبالإضافة للزيارات الصفية التقليدية المعتمدة على الموقف الصفي الملاحظ، يبرز دوره في عقد الاجتماعات الفردية والجماعية مع المعلمين، بهدف اطلاعهم على المستجدات التربوية المتعلقة بعملية التدريس، وعلى المشاغل التربوية، وإقامة مجموعة من الزيارات التبادلية بين المعلمين في المدارس المختلفة، فضلاً عن إجراء مجموعة من البحوث الإجرائية العلاجية للمشكلات المدرسية والطلابية.

ومن جانب آخر، يقوم مشرف الإدارة المدرسية التابع للجهات الرسمية المسؤولة عن المؤسسات التعليمية بالعمل على تنمية ثقافة مديري المدارس في مجال عملهم، كما يقوم بتزويد المديرين بمجموعة النصوص والقوانين واللوائح الرسمية المتعلقة بعملهم والمُنظمة للعمل المدرسي، فضلاً عن اقتراح مجموعة

من الوسائل الاستراتيجية والبرامج الكفيلة لإنجاح العمل المدرسي، وتقديم مجموعة من البرامج التدريبية الهادفة إلى تطوير الإدارة المدرسية، والمشاركة في إعداد تلك البرامج وتنفيذها (العمرى، 2018).

ونظراً لأهمية تحديد الصفات الواجب توفرها لدى مديري المدارس الجدد، فقد اتبعت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، باعتبارها الجهة المسؤولة عن عمليات التعيين والتدريب والتوظيف، مجموعة من الأسس والمهارات الواجب توفرها لدى المديرين المتقدمين بطلب الحصول على وظيفة مدير مدرسة.

وفيما يلي عرض لإجابات المشاركين على سؤال الدراسة والذي يتناول آفاق الاستعادة من نموذج EPIC لتطبيقه على المدارس في القدس، علماً بأن النموذج يتناول أربعة محاور فاعلة في سبيل تحديد الآفاق المأمول الوصول إليها لعملية التطوير المهني للمديرين الجدد، والتي تتركز على (الفاعلية، الممارسات، الدافعية والحافزية، مشاركة المجتمع المحلي)، وفيما يلي عرض لتلك الآفاق من وجهة نظر المشاركين في الدراسة.

#### أولاً: المرافقة الحثيثة للمديرين الجدد في القدس لتطوير الفاعلية لديهم

يُعد عامل (الفاعلية) من العوامل البارزة في تحديد الآفاق المأمولة لعملية التطوير المهني، نظراً لأهميته في تحديد مدى تطبيق المديرين الجدد في المؤسسات التعليمية للبنود واللوائح التي يتبناها نموذج EPIC، ويتركز هذا العامل، وبحسب ما حدده النموذج (Rockman, 2011) في إمكانية المدير/ة توثيق عدد ساعات العمل المستغرقة عند أداء الأنشطة القيادية، والآليات المتبعة لمساعدة الطلبة في تحسين أدائهم، وأيضاً عن متابعة المعلمين أثناء الحصة الصفية بغية تطوير الأداء الوظيفي لديهم، ومدى تفاعلهم في إعداد وتنفيذ النشاطات، ولا يغيب دور المدير في التنسيق والتعاون مع المجتمع المحلي.

## 1. المهارات القيادية التي يحصل عليها المديرون الجدد في الدورات التدريبية:

يسعى نموذج EPIC لتطوير مهنة المديرين بشكل عام، ومهاراتهم القيادية بشكل خاص، بهدف إحداث نوع من التناغم بين أهدافهم الشخصية والأهداف الوظيفية في المؤسسة التعليمية، ومن جانب آخر، تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومن خلال خططها الاستراتيجية بتحديث استراتيجيات التطوير المهني للمديرين، مع التركيز على المديرين الجدد. وفي هذا الصدد، أشار المشاركون وبدرجة تأييد مرتفعة إلى أن الدورات التدريبية والمساقات الأكاديمية التي تلقونها عملت على تطوير مهارات القيادة لديهم، إذ يتم تطبيق المادة النظرية وتحويلها إلى مادة عملية قابلة للتطبيق، وقد أشار أحد المديرين في ذلك إلى:

*"تلقيت دورة تدريبية تم فيها فحص مهاراتي في الحاسوب والتكنولوجيا واللغة الإنجليزية.. وتعلمت تصميم نماذج إلكترونية أقوم بتوزيعها على المعلمين والمديرين الداخليين، أؤمن بأن كل مدير أو شخص فاع في المجتمع يجب أن يتطور بشكل دائم".*

وبالتالي فإن استراتيجيات التطوير المهني تتضمن مبادئ وأسس القيادة التربوية، والتي تساهم بفاعلية في عملية تطوير مهارات القيادة، والحصول على خبرة عملية بعد استلام إدارة المدرسة، وما يؤكد على ذلك إجابة إحدى المديرات التالية:

*"نعم القيادة التربوية، ساهمت بشكل فعال في تطوير مهارات القيادة لي، حصلت من خلالها على خبرة عملية في كيفية التخطيط للعمل كمدير، وساعدتني في وضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، وإعداد دراسات وخصوصاً في العمل المحاسبي بالتعاون مع المعلمات كفريق، أما الطالبات فإن التركيز يتم على رفع مستواهن التعليمي، والتشبيك مع المجتمع المحلي".*

وبغض النظر عن وجود مبادئ وأنماط القيادة التربوية في المادة النظرية التي يتم الحصول عليها في المساقات الجامعية والدورات التدريبية، إلا أن تطبيقها على أرض الواقع يعاني من معضلة لدى بعض من المديرين، وخصوصاً للمديرين الجدد، فإن التجربة العملية، والتعاون التام يعطي نتائج

ملموسة، وهو ما أكدته إجابات المديرين وبدرجة توافق مرتفعة، وهو ما أشارت إليه إحدى المديرات بقولها:

"أخذنا دورات (مدرب مدربين TOT) في القيادة التربوية، وكيف يمكن تحويل المادة النظرية لعملية من خلال التجربة والتعاون، إذ تختلف التجربة على أرض الواقع عن محتوى الدورات، ولكن يمكن الاستفادة من مبادئ التخطيط في تعريف المدير الجديد كي يصبح مدير فني وإداري في نفس الوقت".

وفي نفس السياق، فقد أشارت إحدى المديرات بقولها:

"أكيد ساهمت بشكل فاعل وإيجابي، فأضاءت الطريق.. أعطتنا شمعات كانت تنير لنا الطريق.. وما تبقى هو ممارسة على الأرض تعكس الخبرة والتجربة بشكل حقيقي وواقعي".

كما يمكن للمديرين تحقيق أعلى استفادة من الدورات التدريبية، من خلال التجربة الشخصية، سواء أكانت تلك التجربة إيجابية أم سلبية، فقد أشار أحد المشاركين في ذلك إلى أن:

"كل تجربة بتخوضها سواء سيئة أو حسنة طويلة أو قصيرة ممكن تستفيدي منها.. كيف تعمل رسالة المدرسة مثلاً". ونشير هنا إلى أن المعهد الوطني يقدم دورات تدريب متعلقة بالتطوير المهني للمديرين الجدد وذلك بالتركيز على دورات القيادة والإدارة".

ومن جانب آخر، أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلى أن المديرين الجدد يتلقون دورات تدريبية في نطاق عملهم، أي بعد استلامهم لإدارة المدرسة، إذا أوضحت ذلك بقولها:

"عملياً هذه الدورات لكي يكونوا مديرين أكثر من كونهم قادة، لأننا نفترض أن المدير لديه سمات قيادية، وهو

قائد بناء على اختياره في مراحل التصنيف السابقة"

ونشير هنا إلى أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تقدم دورة خاصة تحت مسمى "دورة المديرين الجدد"، ونشير هنا إلى أنها دورة نظرية لا يتم فيها تطبيق عملي، وتقتصر على تقديم مجموعة من النماذج المرتبطة بالعمل الإداري التربوي، هو ما وضحته المديرية بقولها:

"هذه الدورة للتمكن من مهام عمله إلى أن يصل إلى مرحلة إتقانه، وهذه الدورة لا تختص بسماته والعمل على

تأمله، بل لتنفيذ المهام بأفضل طريقة ممكنة"

كما تساعد الاستراتيجيات المتبعة في وزارة التربية والتعليم المديرين القدامى في تطوير مهاراتهم القيادية من خلال اعتماد "دبلوم قيادة" لمدة عامين، ويتم استثناء المديرين الجدد حتى حصولهم على الخبرة العملية الكافية.

وعليه، نستنتج أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تستند إلى استراتيجية التدريب الإداري، مع إضافة دورات تدريب تتعلق بالمهارات الإدارية والفنية والمالية، ومهارات القيادة، إلا أن تلك الدورات تبقى دورات نظرية ما لم يقم المدير الجديد بنفسه بعملية التطوير الذاتي للمهنة على أرض الواقع. ولم يشر أي من المشاركين إلى أن حضور اجتماعات مع المديرين القدامى قد ساعدهم في حل مشاكلهم وتجاوز الأزمات والحالات الطارئة في بداية عملهم، مما يجعل مهمتهم صعبة التحقيق، ويؤدي ذلك إلى قصور في الأداء والإنجاز في المراحل الأولى لعملهم، وبالتالي نستنتج أن هناك درجة تأييد منخفضة لمساهمة الدورات التدريبية في تطوير العمل الوظيفي للوصول إلى درجة مرتفعة من الإتقان لدى المديرين الجدد بعد تلقيهم الدورات التدريبية النظرية دون وجود ممارسة فعلية على أرض الواقع.

2. مساهمة الدورات التدريبية في تنمية مهارات إدارة الموارد البشرية والمالية:

نظراً لأهمية الدراية والمعرفة لدى المديرين بشؤون الموظفين، وإدارة المؤسسة التربوية مالياً، والتعرف على موجودات تلك المؤسسة، فإن وزارة التربية والتعليم تقدم عدداً من الدورات التدريبية المتعلقة بهذا الشأن، وقد تبين وجود درجة توافق مرتفعة لدى المشاركين، إذ أشار أحد المشاركين بقوله:

*"كان لدي صورة عن الأمور المالية من خلال دورة تهيئة المديرين الجدد.. أصبح لدي صورة أوضح لمتابعة السجلات المالية بدقة ومهنية عالية".*

كما توفر الدورات التدريبية مهارة معرفة حاجات المؤسسة التربوية، من خلال احتوائها على شخصية المدير القائد، وبينت نتائج الدراسة أن دورات القيادة التربوية قد ساهمت بفاعلية في تطوير مهارات القيادة وبدرجة تأييد مرتفعة، إذ أكدت على ذلك إجابة إحدى المشاركات بقولها:

*"أعطتني خبرة في كيفية التخطيط للعمل كمدير، وساعدتني في وضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، وفي وضع دراسات أو العمل بمالية المدرسة".*

وفي نفس السياق، أكد هذا الادعاء أحد المشاركين بقوله:

*"أنا أحب كمدير أن أكون مبادر.. تعلمت من القيادة التربوية أن المدير قائد، والمدير مبادر، والمدير مبدع.. أحاول عمل مبادرات إبداعية بدون السعي نحو الجوائز أو الحوافز".*

كما أشارت إحدى المشاركات بقولها:

*"أنا كمديرة جديدة ساعدتني كثيراً في التعرف أكثر على المعلمين وشخصياتهم وكيفية التعامل مع مالية*

*المدرسة"*

وهناك آراء لمديرين جدد، وبدرجة تأييد متوسطة، تؤكد احتواء الدورات التدريبية على جميع البنود التي تتناول تعريف المشاركين بجميع الحاجات التي يتطلبها العمل الإداري في المدرسة، فقد أكد أحد المشاركين بقوله:

"كانت الدورة ممنهجة، وفيها أساسيات العمل جميعها من كل الأشياء التي تواجه المدير من قضايا مالية لمجتمعية لعلاقات لكل شيء يخص الإدارة لكتب رسمية، كانت الدورة ممتازة ... كان لقاء مديرين القدس لتبادل الخبرة مع الزملاء هو الذي أثرى تجربتي.. كان مدراء إلهم 30 سنة وأنا مدير جديد، بيحكوا عن تجاربهم ورأيهم وقصص من الواقع".

إلا أن هناك تباين في إجابات عينة الدراسة، إذ أن الدورات التدريبية، وإن احتوت على جميع المواضيع التي تهتم المديرين لإدارة عملهم في المؤسسة التربوية، إلا أن التطبيق العملي هو الذي يحقق الفائدة القصوى، وهو غير متوفر في الدورات التدريبية التي تسبق استلام المهام الإدارية في المدرسة، إذ أشار أحد المشاركين في ذلك بقوله أن:

"الدورات التدريبية أعطتنا مفاتيح وإضاءات حول بداية الطريق في الإدارة المدرسية. والذي زاد وعمق مدى الفائدة هي عملية الممارسة على أرض الواقع وتفاعل المديرين مع كل القضايا التربوية والأكاديمية والتعليمية والاجتماعية الموجودة في المجتمع المحيط وهي التي أعطتنا القوة والخبرة في إدارة المدرسة".

أما فيما يتعلق برأي رئيسة قسم متابعة الميدان، فقد أكدت على ذلك بقولها:

"تساهم الدورة بهذا الأمر، لأن الدورة تركز على إدارة الموارد البشرية والمالية، ويحصلون على تدريب حول هذه المهام".

ومن هنا، نستنتج أن الدورات التدريبية المتعلقة بالمديرين الجدد تساعد من ناحية نظرية التعرف على حاجات المؤسسة التربوية للإدارة المالية، وآلية التعامل مع العاملين فيها، إلا أن التطبيق العملي



هو ضرورة لا بد منها، استناداً إلى الأسس العلمية التي يتعلمها المديرين الجدد في تلك الدورات. وهو ما أكدته إجابات المشاركين وبدرجة مرتفعة والذين يرون ضرورة المرافقة الشخصية والتعرض للمواقف التي قد تحدث أثناء العمل في المدارس قبل البدء بتسلم المهام الإدارية، وأن الدورات التدريبية لا تفي بالغرض المطلوب لضمان نجاح المديرين الجدد في حل المشاكل والعمل بفاعلية، وبالتالي يتعرضون لعدة ضغوط تعيقهم من التطوير الذاتي، وتعلم مهارات جديدة.

### 3. آليات مُرافقة المدير/ة الجديد/ة

تُعد نماذج تقييم الأداء من أبرز الوثائق التي تستند إليها الإدارة المدرسية والقائمين عليها في وزارة التربية والتعليم، ومعدّي البرامج والدورات التدريبية، ومخططي سياسات الوزارة المستقبلية في تطوير مهارات المديرين الجدد مهنيّاً، إذ يعتمد المديرين عادة على رؤساء الأقسام في حالة المدارس كبيرة الحجم، وهو ما أكدته إجابة إحدى المشاركات بقولها:

"رئيس قسم.. تزورنا وتقدم نموذج التقييم".

ومن جانب آخر تعتمد الإدارة المدرسية على زيارات المشرفين التربويين بشكل رئيس، وهو ما أكدته إجابات المديرين وبدرجة توافق مرتفعة، إذ أشار أحد المشاركين في ذلك بقوله:

"أنا كمدير أعتبر مشرف مقيم.. بمعنى مشرف دائم، وأكتب التقارير عن المعلمين دائماً، وأزورهم في

الحصص، وأتابع تحضيراتهم، ولكن يوجد مشرفين تربويين يشرفوا على المعلمين، وعادة أتواصل معهم، ونجتمع مع

المعلم للحصول على التغذية الراجعة عن كل معلم، وتطبيقها".

إلا أن المديرين يعتمدون أساساً على المشرفين التربويين أثناء زيارتهم الميدانية، ولا يوجد أي

نوع من المتابعة سوى تلك الزيارات، إذ تتم زيارة المعلمين وحضور الحصص، ومراجعة ملفات التحضير

وأدائهم في الحصّة الصفية، ولا يخلو نموذج تقييم الأداء متابعة الإدارة المدرسية، وهو ما أكدته معظم إجابات المشاركين، فقد أجابت إحدى المشاركات بقولها:

"يحضر المشرفون مرة بالسنة، ويتابعوا سجلاتنا المختلفة، سجلات المدير.. من سجلات مالية إلى سجلات

خطط، وسجلات الامتحانات التي يقدمها المعلمات، سجلات النظام..".

وبذلك نجد أن الزيارات الميدانية التي يقوم بها المشرفون التربويون تركز على عملية الرقابة على

أداء المعلمين والمديرين، وهو ما أشارت إليه إجابة أحد المشاركين بأن:

"المشرفين التربويين يزوروا المدرسة .. في رقابة .. يعطوا ملاحظات داعمة ومساندة.. كيفية النظر للأمور".

كما نجد أن نماذج تقييم الأداء هي نماذج معدة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويشرف

عليها المشرفون التربويون، والذين يقومون بزيارات ميدانية للمدارس للتأكد من تعبئتها لغايات تقييم الإدارة

المدرسية، دون وجود نماذج مصممة من قبل المديرين أنفسهم، وتتضمن تلك النماذج وبحسب وجهة

نظر أحد المشاركين:

"مثلا ملف اجتماعات بتكتبي محضر اجتماع، كم اجتماع تم انجازه، المواضيع التي تم تناولها في

الاجتماع.. ويعتمدوا على التوثيق وهذا صحيح.. ممكن تكون 15 ملف".

كما أكدت إجابات المديرين بوجود تقصير من قبل مشرفي الوزارة، إذ تتم الزيارة الميدانية والرقابية

مرة واحدة في نهاية السنة الدراسية، وقد أكدت على ذلك إجابة إحدى المشاركات بقولها:

"صراحة، في متابعة الميدان، مخلص المدير لحالو، بس آخر شهر من السنة، وأنا لحالي بتصرف في الميدان

طوال السنة الدراسية".

ولتجاوز ذلك القصور، يقوم بعض من المديرين بخلق نوع من التعاون والعمل كفريق لتحقيق

الأهداف وبدرجة تأييد متوسطة، وهو ما أشارت إليه إحدى الإجابات، إذ وضحت ذلك بقولها:

"أنطلق في العمل مع الطاقم التدريسي الموجود في المدرسة تحت عنوان القيادة الجماعية أو القيادة

المشتركة.. كمدير مدرسة إذا اعتمدت على الفردية حقيقة وبشكل صادق لا أستطيع إنجاز المهام الموكلة إلي، وأسعى

لمنح صلاحيات لكل العاملين وتكوين علاقات إنسانية طيبة قبل تكون العلاقات المهنية أو المرافقة، أنت تستطيع

تشغيل كل الطاقم للعمل في نطاق المدرسة".

أما رئيسة قسم متابعة الميدان، فقد أشارت إلى ذلك بقولها:

"لا توجد مرافقة شخصية للمديرين الجدد، إلا أنني أقوم شخصياً بزيارتهم، والسؤال عن احتياجاتهم،

ومساعدتهم قدر الإمكان".

نستنتج مما سبق، أن الإدارة المدرسية تعتمد بشكل رئيس على النماذج المعدة لتقييم أداء

المعلمين، والأداء الإداري من قبل وزارة التربية والتعليم وبدرجة تأييد مرتفعة، والتي تتضمن جميع الأمور

الإدارية والمالية والإشرافية والتنفيذية، إذ تتم مراقبة تلك النماذج من قبل المشرفين التربويين في زيارتهم

الميدانية السنوية، ومراجعة عمليات التوثيق والتعبئة لكافة النشاطات التي يقوم بها المديرين، وذلك

لمعرفة مستوى إنجازهم لعملهم، ومستوى أداء المعلمين على السواء.

#### 4. التخطيط اليومي من قبل المديرين الجدد:

أكدت جميع إجابات العينة وبدرجة توافق مرتفعة قيام المديرين في العادة بوضع خطط عمل،

محددة المدة، وتتضمن أمور ذات أولوية وأمور طارئة (خطة "أ" وخطة "ب")، حيث أن وضع الخطط

يساعد المديرين في تحديد الأهداف والأولويات، وهو ما أشارت إليه إحدى الإجابات بقولها:

"أکید في خطة.. حاطة نقاط رئيسية اشتغل عليها وطبعاً عندی مجال للظروف الطارئة".

ویتم إعداد مجموعة من الخطط اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية، وذلك بهدف إجراء مقارنة ما بین الواقع والمأمول، وتعد الخطط بمثابة آليات العمل المنوي إنجازها لتحقيق أهداف المؤسسة

التربوية، إذ يقوم المديرون بذلك، وقد أشار أحد المشاركين إلى ذلك بقوله:

"نعم، أعمل خطة لليوم وأجندة يومية، وتقرير عدة مرات".

كما يقوم المديرون بمشاركة العاملين في المدرسة في وضع وتصميم تلك الخطط وبدرجة تأييد متوسطة، وهو ما أكدته الإجابة التالية:

"أنا أشارك المعلمين الآخرين في تقاريري.. أعمل الأشياء ذات الأولوية.. أهتم بموضوع الامتحانات".

إلا أن المديرين يواجهون مجموعة من الحالات الطارئة والاستثنائية، مما يتطلب تغيير الأولويات، أو وضع خطط بديلة، وبناء على الخبرة الميدانية، يقوم المديرون بحل تلك المشكلات والحالات الطارئة، وهو ما أكده جميع المشاركين، إذ أشار أحد المشاركين لذلك بقوله:

"بتكوني حاطة خطة لتنفيذها، ولكن على الأغلب تحدث مواقف معينة، أشياء ثانية، بتخليكي تطلعي عن

الخطة، لأن التعامل مع البشر مختلف تماماً عن التعامل مع الكتب والدراسات، وخصوصاً عند التعرض لمشاكل مع

العاملين أو الطلبة.. بتوقعي في مواقف مختلفة يومياً بتخليكي مرات كثيرة تقولي العمل الإداري أو العمل الفني لحل

تلك المشكلات اليومية".

كما أشارت إجابات المديرين وبدرجة تأكيد مرتفعة إلى وجود عدد من المفاجئات والمواقف،

وخصوصاً في حالة كبر حجم المؤسسة التربوية، فقد أشارت إحدى الإجابات إلى أن:

"أي حدث عرضي في الصف أو... يشغلك ويشطب كل جدولك، التخطيط لازم يكون فيه مرونة قوية، يومك قصير جداً، بتكوني مخططة أشياء وبتفاجئك أشياء ثانية، وبخلص يومك، ولكن لازم على الأقل الخطوط العريضة تمشي، بذلك توازني أهم شيء في الموضوع تحويل الصلاحية، فالثقة بالناس تعطي نجاح بالعمل، فالنائب يجب أن يعمل عمل المدير سواء كان في داخل المدرسة أم خارجها، في إصدار التعليمات وحل المشكلات، مثلاً عندك لجنة اجتماعية هي بترتب كل شيء وبتشاورني في بعض الأمور، هي تضع اللجنة الفنية للإذاعة المدرسية، إذا نجاح المدير أن تمشي المدرسة في حالة تغييه".

ونشير هنا إلى أهمية وضع الخطط اليومية من قبل المديرين، وذلك لضخامة وتنوع مجالات العمل الملقاة على عاتقه، وعليه توثيق كل شيء، وعدم الاعتماد على الذاكرة، وهو ما أكدته بعض من الإجابات. وتجدر الإشارة هنا إلى وجوب إيجاد نوع من التنسيق ما بين أعمال المديرين ونوابهم وسكرتير المدرسة، وهو ما أكدته إحدى إجابات المشاركات بقولها:

"عاملة جروب مع النائبة والسكرتيرة، أنا بكتب المهام وفرغهم على الورق، وبستخدم المراكز لتحديد ما تم إنجازه، ويمكن تأجيل البقية لليوم التالي في حالة الانشغال".

وفي الجانب المقابل، أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إلى ذلك بقولها:

"توجد نماذج واضحة تحدد خطة العمل اليومية، ويلتزم المديرين بتعبئتها، ونحن نضع المهمة وكيفية تنظيمها، وهناك مديرون يكتبون بشكل تفصيلي".

وعليه، نجد أنه ولزيادة الفاعلية الإدارية لدى المديرين الجدد، عليهم استخدام نماذج معدة مسبقاً لخطط العمل اليومية، وتلخيصها أسبوعياً وفصلياً وسنوياً، وقد طالب جميع أفراد الدراسة، وبدرجة توافق مرتفعة، بضرورة توفيرها من قبل وزارة التربية والتعليم وبدرجة تأييد مرتفعة، وذلك بهدف تقييم الأداء

العام للمؤسسة التربوية، وأداء الإدارة والعاملين والطلبة على السواء، كما يجب أن تحتوي الخطط الموضوعية على مرونة قصوى لمواجهة المشاكلات والمعوقات التي تحصل معهم وبشكل يومي، تعمل على تعطيل إنجاز تلك الخطط وتأجيلها لأيام لاحقة.

##### 5. اجتماعات المديرين مع طواقم العمل:

وفيما يتعلق بساعات دوام المديرين، نجد أن معظم المديرين يتأخرون في الدوام اليومي حتى الساعة الثالثة عصراً وذلك لمراجعة ما تم إنجازه وما لم يتم، والعمل على وضع خطة عمل جديدة لليوم التالي، مع مراعاة تكوين الخبرة والدراية في توفير مرونة بالوقت، وهناك من يعمل مدة أقل من ذلك، وخصوصاً أيام الخميس، وذلك لقضاء عطلة الأسبوعية مع أسرته وبقيّة عائلته.

ونشير هنا إلى أن تنوع الأعمال المدرسية، والنشاطات التي تقوم بها، تتطلب إجراء اجتماعات فردية وجماعية، ولتحقيق ذلك يجب إعطاء الوقت الكافي لمثل هذه الاجتماعات، وبالتالي يقوم عدد من المديرين بتحديد الاجتماعات ما بعد الدوام المدرسي، أو في العطل الرسمية (عطلة المعلمين الصيفية) وذلك لتهيئة طاقم العمل على أكمل وجه، ووضع الخطط وآليات العمل، وتوزيع الأدوار. وفي ذلك أشارت إجابة إحدى المشاركات بقولها:

"حدث موقف معين يستدعي عقد اجتماع، أو في بداية العام الدراسي لا بد أن يكون في اجتماع لتهيئة

الطاقم والترحيب فيه وتوزيع المهام على المعلمات وبرامج المناوبة، وهناك اجتماع أسبوعي وفي نهاية كل

شهر".

وهناك درجة توافق متوسطة في تفضيل عقد الاجتماعات أيام الأحد والخميس، مع اختيار أيام

الخميس، إذ أشارت إحدى المشاركات إلى أن:

"المفروض مرة في الشهر.. أكثر أيام أحد وخميس لأن تزويجة الطلبة على 12، وفترة استراحة المعلمات،

ومرات بعد الدوام، في أي يوم ممكن".

وينص القانون الناظم والمتعلق ببند الاجتماعات إلى ضرورة عقد اجتماع شهري، وبشكل دوري، إلا أن نصف العينة قد قامت بتصميم مجموعة كمنتدى لطرح الأفكار وضرورات العمل، أو تعقد اجتماعات طارئة يومية أو اسبوعية وبحسب الحاجة، فقد أشار إحدى المديرين في ذلك بقوله:

"عاملين جروب للمعلمين، بهدف التعرف على ظروف المعلمين المتأخرين، أو لتغيير دوام لشهر رمضان، ممكن الواحد يوصل فكرته بدون اجتماعات رسمية ومكتوبة، ويتم فيها تحقيق هدف واحد في كل مرة، ولا يستغرق الأمر أكثر من ربع ساعة، فلا داعي لعقد اجتماعات.. كل المعلمين بينهم يخلصوا الاجتماع ويوقعوا على الحضور ويغادروا الاجتماع".

وقد أكد جميع المديرين بأنه يتم تجميع محاضر الاجتماعات في سجل الاجتماعات، إذ يتم عقد اجتماعين قبل بداية العام الدراسي وفي اليوم الأول، وبعد اعتياد المعلمين على آلية عقد الاجتماعات، يتم تحدد اجتماع شهري تم فيه تحديد التاريخ والوقت والمدة وبنود الاجتماع، وهو ما أكدته إحدى الإجابات والتي أكدت على ذلك بقولها:

"طبعاً في سجل اجتماعات أول سنة اجتماعين في شهر، بعد ما صرنا يفهموا الأمور صرت أعقد اجتماع مرة بالشهر، وقبل عمل الاجتماع، يتم الإعلان عن الاجتماع وتحديد ساعة وتاريخ، ويتم توقيع الجميع عليه، ووضع بنود الاجتماع".

ومن أبرز الاجتماعات التي يؤديها مديرو المدارس، بالإضافة إلى الاجتماع بداية كل عام، وفي نهاية كل شهر، يتم عقد اجتماع ما قبل الامتحانات، كما يتم عقد اجتماعات طارئة، واجتماعات مع أولياء أمور الطلبة، وهناك اجتماعات فردية واجتماعات جماعية، بحسب الموقف.

ومن وجهة نظر رئيسة قسم متابعة الميدان، يطلب من المديرين عقد اجتماع دوري مرة في الشهر الواحد على الأقل، وتعد الاجتماعات بحسب الحاجة، وقد أوضحت آلية سير العمل بقولها:

"وعلى المديرين إرسال تقارير شهرية، ومن بينها عدد الاجتماعات التي عقدها خلال الشهر، والاجتماعات المنعقدة مع المعلمين (اجتماعات جماعية)، أو (اجتماعات فردية)، إذ يساعد التقرير الشهري التعرف على أداء المديرين بشكل واضح وموثق".

ومن هنا، نستنتج أن هناك درجة تأييد مرتفعة لضرورة عقد الاجتماعات في المؤسسات التعليمية، مما يتطلب التحضير للاجتماع، وإبلاغ المشاركين والحضور بتاريخ ووقت ومدة وبنود الاجتماع، وقد يتم عقد الاجتماعات بشكل فردي أو جماعي بحسب الحاجة، كما يمكن عقد اجتماع طارئ بناء على المستجدات الحاصلة في المدرسة، إلا أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تُلزم المديرين بعقد اجتماع واحد على الأقل شهرياً، وتقديم تقرير شامل عن أداء المدرسة بعد كل اجتماع يتم عقده.

ومن خلال تحليل أداة الوثائق، وجد الباحث أن الوثائق التي مررها المديرون والمُديرات تشمل توثيق للاجتماعات التي يعقدها المديرين، والمواضيع التي شملتها الوثائق لا تخرج عن العمليات التقنية البحتة مثل موضوع (الغياب المُتكرر للمعلمين، التأخر، المناوبة)، ومن خلال عملية التحليل لم نجد أية وثيقة تتضمن موضوع تربوي عميق، أو أية مواضيع أخرى، بل بقيت جميع الوثائق ضمن الموضوع الإداري التنظيمي (وثائق تقليدية).

وهذا الأمر مُناقض لإجابات المديرين وما برز لديهم، والتي أكدت معظم الإجابات وبدرجة تأييد مرتفعة على كيفية استثمار الاجتماعات لتمرير مواضيع مُهمة جداً وتم التخطيط لها سابقاً، أو مواضيع استحدثت حصول اجتماع طارئ لسبب غير مُتوقع، ويمكننا أن نعزو ذلك إلى أن الاجتماعات الطارئة



من الممكن أن لا يقوم المديرون بتوثيقها، باعتبارها واقعة لحل مشكلة معينة لا تتطلب عقد اجتماع مع عدد من العاملين، وإنما يتم فيها عقد اجتماعات فردية، سواء في مكتب المدير أم في القاعة الصفية.

## 6. علاقة الإدارات المدرسية مع النقابات المهنية:

تبرز أهمية التواصل مع النقابات المهنية في تعريف مديري المدارس، والمعلمين بالحقوق والواجبات بشكل جلي، إذ أن قانون العمل والعمال، ونقابة المعلمين تساعد على المعرفة التامة بدورها، وتفسر وبشكل واضح جميع الحقوق والواجبات الملقاة على عاتق المعلمين ومديري المدارس على السواء. إلا أن هناك ضعف في المتابعة والتواصل مع تلك النقابات، إذ نجد أن الأغلبية العظمى من المديرين لا يقومون بأي شكل من أشكال التواصل، إلا في حالات الإضراب، أو تعليق الدوام، أو مطالبات صادرة من النقابة أو الجهات المعنية بأمور المؤسسات التربوية، ويعزى ذلك إلى تقصير من كلا الطرفين، إذ أشارت إجابة إحدى المشاركين بأنه:

".. كانوا يزورونا في البداية، ولكن حالياً موقفهم ضعيف النقابات، حتى الانتخابات ما صارت هذه الفترة".

ويعزو عدد من المديرين، وبدرجة تأييد متوسطة، إلى وجود أسباب موضوعية تؤدي إلى تقصير

في اتحاد المعلمين، وهو ما أكده أحد المشاركين بقوله:

"معظم المؤسسات والنقابات مرتبطة بشخص واحد، وإذا غاب الشخص خربت مألطة.. صار مفهوم الشيء

المالي فقط أما حقوق المعلمين غير المالية فلا.. مثلاً ممكن أن يحصل ظلم من مدير تجاه معلم.. لمن يتوجه المعلم

للنقابات، وجميع مطالبات المعلمين زيادة المعاش أو التظلم من الخصومات المالية، أو من تقييم الأداء، ويتحول

الموضوع إلى شخصي، المفروض في لجنة تحقيق وعالم تيجي تتصف المعلم، تحضر حصة له وتقابل المدير

شخصياً، وهل يستحق هذا التقييم، هذه المواضيع حساسة ودقيقة بين السطور ما بتلاقيها وما حدا بينتبه إليها".

وهناك من هم أعضاء فاعلين في اتحاد المعلمين، والذين يدعمون إجراء تنسيق والتواصل الدائم مع النقابات والجهات المعنية بالمعلمين، وذلك لتطوير العمل الإداري في المدرسة، إذ أكدت إحدى الإجابات بقولها:

"في قضية جوهرية وهي قضية إيجابية جداً إذا أراد المدير عمل تشابك مع المحيط المجتمعي الموجود سواء هذا المحيط يحوي مؤسسات حكومية أهلية خيرية شعبية، وشخصيات ورجال أعمال وتجار، في النهاية كمدير مدرسة ناجح، وكقائد تربوي ناجح، يمكن إجبار كل المحيط لخدمة المدرسة، وبالتالي تتقدم المدرسة وتصب في مصلحة الأطفال.. نحن بحاجة لخطة اجتماعية وخطة علاقاتية تعمل علاقات مع المجتمع المحيد وجذبه تجاه المدرسة".

في المقابل ترى رئيسة قسم متابعة الميدان ترى بأن نقابة اتحاد المعلمين كجسد مؤسسي:

"تقوم بإجراء زيارة للمدارس وبشكل دوري، ويتم فيها بناء ورشات عمل للطاقتهم، ويكون دور الوزارة بتقديم

التعليمات للمديرين في استقبالهم والترحيب بهم".

وبناء عليه، نستنتج أن نقابة اتحاد المعلمين ربما تقوم بدورها في زيارة المدارس، وإجراء ورشات عمل للطاقتهم في تلك المدارس، إلا أن الدور الأكبر يقع على المديرين ومدى تفاعلهم ونشاطهم، ومدى التواصل مع النقابة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وتعريف المعلمين بحقوقهم وواجباتهم الموكلة إليهم بشكل واضح، وخصوصاً المتعلقة بالشكاوى الممكن تقديمها للنقابة والتي تتضمن نظام الخصومات والعلاوات، وتقييم الأداء، إذ أكد جميع المشاركين إلى وجود تلك المعضلات والمشاكل التي يتعرض لها المديرين في المدارس، القدامى منهم والجدد على السواء والذين أكدوا ذلك بدرجة تأييد مرتفعة.

## 7. مدى الاطلاع على تجارب المدارس الريادية في القدس:

يساعد إطلاع المديرين على تجارب المدارس الناجحة، والمدارس الريادية في تطوير وتحديث العمل في المؤسسة التربوية، مما يعمل على تحسين الأداء العام للإدارة المدرسية، والأداء التنظيمي

للمعلمين وللطاقم العامل في تلك المدارس، إلا أن هناك قصور لدى عدد من المديرين في الحصول على تلك الدراسات، إذ بينت النتائج أن هناك درجة تأييد مرتفعة لدى المديرين بعدم امتلاكهم إلى أي نوع من الدراسات المتعلقة بتجارب المدارس الريادية، سواء في منطقة القدس أو غيرها من المناطق.

وعلى الرغم من ذلك فإن هناك من المديرين من:

*"بنتابع أعمالهم عن طريق صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة"*

ونشير هنا إلى أن مديرية التربية والتعليم والمعهد الوطني يزودان المديرين بتجارب المدارس

الريادية للاطلاع عليها، والاستفادة منها قدر الإمكان، وقد أشار أحد المشاركين إلى ذلك بقوله:

*"كما تصل المديرين مجموعة من التقارير الريادية لإنجازات مجموعة من المدارس سواء في القدس أو في*

*الضفة الغربية، وتتضمن مبادرات ومسابقات تعقد بين تلك المدارس، وهناك تجارب ناجحة لعدد من مدارس القدس*

*والفوز بتلك المبادرات الإبداعية والتي تتوفر عبر الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالمدارس".*

ومن وجهة نظر رئيسة قسم متابعة الميدان في وزارة التربية والتعليم، فقد أشارت إلى امتلاك

الوزارة لتجارب محدودة، تمثل مبادرات شخصية من طرف القائمين عليها، وبينت أن ذلك يعود إلى درجة

نشاط الفرد، ومدى تحمله للمسؤولية، إذ أعطت مثالا على ذلك بقولها:

*"مثلا يوجد لدينا مدير جديد يواجه مشكلة عنف داخل المدرسة، أقوم بإرساله إلى مدير آخر قديم قام بابتكار*

*طريقة لتخفيف العنف بطريقة رائعة، قمت بمرافقة المدير الجديد ليتعلم من هذه التجربة، ورأينا كيف يلعب الطلبة*

*دوريات رياضية، وقامت المدرسة بتوفير ألعاب وإقامة فعاليات بشكل مستمر، أنا أعمل على تقوية المديرين من خلال*

*بعضهم البعض".*

وبذلك نجد أن هناك درجة تأكيد مرتفعة لوجود قصور في توفير موقع إلكتروني، أو مجلة أو

أية وسيلة تساعد المديرين الجدد للتعرف على النماذج الناجحة والأنشطة التي تقدمها المدارس، سواء

في مدينة القدس أو في بقية المدارس الفلسطينية، علاوة على ذلك لا تقدم الوزارة أية مبادرات للتطوير المهني للمديرين الجدد، فعلى الرغم من تلك الاجتماعات العنقودية التي تعقدها رئيسة قسم متابعة الميدان، إلا أنها تتطلب التعرض لعدد كبير من المواقف والأحداث التي قد تعترض عمل المديرين الجدد، كما أن التعرف على النجاحات التي حققتها المدارس الأخرى يساعد المديرين على الاقتباس منها، كما تعطيهم القدرة على ابتكار طرق وآليات جديدة متطورة تساعد على تطور الأداء المدرسي بشكل عام، وأداء المديرين على وجه التحديد.

### ثانياً: كيفية مُرافقة للمديرين الجدد في القدس لتطوير التعلم من الممارسة لديهم

تُعد مُرافقة المديرين الجدد من أبرز المهام التي تساعدهم في التعرف، وبشكل عملي، على نقاط القوة والضعف لديه، فضلاً عن تعرفه على أفضل الممارسات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف بشكل عملي وسريع ومتمن، إذ أشار سلون (Solan, et al., 2012) إلى أن ممارسات مديري المدارس الفعالة تتركز على "جمع وتحليل بيانات الطلبة، بهدف تصميم نماذج تتماشى مع مستويات الطلبة، ومراعاة الفروق الفردية، والتعديل على سلوكيات الطلبة، فضلاً عن جمع وتحليل بيانات المعلمين بهدف تصميم نموذج مناسب لتقييم الأداء والتطور الوظيفي، وعمليات التعيين، وتجديد عقود العمل، وتحديد متطلبات التطور الوظيفي، والحاجة لحضور دورات تدريبية، بالإضافة إلى عقد الاجتماعات بمختلف أنواعها، والعمل على زيادة إيرادات المدرسة وتنوع مصادر تمويلها، ولا يغيب دور المدير في تطوير شخصيته وممارساته القيادية.

## 1. مُرافقة المديرين الجدد للتعلم من ممارساتهم

وفي هذا الصدد، أشار المشاركون إلى أن دورة المديرين الجدد التي أعدها مركز التدريب الوطني، قد ساعدتهم في التعرف على أبرز الأمور الإدارية، وكيفية توزيع المهام ووضع الخطط والبرامج المناسبة للعمل بها في المدرسة، فقد أشار إحدى المشاركين في قوله:

"هي دورة تهيئة للمديرين الجدد التي أخذناها في مركز التدريب الوطني، كانت داعم.. أبدأ بقوة، تدريباً على كل شيء من توزيع المهام والبرنامج".

وهناك من يرى بأن عملية المرافقة يجب أن تتم من قبل المدير للمعلمين وطاقم العمل، إذ يقوم بتفويض العاملين لاستلام مهام إدارية، وقد أكد أحد المشاركين على ذلك بقوله:

"ما يجب أمسك الصلاحيات كلها بأيدي، بالعكس يسمح هذا الأسلوب بخلق نوع من التسبب لدى المعلمين، ولكن على الأمد البعيد يعمل على صقل شخص محفز على استخدام التكنولوجيا".

ويعتقد بعض من المديرين بأن عملية مرافقة المديرين الجدد تتم من خلال الدورات التدريبية التي حضروها، إذ تمت الاستفادة منها من عدة جوانب، فقد أشار أحد المشاركين إلى ذلك بقوله:

"دورة المدير كمشرف مقيم أخذتها دورة، كثير فادنتي، كيف أدخل على الحصّة وأحضر الحصّة وأعمل خوارزمية، واكتب أسماء الطلبة، وأسجل ملاحظاتي من المشاغبة والمشاركة، وانتباه المعلمة للطلبة".

وهناك من يرى بأن مرافقة المديرين الجدد من الممكن أن تتم من خلال التعامل مع المديرين القدامى والاستفادة من خبراتهم، وقد أوضحت إحدى المشاركات ذلك بقولها:

"أنا رحيت على مديرة.. تدريب عندها 5 أيام في التهيئة للإدارة كل خميس، هذه المديرة أثرت علي في طريقة شغلي بكل شيء، كنت أسجل حتى الملفات وأنا كاتب ملاحظاتي، وصرت أتبع من الأشياء.. بلا مؤاخذه بدي أتهم،

ولكن مسؤولة الإدارات المدرسية والمشرفين هدفهم تقييمي وغير داعمين لينهضوا في المدير للأمام، تفتيش على شغلك.. في إحدى اللجان المشكلة من الوزير صبري صيدم للتعرف على احتياجات مدارس القدس.. أول 10 دقائق مقابلة وكانوا داعمين، بعد ما اندمجوا صاروا لجنة تحقيق.. أدوا دورهم الأصلي.. مطلوب تقديم سياسة لا الكلام مكتب سيء.. ضمن الخطة الاستراتيجية للوزارة والأهداف العامة حافظها، فاهم كل شيء"

وفي الجانب المقابل، فقد أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان إلى وجود:

"قناة مفتوحة وبشكل دائم، وتتم المرافقة عند زيارتها بشكل عميق".

وبذلك يتم تحقيق ذلك من خلال إجراء زيارة ميدانية لمديري المدارس، بغية توضيح نقاط القوة والضعف لديهم، والتأكد من تكوّن المهارات القيادية والإدارية والإشرافية والمالية لديهم، وتطبيق ذلك على أرض الواقع.

كما تم توضيح كيفية تهيئة المديرين الجدد منذ اليوم الأول لاستلامهم إدارة المدرسة، إذ أشارت

إلى ذلك بقولها:

"يقوم مدير مميز بمرافقة مديرين جدد، ولمدة أسبوع، وبعد انتهاء المدة، يتم إجراء امتحان تقييمي للمديرين

الجدد، ويتم الأخذ بنتيجة الامتحان، وتقييم المدير المميز لهما، وبالتالي، وبعد رصد احتياجات الوزارة يتم العمل على

اختيار المديرين الجدد وبشكل محوسب".

وبناء على ما سبق، نجد أنه وعلى الرغم من أن مرافقة المديرين الجدد من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم تتضمن حضور دورات تدريبية تحدد فيها أبرز المهام الإدارية المدرسية، إلا أن تلك الدورات لا تفي بالحاجة، وأن زيارة مسؤولي الوزارة للمديرين، تعني لديهم أن هناك رقابة على أدائهم، وأن هدف الزيارة هو الكشف عن نقاط الضعف وإبرازها، دون تقديم الدعم المطلوب لهم، وبذلك نجد أن هناك درجة تأييد منخفضة جدا في توفير المرافقة الحثيثة والشخصية للمديرين الجدد، سواء من قبل

رئيسة قسم متابعة الميدان أو من خلال التواجد مع مدير سابق له باع طويل وخبرة واسعة وتميز في الأداء يساعدهم على التطور المهني بشكل سريع وعملي وفاعل.

وعملية التعلم من خلال الممارسات بحاجة إلى لغة تأملية والتفكير بالسيرورة اليومية للمدير من قبل موجه أو مُشرف يلتقي به بشكل دائم، والواقع لدينا ان رئيسة قسم متابعة الميدان تزور المدرسة 3 إلى 4 مرات طيلة العام الدراسي، الأمر الذي يقول لنا أن هناك زيارة إلى المدرسة مرة كل شهران في أحسن حال. وهذه الزيارة تتضمن متابعة جميع الشؤون الإدارية من كبيرها إلى صغيرها، بحيث يتم الحديث عن المواضيع التنظيمية الإدارية، ولا يتم عادةً التطرق إلى مشاعر المدير أو موقفه اليومي داخل المدرسة بسبب ضيق الوقت وقلة الزيارات.

## 2. مرافقة المدير المعلمين في الغرفة الصفية:

من الجدير ذكره أن تحديد استراتيجية خاصة للمديرين تتعلق بزيارات الغرف الصفية له مبرراته المهنية، إذ إن عمل المديرين المتعلق بمتابعة نشاطات وأعمال المعلمين في الغرفة الصفية له مدلولاته التي توضح مدى نجاح المعلمين في أداء وظائفهم، وعليه يقوم المديرين بزيارة المعلمين أثناء تقديم الحصص، وذلك لتدوين ملاحظاتهم، ومن ثم يتم عقد اجتماعات فردية وجماعية لمناقشة ما تم تدوينه، وبيان نقاط القوة والضعف لديهم، وتساعد تلك الزيارات في الكشف عن أساليب التعليم، ومدى تفاعل الطلبة مع المعلمين، ومستوى تحقيق الأهداف الموضوعية في المنهاج، ومدى التزام المعلم بالمنهاج، وآلية توظيف التكنولوجيا في التعليم، فضلاً عن مراعاة لمبدأي الفاعلية والممارسة لدى المديرين الجدد. وفي هذا الصدد أشار أحد المشاركين إلى:

*"كيف يعطي الأستاذ خطته وأهداف الحصّة المرصودة، ومدى انشغاف الطلبة، وما مدى التنوع في*

*التكنولوجيا، ونوعها، وعمل مجموعات، أراقب الحصّة من كل تفاصيلها، أراقب مشاركة الطلبة عادة بأخذ دفاتر معي*

وأهتم على دفاتر الطلبة، وسجل الحضور، وفي آخر 10 دقائق أقدم تغذية راجعة، وأتشارك مع الطلبة في المادة

التعليمية بحسب تخصصي كمهندس تكنولوجيا، وأكتب تقارير مع الأستاذ".

كما أكدت إحدى الإجابات على ذلك إذ أجاب:

"آخر خمس دقائق أعمل تقييم للطلبة أسأل كم سؤال.. إذا وصلهم الهدف أم لا".

وهناك من يرى عدم الحاجة لمشاركة المعلمين في قيادة الحصة الصفية وإدارتها، إذ أشارت

إحدى المشاركات إلى أنها:

"لا تتدخل بالحصة في قيادة المعلمة أو في إدارة الحصة الصفية".

أما الذين يتبعون أسلوب المشاركة والحوار فنجدهم يتدخلون في كثير من الأمور، وقد أكدت

على ذلك أحد المشاركين أنه يقوم بالآتي:

"أعمل خوارزمية، وأكتب أسماء الطلاب كلهم وأكتب الطلاب المشاغبين والمشاركين، وانتباه المعلمة لكل

الطلاب، استعدت من الدورة التدريبية في كيفية حضور الحصص الإشرافية".

وفي الغالب يتم الحضور والإشراف على أداء المعلمين أثناء الحصة الصفية بالتنسيق مع

المعلمين، إلا أن هناك من يرى بأن تلك الآلية غير مناسبة، فقد أشار أحد المشاركين إلى أنه:

"أعتمد أن أدخل الصفوف بشكل مفاجئ، أشاهد نظافة الصف، وشكله، والكتابة على اللوح، وأعمل زيارة

لكامل المدرسة الحصة السابعة، تقييم المدير الخبير يختلف عن الجديد.. كل جزئية في تربية وتعليم مهمة، أن تكون

ثاقبة في كل شيء".



وهناك من يقوم باتباع أسلوب المشاركة مع المرشد التربوي في المدرسة، وبعض من المعلمين المتفرغين، مع التخطيط المسبق لتلك الزيارات، وذلك لتكوين شعور بالمسؤولية والدور المناط على الجميع في إنجاز العمل المدرسي، وقد أكد ذلك أحد المديرين بقوله:

"أحيانا تكون زيارات مفاجأة لحدوث حدث معين داخل صف، يستدعوا المدير.. واللي بلاقيه معي بطريقي  
أخذه معي كي يتكون شعور وإحساس لدى العاملين بدورهم القيادي مع المدير، وعكس صورة للطالب بأن الجميع  
كمعلمين وإدارة مدرسية وحدة واحدة".

وفي الجانب المقابل، أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان إلى ذلك بقولها:

"توفر الوزارة نماذج خاصة للزيارات الصفية للمديرين، وتتضمن أساليب التدريس، علاقة المعلم بالطلبة،  
الضبط الصفّي، ان يكون التعلم نشط، وقراءة التحضير ومدى توافقه مع الحصة واهدافها".

وبناء على ذلك، نجد أن الزيارات الصفية التي يؤديها المديرون تكون منسقة ومحددة الوقت، ويتم رصد جميع الأعمال والنشاطات التي يقوم بها المعلم أثناء الحصة الصفية من إحضار الكتاب ودفتر التحضير وسجل الحضور والأقلام...، كما يتم مراقبة أساليب التعليم المستخدمة ومدى توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية، ومتابعة نشاط وتفاعل الطلبة مع المعلم، وفي العادة يتم إشراك الطلبة في توجيه بعض الأسئلة التي تشير لمدى تحقيق أهداف الحصة.

### 3. تأثير التطوير المهني للمدير على مُتابعته لطاقم المدرسة:

#### واقع التعليم والتطوير المهني في مدارس القدس

نتيجة للممارسات الإسرائيلية الهادفة إلى السيطرة على تفكير المواطن المقدسي على وجه الخصوص، ركزت الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة على فرض مجموعة من القوانين والقرارات المتعلقة

بالتعليم في مدينة القدس، وذلك بهدف "أسرلة" المناهج التعليمية، إذ فرضت وزارة المعارف الإسرائيلية تدريس مناهج تم تصميمه من قبلها في المدارس التي تتبع إدارياً للوزارة، والذي يركز وبشكل أساس على تاريخ "الدولة العبرية"، ويمحو ما يتعلق بالتاريخ الفلسطيني (حجازي، 2015).

وعند دراسة جهات الاختصاص المسؤولة عن متابعة المؤسسات التعليمية في القدس الشريف، نجد التعداد الملحوظ في جهات الإشراف، حيث تقع (51) مدرسة تحت إشراف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وهناك (66) مدرسة خاصة، و(8) مدارس تابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا)، وفي المقابل هناك (93) مدرسة تتبع إلى دائرة المعارف وبلدية القدس. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2018)

تعاني الإدارات المدرسية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من تحديات مُتعددة، إذ تواجه تحديات سياسية هدفة أسرلة التعليم في القدس، فضلاً عن تبعية المدارس الخاصة لوزارة المعارف الإسرائيلية، وفي بعض الأحيان هناك مدارس خاصة تتبع الوزارتان الفلسطينية والاسرائيلية، مما يفرض على المدرسة مجموعة من القيود، والتدخل في قضايا التعليم بشكل ممنهج، ومن جهةٍ أخرى يتم تمرير تاريخ فلسطيني مُغاير بناء على متطلبات الوزارة الاسرائيلية على خلاف متطلبات الوزارة الفلسطينية الوطنية والتي تُطالب يتناول التاريخ الفلسطيني بصورته الحقيقية (حجازي، 2015).

وعند دراسة المؤسسات التعليمية في القدس الشريف، نجد أن معظم الأبنية المدرسية عبارة عن مباني سكنية مستأجرة بتكاليف باهظة، ومع ذلك فهي غير مؤهلة أساساً لتكون مؤسسات تعليمية، وبالتالي تعاني من قصور في توفير الشروط الصحية والنفسية والتربوية، مع النقص في المرافق التربوية (مثل الساحات والملاعب والمختبرات والمكتبات) (السمان، 2012).

وفي ظل هذه المُعطيات حول التعليم في مدينة القدس، يتم سنويًا تعيين وتوظيف مديرين جُدد بشكل مُستمر، ولذلك تبنت الدراسة نموذج تحفيز الممارسة الفعالة ومُشاركة المُجتمع المحلي (EPIC) في التطوير المهني للمديرين الجُدد، وفحص مدى ملاءمته وتطويعه لواقعنا في مدارس القدس.

ويظهر دور المديرين في تعزيز المعلمين ودعمهم من خلال تقديم مقترحات لأساليب واستراتيجيات التدريس المرتبطة ببرامج التطوير المهني التي تم حضورها قبل البدء بالوظيفة الإدارية، ومن هذا المنطلق، نجد أن المديرين الجدد، وبناء على خبرتهم السابقة في السلك التعليمي (مدة الخبرة يجب ألا تقل عن 8 سنوات في التعليم).

وبناء على ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية، تبين أن النسبة العظمى من العينة ترى بأن تدخُل المدير/ة في أسلوب واستراتيجية التدريس أثناء انعقاد الحصص الصفية يضر بالعملية التعليمية، إذ يحصل تضارب في الاستراتيجية المتبعة من قبل المعلم/ة وبين استراتيجية المدير/ة، وعليه فإن معظم المديرين يقومون بتدوين ملاحظاتهم أثناء حضور الحصص الصفية، ومن ثم عقد اجتماعات فردية وجماعية لمناقشة تلك الأساليب والاستراتيجيات، ومن ثم تقديم مقترحاتهم بهدف تطوير عملية التعليم.

ولا يغيب عنصر التكنولوجيا في التعليم، إذ أن توظيف الإمكانيات التكنولوجية في إعداد الامتحانات وتحضير الدروس، يساعد المعلمين في مراحل متقدمة في تصميم برمجيات تعليمية إبداعية كأحدى أساليب واستراتيجيات التعليم المتبعة، ويقوم المديرين الجدد من ذوي الخبرة العملية في استخدام أساليب التدريس بإعطاء حصص معينة بدلاً من المعلم/ة لتكون مرجع عملي لهم، يساعدهم في اختيار أساليب واستراتيجيات التدريس الأكثر ملاءمة لاحقاً.

ومن جهة أخرى، تبين من نتائج إجابة المشاركين أن هناك من يرى أن أفضل أسلوب للتعلم هو التعلم من الأقران، وذلك من خلال عرض تجارب المعلمين الناجحة في تحفيز الطلبة المشاركة بالحصّة الصفية، وقد أكدت على ذلك إحدى المشاركات بقولها:

"أفضل شيء حسيت به تعلم من الأقران، يعني تعلم المعلم من زميل آخر.. لما تخلي تجربة أحد المعلمات تظهر هذا الشيء، ويشوف المعلم استخدام استراتيجيات تعليم تجعل الطالبات فعايلات داخل وخارج الحصص.. بتقول لطالبة اعلمي لوحة وما بتعمل، ولكن معلمة ثانية قدرت على ذلك.. تجعل طالبة تعمل وتخوض تجربة.. إذا تعلم الأقران يجعل المعلم يتعلم".

وفي نفس السياق، هناك من يرى أن الزيارات التبادلية بين المعلمين العاملين في تخصصات متشابهة، وتم فيها عقد اجتماعات، وتبادل خبرات بشكل مباشر، وهو ما أكدته إجابة إحدى المديرات والتي أشارت إلى أن:

"الزيارات التبادلية هي التي تثري الوضع وتحسن فيه".

وهناك من يرى بأن على المعلمين حضور دورات متخصصة بأساليب التدريس، وقد وضحت ذلك إحدى المشاركات بقولها:

"يحضروا دورات.. أشجع المعلمين على أي نشاط، مستعدة أدفع.. لو بجيب من المجلس مصاري.. مجلة.. أحفز المعلم.. وهو يتشجع أكثر على العمل".

وهنا يتعرض المديرون لضغوط إدارية وتنظيمية، وخصوصاً في حالة انعقاد الدورات التابعة للوزارة أثناء الدوام الرسمي، إذ يضطر المدير/ة إلى الاستئذان من معلم آخر لتغطية الحصّة الصفية، وعليه يرى أحد المشاركين أن على المدير:

"يوازن القائد التربوي في داخل الإدارة المدرسية ما بين نسقين: النسق الإنساني والنسق المهني، أن يسيروا

بخط واحد... وأن يراعي المعلم الوظيفة المهنية المطلوبة منه".

أما وجهة نظر مديرة المديرين، فقد أشارت إلى أن تلك الممارسات تعود إلى السمات الشخصية للمدير/ة، فعلى الرغم من أن الدورات التدريبية التأهيلية التي يحضرها المديرون الجدد تساعدهم في تحديد الممارسات الفضلى، بالإضافة إلى المرافقة الحثيثة من قبل الجهات الرسمية في الوزارة من مشرفين تربويين، ومديرين قدامى من المتميزين، إلا أن:

"لكل مدير/ة أسلوباً خاصاً في ذلك، فهناك مديرين يساعدون المعلمين ويوجهونهم في كيفية تمرير الحصص

الصفية، وآخرين تقليديين يهتمون بتدوين المشاهدات وتعبئة النماذج المطلوبة".

ومن هنا، نرى بأن حضور المعلمين لدورات متخصصة بأساليب التدريس هو الخطوة الأولى للنجاح، يتبعها مرافقة المعلم لمعلم آخر ذو خبرة عملية ناجحة، وخصوصاً في نفس التخصص، وبالتالي يمكن للمدير الناجح تسخير كافة السبل في تعريف أفضل الأساليب التعليمية للمعلمين مع مراعاة توفير كافة المستلزمات والأدوات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية المقترحة.

إلا أن النتائج التي تم الحصول عليها من خلال مراجعة للوثائق المستلمة من مديري المدارس المشاركين قد بينت أن هناك تناقض كبير بين ما تم قوله أثناء المقابلات مع المديرين وما تم استلامه من خلال الوثائق، خاصة فيما يتعلق بالعمل التربوي العميق والحديث عن لغة تربوية مشتركة، بينت الوثائق أن اللغة هي لغة تنظيمية سطحية لا تدخل إلى عمق تطور العملية التربوية اليومية للمدير أو المعلمين على السواء، إذ لم يتم توثيق أي من الأنشطة التي يقوم بها المديرون في سبيل تعزيز دور ومكانة المعلم، وتطويره مهنيًا لرفع مستوى أداء المؤسسة التعليمية بشكل عام، وتحسين مهاراته وأدائه والذي ينعكس على التحصيل الدراسي للطلبة على وجه الخصوص.

#### 4. الأنشطة اللاصفية من اجل تحسين أداء المعلم، وتحسين تحصيل الطلبة:

تؤدي الأنشطة اللاصفية إلى تعزيز قدرات ومهارات الطلبة الدراسية والمهنية، إذ أن توجيه الطلبة للمشاركة بتلك الأنشطة يعزز لديهم عمليات البحث، والتحليل، وحل المشكلات، بالإضافة إلى تنمية القدرات الذهنية لديهم، فهناك من المديرين من يطلب من المعلمين إعداد مواد بحثية بمساعدة الطلبة، وقد أكد على ذلك أحد المشاركين بقوله:

"أول شيء، أنا أطلب من الطلاب يعملوا تحضير، يعملوا بحث يربط التعليم بالبحث العلمي، ولو كان على مستوى صغر، أحب أن يشارك الطالب في البحث، هناك نا يسمى الكرسي الساخن في التعليم، يكون الطالب معلم للحظات، ولو كان في جزء صغير، هذا يحفز الطالب ويحبوا بهذا الاتجاه".

إلا أن حجم المدرسة، والمراحل التي تقوم بتدريسها يلعب دوراً مهماً في ممارسة الأنشطة اللاصفية، فنجد أن المدارس الثانوية يندر فيها هذا النوع من الأنشطة، وحتى الحصص الرياضية يتم استبدالها بحصص لمواد أخرى كمادة تعويضية أو داعمة، وهو ما أكدته إجابة إحدى المشاركات بقولها:

"نحن كأنشطة لاصفية لأن صف 11 وصف 12 قليلة جداً، حتى حصص الرياضة، تستفيد المعلمات منها في موادهم".

ويمكن إجراء تنسيق مع مؤسسات المجتمع المدني والأندية والمراكز الثقافية في القدس وبعد الحصول على موافقة وزارة التربية والتعليم على ذلك، إذ أشارت إحدى المشاركات إلى ذلك بقولها:

"إذا في مراكز رياضية مجاورة، بخلي الطالبات ينزلوا يعملوا نشاط رياضي فني، مشاركة في المسابقات الفنية، وإذا في مؤسسات بتقدم دعم نفسي وأي أنشطة توافق عليها مديرية التربية والتعليم، ما عندي مانع، أي شيء ممكن يخلي الطالب يحب المدرسة ويرفقه عنه، ويخرجه من روتين الدراسة، بحب يشارك فيه .. في معارض في احتفالات، بخليهم يشاركوا فيها مسابقات..".

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك عدد من المديرين والمعلمين يقدمون الدعم المادي للمدرسة، وقد أكدت على ذلك إحدى المشاركات بقولها:

"في انتماء كثير لبعض، تشعر المعلمة منتمية، مدارس القدس ميزانيتها ضعيفة، تلاحظي المعلمات بيروحووا يشترروا ويدفعوا، في انتماء، هنا جو أسري، جو محبب لبعض، كلنا جايين نشغل، وهدفنا واضح، والأنشطة اللاصفية مثل الأنشطة الصفية، مثلا استقبال رمضان نشاط لاصفي، والطالبات والمعلمات حضروا كل شيء بنفسه، وهذا الشيء عزز وزاد انتماء الطلبة والمعلمات وحبهن للمدرسة، ويبخلي الطالب يحافظ على ممتلكات المدرسة".

وهناك من يرى أهمية الأنشطة اللاصفية بدرجة أكبر من الأنشطة الصفية، لأنها تكسب الطلبة المهارة، وتعلمه الهدف الحقيقي للتعليم، ويعمل على زيادة توجه الطلبة نحو التعليم والوصول إلى المدرسة على الرغم من الضغوط الأمنية، والمتمثلة بإقامة الحواجز والأزمات المرورية الخانقة، وتتركز الأنشطة اللاصفية في المسابقات الرياضية والفنية، والمشاركة في الإذاعة المدرسية، ومجلات المدرسة، واللوائح والبوسترات المعلقة على جدران المدرسة، وزراعة الأشجار والورود في ساحة المدرسة، وإجراء زيارات للشركات والمصانع والمرافق العامة، وهو ما أكدته إجابة مجموعة من المشاركين والذي أشاروا إلى أنهم يقومون بعدة نشاطات، تتمثل في:

"عملنا يوم مفتوح، أضفنا إلى ذلك الطبق الخيري، ودعونا الأهالي عبر دعوات مع أبنائهم وطلبة، فكل ولي أمر يقدر يعمل أي وجبة غذائية ويحضرها في هذا اليوم، وبالفعل الأهالي ساهموا بشكل كبير، والأهم من ذلك أنا بسميهم الجنود المجهولين مجلس أولياء الطلبة، وهناك من قدم تبرعات من محلات تجارية، والبعض يدفع أموال وذهبت في دعم مشروع تمكين تخريج طلاب الصف التاسع، هذا من ضمن الفعاليات والأنشطة غير الأنشطة الرياضية، وهي كل الدروع والكؤوس دليل على نجاحات نحققها خارج الإطار الصفي"

ومن جانب آخر، هناك من يركز على الجوانب الصحية والاهتمام بالكشفية، وإعداد المجالات الكشفية، بالتزامن مع الأنشطة الترفيهية في المؤسسة، إذ أشار أحد المشاركين إلى ذلك بقوله:

"عندنا الأنشطة الصحية كثيراً ما نحاول الاهتمام بالصحة، وبالتالي عند الاهتمام بالصحة يزيد التحصيل، أنا أهتم بالكشافة وأدعمها ومستعدة ادفع مصاري، عملنا مجلة كشافة، بحب أعمل للطلبة أنشطة ترفيهية في المؤسسة، بتحسي إنه بيفرغوا من ضغطهم، وبالتالي ترفع تحصيلهم".

وقد أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان إلى أن:

"هناك دليل للأنشطة، وتم توزيعه على جميع المديرين، ويتضمن الدليل كافة الأنشطة مع تواريخ المسابقات، وهو مقسم لفئات عمرية، مثل مسابقة القراءة، بالإضافة إلى عدة نشاطات رياضية وثقافية وكشافية، علماً بأن تلك الأنشطة اللاصفية غير ملازمة للمديرين، ومع ذلك يتم إرسال كتب تذكير للمدارس للمشاركة في تلك الأنشطة".

وقد أكدت في إجابتها على أن:

"هناك عدة مبادرات من قبل لجنة أولياء الأمور والتي تقدم دعماً مادياً ومالياً للطلبة المشاركين".

وبناء عليه، نستنتج أن معظم الأنشطة اللاصفية تتركز في الأنشطة الرياضية، والترفيهية، وإقامة يوم مفتوح، ومشاركة الأهالي وكبار شخصيات المجتمع المدني، ويتم الحصول على تبرعات ودعم مالي ومادي من قبل أصحاب المحال التجارية، والمصانع والشركات، وإجراء مسابقات في كافة المجالات، وتعمل بعض المدارس على تطوير النشاط الكشفي، والإذاعة المدرسية، والصور والبوسترات وتعليقها على جدران المدرسة، وزراعة الأشجار والورود في حديقة المدرسة، وقد أصدرت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية دليل لأبرز الأنشطة والمسابقات التي تعقدها الوزارة لدعم الأنشطة اللاصفية، ولتعزيز دور مديري المدارس ومعلميهم في تحفيز الطلبة، ودافعيتهم نحو الوصول للمدرسة، مما ينعكس بالضرورة على تحصيلهم الدراسي، وانتمائهم للمدرسة.



## 5. التنسيق القائم مع مديري مدارس أخرى من أجل تطوير أداء المدرسة

تبعاً للخطط الاستراتيجية الموضوعة من قبل وزارة التربية والتعليم، يتم عقد دورات تدريبية متخصصة بأعمال المديرين الجدد، وتعد الاجتماعات الدورية وبشكل عنقودي، ويحضرها كل من المديرين الجدد ومندوبي الوزارة بهدف تطوير كفايات المديرين الجدد، وقد أشار أحد المشاركين إلى أنه:

"يتم الاجتماع مع المديرين الجدد مع المسؤولين، وبشكل عنقودي، لتبيان مدى تطبيق المادة التدريبية بشكلها

النظري في الميدان العملي".

وأضاف:

"نحن على مستوى العنقود، ففي كل فصل تقريبا يتم الالتقاء وبشكل جماعي مع مس رائدة".

وهناك من يرى بأن الخبرة العملية التي يتم الحصول عليها في العمل الإداري المدرسي يؤهله

كي يصبح مدير محفز، فقد أشار أحد المشاركين إلى ذلك بقوله:

"في شيء اسمه عنقود المدراء، ليس المدراء الجدد، ويتم بشكل جماعي، وأنا كمدير محفز أحب مشاركة

وتبادل الخبرات، وبعد ذلك نعقد اجتماعات مع المديرين الجدد ونقيم نشاطات كرة القدم".

ومن جانب آخر أوضح أحد المشاركين إلى أنه يتم الاجتماع مع ستة من مديري المدارس

الواقعة في مدينة القدس بشكل عنقودي، شهرياً، إذ تم توضيح تفاصيل اللقاءات بالآتي:

"نتحدث عن الهموم المشتركة بهذه المدارس، ونضع تصورات وحلول لهذه المشكلات، وإذ كان هناك أية

برامج مشتركة نخططها ونعمل مع بعض".

فعلى الرغم من أهمية التنسيق ما بين مديري المدارس المجاورة، والاستفادة من تجارب المديرين القدامى، إلا أن معظم المشاركين يرون أن تطوير أداء المؤسسة هو أمر ومهمة مرتبطة بعمل المدير وحده، وقد وضح أحد المشاركين إلى أسس التنسيق مع المديرين الآخرين بقوله:

"تطوير المدرسة هي مسؤوليتي أنا، نحن في اجتماعنا ننسق أنشطة جماعية، مثلاً نسقنا عطاء مشترك في الرحلة المدرسة، وتم تبادل الخبرات، والأنشطة التي من الممكن تنفيذها، أما المدرسة بالطبع من مسؤوليتي أنا، وكل مدير معني بمدرسته".

وهناك من يرى بأن التنسيق بين المديرين أمر مفيد، يؤدي إلى تطوير وتبادل الخبرات، فقد أوضح أحد المشاركين وجهة نظره بقوله:

"يتعلم ويسمع من مدراء كيف يعمل إذا واجه مشاكل، كيف يدير مدرسته، طبعاً يتعلم منهم ويتعلم مني في تبادل الخبرات".

وقد أكدت مشاركة أخرى ذلك بقولها:

"يستمعوا لاحتياجاتي والمشاكل في المدرسة، عملوا مجلس أولياء الأمور بشكل عنقودي.. عملنا زيارة دعم للمديرين الجدد، ما هي حاجاتهم، والدعم الممكن تقديمه، يعني شبكنا بنشاطات مع بعض، نشاطات مشتركة"

وهو ما أكدته إجابة إحدى المشاركات بقولها:

"لدينا اجتماع عنقودي مرة في الشهر، نجتمع 5 مديرين ونتفق على الأنشطة التي تساعدنا.. نعطي اقتراحات ونتعلم من بعضنا البعض"

وقد أظهرت إجابة إحدى المشاركات إلى وجود تنسيق القائم بين المديرين، إذ أشارت في

إجابتها إلى:

"أن تلك الاجتماعات العنقودية والجماعية يتم فيها مناقشة الهموم المشتركة في تلك المدارس، ويتم وضع تصورات وحلول لها، ويتم التخطيط لبرامج مشتركة، ونقوم بإنجازها بشكل مشترك".

كما أن هناك عديد من المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك، إذ أشار أحد المشاركين

إليها بقوله:

"من المفروض في عنقودي، ولكن دائماً للأسف تحدث طوارئ، ولا يستطيع المدير الخروج، وبذلك تصبح اللقاءات قليلة".

إذ يتبين لنا أن نظام العنقود يتطلب تحديد إدارة ذات مستويات، إلا أن البعض يرفض أن يكون

تابعاً للآخرين، ولبيان ذلك أشار أحد المشاركين بقوله:

"للأسف أن العنقود يتحول.. بدل ما يكون متكامل ويكمل أدوار البعض، بالعكس ببصير تنافس وتناحر.. أنا أنوي عمل حفلة، ببصير مدير آخر يعمل حفلة أحسن من حفلي.. بنحكي شعارات، نكتب ونقيم، ونحط، ولكن عند التطبيق ما بيجي واحد أو اثنين من الأستاذة".

وهناك من يرى بأن تلك الدورات والاجتماعات لا تحقق شيء يذكر، إذ أشار في ذلك أحد

المشاركين بقوله:

"صراحة، ألتقي بهم، ولكن في الدورات، إذا عملوا اجتماع تمهيدي بنروح وبنشوفهم، ولكن ما في اجتماع خصوصي".

كما يتعرض المديرون لبعض من المعوقات، وهو ما بينه أحد المديرين بقوله:

"في تنسيق، ولكن نصطدم بأحداث كل مدرسة لها خصوصياتها، بتكون منسق، ولكن تفاجئك أمور طارئة، مثلاً يستحضر عمل فني لمتعلق بصيانة للمدرسة، ما بتقدر تسلمه لشخص آخر، لأنك مؤتمن عليه، تخطط لخروج، وبيطلع عمل ثاني بيخليك تقعد".

وفي نفس السياق، نجد أن المدارس تتعرض لعمليات سطو واعتداء، فقد أشار أحد المديرين إلى ذلك بقوله:

"صارت سرقات بكل المدارس، اتفقنا نعقد اجتماع وندعو الأجهزة الأمنية والمسؤولين عن المنطقة: شرطة ومخابرات، والسنة خلصت للأسف وما صار شيء، يعني في فرق بين النظرية والتطبيق بشكل جدا جدا في الإدارة التنظيمية".

وفي هذا الصدد، أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان إلى أن:

"الدورات التدريبية المخصصة للمديرين الجدد تركز على مجموعة من الأمور الإدارية والمالية والإشرافية والتنفيذية، فهي تتضمن آلية إدارة الموارد البشرية والمالية، ويتم التدريب على مجموعة من النماذج والتمارين المتعلقة بالأعمال المدرسية، كي يكونوا مستعدين لخوض التجربة العملية بعد نجاحهم وتعيينهم كمديرين جدد في المدارس".

إلا أنها لم تُشر إلى وجود تنسيق ما بين مديري المدارس، أو أن هناك عملية توجيه أو

متابعة من قبل الوزارة في هذا الصدد.

وتؤكد رئيسة قسم متابعة الميدان أن تلك الاجتماعات هي مبادرة فردية، وليست نظاماً إلزامياً ممنهجاً.

وبذلك، نجد أن الدورات التدريبية تترافق مع الاجتماعات العنقودية وبشكل جماعي، والتي يتم ترتيبها مع مسؤولي وزارة التربية والتعليم والمتعلقة بالمديرين الجدد، ويتم فيها طرح المشكلات التي

تواجههم، وتقديم الحلول والأفكار بالتشارك والتعاون، والعمل على إجراء عدد من الدورات والأنشطة بالتشارك كي يتم تحقيق الاستفادة القصوى منها، ويتعرض المديرون الجدد لعدد من المشاكل السلوكية والطارئة، من حيث عدم وجود تعاون من قبل الآخرين، وحدثت أمور طارئة قد تعطل من حضور تلك الدورات أو الاجتماعات. كما يتبين لنا عدم وجود أي نوع من التوجيه من قبل وزارة التربية والتعليم، وأن دور الوزارة يقتصر على الدورات التدريبية السابقة لعملية التعيين، والتي تتضمن كافة النماذج التي يتطلبها العمل الإداري المدرسي.

كما أن عمليات التنسيق القائمة ما بين المديرين الجدد، هي مبادرات فردية يقوم بها موظفو وزارة التربية والتعليم، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى منها والتي تعمل على تطوير الأداء المؤسسي بشكل أفضل من خلال طرح المشكلات وتقديم الحلول بشكل جماعي، والمشاركة في عدد من الأنشطة، وإشراك أولياء أمور الطلبة في وضع الحلول والتعرف على مطالبهم. ويشكو المديرون من قصور في دور وزارة التربية والتعليم في إحداث نوع من التواصل والتناغم ما بين المدارس والذي يساعد المديرين الجدد التعرف على أبرز المشكلات التي قد تواجههم، والاستفادة من خبرات وتجارب المدارس الأخرى في القدس.

### ثالثاً: كيفية المرافقة للمديرين الجدد في القدس لتطوير الدافعية والحافزية لديهم

من أبرز الأمور الداعمة للمديرين الجدد، توفر المرافقة الحثيثة، وخصوصاً من قبل مسؤولي الوزارة، أو من قبل المديرين القدامى، وذلك لتطوير الدافعية، وزيادة حافزيتهم للعمل، وتعزيز أداء المعلمين وبقية الطاقم في المؤسسات التربوية.

## 1. الحوافز المقدمة للمدير الجديد والداعمة لتطوره المهني

على الرغم من عدم وجود نظام حوافز مادي للمديرين الجدد، يرتبط بالتطور المهني لديهم، إلا أن هناك انتماء عالٍ لديهم في إنجاز مهامهم، وتحقيق نوع من التطور المهني وبشكل شخصي، ويهتم عديد من المديرين بالحوافز المعنوية، وقد أشارت إحدى المشاركات إلى ذلك بقولها:

"أنا يهمني كتب تحفيزية: كتاب شكر، مثل ما يعمل مع بعض المعلمين".

وفي نفس السياق، أشار أحد المديرين بقوله:

"صراحة التشجيع من التربية: برفو أنشطة كثير حلوة، استمري، هذا التحفيز المقدم".

وقد أشارت مديرة المديرين إلى عدم وجود نظام حوافز معتمد لدى الوزارة، إذ لا تقوم الوزارة بشكل رسمي بتقديم الدعم للتطوير المهني للمديرين الجدد.

وبذلك نستنتج عدم وجود أي نوع من الحوافز المادية تقدم للمديرين الجدد والمتعلقة بالتطور المهني لديهم، وأن هناك نوع من التحفيز المعنوي، إلا أن التركيز يقع على الكشف عن المشاكل والأخطاء التي يرتكبها المديرون أكثر من إنجازاتهم وتطورهم في أداء المهنة. ويشتكى المديرون الجدد من عدم وجود دور محفز من قبل الوزارة لنتائج أعمال المديرين، مما قد ينعكس سلباً على أدائهم، وتوجههم نحو أداء المهام المطلوبة، دون السعي نحو التحسين والتطوير المستمرين.

## 2. فحوى الحوافز المقدمة ضمن برامج التطوير المهني تفصيلاً عملياً للحوافز المقدمة (نوع الحافز،

مواصفات الشخص المستحق للحافز، تكرار الحصول على الحافز، موعد تقديم الحافز)

على الرغم من أهمية تقديم الحوافز للمديرين، وخاصة المديرين الجدد، إلا أن هناك إجماع من قبل المشاركين بعدم وجود أي نوع من الحوافز، فقد أشار أحد المشاركين إلى ذلك بقوله:

"لا يرفعوا رسالة شكر أن المدير كان مبدع في المبادرة.. في نقص في الحوافز من المديرية".

وهناك من يحصل على الشكر شفاهة من قبل المسؤولين، وقد بينت إحدى المشاركات ذلك

بقولها:

"أنا مديرة جديدة، بيحطوا لي بالثمانينات".

ويعتقد بعض المشاركين انعدام الشفافية، ووجود حالة من الفساد الإداري، إذ أن المبادرات التربوية المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم تحيز لبعض المديرين دون سواهم، فقد أشار أحد المديرين

بقوله:

"حتى الذي يجتهد ويعمل مبادرة، توجد نسبة من المحسوبيات، فلان من مدرسة كذا، اسمه يظل فوق، وفلان

من أين جاء، ما في تقييم موضوعي للمبادرة تتعزز بالقدرة على العمل".

وقد أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان إلى ذلك بقولها:

"لا توجد أي نوع من الحوافز المادية، أما الحوافز المعنوية فتتمثل بكتب الشكر والتقدير وشهادات التكريم،

وليس لها أي نظام يعتمد على تحديد نوع الحافز، ومواصفات الشخص المستحق له، وتكرار حصوله على الحافز، أو

موعد تقديم الحافز".

وبذلك نرى بأن نظام الحوافز المعمول به في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لا يتضمن تقديم

حوافز مادية، أما الحوافز المعنوية فهي ناقصة، إذ لا تتضمن أية آلية أو تبيان لمواصفات مستحقيها،

وهو ما أكده جميع المشاركين، وبذلك يشتكي المديرون الجدد من ضعف الحوافز المقدمة لهم، مما يثبط

من عزيمتهم، ويضعف توجههم نحو التطور المهني، إذ يركزون على أداء المهام المطلوبة من قبل

الوزارة بشكل روتيني، مع وجود بعض من المديرين الذين يبذلون جهداً شخصياً في سبيل تطوير عملهم، بغض النظر عن حصولهم على الحوافز أم لا.

### 3. كيفية تقديم الحوافز من المدير الجديد للمعلمين في المدرسة:

ولأهمية تعزيز دور المعلم، وكسب تأييده ورضاه، وذلك لخلق بيئة عمل مشتركة، متعاونة فيما بينها، يعمل المديرون على تقديم الحوافز المعنوية من خلال توجيه كتب شكر، وشهادات تقدير، والإعلان عن جهود المعلمين في الإذاعة المدرسية، وقد أشار أحد المشاركين بأنه:

*"أنا أعتد الكلمة الطوة كثيراً، والدعم المعنوي، لأنني بصراحة ما أستطيع تقديم دعم مادي، ولكن دائماً لدي*

*دعم معنوي وتقدير للجهود، وتنسب المعلمات عليه".*

ومن الجدير ذكره، أن ذكر محاسن الآخرين هو أفضل أسلوب لتقديم الحوافز، والتشجيع على العمل والمبادرة من قبل الآخرين، أما بيان نقاط الضعف وإشهارها فقد تؤدي إلى انسحاب المعلم، وضعف الأداء، وقلة الانتماء والولاء للمدرسة، وفي هذا الصدد أوضح أحد المديرين بقوله:

*"أنا أوثق الحصص وأقوم بتنزيلها على الفيس بوك، وأشكر الأستاذ أنه كان نموذجاً في الحصة، وأعطي ورقة*

*مكتوبة كنوع من التحفيز المعنوي".*

ومن جانب آخر، والمتعلق بمدى اهتمام الإدارة المدرسية بتدريب المعلمين وتطويرهم مهنيًا، فقد تمت مراجعة الوثائق المستلمة من مديري المدارس والتي احتوت على وثيقة (التخطيط، والتقييم، والوظيفة النهائية) لدورة التدريب المهني للمعلمين، إذ أكد (4) مشاركين على توفر تلك الوثيقة لديهم، وهو مؤشر يدل على اهتمام المديرين الجدد بتطوير المعلمين، ورفع مستواهم المهني، فضلاً عن اعتماد نموذج محدد لتقييم الأداء، وبالتالي فإن الدورات التدريبية المهنية التي يتلقاها المعلمون تهدف بحد ذاتها إلى توفير



مجموعة من الكفايات والمهارات الأكاديمية والمعرفية والمهنية لدى المعلمين، فضلاً عن أهميتها في التعريف باستراتيجيات وأساليب التدريس الحديثة، والتي تتناسب مع المواد الدراسية التي يتم تدريسها في المدارس بناء على المناهج المعتمدة، وقدرة المدرسة على توفير تلك المستلزمات والأدوات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات التعليمية.

كما بينت النتائج أن هناك من يقوم بإقامة حفلات يتم فيها تقديم وجبات غذاء، وهدايا تحفيزية، ويتم تنزيل الأسماء على صفحات التواصل الاجتماعي، وهو ما أشارت إليه إحدى المديرات، كما يقوم بعض المديرين وبشكل شهري بتنفيذ إحدى الفعاليات، ما بعد الدوام، وقد بينت ذلك إحدى المشاركات بقولها:

"يوم المعلم مثلاً، كل شهر، أعمل فعالية أكل مثلاً.. نروح رحلة ترفيهية مع بعض من خلال مجلس أولياء

الأمر، نكرم المعلمات، بمعنى كل فترة لنا فعاليات بالمدرسة".

ويتعرض المديرون لبعض من التحديات والعقبات عند محاولتهم تقديم إحدى أشكال الحوافز المادية أو المعنوية، لذلك أشارت إحدى المديرات إلى:

"لازم تحفزي الجميع بنفس المستوى، مثلاً تكريم مع بعض، حفلة مع بعض، خاصة مجتمع النساء.. وفي

التقرير السنوي بكتيب تقرير سري وتحاسبي كل واحد".

إلا أن هناك من يرى ضرورة تكريم المعلمين المتميزين، إذ أشارت إحدى المديرات بذلك في

قولها:

"أستغل أي مناسبة، أعمل فيها حفل، في يوم المعلم، ويوم الأرض، أي حفلة، أي مناسبة، نعمل إفطار جماعي ويتكلف المجلس بالمصاريف، وفي اليوم المفتوح نقوم بتكريم المعلمين الذين قدموا مبادرات، وفي بداية كل شهر نختار معلم أو اثنين ونشتري هدية، ونعمل إفطار للجميع".

كما أكد أحد المشاركين على ذلك بقوله:

"توجد معايير كثيرة للتعبير عن مكافأة المعلم، في يوم المعلم، عملت احتفال تكريم.. وفي مناسبات كثيرة وفعاليات كثيرة للمعلمين من أجل الترويج عن أنفسهم سواء في رحلات أو كذلك في مبادرات من قبل الإدارة المدرسية".

وقد أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان إلى ذلك بقولها:

"أن الحوافز ليست من اختصاص مديري المدارس، إذ أن هناك نظام معتمد يقدم إضافات مادية (علاوة) للمعلمات الإناث اللاتي يعملن في مدارس الذكور الثانوية، فضلا عن العلاوة المقدمة لمعلمي البلدة القديمة وذلك لكثرة احتكاكهم المباشر بالجيش الإسرائيلي، والمخاطر العالية التي يتعرضون لها".

وبذلك نستنتج أن مديري المدارس يقومون بتقديم الحوافز بشقيها المادي والمعنوي وبشكل شخصي، فعوضاً عن التقصير من قبل وزارة التربية والتعليم في عدم وجود أي نظام للحوافز المادية، وحتى المعنوية لا يوجد أي تنظيم لها، إلا أن معظم المشاركين يقومون بعدة نشاطات واحتفالات ورحلات، ويقومون باستغلال المناسبات العامة مثل يوم الأرض ويوم المعلم في تقديم كتب الشكر والتقدير، وهناك من يعمل وبالتنسيق مع المجلس المحلي في إقامة حفلات التكريم وجمع التبرعات والدعم المادي وتقديم الدروع والهدايا التذكارية للمعلمين الأكفاء.

#### 4. استراتيجيات تحسين دافعية المعلمين من أجل التطوير الذاتي وتعلم المهارات:

يتبع المديرون عدداً من الآليات والأساليب لتعزيز دافعية المعلمين لتطوير ذاتهم، وتحسين كفاياتهم المهنية والتي تخدم العملية التعليمية، وقد أكد معظم المشاركين بأن التحفيز هو عامل فاعل في تحسين دافعية المعلمين، وقد أوضحت إحدى المشاركات إلى أن:

"التحفيز الدائم، أن تحكي معهم كلمة حلوة: يعطيكم العافية، شكراً لكم، تحفزهم في الاجتماعات، تشركهم مع

المؤسسات.. أسلوب ديمقراطي".

وهناك من يدعم ذلك من خلال تقديم شهادة تقدير وشكر.

كما يتبع بعض المشاركين أسلوب التحبيب والترغيب أثناء توجيه المعلمين، فقد أشار أحد

المشاركين إلى ذلك بقوله:

"عندما توجه المعلمين، وجههم بحب، دون فوقية في التعامل، أنا أتعامل معهم بإنسانية، ردة فعلهم تكون

أحسن، لدينا زيارة تبادلية مع بعض.. يكتسبوا مهارات جديدة".

وهناك من يرى بأن اتباع الضغط على المعلم يضعه في جو رقابي ضاغط، إذ أشارت إحدى

المديرات لذلك بقولها:

" من وجهة نظري، عدم الضغط على المعلمات، فوضعهم في جو أنه مراقب ومستهدف، أنا أحب توفير

مناخ مدرسي يوفر الراحة النفسية للمعلم، حتى يعمل ببساطة وأمان".

ويتبع بعض المديرين أسلوب الحوار والنقاش، وقد بين ذلك أحد المشاركين بقوله:

"أضع كل واحد أمام تحدي ومسؤوليات، ما تخليهم مغييبين.. أعطيني أسبابك.. تعال أقعد هنا مدير مكاني..  
 أنت معلم تحضر الساعة 8:30.. لازم تناول يومين مقابل ذلك.. أسألك سؤال بالمنطق عندما تتأخر يعمل معلم آخر  
 بدلا منك.. هل أنت أفضل منهم.. هل تحب الظلم.. يا بيختار المهمة والعقوبة وهو مبسوط.. لا عملي معايير  
 مزدوجة.. كوني مثل السيف عدل.. يوم ما عملي عدل في المدرسة ما في حد يكون قريب ولا بعيد.. الجيد جيد  
 والممتاز ممتاز، يجب أن تخلقي دافعية لتعزيز دافعتهم، وفعلي بعدالة".

وهناك من يرى بأن الدافعية تتم من خلال تقديم ما يمكن تقديمه للمعلمين عند طلبهم، وقد بينت  
 ذلك إجابة إحدى المشاركات بقولها:

"العلاقة الإيجابية الإنسانية بيني وبينهم تؤثر، مثلا تعطي دافعية عندما يطلب الأستاذ، لا أقول لا، هو تحفز  
 وحب المدرسة".

وفي نفس السياق، أشار أحد المديرين إلى أن اتباع الجانب التروحي والنفسي داخل المعلم  
 والطالب يؤدي إلى زيادة اندفاعه نحو العطاء، فالإنسان عبارة عن مجموعة مشاعر وأحاسيس وأفكار  
 وآراء وتصورات، ومن الممكن خلق إنسان فاعل وإيجابي في عديد من القضايا عند التعامل بأسلوب  
 إنساني.

وقد أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان في ذلك إلى أن اجتهاد المديرين قد يساعد في تعزيز  
 وتكريم طاقم العمل، إذ أكدت على ذلك بقولها:

"يقوم بعض المديرين بالحصول على الدعم من خلال لجنة أولياء الأمور، كما أشارت إلى أن  
 عدم وجود تقييم (ممتاز) للمديرين هو أمر مشبط لهم، ومن الضروري تمييز المديرين المتميزين  
 عن المديرين المقصرين".

أما الوثائق الإضافية المتعلقة بالمعلم المعيار، فقد تبين وجود قلة في وفرة الوثائق المتعلقة بهذا المجال، إذ تم الحصول على ثلاثة وثائق متعلقة بالتزام المعلم بأخلاقيات المهنة، ووثيقتين للممارسات المهنية الفعالة، ووثيقة واحدة لكل من التخطيط والاستراتيجيات الفعالة للتدريس، وطرق وأساليب تقويم فعالة، وبذلك نجد أنه من الأهمية بمكان توفر تلك النماذج والتي تعمل على تطوير الطاقم التدريسي في المدرسة، وترفع من مستوى المعلمين، والذي يؤدي وبالضرورة إلى التطوير المهني للمديرين الجدد.

وبذلك نستنتج أن السلوك الإنساني يلعب دوراً فاعلاً في تدعيم وتعزيز دافعية المعلمين نحو تطبيق القانون، والعمل على تطوير مهاراتهم وكفاياتهم على كافة الأصعدة، وخصوصاً تقديم الدعم المعنوي لهم، لأنهم يدركون بأن الدعم المادي غير متوفر من قبل أنظمة وزارة التربية والتعليم، وأن المديرين بإمكانهم تقديم الدعم المعنوي، أو الحصول على الدعم المادي من خلال حملة تبرعات وهبات يتم الحصول عليها من قبل المجلس.

##### 5. أثر المكافآت للمعلمين المتميزين على دافعية المعلمين الآخرين:

على الرغم من أهمية تعزيز دور المعلم المتميز في المدارس، إلا أن جميع المشاركين يرون أن هذا النظام لم يعد معتمداً في السنوات الأخيرة، أما فيما يتعلق بحفلات التكريم، فقد أكد أحد المشاركين:

"تتم عادة للمتقاعدين، كأداة تكريم تقليدية"

ويرى آخرون أن أفضل آليات التكريم للمعلمين:

"المعلم المميز مش لازم يأخذ زي المعلم العادي الوسط والجيد، الممتاز لازم يأخذ أعلى، هنا يوجد تحفيز في

الوزارة، نربط التحفيز بالراتب وتقييم الأداء بالراتب، هذا أمر مهم".

كما أكد البعض الآخر من المشاركين على أن الوزارة تعمل على إقامة حفلات واجتماعات يتم فيها تقييم للمعلمين الممتازين فقط.

وهناك من يرى بأن مكافأة المعلم المميز تتم من قبل المدير فقط، وقد أوضحت ذلك إحدى المشاركات بقولها:

"لولا التكريم الذي تقدمه المدرسة للمعلمين".

وقد أشارت رئيسة قسم متابعة الميدان إلى أن نظام المكافأة المعتمد من قبل الوزارة والمخصص لدعم أفضل ثلاثة معلمين وثلاثة مديرين قد ألغي، وترى بأن:

"هذا النظام هو محفز لمستحقه، ومحبط للآخرين".

وبذلك نستنتج أنه وعلى الرغم من وجود نوع من التكريم المسبق من قبل وزارة التربية والتعليم، إلا أن هذا النوع من التكريم قد أدى إلى إحباط عدد من المعلمين المميزين غير الحاصلين على ذلك التكريم، وتتركز جهود المديرين في التكريم والدعم المعنوي المقدم من قبلهم فقط. ويشتكى الكثير من المديرين من ذلك، إذ يرون بأن تكريم المعلم المثالي أو المعلم المميز والذي يقوم بجهد شخصي في سبيل تطوير أساليب التعليم في المدرسة لا يلقى الاهتمام الذي يستحقه المعلم، مما يضعف من أدائه ويجعل عملية التطوير والتحسين المستمرين لدى المعلمين والمديرين صعبة التحقيق.

#### رابعاً: كيفية مرافقة للمديرين الجدد في القدس لتطوير مشاركة المجتمع المحلي

نظراً لأهمية المرافقة لمدير المدرسة، إذ احتوت دورة التدريب الأولية على مرافقة لمديرين جدد مع مدير مميز سابق يمتلك الخبرة العملية والمهارة الكافية لمساعدة المديرين الجدد في التعرف على طبيعة المهام المدرسية التي ستوكل إليهم، كما قامت وزارة التربية والتعليم بتعيين مديرة المديرين لتلبية

تلك الحاجة، إلا أن تلك المرافقة تتم من خلال الزيارات الميدانية المعمقة التي تقوم بها شخصياً، وذلك من خلال تقديم مجموعة من النماذج المساعدة لإنجاز الأعمال، والاستماع إلى المشاكل والمعوقات التي تواجه عمل المديرين، فضلاً عن تقديم النصح والإرشاد والتوجيه في حل تلك المشاكل.

وللتعرف على تلك الآليات المتبعة، تم توجيه مجموعة من الأسئلة لمديري المدارس الجدد في القدس بهدف استقصاء آرائهم، وفيما يلي عرض لتلك الإجابات.

### 1. أبرز الأهداف المشتركة ما بين الإدارات المدرسية والمجتمع المحلي

على الرغم من أن هناك أكثر من جهة مسؤولة عن متابعة الطلبة كمحور للعملية التعليمية، والتي تتمثل بكل من الأهالي والمعلمين ووزارة التربية والتعليم، إلا أن هناك تقاطع في الأهداف ما بين الأهداف المدرسية والتي تركز على الطالب كمحور للعملية التعليمية، وبين أهداف المجتمع المحلي، سواء المتعلقة بالطالب، أم بالنشاطات الإضافية التي يمكن أن تساهم بها المدرسة، أو يساهم بها أفراد ومؤسسات المجتمع المدني.

ويقوم المديرون بانتخاب مجلس أولياء الأمور، وتفعيل دوره في المشاركة بالاجتماعات، وتقديم المقترحات في سبيل تطوير العملية التعليمية من جهة، والمشاركة بين أهداف ونشاطات المدرسة اللامنهجية بعد الدوام الدراسي وأيام العطل وأهداف المجتمع المحلي ومنظماته.

ولا يغيب دور المديرين في المشاركة بالمناسبات الاجتماعية الخاصة بالمعلمين، إذ يقوم معظم المشاركون بزيارة لمنزل أحد الزملاء المرضى والمشاركة في حالات العزاء أو في الأفراح والأعراس، مما يعزز الثقة والعلاقة ما بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وبذلك نستنتج أن تلك الأهداف يتم التعرف عليها بمبادرات شخصية من قبل المديرين والمعلمين والمجتمع المحلي، ولا يوجد أي دور من قبل الوزارة في ذلك سوى الموافقة أو الرفض على تلك الفعاليات والأنشطة، مما أدى إلى إضعاف دور المدرسة في تقديم الدعم، والحصول عليه من قبل المجتمع المحلي.

## 2. أبرز النشاطات المدرسية مع مشاركة المجتمع المحلي:

نشير هنا إلى أهمية مشاركة المجتمع المحلي في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ومنظمات المجتمع المحلي، ويتم ذلك في العادة من خلال تقديم المدرسة لمجموعة من الأنشطة وبالتعاون مع تلك المنظمات والمجالس المحلية، إذ أكد معظم المشاركين على أن المدرسة ومنظمات المجتمع المحلي هم شركاء في البناء، إذ أشار في ذلك أحد المشاركين بقوله:

*"أنا أؤمن بشراكة المجتمع".*

وفي ذلك أشارت إحدى المشاركات إلى أنها قد قدمت لمجلس أولياء أمور الطلبة بحاجتها لتوفير معلمة لذوي الاحتياجات الخاصة لإحدى الطالبات، وقد تم دفع مصاريف التدريب والمرافقة لها من قبل مجلس أولياء الأمور.

وتقوم بعض من المدارس بعمل "بازار خيري"، وقد أشار أحد المشاركين إلى أن المدرسة قد

قامت:

*"بتوزيع أغراض تتناسب وحاجات الطلبة الفقراء والتي كفلت مبلغ 1700 شيقل، وقد قام أفراد ومؤسسات*

*المجتمع المحلي بدعم هذا البازار من خلال تقديم الدعم المالي أو تقديم القرطاسية والحاجات التي تم تحديدها.. ويتم*

*المشاركة في الحفلات والتدريب على الدبكة والأنشطة الرياضية والمشاركة في المناسبات الوطنية والاجتماعية مثل يوم*

*الأم ويوم المعلم".*



وفي نفس السياق أشار أحد المشاركين إلى أنه:

"أقوم بعمل لجنة أولياء الأمور، فلا يوجد نشاط إلا ويتم مشاركة أولياء الأمور فيه من زراعة الأشتال إلى الطبق الخيري إلى حفلات التخريج واليوم المفتوح.. علمنا مسابقة خط إملاء وتعبير وتم تكليف المجلس بشراء هدايا للطلبة.. علمنا مكتبة للمدرسة وتكلف المجلس بتأثيث المكتبة وشراء الكتب".

وبمراجعة للوثائق المستلمة من مديري المدارس المشاركين، فقد تبين وجود وثيقة (التعاون أو الشراكة) مع إحدى جمعيات أو مؤسسات المجتمع المحلي المحيط، وبذلك يرى الباحث القصور في توفير تلك الوثائق، إذ تم الحصول على (2) وثيقتين فقط من قبل المشاركين، والتي تتضمن التعاون والمشاركة المجتمعية، وقد تضمنت تلك الوثائق التبرعات والمنح المقدمة من قبل الأفراد والأهالي ومنظمات المجتمع المحلي، التي تهدف إلى ترميم وإعادة بناء سور المدرسة، وهو مؤشر على ضعف المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي من أفراد ومنظمات أعمال ومجالس محلية.

وبذلك نستنتج أن النشاطات التي تقوم بها المدارس بالتعاون مع المجتمع المحلي هي مبادرات فردية، لا تتدخل بها الوزارة، إلا أنه يجب الحصول على موافقة مسبقة بذلك، وتتركز معظم تلك النشاطات في عمل بازارات وإفطار جماعي تثقيفي، فضلاً عن إقامة الاحتفالات العامة في المدارس وبالتعاون مع أعضاء المجلس والمشاركة في عدد من الأنشطة الرياضية والكشفية وبالتنسيق مع المجلس ومنظمات المجتمع المحلي.

3. مدى المواءمة ما بين أهداف المجتمع المحلي وأهداف وقيم برامج التطوير المهني التي يمر

بها المدير الجديد

على الرغم من أهمية إحداث التناغم ما بين أهداف المديرين وأهداف وقيم المجتمع المحلي، إلا أننا نجد أن هناك بعض من المعوقات التي قد تواجه المديرين، فمثلاً أشار أحد المشاركين إلى حاجة أحد المعلمين لحضور دورة تطويرية، إلا أن عدم وجود طرف داعم قد اضطر المعلم لدفع رسوم الدورة على حسابه الشخصي.

ومن جهة ثانية، نجد أن هناك تعاون قائم ما بين المدرسة والمنظمات والمؤسسات القائمة في المنطقة، حيث قام الدفاع المدني بتقديم مجموعة من الدورات التدريبية التثقيفية للطلبة في معظم المدارس. كما يدعم دور مديرو المدارس في تعزيز الثقة وبناء علاقات اجتماعية متينة مع الأفراد والمؤسسات، فهناك من يرى بأن بضرورة مشاركة الأهالي في بداية العام الدراسة لحضور اجتماع موسع لوضع سياسة لإدارة المدرسة، إذ أكد أحد المشاركين على الطريقة التي يقوم بها من خلال:

"لدينا صفحة على الفيس بوك ولدينا رقم معمم للجميع.. هذه الأمور تعزز دور الأهل، ويجب أن يتحول دور الأهالي إلى دعم ثقافة المدرسة، إذ أن دعوة الأهالي يجب أن لا تقتصر على تقديم تبرعات مالية ونقدية، ولكن من الممكن إشراك الأهالي من خلال تقديم خبراتهم العملية كل وبحسب طبيعة عمله".

وما يدعم هذا القول أن هناك من يرى بأن:

"يشكل الطلبة النسيج الاجتماعي للوطن.. ويجب أن يكمل كل منا الآخر.. نعمل على تربية الطلبة وتوجيههم للعادات والتقاليد الإسلامية والوطنية... أحد الطلبة أصبح طبيب وآخر موظف في البنك.. يذكر لي كيف تعلم مني كذا وكذا.. الأهداف موحدة.. المحافظة على الممتلكات العامة، نظافة الشارع، عدم الظلم، عدم السرقة.. بمعنى تعزيز القيم

لبناء مجتمع صالح".

وبذلك نستنتج أنه لإحداث التناغم ما بين أهداف المجتمع المحلي وأهداف المديرين الجدد في سبيل التطور المهني لديهم، يقوم المديرون وبشكل شخصي بعدد من المبادرات والتي من الممكن الاستفادة منها في تدعيم مكانة المدرسة وإعطائها دوراً أكبر في المشاركة بتحقيق أهداف المجتمع المحلي، مثل التعاون مع الدفاع المدني في رفع مستوى الوعي لدى الطلبة والمعلمين بكيفية الإسعاف الأولي، فضلاً عن الحصول على دورات تدريبية لهم وللمعلمين من خلال المراكز والمؤسسات التعليمية والتدريب المستمر، وبغض النظر عن إمكانية الحصول على دعم أو خصم من قبل تلك المراكز، ولا يغيب عنا دور المعلم ومدير المدرسة ومكانتهم الاجتماعية لدى الطلبة، وخصوصاً بعد الحصول على وظائف مرموقة، إذ نجد أن هناك تقدير واحترام متبادل فيما بينهم، ومن الممكن الاستفادة من ذلك في سبيل الحصول على دعم والتطوير المستمرين لدى المديرين الجدد.

ومن جهةٍ أخرى نجد ان المُشاركة مع المجتمع المحلي تشمل تأثير المجتمع المحلي على المدرسة، بينما الاتجاه الآخر وهو تأثير المدرسة على المجتمع المحلي شبه معدوم، خاصة أن المدرسة تحاول الاستعانة بالمجتمع المحلي بشكل دائم من حيث جلب الدعم ومحاولة الوصول إلى أفضل صورة مُمكنة امام المجتمع المحلي، وخلال طلب وثائق تعاون مع المجتمع المحلي لم يعرض علينا أي من المديرين وثيقة تبين التعاون مع المجتمع المحلي، وأن أغلب التعاون هو تعاون شفوي غير مكتوب إلا في حال وصل الأمر لطلب المدرسة كمبنى لمناسبة معينة، أو حصول المدرسة على دعم معين، ففي هذه الحالة يتم توثيق جميع الأمور من أجل إتمام الإجراءات الصحيحة.

#### 4. مشاركة المدرسة للقيم والأهداف المتعلقة بالمجتمع المحلي:

أكد معظم المشاركون على أن المدارس الواقعة في القدس، سواء المدرسة التي يديرونها أم بقية المدارس في المنطقة تشارك مع المجتمع المحلي في بناء القيم والأهداف المتعلقة بالمجتمع المحلي، وفي هذا الشأن، أشار أحد المشاركين إلى ذلك بقوله:

"بعض الأوقات نشرك أولياء الأمور في الاجتماعات المدرسية وفي التخطيط مع المجتمع المحلي".

كما أشار مشارك آخر في ذلك بقوله:

"لدينا اجتماعات شهرية مع المجتمع المحلي، قدمنا ندوات عن التدخين وأمور صحية، والتغذية الصحية

للأطفال، أحضرنا الأمهات وعلمانهم كيفية تحضير وجبة فطور صحية لأبنائنا".

وبذلك يتضح لنا أن للمدرسة القدرة على مشاركة المجتمع المحلي بالقيم والأهداف العامة المجتمعية، والتي تخدم كافة فئات المجتمع، إذ يتم التنسيق فيما بين الإدارة المدرسية ومؤسسات المجتمع المحلي في تعريف المجتمع بالقيم العامة ورفع مستوى الوعي لديهم من خلال عقد المؤتمرات والندوات، والمشاركة في النشاطات الاجتماعية والمناسبات المحلية العامة.

#### 5. الاستفادة من المؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المحلي من قبل المدرسة:

من المعروف أن هناك توجه في المجتمعات عامة، وفي فلسطين على وجه التحديد إلى دعم المؤسسات التربوية، إذ يتم تقديم التبرعات في العادة لبناء وصيانة المدارس والمساجد والمرافق الصحية والعلاجية، وإقامة المتنزهات والحدائق من قبل أصحاب رؤوس الأموال، وهنا نشير إلى أن مديري المدارس يمكنهم الحصول على الدعم، بشقيه المادي والمعنوي من خلال جمع التبرعات من قبل المؤسسات المدنية والأهلية.

وفي ذلك، أشار أحد المشاركين إلى أن المدرسة التي يديرها قد:

"حصلت على دعم مادي من خلال تشييد المبنى، وحصول المعلمين على دورات تعليمية وتطويرية مجانية في الهلال الأحمر الفلسطيني، ومن خلال جمعية المرفأ وبعض من مؤسسات الإرشاد التربوي لمعالجة الطلبة الضعاف في التحصيل الدراسي أو من ذوي الإعاقات أو الحاجات الخاصة مثل مرض التوحد، كما تقدم بعض من المؤسسات مشاريع لمبادرات تربوية وبالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم ومكتب التربية، بالإضافة إلى قدوم بعض من مدربي الدبكة والكشافة لتقديم التدريب المناسب للطلبة ومشاركتهم في بعض من النشاطات المجتمعية".

وهناك من يؤكد على وجود عدد من المؤسسات التي لا تريد ذكر اسمها أو الإشهار بعملها، إذ تستفسر عن حاجة المؤسسة، ويتم الطلب بشراء المستلزمات بمبلغ محدد ومن ثم يتم دفع المبلغ نقداً، بدون تقديم فاتورة أو أية إشارة لعملية التبرع أو الدعم المقدم.

وتلعب شخصية مدير المدرسة الدور الكبير والفاعل في التنسيق وإجراء التناغم ما بين المدرسة والمؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني، وقد أشار معظم المشاركين إلى وجود دعم من قبل أولياء أمور الطلبة، إذ أجاب:

"ولكن المجتمع المحلي بشكل عام مجلس أولياء الأمور هو داعم للمدرسة".

كما أشار أحد المشاركين إلى أن المدرسة قد حصلت على دعم مالي من قبل بعض المؤسسات المحلية، إذ قال:

"تشارك المؤسسات في دعم المدرسة بشكل جزئي في أعمال الصيانة، ورفع المخاطر وشراء القرطاسية".

كما أشار أحد المشاركين إلى أن المدرسة قد تعرضت لحادثة سرقة، وتم دفع التكاليف لمعالجة الموقف من خلال بعض من المؤسسات المحلية، إذ أشار في ذلك بقوله:

" حضرنا وعملنا أبحاثاً لحماية المدرسة وللبيئة، وغيرنا البوابة والأقفال.. وتبرعوا بشاشات LCD للصفوف..  
تبرع الأهالي بمبلغ 7000 شيقل".

وبذلك يتبين لنا عدم مشاركة الوزارة في تقديم الدعم المالي أو المادي أو المعنوي، وإنما يعتمد ذلك على جهود الإدارة المدرسية، والعلاقات البنّاءة التي يقيمها المديرون مع منظمات المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة، مما يساعد في الحصول على التبرعات أو الدعم المادي لتغطية الأنشطة الإضافية التي من الممكن أن تساهم في رفع مكانة وسمعة المدرسة، والمساعدة على تحقيق أهداف مشتركة تحقق المصلحة العامة للمجتمع، ويرفع بذلك المديرون من كفاءتهم وعلاقاتهم الاجتماعية، ومهارات الوظيفية.

#### 6. الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة ضمن مشاركة المجتمع المحلي:

نظراً لطبيعة عمل المدرسة وارتباطها المباشر بوزارة التربية والتعليم، فقد تم وضع مجموعة من القيود التي تحول دون القدرة على استخدام مرافق المدرسة في نشاطات أو أعمال خارج العملية التعليمية، إلا بعد الحصول على إذن مسبق بذلك، وعند الحصول على ذلك، يتم التنسيق بشكل مباشر ما بين المدير والأشخاص المعنيين، وقد أشار أحد المشاركين إلى أن هناك مشاركة مع النادي الرياضي إذ قال:

"توجد مشاركة ولعدة مرات مع النادي في بعض المباريات والنشاطات الرياضية والكشفية".

وفي حالة توفر تلك المرافق والتجهيزات، من الممكن توظيفها لخدمة المجتمع المحلي، وقد أشار

أحد المشاركين في ذلك بقوله:

"نحن المدرسة الوحيدة التي لدينا قاعة مركزية في القدس.. قاعة تتسع لـ 930 شخص مهينة بجميع

التجهيزات، وأنا مدير المدرسة ومدير القاعة، ويحضر عدد من الضيوف للقاعة ويتم التشاور معي شخصياً".

ويؤكد على ذلك أحد المشاركين بقوله:

*"إذا طلبوا ليس لدي أي مانع، أنا أحب أن أعطيهم كما أحب أن يعطوني في المقابل".*

إلا أن هناك مدارس صغيرة الحجم، ولا تتوفر بها قاعات وساحات كبيرة وواسعة، وبالتالي يصعب عليها تقديم تلك المرافق البسيطة للمجتمع المحلي، وقد أشار أحد المشاركين بذلك إذ أجاب:

*"حولنا مدارس تتوفر بها ساحات وقاعات ولا يحتاجوا لمدرستنا كونها صغيرة الحجم والمساحة والإمكانيات*

*مقارنة بسواها".*

وبذلك نرى وعلى الرغم من تبعية المدارس في القدس لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وخضوعها للقوانين والتشريعات النازمة لعملها، إذ يتطلب الحصول على موافقة مسبقة من قبل الوزارة للقيام بأي نشاط خارج أعمال المؤسسة التعليمية المباشرة، والذي قد يعيق تنفيذ تلك الأنشطة والفعاليات، ومع ذلك نجد أن مديري المدارس يقومون بإجراء عدد من الأنشطة بناء على ما اتفق عليه مسبقاً مع الوزارة في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمجتمع، والخاصة للمدرسة من تطوير وتحسين مستمرين، على الصعيد الشخصي للمدير والمعلمين، أو على الصعيد العام للمدرسة.

## 7. أولوية التوظيف والصلاحيات المعطاة للمدير:

على الرغم من أن سياسة التوظيف في المدارس الواقعة في القدس تتبع لوزارة التربية والتعليم، إذ لا يمتلك المديرون صلاحية التوظيف والتعيين والمقابلة، إلا أنه يمكن للمديرين تحفيز الخريجين الجدد، ومن أصحاب الكفاءات العلمية لتقديم طلب توظيف إلى وزارة التربية والتعليم، وتعريفهم بالمكاسب التي من الممكن تحقيقها عند عملهم في تلك المدرسة، وقد أكد أحد المشاركين على ذلك بقوله:

"أنا أحفز.. ولكن لا أستطيع تعيين معلم.. أقوم بتحفيز بنات المجتمع المحلي وشبابها للتقدم بطلب الحصول على وظيفة لدى الوزارة".

وبذلك نجد أن المدارس الواقعة في القدس تتبع لنظام التعيين المحدد من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والذي يقتضي اتباع خطوات معينة في سبيل الحصول على وظيفة للعمل في المدرسة، إذ لا يمتلك المديرون أو أشخاص آخرون في المدرسة صلاحية التوظيف، ويقومون بتشجيع الأفراد على تعبئة النماذج المخصصة للحصول على وظيفة في تلك المدارس عبر الوسائل الرسمية.

#### 8. مشاركة الأهالي في الأنشطة اللاصفية:

أكد جميع المشاركين بأن هناك نشاطات لاصفية بعد الدوام المدرسي، فمثلاً يتم إقامة إفطار جماعي صحي، وقد بيّن أحد المشاركين ذلك بقوله:

"مثلا إفطارات جماعية صحية نقدم فيها الفواكه، ونخرج لرحلات كشفية وترفيهية.. ونفتح المجال لهم للحضور والمشاركة".

كما أحد أحدهم بقوله:

"يوجد يوم مفتوح، نقوم بدعوة أولياء أمور الطلبة والأهالي، ونجري عدد من الفعاليات، مثل تقديم وجبة إفطار صحية داخل الصف، أو تقديم برنامج صحي إرشادي نفسي في ساحة المدرسة، مع حضور أولياء الأمور".

إلا أن هناك من يرى بوجود حاجز نفسي ما بين الأهالي والمدرسة، فهناك اعتقاد سائد بأن مديري المدارس لا يسمحون بإجراء أية نشاطات خارج العملية التعليمية، أو خارج نطاق وزارة التربية والتعليم، وقد قدم وجهة نظره تلك بقوله:



"يجب تغيير الفكرة.. هناك هبة وهناك خوف أن مدير المدرسة المسؤول لا يسمح بذلك.. بالعكس يجب أن يحضر الأهالي ويقدموا انتقادهم بموضوعية".

وبذلك نرى بأن إقبال المجتمع المحلي على إقامة أوامر التعاون مع المدارس الواقعة في القدس يتم بعد أن يتعرف الأهالي ومؤسسات المجتمع المحلي على الإدارة المدرسية والعاملين لديها، وبعد بناء علاقات اجتماعية طيبة فيما بينهم، مما يساعد على تقديم الدعم، والتعاون مع تلك المنظمات، وخصوصاً أولياء أمور الطلبة، لما لهم من مصلحة مباشرة في تطور الأداء المدرسي في تلك المدارس التي يدرس فيها أبناءهم.

#### • مقترحات المديرين الجدد للتطوير المهني لمديري ومديرات المدارس في القدس:

##### مفهوم التطوير المهني في المؤسسات التعليمية

يُشار للتطوير المهني بصورة عامة إلى العملية التي تهدف لتطوير شخص ما في أداء مهامه بشكل مهني، مما يعني اكتسابه عدد من الفنيات والخبرات العملية الضرورية لتطوير الأداء، وبالتالي تحقيق النمو المهني لديه، سواء أكان موظفاً أم مديراً. ومن هنا، فإن التطور المهني للعاملين في ميدان التربية والتعليم والمبني على أسس الإدارة التربوية يُبنى على التفاعل مع المدرسة، والاستناد لمبدأ التحليل التعاوني لأداء الطلبة (وزارة التربية والتعليم السعودية، 2016).

كما يستند إلى مجموعة من المعايير، ويكون زاخراً وغنياً بمحتواه الدراسي، كما يتمثل العنصر البشري في قادة التطوير الحقيقيين، والذين يمتلكون معارف ومهارات واتجاهات قيادية بنّاءة وطموحة، والتي يمكن توظيفها في التأثير على مستويات الطلبة (وزارة التربية والتعليم السعودية، 2017).

وتمثل الجوانب الإدارية والقيادية دوراً هاماً في عملية التطوير المهني لدى القادة من مديري ومعلمين، إذ تتولى الإدارة المدرسية شؤون التعليم وتنظيمه، وتزويده بالأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة بهدف تحقيق مبدأ الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية، وتعتمد بذلك على العمليات الإدارية الرئيسة؛ من "تخطيط سليم، وتنسيق متقن، وتوجيه دقيق، ورقابة مستمرة، بالإضافة إلى التقويم المبني على معايير محددة هادفة إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة، والتي تؤدي إلى عملية التطوير الشاملة المطلوبة، وعلى جميع المجالات" (خطاب، 2018؛ عيسى وآخرون، 2016).

ويُعرف العامري (2016: 8) التطوير المهني بأنه "مجموعة أنشطة يقوم بها كل من المشرفين التربويين ومسؤولي المدرسة لتحديد الاحتياجات المهنية، وتخطيط البرامج وتنفيذها، والتي تؤدي في نهاية الأمر إلى تحسين فاعلية أداء المعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في تجويد عمليتي التعليم والتعلم، وتحفزهم للنمو المهني المستمر".

كما يُعرّف التخطيط المهني بأنه "ذلك النوع من التخطيط الذي يحاول الفرد من خلاله تحديد إمكانياته الحالية في مهنة ما، وكيفية تنميتها للعمل في مهنة أخرى مستقبلاً.. تلك العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية" (العبادي، 2015: 2).

ونظراً لأهمية التطوير المهني في المؤسسات التعليمية، فقد تم التعرض لتعريف الإدارة المدرسية، واستراتيجيات التطوير المهني لديها، فضلاً عن التعريف بأهم الأدوار المناطة لمديري ومديرات المدارس في عدد من البيئات المحلية والدولية.

وفي سبيل التعرف على آراء ومقترحات المديرين الجدد، فقد قدم جميع المشاركين مجموعة من المقترحات الرامية إلى التطوير المهني لمديري ومديرات المدارس الواقعة في القدس، وقد جاء من أبرز تلك المقترحات الحاجة لتوفير قاعدة بيانات واسعة تساعد في تبادل الخبرات، وتعمل على تحفيز المديرين الجدد، فضلاً عن تكثيف الزيارات المتبادلة بين المديرين والمعلمين، مع ضرورة ربط عملية التقييم بالحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى تدريب المديرين الجدد على أسلوب التفويض والعمل كفريق عمل، مع إدخال التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها في استراتيجيات التعليم والقيادة.

ومن أبرز المقترحات التي قدمها المشاركون، ضرورة كتابة الممارسات المثلى لحل المشاكل التي تواجه المديرين، وخصوصاً تلك المشاكل الطارئة على عملهم، والتي تؤدي إلى تعطيل جدول الأعمال والمهام التي تم ترتيبها مسبقاً.

إلا أن هناك من يرى بأن دور مدير المدرسة يجب أن يتركز على متابعة الطلبة، والاستماع لمشاكلهم الاجتماعية والمالية والنفسية، وذلك لتعزيز وتحفيز الطلبة على التعلم، ولتحقيق ذلك، هناك دعوى إلى إلغاء المهام المالية وتعبئة النماذج الكتابية التي تستغرق وقت وجهد المديرين أكثر من الإنجاز على أرض الواقع.

من جهة أخرى لم نستلم أي خطة تربوية سنوية، أو وثيقة تُشير إلى تقدم تحصيل الطلبة، أو من جانب تطور أداء المعلمين، بل تم استلام وثيقة خطة مساق مُعين، والتي تُشير إلى بنود رائعة وممتازة، لكن لم يتم استلام وثيقة تقييم موضوعي لهذه الدورة ومدى استفادة المعلمين منها، أو وثيقة مدى رضا المدير أو مشاركته في تقييم الدورة على سبيل المثال.

كما بينت النتائج أن هناك من يرى بضرورة عمل "توأمة" مع مدارس من خارج الوطن، بمعنى إجراء زيارة ميدانية لإحدى المدارس في الخارج (الأردن مثلاً) وإجراء مقابلات ومقارنة ما بين استراتيجيات

الإدارة المدرسية واستراتيجيات التعليم المتبعة، وكيفية التطوير المهني للمديرين والقادة الجدد بهدف كسب الخبرة والتنوع الثقافي مع المدارس الأخرى وخصوصاً في الوطن العربي.

### نتيجة الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة

وبذلك يمكننا الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة، والذي يدور حول استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في مدارس القدس في ضوء نموذج EPIC العالمي للتطوير المهني.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج في ضوء إجابات عينة المديرين الجدد في مدارس القدس التابعة إدارياً لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وعند إجراء مقارنة ما بين واقع التعليم في تلك المدارس، وما يتبعه من إجراءات تشمل الاختبارات والدورات التدريبية التي يحصل عليها المرشحون لشاغر وظيفة (مدير مدرسة)، بالإضافة إلى دراسة الخطط الاستراتيجية الموضوعة في سبيل التطوير المهني للمديرين الجدد، يمكننا الاستفادة من بعض بنود نموذج EPIC للتطوير المهني للمديرين الجدد من خلال إضافة الاستراتيجيات الآتية إلى مجموعة الاستراتيجيات المطبقة من قبل الوزارة، وخصوصاً قبل البدء بالعمل الفعلي، وذلك من خلال التدريب الميداني المقترح للمديرين الجدد بعد التعيين وقبل الاستلام لمهامهم الإدارية، والتي تشمل الآتي:

- عند إجراء دورات تدريبية للمديرين الذين اجتازوا الامتحانات بنجاح، يمكن إضافة بند التدريب الميداني، وذلك من خلال أن يشمل التدريب وصول المدير المرشح إلى إحدى المدارس القائمة (مع أفضلية قصوى أن تكون نفس المدرسة التي سيقودها) والتي لديها مدير متميز، ولفترة تدريب لا تقل عن ثلاثة شهور قبل بدء العام الدراسي لتحقيق الاستفادة من خبرته العملية السابقة، والتعرف على أبرز الأمور الإدارية والإشرافية المتعلقة بالعمل الإداري المدرسي.

- توفير مرافقة حثيثة من قبل مديرة المديرين من خلال زيادة عدد المرافقين، بحيث تشمل المرافقة موظف مرافق لكل 6-8 مديرين جدد أثناء فترة التدريب الميدانية، وذلك لتحقيق أقصى درجة من الاستفادة العملية، ويمكن الاستعانة بالمديرين المتقاعدين في ذلك.
- متابعة أعمال المديرين بعد استلام وظيفتهم الرسمية بغية التأكيد على تبني وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمبدأ التحفيز والدعم.
- الاستفادة من بند الفاعلية المعمول به في النموذج، أثناء وبعد التدريب الميداني، وذلك بإضافة عمليات التوثيق لجميع الأمور الإدارية والإشرافية والتنفيذية، سواء المتعلقة بأعمال المعلمين، أم ببيانات الطلبة، أم بالمدير نفسه، مع تحديد المدة الزمنية التي تستغرقها كل مهمة منجزة بهدف تقديم التغذية الراجعة لمديرة المديرين والتأكد من إنجاز تلك المهام بكفاءة وفاعلية مناسبتين.
- العمل على توفير نماذج مرتبطة ببيانات الطلبة وأداء المعلمين، والمشاركة المجتمعية، بالإضافة إلى كافة الأمور الإدارية الموكلة لمدير المدرسة، وذلك من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بهدف تحديد أسلوب موحد لجميع المديرين يشتمل على كافة المهام الموكلة لمديري المدارس.
- تعزيز دافعية وحافزية العاملين، وذلك من خلال تقديم فرص الحصول على الدورات التدريبية، وتقديم دعم مادي للمتميزين، بالإضافة إلى تفعيل مشاركة المدارس مع فعاليات وأنشطة المجتمع المحلي كونه الداعم والممول للتبرعات المقدمة للمدينة بشكل عام، وذلك بهدف توجيه الدعم إلى المؤسسات التعليمية بشكل فعال.
- إعطاء الصلاحيات لمديري المدارس باستخدام مرافق المدرسة من ساحات وقاعات ومختبرات ومكتبات للمجتمع المحلي، والتنسيق مع الشركات والمنظمات على إقامة المهرجانات والندوات والنشاطات الرياضية والفنية والكشفية في حرم المدرسة.

وبناء على ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية، يمكن الاستفادة من بعض بنود نموذج EPIC العالمي للتطوير المهني وتطبيقه ضمن بنود استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في المدارس الواقعة في القدس والتابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من خلال البنود الآتية:

هناك بعض من البنود المتوفرة في نموذج EPIC والمتعلقة بالتطور المهني للمديرين الجدد المبني على الممارسة الفعالة والمرافقة الحثيثة في مدارس القدس أثناء فترة التدريب الميداني، والتي تتركز في الآتي:

- بند الممارسة الفعالة: ويتمثل في المتابعة المستمرة من قبل رئيسة قسم متابعة الميدان لأعمال ونشاطات المديرين الجدد أثناء فترة التدريب الميداني المقترحة، وخلال السنة الأولى من استلام المهام الإدارية، فضلاً عن عقد الاجتماعات العنقودية لتحقيق الاستفادة من خبرات وتجارب المديرين القدامى، كما أن الاعتماد على النماذج الموضوعية من قبل الوزارة يساعد المديرين إلى التعرف على أهم المهام والأنشطة الموكلة إليهم والواجب تدوين بياناتها بشكل دوري مثل الدوام، والفعاليات اليومية، ومحاضر الاجتماعات، وحضور الحصص الصفية، ونماذج تقييم المعلمين.

- تطوير اجتماعات تضم المديرين الجدد، والعمل على وضع جميع الأمور والتحديات على الطاولة، مع إمكانية أن يقود هذه الاجتماعات قائد موثوق به، لكي يتم تطوير نموذج تتحقق من خلال أقصى استفادة ممكنة.

- أما بند المرافقة الحثيثة، فنجد قصوراً في ذلك، إذ أن المديرين الجدد يتم تعيينهم بعد نجاحهم في الامتحانات واجتياز شروط التدريب وتوفر شاغر وظيفي، مع شرط حصول المديرين الجدد على خبرة عملية في مجال التدريس لمدة لا تقل عن (8) سنوات، وبالتالي فإن المديرين الجدد لديهم معرفة في بيئة العمل في المؤسسات التعليمية، إلا أنها تتعلق بالتعليم، ولا ترتبط بالأمور

الإدارية والمالية والإشرافية التي يختص بها مدير المدرسة، بخلاف المديرين حديثي التخرج، أو الذين عملوا في مجالات عمل أخرى تخرج عن طبيعة العمل في المدارس.

- مشاركة المجتمع المحلي: نجد أن هذا البند غير متوفر في شروط الوزارة، ولا تتدخل في تلك الأنشطة أو المهام، إلا أنه يجب الحصول على الموافقة المسبقة لضمان عدم خروج هذا النشاط عن المألوف. وبذلك نجد أنه وعلى الرغم من أهمية تطوير العلاقة ما بين المدارس ومنظمات المجتمع المحلي وأولياء الأمور، إلا أن ذلك يتم بجهد شخصي من قبل المديرين، وذلك سعياً وراء الحصول على الدعم المالي والمادي والمعنوي، والحصول على المؤازرة والتأييد من قبل مجلس أولياء أمور الطلبة، فضلاً عن المشاركة المجتمعية من خلال الأعمال التطوعية والتي تزيد من درجة المواطنة لدى الطلبة والمعلمين والمديرين على السواء.

- بند الطالب هو محور العملية التعليمية: نجد أنه وعلى الرغم من أن الطالب هو الأساس في تلك المؤسسات التعليمية، إلا أن عدم وجود نماذج وأنشطة تركز على تمكين الطلبة ورفع مستوى التحصيل الدراسي لديهم قد يؤدي إلى ضعف المستوى العام للطلبة، وبالتالي فمن الأهمية بمكان توفير نماذج وأنشطة ومناهج تدعم الطالبة مثل المكتبة الورقية والمكتبة الإلكترونية، والمنهاج اللامنهجي.

- بند المعلم هو محور العملية التعليمية: فعلى الرغم من أهمية تطوير المعلمين، واتباعهم لاستراتيجيات وأساليب تدريس متنوعة وحديثة تساعد الطلبة على تحسين مستوى تحصيلهم الدراسي، واستيعابهم للدرس، ومقارنته مع الواقع المعاش، إلا أن هناك قصور في هذا الجانب، إذ أن الوزارة تقوم بتقديم نماذج متعلقة بالزيارات الصفية للمديرين، ومع أنها تسعى وفي مدونتها وصفحتها الرئيسية عبر الشبكة العنكبوتية إلى تطوير أساليب التدريس، إلا أن ذلك أمر اختياري، فلا يوجد إلزام أو متابعة لمثل تلك النشاطات، وبالتالي لا يحصل المعلم على الدعم أو الحافز،

كما أن اعتباره أمراً اختيارياً لا يلزم المعلمين على بذل مزيد من الجهد والوقت وربما المال في سبيل تطوير وسائل واستراتيجيات تعليم متنوعة ومجربة والتي أثبتت نجاعتها الدراسات السابقة.

- بند المنهاج المدرسي، وهنا نجد قصور واضح في هذا البند، إذ يُكتفى بتدريس الطلبة الكتب الدراسية المعتمدة من الوزارة، لضيق الوقت وعدم وجود اهتمام من قبل الطلبة بزيادة معرفتهم وإطلاعهم على الكتب الخارجية أو مصادر المعلومات المتوفرة عبر الشبكة العنكبوتية. وعلى الرغم من أن الجهات الإسرائيلية المسؤولة عن مناهج التعليم في القدس، والمتمثلة بوزارة المعارف الإسرائيلية تسعى وبكل السبل إلى "أسرلة" التعليم، وحذف كل ما يتعلق بالتاريخ الفلسطيني، مع تزوير للتاريخ، إلا أننا نجد قصوراً ملحوظاً في المناهج الدراسية الفلسطينية.

- بند رؤية ورسالة المدرسة، فقد تبين عدم امتلاك المديرين الجدد لأية رؤية مستقبلية، ولا يحملون رسالة واضحة، وإن كانت لدى البعض فإنها مغيبة عن المعلمين، إذ يتطلب ذلك الإعلان الصريح عنها وعقد الاجتماعات مع المعلمين لتوضيح تلك الرؤية والخطط والأهداف الاستراتيجية التي يتبناها المديرون في سبيل تطوير المدرسة والرفع من مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلبة.

وفيما يتعلق بعناصر نموذج EPIC للتطوير المهني، ومدى مطابقته لتطوير المديرين الجدد في

مدارس القدس، فيمكن إجراء المقارنات الآتية:

#### أولاً: بند الفاعلية:

والذي يعتمد أساساً على الفترة التدريبية للمديرين الجدد والتي تتم فيها المرافقة الحثيثة من قبل إحدى المديرين المختصين والمنتدبين من قبل الوزارة، سواء أكانت تلك المرافقة قبل فترة استلام المهام الإدارية أم خلال السنة الأولى، ويتم ذلك من خلال تنفيذ المهام في الوقت المحدد، وبناء على مدة زمنية



محددة تتناسب وطبيعة المهمة أو النشاط المطلوب، وقدرة المديرين على متابعة المعلمين في الحصة الصفية بهدف تقديم الدعم والتعزيز، ومتابعة استراتيجيات وأساليب التدريس، وقدرة المعلمين على ضبط الصف، ولتحقيق ذلك يفضل حصول المديرين على دورات تدريبية متخصصة في هذا المجال، بهدف تطوير مهاراتهم القيادية.

وقد بينت النتائج أن الدورات التدريبية التي يحصل عليها المديرون والمعلمون تساعدهم في التطور المهني، وتوفر لهم مادة علمية جيدة يمكن الاستفادة منها في العملية التعليمية، إلا أنها تحتاج إلى تطبيق عملي قبل البدء بعملية التدريس أو الإدارة، وبذلك يمكننا العمل على نموذج EPIC من خلال التنسيق ما بين الدورات التدريبية النظرية مع التدريب الميداني وبمرافقة حثيثة، وبحسب التخصص، قبل مباشرة العمل في مجال التعليم أو الإدارة المدرسية، وما بعده، بهدف تحقيق الفائدة القصوى من العملية التدريبية.

ونشير هنا إلى أن الدورات التدريبية تشمل الجوانب الإدارية والقيادية للمؤسسات التربوية، وتقدم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية دورة متخصصة بعنوان (دورة المديرين الجدد)، إذ تركز الدورة على تعريف المديرين بأفضل السبل الممكنة كي ينفذوا المهام الإدارية بإتقان، كما يتم توفير المرافقة مع مديرين قدامى من أصحاب الخبرة الجيدة، والمميزين في عملهم الإداري.

ومن أبرز البنود التي تتضمنها الدورة المتخصصة للمديرين الجدد، تلك الأدوار المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين، وإدارة المدرسة مالياً، فضلاً عن التعرف على الموارد المادية للمدرسة من بناء وإنشاءات ومرافق وأدوات ومستلزمات متعلقة بمكتب المدير، وغرفة المصادر، والمكتبة، والقرطاسية، والكتب والنماذج الرسمية المعتمدة من قبل الوزارة، وقناة الاتصال ما بين الوزارة والمدارس.

## ثانياً: الممارسة

كما يمكن تطوير النظام الإداري القائم من خلال توفير المرافقة الشخصية للمديرين الجدد، وعدم الاكتفاء بالاجتماعات العنقودية التي تعقدها مديرة المديرين مع المديرين الجدد وبمشاركة مجموعة من المديرين القدامى، إذ أن نموذج EPIC يقترح أن يتدرب المديرين الجدد في مدارس يديرها مديرين قدامى من أصحاب الباع الطويل في مجال الإدارة المدرسية قبل البدء بإدارة المدرسة بشكل شخصي، فضلاً عن عمليتي المرافقة والمتابعة قبل وبعد استلام المهمة الإدارية للمدير الجديد.

وتشكل المرافقة الحثيثة ما بين المديرين الجدد والقدامى داعماً لهم، إذ يستطيعون تجهيز الخطط اليومية، والأسبوعية، والشهرية، والفصلية، والسنوية خلال فترة التدريب، وذلك لتحقيق الفائدة القصوى لعملمهم، ووضع النقاط على الحروف، وذلك لتجاوز أي طارئ قد يحصل أثناء إدارتهم للمدرسة. كما يستفيد المديرين الجدد من تلك المرافقة في حضور الاجتماعات الفردية والجماعية مع طاقم العمل، سواء الإدارة المدرسية أم المعلمين، وبذلك يتعرف المديرون الجدد على العدد المناسب للاجتماعات المنوي عقدها، سواء مدتها الزمنية، أم فترات انعقادها. ويمكن تحقيق التناغم ما بين قوانين الوزارة ونظام EPIC إذ تنص قوانين الوزارة على أن يقوم المدير بعقد اجتماع شهري دوري مع المعلمين، وذلك للتعريف بالخطط المرسومة، ومراجعة ما تم إنجازه، وتحديد الأولويات المطلوب إنجازها خلال الفصل الدراسي.

كما نجد أن نموذج EPIC يقترح التعرف على التجارب الناجحة للمدارس في المحيط المحلي والإقليمي والدولي، وذلك لتحقيق الاستفادة من نتائج تلك الخبرات، سواء على صعيد الإدارة المدرسية، أم على صعيد تطوير مهارات المعلمين في تطوير أساليب وطرق التدريس. وينصح هنا بتوفير موقع إلكتروني على الشبكة العنكبوتية يتم فيه عرض إنجازات المدارس الريادية والتجارب الناجحة في تطوير

العمل المدرسي بشكل عام، سواء أكان ذلك من خلال تطوير مهارات المديرين أم المعلمين أم النشاطات اللامنهجية المرافقة للتعليم المدرسي.

### ثالثاً: الحوافز

أما على صعيد الحوافز، فنجد قصوراً واضحاً لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في تقديم الحوافز للمديرين والمعلمين على السواء، حتى تلك الحوافز التي كانت تقدم للمميزين منهم، فقد تم إلغاؤها مؤخراً، في المقابل، نجد أن نموذج EPIC يقدم الحوافز المادية والمعنوية للمديرين المميزين، وللمعلمين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المشاركة المجتمعية، وتوجيه التبرعات والمنح إلى دعم المديرين الجدد.

وهذه النقطة تحديداً وبناء على إجابات المديرين الجدد ومديرة المديرين المسؤولة عن متابعة المديرين الجدد في الميدان، وجدنا أن هناك درجة تأكيد مرتفعة جداً لانعدام صور التحفيز المادي بكافة الأشكال، وأن التعزيز في حال وجوده يكون على صعيد تعزيز معنوي لفظي، مع وجود إجابات متفاوتة حتى على صعيد هذا النوع من التعزيز.

في حال ان نموذج (ايبك) يمنح المدير الصلاحية الكاملة في تعزيز المعلمين على صعيد إضافة مبالغ مالية للمعلمين، وهدايا قيمة، وضمن نموذج مُراقب، ولكن به الكثير من البنائية، حيث أن النظام يمنح المدير ما يُسمى (الإدارة الذاتية) والتي يكون للمدير الدور الكامل في عملية توظيف الموارد المالية للمدرسة بما يتناسب مع تحفيز المؤسسة التعليمية من معلمين إلى طلبة وحتى مجتمع محلي.

وفيما يتعلق بتحفيز المدير بنفسه، فنتم مرافقته بشكل حثيث من قبل مُشرف خاص – كما ذكرنا

سابقاً – وببدا هذا المشرف اختيار نوع التعزيز المناسب لكل مُدير جديد، بالإضافة إلى الحوافز الموجودة

في النظام التعليمي بشكل عام من امتيازات وحقوق للمدير الجديد بحيث يستشعر قيمة عمله المضافة للمجتمع بشكل عام.

#### رابعاً: المجتمع المحلي

ونظراً لأهمية المشاركة المجتمعية، نجد أن نموذج EPIC يدعم هذا التوجه، وخصوصاً في تقديم الصلاحية للمدير باستخدام المرافق المدرسية والساحات والقاعات في تنظيم الاجتماعات والندوات والمؤتمرات والأنشطة الرياضية، وبالتنسيق مع المجالس المحلية، والمنظمات الأهلية، ومنظمات الأعمال، والتركيز على مجالس أولياء الأمور. وهنا نشير إلى وجود إمكانية قصوى لتحقيق التناغم ما بين الاستراتيجيات المتبعة في المدارس الفلسطينية في مدينة القدس للتطوير المهني للمديرين الجدد وبين النموذج، وذلك بدءاً من تطوير العلاقة مع الأهالي وأولياء الأمور، وهو ما يتم عمله فعلاً في الواقع الفلسطيني، مع شيء من القصور، إذ تركز جهود المديرين على آليات جمع التبرعات والحصول على الدعم المالي والمادي، واقتصارها على بعض من النشاطات التقليدية، إذ يتم القيام بالتنسيق مع المؤسسات الأهلية والشركات وأصحاب المصالح لتطوير الشراكة المجتمعية مع المدارس، وهنا يأتي دور المديرين في تحقيق ذلك، إذ أنه الشخص المسؤول عن تكوين وتطوير تلك العلاقات وبشكلها البناء، وخصوصاً عند سعيه لتحقيق الأهداف المجتمعية والأهداف التربوية معاً، كما يمكن للمديرين التنسيق مع مراكز التعليم المستمر، والمعاهد وكليات المجتمع والجامعات في سبيل توفير دورات تدريبية مجانية، أو الحصول على خصم مشجع للمعلمين على حضور تلك الدورات، وخصوصاً المتعلقة بتطبيقات التكنولوجيا الحديثة.

فضمن واقعنا الحالي في القدس الشريف، نرى أن مشاركة المجتمع المحلي تقتصر على جلب الدعم منه، أو توفير بعض من المصادر المالية لتجديد واستصلاح المبنى المدرسي ولقضاء بعض من

الاحتياجات الاجتماعية، علمًا أن هذا الأمر يجب أن يحصل بشكل مركزي وليس عن طريق المدير مباشرة، أي أن المدير بحاجة إلى طلب تصريح رسمي من أجل استخدام المدرسة، من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والتي تضطر إلى متابعة الأمر مع الجهات المسؤولة عن الأمور الإدارية والأمنية في القدس، وذلك تبعًا لأمر أمنية معلومة لدى الجميع والتي تتعلق بخصوصية المدينة المقدسة.

ومن جهةٍ أخرى نرى أن المجتمع المحلي وفي كثير من الأحيان يُشكل تحدٍ للمدرسة ومديرها، حيث يستولي بعض المواطنين على أجزاء من المدرسة، وهناك أمور قضائية عالقة حتى الآن حول هذا الأمر، وهذه ليست حالة فردية بل أكثر تعددت تلك الحالات في المدينة.

ونرى أن المدرسة لا تؤثر بالشكل المطلوب في المجتمع المحلي، بل يقتصر هدف المدرسة على التعليم وإخراج أجيال مُتعلّمة، دون التخطيط المُسبق أو مواكبة أهداف المجتمع المحلي وحاجات سوق العمل، أي لا يتم الربط ما بين حاجات المجتمع المحلي وتوجيهات المعلمين والمديرين للطلبة بمتابعة التعليم الجامعي، وربطها بشكل مباشر مع وجدان الطلبة من خلال المدرسة التي هي المسؤولة المباشرة عن تمرير القيم.

## التوصيات:

بناءً على ما توصلت إليه نتائج الدراسة، يوصي الباحث صناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ومديري ومديرات المدارس الجدد في مدينة القدس العمل على الآتي في سبيل التطوير المهني لديهم:

- تقديم الحوافز والمكافآت، وخصوصاً المادية منها، لما لها من أثر كبير في إعطاء المديرين والمعلمين قيمة مادية لعملهم.
- تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، واحترام الجهد المبذول، وأن يكون للمدير دور فاعل في تقديم هذا التعزيز والذي غاب عن اهتمامات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بشكل ملحوظ.
- تشكيل حلقة تعلم خاصة بالمديرين الجدد، على حسب المنطقة أو على صعيد مدينة القدس بشكل عام، إذ تقتصر الاجتماعات العنقودية على مناقشة المشاكل التي يتعرض لها المديرون دون الحصول على تدريب مسبق وربط بنود التدريب بتلك المشاكل والمعوقات.
- توسيع قسم إدارة الميدان التابع لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية من حيث القوى البشرية، فمتابعة رئيسة القسم وحدها لـ (51) مُدير ومُديرة، منهم (20) مدير ومديرة جُدد، أمر صعب جداً ولن يكفل لنا مُرافقة حقيقية كما نأمل، مع توصية وجود مُرافق لكل 6 إلى 8 مديرين.
- الاطلاع على سيرورة عمل المدارس الريادية، من خلال تبادل الزيارات والتعلم المُشترك، إذ لم تتوفر قواعد بيانات مخصصة تبرز إنجازات المدارس الريادية والتي يمكن الاستفادة منها.
- عقد اجتماعات دورية وزيارات ميدانية بين المديرين وخاصة الجدد منهم، في سبيل التعرف على أبرز المشاكل والمعوقات التي تواجههم، والعمل على وضع الحلول والبدائل لمعالجتها.

- تطوير مهارة استخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها لدى كل من المديرين والمعلمين وذلك بهدف توفير الوقت والجهد والمال، والحصول على بيانات دقيقة يمكن مراجعتها والاستفادة منها لاحقاً.
- الاستماع لشكاوى المديرين الجدد، على اعتبار أن من شروط التعيين حصول المدير على خبرة لا تقل عن (8) سنوات في مجال التدريس، فهم الأشخاص المباشرين الذين يتعاملون مع الطلبة، ويتعرضون للمواقف الصعبة في الغرف الصفية.
- تعزيز دور المجتمع المحلي، والمشاركة في النشاطات والفعاليات المجتمعية لإعطاء دور فاعل للمدرسة في المشاركة ببناء المجتمع المحلي، وتعزيز قيم المواطنة والانتماء، إذ اقتصرت تلك الفعاليات على الأنشطة الرياضية والثقافية دون التركيز على مفاهيم المواطنة بشكل واضح.
- توجيه الدعم والتبرعات لصالح المشاريع الداعمة للمدارس، سواء أكانت في البنية التحتية، أم في تقديم الدورات التدريبية الخاصة بالمعلمين والطلبة وحتى المديرين الجدد.
- توحيد النماذج المخصصة لعمل مديري المدارس، مع تصميمها بشكل يمكن أن يكون قابلاً للقياس بهدف إجراء المقارنات والدراسات، ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة لتطوير العمل الإداري في المؤسسات التربوية، إذ يبذل المديرون جهداً كبيراً في تصميم تلك النماذج والتي ربما لا تغطي كافة المتطلبات والأمور اللازمة لتغطية الأعمال الإدارية بشكل كامل.
- السعي نحو توفير مرافقة حثيثة للمديرين الجدد، وذلك من خلال توفر مدير قديم من ذوي الخبرة العملية والتميزين في العمل التربوي، ومن الممكن الاستعانة بالمديرين المتقاعدين المتميزين في ذلك، والذي يمكنه أداء دور حقيقي وفاعل نظراً لخبرته السابقة والغنية بالتجارب والمواقف التي قد تفيد المديرين الجدد.
- على الرغم من بساطة النشاطات التي من الممكن أن تقدم للطلبة، إلا أن تفعيل هذا النوع من النشاطات اللامنهجية، يعمل على تعزيز روح الانتماء والمواطنة الصالحة لهم، من حيث إشراكهم

في الأعمال التطوعية من زراعة الأشتال وتنظيف الشوارع ودهان الطرقات، وتقديم حوافز لأفضل الأنشطة التي تقدمها المدارس من قبل المؤسسات الداعمة والمجالس البلدية.

- لتعزيز الدافعية لدى المديرين، يجب متابعتهم في الفترة الأولى من عملهم بشكل مكثف، وذلك للتعرف على أبرز المشاكل التي يتعرضون لها، وتقديم النماذج والنصائح المناسبة لهم وبشكل مستمر، مع إجراء التغذية الراجعة لنتائج أعمالهم كي يتم تطويرهم بشكل عملي وفعال، والذي غاب عن مهام مسؤولة تنسيق ومتابعة المديرين الجدد.

- التخفيف من مركزية العمل، وإتاحة الفرصة للمدير الجديد في إدارة جميع شؤون المدرسة مع وجود مرافقة حثيثة من قبل جهات الاختصاص، وزيادة عدد المراقبين بما يتناسب مع قدرتهم على المتابعة الدقيقة، وذلك من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي لتوفير تلك المرافقة.

- توفير دورات تدريب مهني تشمل تنمية المهارات القيادية، وعدم افتراض أن كل مدير جديد هو قائد ليس بحاجة إلى تدريب، إذ أن الدورات التدريبية التي حصل عليها المدير وإن كانت مرتبطة بمجال الإدارة المدرسية، إلا أنه لم يتم تفعيله من خلال التطبيق العملي أثناء فترة التدريب.

- توفير دورات تدريب مهني تشمل الجانب النظري، وكذلك التطبيقي من خلال وجود مرافقة مهنية داخل المدرسة وعلى صعيد جميع المجالات الداخلية والخارجية.

#### توصيات لدراسات مستقبلية:

- دراسة مُعمقة حول التدريب المهني الذي يسبق استلام وظيفة المدير في ضوء نموذج ايبك للتطوير المهني، بحيث يتم رصد آلية التدريب المهني من كل جوانبه ضمن النموذج، بموازاة التعمق في آليات التدريب المهني الذي يسبق استلام المدير لوظيفته في مدارس القدس.



- ربط دور الإشراف التربوي في التطوير المهني للمديرين الجدد، خاصة أننا نلاحظ من خلال دراستنا أن الإشراف بعيد كل البعد عن التطوير المهني للمديرين الجدد، وتكاد تكون هناك عملية انفصال مُمنهجة بينهم.
- دراسة تتناول فتح مضامين دبلوم القيادة التربوية الذي يحصل عليه المديرون الجدد، ومدى مُراعاة هذا التأهيل للمهارات القيادية الأساسية التي يحتاجها المُدير الجديد أثناء ممارسة عمله.

## قائمة المصادر المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الإبراهيم، عدنان. (2011). الإدارة: تربوية - مدرسية - صفية. عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.
- أبو سردانة، عماد. (2017). فاعلية برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائم على المدرسة في تحسين الممارسات الصفية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في المناهج وطرق التدريس، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو صبحة، أسامة. (2016). كفايات المشاركة المجتمعية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشتركة مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أحمد، نداء. (2016). درجة تقييم تدريب مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- بوعزة، الصالح (2016). القيادة التربوية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر.
- البوهي، فاروق. (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- تان، أون سينغ (2016). ممارسات المعلم التعليمية: أفضل الممارسات العالمية الهادفة لتطوير مهنة التعليم، بحث مقدم لمؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم، مؤسسة قطر، الدوحة، قطر.
- جروان، فتحي (2018). معايير الجودة والتخطيط لتطوير المدرسة، مركز جروان للتدريب والاستشارات (www.jarwan-center.com)، تاريخ المشاهدة 2018/12/1.
- الجهني، عبد الله. (2017). أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية، رسالة التربية وعلم النفس، ع(60)، ص45-63.
- حبيب، إيمان. (2015). فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حجازي، يحيى. (2015). واقع التعليم في مدينة القدس، ورقة بحثية مقدمة في ورشة العمل المنعقدة بتاريخ 2015/3/1، مؤسسة لجان العمل الصحي في القدس، القدس، فلسطين.
- الحربي، قاسم. (2006). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحسن، مي. (2010). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية والتربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حسن، نوف. (2017). تطوير معايير اختيار مديرات مدارس المرحلة الثانوية بوزارة التعليم في ضوء عدد من الخبرات المحلية والعالمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج6، ع(4)، 82-97.

- حسونة، إلهام. (2018). فعالية إدارة الموارد البشرية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمد، إلهام. (2014). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الحمداني، ربيعة. (2014). الإبداع الانفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية، جرش للبحوث والدراسات، مج15، ع(2)، 17-35.
- الحويك، ديانا وتتوري، هدى. (2014). تحفيز الإدارة المعنوي وتفعيل التنمية المهنية المستدامة لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة اللبنانية، بيروت، الجمهورية اللبنانية.
- الخصاونة، ثابت (2018). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية لمديرية التربية والتعليم قسبة إربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج2، ع(15)، 34-53.
- خطاب، إبراهيم. (2018). مستوى توظيف مديري المدارس الأساسية في وكالة الغوث الدولية في الأردن لبرنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بمستوى التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

- ساعد، نهى. (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- السبعي، سعيد. (2015). تفعيل مدخل الإدارة الذاتية في تطوير الاداء الإداري لمدير مدرسة. التربية (جامعة الأزهر) - مصر، ع163، ج3، 199-256.
- السعودي، رمضان (2017). تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مستقبل التربية العربية، مج24، ع(107)، -157-296.
- سلامة، نسرين. (2014). درجة الممارسات الإيجابية لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- السمان، ديمة. (2012). التعليم في القدس المحتلة تحدٍ وصمود.. معركة المناهج الفلسطينية.. معركة تاريخ وثقافة، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين.
- سميرات، سمر ومقابلة، عاطف. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة دراسات في العلوم التربوية، مج41، ع(1)، 513-536.
- شحاذة، يوسف. (2018). اتجاهات الإدارات المدرسية نحو الخطة التطويرية من وجهة نظرها. دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية، ع94، 345 - 359.

- شرف، عليّة. (2018). الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية - مركز رقاد للدراسات والأبحاث - الأردن، مج3، ع2، 269 - 291.*
- الشلالدة، ربيع. (2016). مدى إسهام برنامج ماجستير الإدارة التربوية في التطور المهني لطلبة جامعة النجاح الخريجين والملتحقين بالبرنامج، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- الشمري، خالد. (2017). مدى تفعيل الإدارة المدرسية للشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي: المعوقات وسبل التحسين، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج6، ع(1)، 245-258.*
- الشمري، مشعان. (2016). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية بأسبوط - مصر، مج32، ع3، 349 - 387.*
- صيام، رسلان. (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العبادي، مراد. (2015). تخطيط الموارد البشرية: الفصل السابع - التخطيط المهني للموارد البشرية، قسم العلوم الإدارية، كلية المجتمع بالرياض، المملكة العربية السعودية.
- عتوم، يمنى وعتوم، حسين. (2014). درجة تطبيق المدرسة المجتمعية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش، *مجلة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، مج28، ع(4)، 740-707.*

- العتيق، تهاني. (2016). تدريب المعلم في سنغافورة ومدى الإفادة في المملكة العربية السعودية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم أصول التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عشاوي، فهيمة. (2016). تربية الإبداع في المدرسة الابتدائية. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر، ع(61)، 397-427.
- عطوي، جودت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عفونة، سائدة. (2014). واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية: تحليل ونقد، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج28، ع(2)، 265-292.
- العمري، أحمد. (2018). التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية - محافظة المخوة أنموذجاً، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج2، ع(22)، 1-21.
- العمري، أحمد. (2018). دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج2، ع(21)، 1-26.
- العيسى، إيناس؛ الجيار، سهير؛ نصر، نوال. (2016). متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، ع17، ج(4)، 1-46.

- غرابية، منصور. (2017). التخطيط الاستراتيجي، برنامج الدراسات العليا في التنمية المستدامة، جامعة القدس أبو ديس، فلسطين
- القبلي، عناية. (2016). القيادة الفاعلة في الميدان التربوي، شركة أمان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- القبيسي، عصام. (2014). استراتيجية وأهمية التطوير الوظيفي، مقالة متوفرة عبر الموقع الإلكتروني ([www.esamaq.blogspot.com/2014/09/blog-post.html](http://www.esamaq.blogspot.com/2014/09/blog-post.html))، تاريخ المشاهدة: 2018/11/24.
- مان، توماس (2014). التأمل المهني للتدريس الفعال: رؤية الذات حين تكون صحيحة هي الخطوة الأولى لإحداث التغيير، ترجمة منى الحجيلي وأميمة الأحمد، الثانوية الثانية بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- مركز التدريب والتطوير التربوي (2018). التقرير السنوي، وزارة التعليم والتعليم العالي، دولة قطر.
- المسماري، زكية. (2017). دور مديري المدارس في التغلب على المشكلات التي تعيق تنفيذ الأنشطة المدرسية بالإدارة التعليمية الزاوية. مجلة الإجتهد للأبحاث العلمية - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - جامعة الزيتونة بترهونة - ليبيا، ع(1)، 79-90.
- مشتهي، مروان. (2014). واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- منسي، ريماء والشمران، منيرة ومصطفى، انتصار (2014). أدوار مدير المدرسة التقويمية والتخطيطية والإنسانية من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن:



المشكلات والحلول المقترحة لذلك، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، مج3، ع(4)، 75-

.90

- مهدي، إيناس. (2018). *الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية*، مجلة جامعة جيهان-أربيل العلمية، ع(2)، ج(8)، 95-115.
- مهنا، طارق. (2018). *توظيف استراتيجية التعليم الجامع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقته برفع مستوى الكفاءة المهنية للمعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- النبي، أحمد. (2017). *أفضل النماذج النظرية العالمية في مجال التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي*، مجلة العلوم التربوية، مج25، ع(3)، 522-545.
- النملة، نادية. (2017). *واقع التعليم الثانوي المهني في محافظات غزة وسبل تطويره في ضوء بعض التجارب العالمية*، رسالة ماجستير غير منشورة، أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- وزارة التخطيط الفلسطينية (2017). *مسودة أجندة السياسات الوطنية: التخطيط الإستراتيجي الوطني للأعوام 2017-2022*، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية (2017). *معايير وأسس اختيار مساعدي مديري المدارس، المملكة الأردنية الهاشمية*، الموقع الرسمي الإلكتروني للوزارة ([www.moe.jo](http://www.moe.jo))، تاريخ المشاهدة: 2019/1/1.
- وزارة التربية والتعليم السعودية (2017). *الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام*، مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام، الرياض، المملكة العربية السعودية، متوفرة

عبر الموقع الإلكتروني ([www.tatweer.edu.sa/Storage/strategy.pdf](http://www.tatweer.edu.sa/Storage/strategy.pdf))، تاريخ المشاهدة: 2017/1/1.

- وزارة التربية والتعليم العالي (2018). الإعلان عن وظيفة مدير مدرسة، متوفر عبر الموقع الإلكتروني للوزارة ([www.mohe.pna.ps](http://www.mohe.pna.ps))، تاريخ المشاهدة: 2019/4/14.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2018). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2017). دليل تطوير برامج التعليم والتدريب المهني والتقني ضمن منهجية الوحدات المهنية المتكاملة في فلسطين، مركز المناهج، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2013). قانون التعليم رقم (1) لسنة 2013، والمنشور في صحيفة الوقائع الفلسطينية، العدد السادس والثمانون بتاريخ 2013/2/10.
- وزارة التربية والتعليم السعودية (2016). مبادرات وحدات تطوير المدارس للعام الدراسي 1436-1437هـ: البرنامج الوطني لتطوير التعليم، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التعليم والتعليم العالي القطرية (2019). الدليل الإرشادي لخطة التطوير المهني بالمدارس، مركز التدريب والتطوير التربوي، الدوحة، دولة قطر.
- وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين "أونروا" (2016). التعليم: نتعلم معاً، القدس، فلسطين.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- America-Mideast Education and Training (AMIDEAST) (2018). *Model School Network (MSN) Program*, available online at <

<https://www.amideast.org/ar/msn/components/professional-development/2548> >

- Botha, N. (2006). Leader Ship In a School Based Management – Case Study in Selected Schools. South Africa, *Journal of Education*, 26, 341-353.
- Chandrasekar A. & Zhao, S. (2015). *Creating a dynamic and sustainable talent ecosystem*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Clinton, R. (2018). *The making of a leader: Recognizing the lessons and stages of leadership development*. Tyndale House Publishers, Inc.
- Cody, S., Wellington, A. and Chaplin, D. (2009). Design of the evaluation of the effective practice intensive community initiative, Final report, *Mathematica: Policy Research Inc. MPR Reference No.6325-110*.
- Drago-Severson, E., Maslin-Ostrowski, P., & Hoffman, A. M. (2017). In one voice: Aspiring and practicing school leaders embrace the need for a more integrated approach to leadership preparation and development. *Adult Education and Vocational Training in the Digital Age* (pp. 147-168). IGI Global.
- Drury, Jery (2018). *Educational Leaders' Perspectives on Their Preparation, Practice, and Professional Development in MTSS*.
- Flynn, J. (2014). *Succession planning beyond theory*, paper presented at ACLEA's 5<sup>th</sup> Annual Meeting from 2-5 August, 2015, Boston, MA: ACLEA's 50's Annual Meeting.
- Green, T. L. (2017). Community-based equity audits: A practical approach for educational leaders to support equitable community-school improvements. *Educational Administration Quarterly*, 53(1), 3-39.
- Jackson, S. (2014). *Building leadership in schools: Vision No.04, Part 05*, available online at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED559391.pdf>

- Rockman, Jack. (2011). *The EPIC leadership development program: Evaluation report*, Colombia: Metlife Foundation & New Leaders for New Schools, US.
- New Leaders for New Schools (2014). *New Leaders turnaround school leaders program proposal narrative*, available online at <<https://www2.ed.gov/programs/turnaroundschlldr/fy14awards/2014-377b-0042.pdf> >, retrieved at: 5/1/2019.
- New Leaders for New Schools (2018). *Programs*, available online at <[www.newleaders.org/](http://www.newleaders.org/) >, accessed December 8, 2018.
- Paschen, M. and Dihsmaier, E. (2014). *The psychology of human leadership: How to develop charisma and authority*, *Springer Science and Business Media*, New York.
- Perret, L. (2017). *Leadership development and succession planning*, Coker Connection.
- Petri, H. and Govern, J. (2004). *Motivation: Theory, Research and Applications*. Australia: Thomson-Wadsworth.
- Printrich, P. and Schunk, D. (2002). *Motivation in education: Theory, research & applications*, 2<sup>nd</sup> edition, Englewood cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Seek, A. (2017). *Job promotions report 2017. Promotion strategies to engage, motivate and retain top talent*, *SEEK Asia Signature Content Series*, vol.3, Melbourne.
- Shaked, H., & Schechter, C. (2018). *Holistic school leadership: Development of systems thinking in school leaders*. *Teachers College Record*, 120(2), n2.
- Solan, K., Pereira-Leon, M., and Honeyford, M. (2012). *An Evaluation of EPIC's Analysis of School Practice & Knowledge System*. *ERIC*, The Effective Practice Incentive Community (EPIC). Research Brief, New Leaders for New Schools (NJ1), Columbia, US.

- Templeton, L. (2018). Enhancing Agency Through Leadership Development Programs for Faculty. *The Journal of Faculty Development*, 32(1), 31-36.b
- Wraga, W. (2017). Understanding the Tyler rationale: Basic Principles of Curriculum and Instruction in historical context, *Espacio, Tiempo y Educación*, 4(2), 227-252.



حضرة المدير/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم دراسة بعنوان (واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في مدارس القدس في ضوء نموذج " EPIC " العالمي للتطوير المهني)، وقد تم اختيار مدرستكم الموقرة لتحقيق أهداف الدراسة. لذا أرجو منكم الإجابة عن أسئلة المُقابلة شاكرًا لكم حسن تعاونكم، علماً بأنه لن تُستخدم هذه المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم التعامل مع بياناتكم بشفافية وسرية تامة.

إعداد الطالب:

محمود محمد أحمد زاهر

إشراف:

د. أحمد فتيحة

**تعريف نموذج آبيك EPIC:**

نموذج يهدف إلى التطوير المهني لقادة المدارس الجدد، والذي يُركّز على أربعة مهام أساسية يجب على القائد التقدم بها وهي: الفعالية (Effective)، والممارسة والتدريب (Practice) المستمر للمعرفة الجديدة والاستراتيجيات المختلفة، ورفع الدافعية (Incentive) لدى الطاقم المحيط بشكل مستمر، وأخيراً تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي (Community) بحيث تكون المؤسسة التعليمية مؤثرة ومؤثر بها مع المجتمع المحلي وبشكل إيجابي.

**ملاحظة:** أرغب بالحصول على نتائج الدراسة عبر البريد الإلكتروني التالي: .....

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1. اسم المؤسسة التي تعمل بها: .....

2. النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

3. سنوات الخبرة:

1-2 سنة  3-4 سنوات

4. المؤهل العلمي:

بكالوريوس  ماجستير فما فوق

## الجزء الثاني: أسئلة المقابلات ( المديرين )

يرجى الإجابة على التساؤلات الآتية من وجهة نظرك الكريمة

### أولاً: الفاعلية

1. هل تلقيت دورات تدريبية خاصة بالمدريني الجُدد؟ في كانت الإجابة بـ ( نعم )، كيف ساهمت هذه الدورات التدريبية في تطوير المهارات القيادية لديك؟
2. كيف ساهمت الدورات التدريبية في زيادة القدرة لديك للتعرف على حاجات المؤسسة التعليمية من موارد بشرية ومالية؟
3. كيف تتم مُرافقتك كمدير/ة جديد/ة؟
4. كيف تُسير يومك الإداري، ضمن خطة مُسبقة، ام هناك ظروف يومية تمنع التخطيط؟
5. كم اجتماعاً للطاقتم تعقد في الشهر الواحد، هل هناك يوم وساعة قائمة؟
6. هل هناك تواصل مع النقابات المهنية للتعرف على حقوق وواجبات المعلمين في المدارس؟
7. هل لديكم دراسات تفصيلية بتجارب المدارس الريادية في منطقة القدس المتعلقة بتطوير وتحديث الأولويات المساعدة على رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة التربوية (المدرسة)؟

### ثانياً: الممارسات

1. تحدث - من فضلك - عن مُرافقة مُعينة ( مُرافقة مُشرف، دورات تدريبية ... إلخ ) غيرت من ممارستك اليومية في أداء مهامك؟
2. ما الاستراتيجية المُتبعة من قبلك عند إجراء زيارة للغرفة الصفية (ما هي السيرورة التي تتبعها من أجل المُشاهدة أو توجيه ملاحظات) ؟
3. ما أفضل الممارسات التي يقدمها المدير للمعلم في سبيل تطوير أساليب واستراتيجيات التدريس والمرتبطة بالاستفادة من برامج التطوير المهني للمدير؟
4. ما أبرز الأنشطة اللاصفية التي تقدمها المدرسة كقيمة مضافة للمؤسسة التعليمية والهادفة لتحسين التحصيل الدراسي لدى الطالب ولتطوير أداء المعلمين على السواء؟
5. كيف يتم عقد اجتماعات دورية (جماعية / فردية) ما بينك وبين المديرين الجدد؟
6. هل هناك تنسيق مع مديري مدارس أخرى من أجل تطوير أداء المدرسة، كيف يتم ذلك؟

### ثالثاً: الحوافز / الدافعية



1. ما الحوافز التي تحصل عليها كمدير جديد أثناء تطورك المهني؟
2. هل تقدم برامج التطوير المهني تفصيلاً عملياً للحوافز المقدمة (تحديد نوع الحافز، مواصفات الشخص المستحق للحافز، تكرار الحصول على الحافز، موعد تقديم الحافز)؟
3. كيف تُقدم الحوافز كمدير/ة جديدة/ة للمعلمين لديك؟
4. ما أفضل الآليات الممكن اتباعها في تحسين دافعية العاملين على التطوير الذاتي وتعلم المهارات والكفايات المناسبة؟
5. تتم مكافأة المعلم المميز لدى مدارس القدس بشكل دوري، بناء على معايير محددة، هل تُساعد هذه المكافآت في زيادة الدافعية الداخلية لدى بقية المعلمين لتحسين أدائهم المهني؟

### رابعاً: المجتمع المحلي

1. ما أبرز الأهداف المشتركة ما بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي؟
  2. ما أبرز النشاطات المدرسية وبالتعاون مع منظمات المجتمع المحلي والتي من الممكن أن تحقق فائدة قصوى لكلا الطرفين؟
  3. هل باعتقادك أن أهداف المجتمع المحلي تتناسب مع أهداف وقيم برامج التطوير المهني التي تمر بها؟ وضح وجهة نظرك.
  4. هل تقوم المدرسة بمشاركة القيم والأهداف المتعلقة بالمجتمع المحلي من خلال حضور الاجتماعات والمشاركة بالندوات والاجتماع مع أولياء أمور الطلبة؟
  5. هل من الممكن الاستفادة من المؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المحلي في الحصول على الدعم المادي والمعنوي وذلك بهدف تطوير المؤسسة التعليمية، وما هي أبرز المساهمات التي تقدمها تلك المؤسسات لمدرستك؟
  6. هل تمتلك الصلاحية في استخدام مرافق المدرسة (الملعب، قاعة الحاسوب، المختبرات، غرفة المصادر، المسرح) من قبل الأفراد ومؤسسات المجتمع المحلي في القدس؟
  7. كيف تُعطى أولوية لسكان المجتمع المحلي المُحيط للمدرسة في الحصول على الوظائف في المدرسة لديك؟
  8. هل تتم مشاركة الأهالي في الأنشطة اللامنهجية (النشاطات الرياضية، الرحلات، الرسم والفنون، المسرح..) ما بعد الدوام المدرسي وأيام العطل الرسمية؟
- هل لديك أية مقترحات أخرى للتطوير المهني لمديري ومديرات المدارس ؟

.....  
.....  
.....

مع الشكر الجزيل على تعاونك

## الأداة الثانية

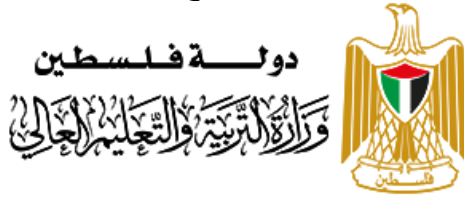
### تحليل الوثائق

يرجى الإجابة على البيانات التالية، بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:  
في حال توفرت لديك هذه الوثائق، الرجاء تزويد الباحث بها من أجل الاطلاع عليها.

| متوفرة |     | عنوان الوثيقة   | الرقم |
|--------|-----|---|-------|
| لا     | نعم |   |       |
|        |     | محضر ( بروتوكول ) اجتماع الطاقم الأخير .                                  | 1.    |
|        |     | وثيقة ( تخطيط، تقييم، وظيفة نهائية ) لدورة تدريب مهني للمعلمين .          | 2.    |
|        |     | وثيقة ( تعاون أو شراكة ) مع إحدى جمعيات أو مؤسسات المجتمع المحلي المحيط . | 3.    |
|        |     | وثيقة أخرى تود مشاركتنا بها   | 4.    |

ملاحظة: جميع الوثائق التي سيحصل عليها الباحث ستكون من أجل أغراض البحث العلمي فقط، وسنحافظ على السرية التامة حول هذه الوثائق.

## الملحق "ج"



تعلن وزارة التربية والتعليم العالي عن فتح باب التقدم لإشغال وظيفة مدير/ة مدرسة للعام الدراسي 2018/2019، وعلى من يرغب بالتقدم لإشغال هذه الوظيفة أن يكون مستوفياً للشروط الآتية:

1. أن يكون حاصلاً على شهادة البكالوريوس كحد أدنى في كافة التخصصات التي تُقبل للتدريس في وزارة التربية والتعليم العالي.
2. أن يكون قد أمضى في الخدمة الفعلية مدة لا تقل عن 8 سنوات.
3. أن يكون حاصلاً على تقييم أداء لا يقل عن جيد جداً لآخر ثلاث سنوات.
4. أن يكون قد عمل بوظيفة معلم مدة لا تقل عن 5 سنوات على ملاك وزارة التربية والتعليم العالي.
5. على المتقدم للوظيفة تحديد المرحلة التي يرغب بالتقدم لها (ويسمح له بالتقدم لمرحلة واحدة فقط) على أن يكون قد درس هذه المرحلة:

- . مرحلة أساسية أولى ورياض الأطفال (4-1 أساسي).
- . مرحلة أساسية عليا أو ثانوية (5-12).
- 6. أن يكون لديه معرفة باللغة الإنجليزية.
- 7. أن يكون لديه معرفة بالتشريعات المنظمة للعمل.
- 8. أن يكون لديه مهارة في استخدام الحاسوب.
- 9. أن يكون لديه مهارة في الاتصال والتواصل.
- 10. أن يكون لديه مهارة في الإشراف والتوجيه والتقييم.
- 11. أن يكون لديه مهارة في إدارة الاجتماعات و القدرة على إدارة الأزمات.
- 12. أن يكون لديه القدرة على العمل ضمن فريق والقدرة على تحمل ضغط العمل.
- 13. يفضل من عمل بوظيفة نائب مدير مدرسة أو مدير مدرسة (مُكلف).
- 14. يفضل من يحمل مؤهل تربوي.

للراغبين بالمنافسة ممن تنطبق عليهم الشروط تقديم طلب إلكتروني من خلال الرابط <http://213.6.8.28:8080>، يبدأ استقبال الطلبات اعتباراً من بداية دوام يوم الخميس 2018/03/29 وينتهي بانتهاء دوام يوم الخميس 2018/04/12.

**ملاحظة:**

- 1- يخضع من انطبقت عليهم شروط التقدم لهذه الوظيفة لاختبار أول تخصصي يقيس مدى معرفة المتقدم للوظيفة بالانظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالتربية والتعليم ، بالإضافة الى المهارات والكفايات التي يجب ان يمتلكها مدير المدرسة.
- 2- يؤهل للدورة التدريبية كل من اجتاز الاختبار وحصل على علامة 60% فأعلى.
- 3- يخضع كل من شارك في الدورة التدريبية لاختبار ثاني يتوافق مع مخرجات الدورة وفق جدول مواصفات منسجم مع الوصف الوظيفي والمعايير المهنية لمدير المدرسة ، وتكون علامة اجتياز الاختبار الثاني 60%.

مع الاحترام ،،،

د . صبري صيدم  
وزير التربية والتعليم العالي

| اسم المؤسسة   | النوع الاجتماعي | سنوات الخبرة | المؤهل العلمي        |
|---|-----------------|--------------|----------------------|
| مدرسة ذكور<br>الهدى الأساسية  | أنثى            | سنة أولى     | ماجستير إدارة تربوية |
| <b>أولاً: الفاعلية</b>  |                 |              |                      |
| <p>1. نعم في بداية التعليم تلقيت دورات بالمديرين الجدد، طبعاً صار عندي صورة واضحة أكثر بما إنني أنا ماخدة ماجستير اخدت مساق القيادة التربوية ومساقات كثيرة فعززت الأشياء الموجودة عندي وقدمتلي الدعم على أساس أبدا بهمة قوية.</p> |                 |              |                      |
| <p>2. بالنسبة للأمور المالية أنا طبعاً أول مرة بتعامل معها فأنا كان عندي صورة من خلال دورة تهيئة مديرين الجدد صار عندي صورة واضحة لمتابعة السجلات المالية بدقة وبمهنية عالية.</p>   |                 |              |                      |
| <p>3. في عنا متابعة الميدان كرئيس قسم مس رائدة طبعاً هي بتيجي بتزورنا بتقدمنا بتشوف وضعنا بتعرفي بتقدم الدعم وهييك.</p>   |                 |              |                      |
| <p>4. أكيد في خطة يكون حاطة نقاط رئيسية إلي بدي اشتغل عليها وطبعاً عندي مجال للظروف الطارئة أكيد</p>  |                 |              |                      |
| <p>5. تقريباً 3 ع الأغلب ببقى يوم الخميس بعد الساعة 12</p>  |                 |              |                      |
| <p>6. لا ما عنا تواصل.</p>  |                 |              |                      |
| <p>7. لا ما عندي</p>  |                 |              |                      |
| <b>ثانياً: الممارسات</b>  |                 |              |                      |
| <p>1 هي دورة تهيئة المدراء الجدد إلي أخذناها في مركز التدريب الوطني هي كانت إلي داعم إنني أبدأ صح وأبدأ بقوة لأنو من خلالها إدرنا ع كل شي من توزيع المهام والبرنامج</p>   |                 |              |                      |

2. يبلغ لمعلمة بالزيارة بعين اليوم والحصّة بطلع ع لكتاب بشوف الخطة وبقلها صباح الخير اليوم  
بدي أجي متزكرة إني أنا عندك وبتقلي اه متزكرة بمشي معها وبدخل ع صف، بجلس في زاوية  
متعطّش ع لولاد وبتابع الحصّة

3. هلاً أنا بعد ما أحضر الحصّة بحبش ازيد تعليقات كثير باخد الاشئ المهم بركز عليه بعدين  
بصير أنا من خبرتي كمعلمة شو الوسيلة المناسبة أكثر بقترحها بقترح أشياء بتقيد في توصيل الأشياء  
للأولاد أكثر من باب النصح والإرشاد أما شو أكثر شي بالحصّة في مشكلة بركز عليه مع لمعلمة أما  
باب نصح والارشاد مفتوح عندي ممكن احكي أي شي خارج عن نطاق الحصّة.

4. السنة هاي عملنا أنشطة بشكل كافي أنشطة رياضية مثل تيلي ماتش مشاركات في مسابقات  
رقص حركات رياضية عملنا تفعيل المناسبات الدينية الوطنية كثير حلو هاد للولاد بنبسو كثير في  
عنا أنشطة للصحة لتغذية الصحيحة السليمة أنشطة رياضية هاد الأنشطة إلي قمنا فيها غير  
المشاركات مع مديرية التربية والتعليم في نشاط كشافة ألعاب شاركنا.

5. في إحنا ع مستوى العنقود نعم العنقود في كل فصل مرتين تقريباً بتم الإلتقاء بشكل جماعي  
بحضور متابعة الميدان مس رائدة

6 تطوير المدرسة ع حدى هاي مسؤوليتي انا في أدائها إحنا في اجتماعنا بنسق أنشطة جماعية مثلاً  
نسقنا عطاء مشترك في الرحلة المدرسية وتبادل خبرات وشو ممكن نعمل والأنشطة الي ممكن انفذها  
أما طبعاً المدرسة من مسؤوليتي انا مش من المدرء الاخرين هو كل واحد معني بمدرستو يعني

### ثالثاً: الحوافز الدافعية

1. لم أحصل على أي حافز الحمد لله.

2. لا هاد أنا ما عندي صورة واضحة عنو.

3. أنا بعتمد الكلمة الحلوة كثير والدعم المعنوي لأنو أنا بصراحة يعني بقدرش أقدم دعم مادي بس أنا  
عندي دائماً دعم معنوي وتقدير دائماً للجهود هاد كثير بنبسو فيه لمعلمات

|  |
|--|
| <p>4. أنا من وجهة نظري عدم الضغط على لمعلمات وضعهم بجو إنو مراقب ومضغوط إنو مستهدف أنا هاد الجو ما بحبو أنا بحب توفير جو المناخ المدرسي وبتوفر الراحة النفسية للمعلم حتى لمعلم يشتغل بسلاسة وأمان</p>                                  |
| <p>5. لا بالنادراً ما في معايير محددة</p>  |
| <p><b>رابعاً: المجتمع المحلي</b></p>   |
| <p>1. همّة هدفهم المجتمع المحلي يتعلمو ويوصلو لمستوى تعليمي مناسب كذلك إحنا هدفنا إنو انوصلهم لهاد المستوى وندعمهم نفسياً ومعنوياً ونحسن أدائهم التعليمي</p>   |
| <p>2. إحنا مع أولياء الأمور الأنشطة إلي عملناها كان في نشاط تغذية صحة سليمة وكان في نشاط تفرغ مع مؤسسة أرض الإنسان</p>   |
| <p>3. أكيد لأنو همّة معنيين كمان يتوفر تعليم ومعلمين ع مستوى مهني لولادهم أكيد طيب</p>   |
| <p>4. إحنا خلال الفصل الأول عملنا نشاط مع الأهل لتربية الإيجابية ونشاط في الفصل تاني نشاطين وبالنسبة للقيم أكيد إحنا مجتمع واحد وبالاخر هدفنا تعزيز القيم السليمة.</p>   |
| <p>5. إحنا نحصل على دعم مادي من مؤسسة أرض الإنسان ما نحتاجه مثلاً أنا بحتاج سماعة بطلب سماعة بجيبولي ياها مثلاً أنا محتاجة لجرة غاز حتى أعد أشياء للولاد بوفرولي ياها يعني أرض الانسان هي داعمة مادياً هاي هي جهة الوحيدة الداعمة.</p> |
| <p>6. لا إحنا مساحتنا اساساً صغيرة وفش عنا هاد الاشئ</p>   |
| <p>7. أنا ليس لي علاقة بهاد الموضوع هاي الشغلة في التربية مش من عندي أنا، أنا لا أقوم بتعيين أحد أنا موظفة بجيني موظفين وبدير المدرسة أما بالنسبة لأعين ليست لدي صلاحية</p>  |
| <p>8. يشاركوا الأهل وأثناء الدوام المدرسي شاركوا في اليوم المفتوح في الأنشطة الصحية في أنشطة تفرغ</p>  |
| <p>هل لديك أية مقترحات أخرى للتطوير المهني لمديري ومديرات القدس؟</p>   |

أكد الواحد مع المدة بكتسب الخبرة وبصير على المستوى المطلوب أنا بتهيئلي الدورة إلي أخذتها تهيئة المدير الجديد كانت داعمة إلي ممكن دورة في القيادة في تخطيط الاستراتيجي لدعم وتعزيز وجودهم الواحد عندو الاشياء ولكن بدو دعم استراتيجيات جديدة هيك شي

| اسم المؤسسة                | النوع الاجتماعي | سنوات الخبرة | المؤهل العلمي         |
|----------------------------|-----------------|--------------|-----------------------|
| مدرسة ذكور الثوري الأساسية | ذكر             | 3 سنوات      | ماجستير إدارة وإقتصاد |

#### أولاً: الفاعلية

1. تلقيت طبعاً وكمان قبل ما يصير الإنسان مدير أصلاً مطلوب منه يتلقى دورة تدريبية ويتطلب منه أن يقدم امتحان كتابي وأيضاً امتحان شفوي ومقابلة ويتطلب منهم أن يفحصوا مهاراتي في الحاسوب والتكنولوجيا ولغة الإنجليزية وكل هاد أن مرقت فيه وكنت من أعلى علامة التي حصلت عليها في دورة من ناحية نظرية والعملية وعلى ذلك اتعينت وكمان أنا دارس إدارة وإقتصاد يعني دارس مهمات الادارة بدراستي العلمية والأكاديمية وكمان أنا فش دورة إلا بتلقاها هي انتي دخلتي علي وأنا بحول نموذج كتابي بطلبوه التربية إلى نموذج إلكتروني بحول لكل المدرء فأنا عندي يعني شغف في الإلكترونيات شغف في تطوير القدرات ومهارات وبأمن كمدير أو كشخص فاعل في المجتمع إنو الإنسان يجب أن يتطور بشكل دائم يعني

2. طبعاً إحنا الدورة إلي أخذناها في موضوع تأهيل المدرء للامتحان والمهنة أصلاً مهمة جداً كانت وأخذنا اتلقينا دبلوم قيادة تربوية هاد دبلوم بنحصل عليه من المعهد الوطني التابع لوزارة التربية والتعليم في رام الله هاد إضافة إلى الدورة مع إنو أنا معفى منها لأنو معي ماجستير إدارة ولكن أنا حبيت أدخلها لأنو أنا بعرف أنضم إلها أنا بعرف تماماً مزبوط الإنسان في الإدارة إلو قدرات ولكن في الإدارة التربوية في تخصص يعني عشان هيك أنا طورت قدراتي تربوية هادي مهمة جداً وأنا بطبقها في حياتي العملية وأنا بحب كمدير أكون مبادر اتعلمت أنا من دورات القيادة التربوية إنو المدير قائد والمدير مبادر والمدير مبدع فأنا بحاول أعمل مبادرات إبداعية لحالي حتى بدون جوائز أو حوافز يعني آخر مبادرة عملتها خلال الشهر هاد اسمها الطالب صديق المدير.



3. اه برفقني طالب ليس فقط بجي ع المكتب بشوفني كيف يشتغل مرات يشتغل بايدو من ناحية إدارية وبشوف كيف أنا بتابع بالصف لمعلمين كيف براقب الحصص كيف بتابع الطلاب بسوي مهمات إدارية ولكن ليس هذا فقط برفقني خارج الدوام باخدو على المجتمع بشوف المؤسسات مبارح في طالب زار شركة الكهرباء زار مركز بيبوس عندو مواهب في الفنية لما زار المؤسسة راعوه المؤسسة بيبوس وسجلوه دورات فنية كنا نرفع طاقة الكهربائية للمدرسة 3 فاز فقابلت مدير شركة الكهرباء فأخذتوا معي وشاف مؤسسات المجتمع المحلي أخذتو ع نادي الروك فبشوف إنو تعليم ليس فقط كتاب بل أن الطالب يجب أن يتعلم من الحياة ويشوف المؤسسات وإنو المدير لازم يكون قائد ليس فقط في المدرسة لازم يكون قائد في المجتمع كمان، في مشرفين بجو علي كمدير ومشرفين ع المعلمين أنا كمدير بعتبر مشرف مقيم يعني أنا مشرف دائم يعني دايماً بعمل تقارير عن المعلمين دائماً بزور حصصهم بشوف شو بعطوا بشوف تحضيراتهم أنا نفسي عندي اشراف دائم للمعلمين ولكن في مشرفين تربويين بشرفو عليهم وعادةً أنا بحب أتواصل معهم ويقعدوا مع المعلم قدامي عشان أخذ تغذية راجعة عن كل معلم واطبقها.

4. نعم بعمل خطة لليوم وأجندة يومية تقرير مرات بطلعك أولويات وبطلعك طوارئ بأجل بعض الأشياء يعني أنا هلاً أولويتي إنني أكتب تقرير الأنشطة لأنو معي 3 ايام فعمالي بسوي designاليوم رح ع المعلمين شاركهم فهي معلم كشافة كتبلي بس أنا ما بحب اكتبو هيك بنقلو ع الكمبيوتر أنا بشارك لمعلمين التانيين كمان في تقاريري وبالنهاية بعمل الإشي إلي إلو أولوية لتقارير في مديرين بتبع بعض الإحصائيات بعالجها الأولوية الأولى أشوف المراسلات اشوف الطلاب الامتحانات اليوم اهتمت كثير في موضوع الامتحانات لأنو الامتحان لازم يوصلني وأوقعو وأقرأ الاسئلة بتعرفي يعني لازم المدير يكون متابع في كل الاتجاهات

5. أقل شي اجتماعين بعمل عادةً أيام الخميس وبعد الحصة السادسة يعني 12 ونص

6. أنا نفسي عضو إتحاد معلمين فاعل فأنا متواصل بشكل دائم

7. في تقارير ريادية انجازات ليس فقط من القدس بوصلنا مين المبادرات الريادية كيف نقدم تقارير إنجازات وهيك طبعاً بوصلنا أنا بطلع عليها هاي وأنا معني أكون ريادي وأقدم مبادرات وكثير بقدم مبادرات وينفوز في مبادرات مهمة فزنا في تجربة لجان أولياء الأمور.

## ثانياً: الممارسات

1 إلي غير هو قصة الدورات مش مرافقة مشرف معين أنا عندي حب لتغير وحب للأنشطة وحب لأنو أفعل وبأمن في team work أهم شي فهاد الأصيل فيه هاد مش كمان دورات يعني بجامعة كنت قائد في الجامعة واتعودت على العمل المشترك مع الطلاب كنت عضو لجنة ثقافية وكثير كنت عصامي وأعمل وهادا نقلتو للمدرسة وطبيعة اسلوبي بعطي delegation يعني تفويض كثير في صلاحياتي وما بحب أمسك الصلاحيات كلها بإيدي بالعكس بسمع هاد أسلوبي بالإدارة ممكن يخلق شوية تسبب عند المعلمين بس على المدى الأبعد مهم لأنه بصقل شخص بحفزه على تكنولوجيا وعلى كل تطورات.

2. استراتيجية أولاً أنا لازم أمهد بحب أحكي للاستاذ إنني جاي وتاني شي بحب أشوف كيف بعطي كيف خطتو أهداف الحصّة مرصودة ولا لا اشوف اديش انشغاف الطلاب هل نوع بالتكنولوجيا ولا ما نوع بحب أشوف تكنولوجيا في الحصّة بحب أشوف عمل مجموعات هاي الاستراتيجية براقب الحصّة من كل تفاصيلها براقب مشاركة الطلبة عادةً باخد دفاتري معي بختم لدفاتر الطلاب بتبع مع الاساتذة بشوف حضر ولا ما حضر الحصّة فإستراتيجياً المتابعة الشاملة للحصّة وآخر 10د بحب أدخل بالحصّة بعطي feedback للاستاذ وللطلاب وطبيعتي بحب أتشارك مع الطلاب بحب أدخل حاصة في الحصص العلمية لأنو خلفيتي علمي الرياضيات الفيزيا والكيميا المهني لاني هندسة وتكنولوجيا بدخل كثير فيهم وبشارك فطبيعتي تشاركية ليس فقط رقابية وبحب أمسك الأستاذ واحكي قدامو مش قدام الطلبة بيني وبينو واستراتيجيتي انو دايماً اعمل تقارير مكتوبة بيني وبينو زي اتفاقية يعني بوقعو عليها وراق هلاً بورجيكي اذا بدك.

3. المدير طبعاً إلو نظرتو بساهم أول شي ، أهم شي لازم يعمل تغذيه راجعه للمعلم أول ممارسة الممارسة الثانية المدير قدوة يعني في بعض الحصص أنا بعطيها قدام المعلم يعني نموذج إنك تعملي مثال كثير بحب اجيب امثلة من الحياة العملية أعمل عصف ذهني أجيب تجارب أطلع الطلاب على ورشة اطلعهم ع ورشة الهندسة أفريجهم البناء فالإشي العملي كثير مهم المدير نموذج تاني شي بالتكنولوجيا المدير نموذج لما تقول للمعلم سوي تكنولوجيا اطبع امتحان إذا انا كل وراقي مكتوبة باليد اتخديش زي أسلوب البقالات القديم التقليدي طبعاً لمعلم ما باخد الموضوع ع محمل

الجد أنا كثير غيرت في معلمين في موضوع التكنولوجيا في معلمتين حالياً بأخذو دورات تكنولوجيا على مستوى حبو تكنولوجيا لأنو انا مدير محفز إلهم التحفيز مراقبة لمعلم اعطيه تغذيه راجعه لازم تورجي لمعلم إنك إنتي إلى جانبه وليس أنك إنتي مراقبة إلو يعني انتي بتدعمي جانبه كمان كل معلم بتصعب أنا بساعدو يعني مثلاً معلمة صفها مش واصلو تكنولوجيا بنزل بسويلها ياه بإيدي كهربا مش موجودة أنا بفرجي الطالب والمعلم إني بشتغل بإيدي باب خربان بسويه اشي كمبيوتر بزبطو فش عندي مشكلة فاهمة علي

4. أول شي أنا بطلب من الطلاب يعملو تحضير يعملو بحث بربط التعليم في البحث العلمي بعمل بحث الولد لو إنو ع مستوى صغير يكتبو بخط إيدو لأنو مرات هان تكنولوجيا مرات مضرة بعمل copy ,paste بحب الطالب إنو يعمل يشارك في البحث في اشي بسموه الكرسي الساخن في التعليم إنو يجي الطالب يكون هو معلم للحظات أو لجزء أنا كثير هاد بحفزو وبحبو بهاد الاتجاه

5. في اشي اسمو عنقود المدرء مش الجدد بشكل جماعي وانا مدير محفز بحب أشارك تبادل خبرات بعدين في مع زملاء المدرء الجدد بنعمل نشاطات كرة قدم ودية بينا وبينهم ويلعبو لمعلمين وطلاب يعني اعملنا مع الحسن الثاني اشي زي هيك بزور المدرء.

6 في تنسيق من أجل تطوير وتبادل خبرات يعني بتعلم بسمع من مدرء تانيين شو يعملو اذا واجهتو مشاكل كيف بدير مدرستو طبعاً بتعلم منهم وبتعلم مني في تبادل خبرات.

### ثالثاً: الحوافز الدافعية

1. كلها حوافز معنوية ومرات فش حافز في مشاكل هيكلية في التربية ومهم انك تابعيها بس أنا كمدير مأمّن بدور القيادي ما بهمني الحافز نفسو بس في ناس تانيين بحبو الحوافز المادية والمعنوية أنا من ناحية مادية ما بهمني بس أنا بهمني يكون في كتب تحفيزية كتاب شكر زي ما أنا بعمل مع بعض المعلمين بكتبلو كتاب شكر كذا مهم بس في نقص في الحوافز في مديرية التربية  
الصح

2. بتقدم على مستوى النظري ولكن تطبيقياً لا ما برفعوا رسالة شكر إنو كنت مبدع في هاي المبادرة في نقص في الحوافز من المديرية

3. أنا كأستاذ بحفز أنا كيف بحفز بوثق الحصاص بنزلها على الفيسبوك بشكر الأستاذ مثلاً في استاذ بفعل تكنولوجيا واستاذ ما بفعل بقول بالاجتماع هاد الاستاذ بشكورو ما بقول مقصرين في الاجتماع بقول هاد الاستاذ كان نموذج في الحصة مثلاً معلمة زببت صف بشكرها بعطيها ورقة مكتوبة كتاب يعني بعمل تحفيز معنوي

4. التحفيز، التحفيز الدائم إنك تحكي معهم كلمة حلوة يعطيكم العافية وشكراً إلكم بالاجتماعات بحفزهم مرات بشركهم مع المؤسسات أنا فعال مع المؤسسات الأخرى يعني مثلاً بنعمل نشاطات لا منهجية هديك المرة رحنا ع بتير وشاركنا الأستاذ يعني أنا بشجع أنو اشارك في المؤسسات الأخرى بنحفز لمعلمين أسلوب ديمقراطي يعني هي الاساتذه بتقدري تسألهم كيف أنا استاذ تحفيزي داعم كذا هيك اسلوب ديمقراطي

5. في تكريم على مستوى الوزارة معايير مش واضحة كثير بتدخل فيه ال biased تحيزية وولكن مرات تكريمات تقليدية يعني ناس إلي عندهم خدمة المعلم إلي ع تقاعد بتكرموا يعني تكريم مش ع الأداة تكريم تقليدي إحنا لازم ننظر لتقييم وآليات تطبيقاته يعني لازم نربط التقييم في الراتب عشان اذا بدك ننجح يعني المعلم المميز مش لازم ياخذ زي المعلم العادي الوسط والجيد الممتاز لازم ياخذ أعلى فهون في تحفيز في الوزارة نقابة العاملين والمعلمين قصدي واحنا نحفز ونربط التحفيز بالراتب والتقييم الأداء بالراتب هاد كثير مهم إنو نربطوا لأنو هون لما انت بتعطي واحد جيد وجيد جداً ومتوسط زي بعض هون في مشكلة.

رابعاً: المجتمع المحلي

|   |
|---|
| <p><b>1+2.</b> في مفروض تكون تشاركية يعني إعملنا مبادرات مطله الفكرة يا أستاذة إنو إحنا بنعمل مبادرات بنعمل صيانة مع بعض بنعمل إفطارات أمسيات في تشاركية مع المجتمع في أغلب الأنشطة بندخل المجلس أولياء الأمور بالذات رئاسة مجلس أولياء الأمور بندخلهم برحلاتنا بجولاتنا في همونا مشاكلنا ما بنخبي عنهم شي مرات بنشاركهم في اجتماعاتهم بنشاركهم في التخطيط المجتمع المحلي شريك إلنا في تخطيط يعني أنا كمدير ما بعمل لجنة تخطيطية من 3 ل 4 معلمين كل معلمين بخططو مع الآذنة مع جزء طلاب مع كمان مجتمع المحلي أنا بأمن في شراكة المجتمع</p> |
| <p><b>3.</b> مرات بتناقض في مصالح المجتمع المحلي بدهم بينوا بأثروا بنتهكوا المدرسة بتناقض بس الشطارة كيف إحنا نحافظ على علاقة ودية مرات المجتمع المحلي بطلع على الاشى اللحظي ما بطلع على تطور الأداء يعني زي معلم بطلع باخد دورة بقبش المجتمع برفض هاد الشى بقلك ع حساب ولادي وكذا وأمرات المجتمع المحلي بدخل بس هاي خصوصية المديرية ولمعلمين ولكن المجتمع المحلي بشكل عام مجلس أولياء الأمور داعم للمدرسة.</p>   |
| <p><b>4.</b> مش بس هيك عنا مبادرة إحنا كمدير عندي مبادرة ، المجتمع المحلي ليس فقط هذا بل إحنا فعالين في المجتمع المحلي يعني واحد بمرض أنا المدير ونائبى ولمعلمين ومربية الصف بنروحه بنزورو في بيتو بلاقوه حلو منا يعني في عنا مبادرات للمجتمع المحلي كيف إحنا نزور الواحد ببيتو اذا في عندهم مشكلة في أفراحهم أطراحهم بنشارك يعني بالعزا مشاركين جداً</p>   |
| <p><b>5.</b> في ما همة بشاركو مؤسساتنا في دعم المدرسة بشكل جزئي في صيانة رفع المخاطر والقرطاسية في مؤسسات شريكة إلنا من أكثر من مؤسسة مش بس من المجتمع الثوري كمان من مجتمع المدني بشارك مرات النادي كان شريك معنا في يعني بشاركو معنا وإحنا بنرحب بالشراكة</p>   |
| <p><b>6.</b> لازم يكون كيف انتي دخلتي سألتك سؤال أنا هل مصادقة ع استثمارتك من تربية اذا لا ما بقدر أنا أقابلك فعلاً فاهمة علي مع إني أنا براعي البحث العلمي وبساعد الطلاب ما في عندي مشكلة يعني باحث في الأصل ولكن برضو في خطوط لأنو الإشي مارر على التربية من ناحية علمية أي</p>   |

|  |
|--|
| <p>مؤسسة بدها تستخدم المدرسة المفروض يكون في إذن من المديرية غير هيك ما يعطيهم المدرسة أنا نفسي ما بستغل المدرسة خارج إطار الدوام ممنوع طبعاً</p>  |
| <p>7. والله بحفزهم مثلاً واحد حارس إشي كذا بروح بحفزو مثلاً أنا بستقطب مرات المديرية بنتعب اذا بدها تجيب معلم كفاً معلم لغة الانجليزية أنا بدخل عندي علاقة مع تعاون في عنا database للخريجين الجدد لكل الطلاب بتعرفي مؤسسة التعاون عندها فأنا جيت معلمة الانجليزي جارة المدرسة وهاد كثير منيح لأنو بسهولة بتوصلي للمدرسة فأنا بحفز أنا ما بقدر أعين بس بحفز بنات المجتمع المحلي وشبابها يقدمول لوظائف فعلا بحفز</p>  |
| <p>8. أكيد 100% ما بعد الدوام وخلال كمان بشاركو بنعمل مثلاً إفطارات جماعية صحية بنعمل فواكة بطلعو معنا رحلات كشفية رحلاتنا ترفيهية بطلعو معنا ففي مشاركة حتى بنفتحهم إنو يجو وشاركو</p>  |
| <p><b>هل لديك أية مقترحات أخرى للتطوير المهني لمديري ومديرات القدس؟</b></p> <p>أول شي مدرء المدارس لازم يكون في قاعدة بيانات أوسع في تبادل خبرات أفضل في قاعدة بيانات في تحفيز للمدير الجيد في زيارات أكثر يعني مديرين بفتح بين المدرء بشكل أفضل ونقطة المهمة إلي حكتلك ياها يجب ربط وتقييم الأداء وتقييم المدرء في تحفيز المعنوي والمادي وربطه بالمعاش يعني لازم يكون في تصنيف معلم مميز ومعلم جيد جداً وهذا نربطوا ونحفزو لازم يكون تحفيز أكثر للمدرء والمعلمين وأنا رأيي أسلوب التقويض والعمل في مجموعة مهم جداً مدرء جدد مهم يدخلو ع تكنولوجيا ناقصهم خبرات ولكن كثير يكون عندهم فكر جديد أنا بأمن لازم يكون تطوير بشكل دائم وفش حد بخلص العلم بسهولة كل هاي توصيات.</p> |

### تحليل الوثائق

| الرقم | عنوان الوثيقة  | متوفرة |    |
|-------|--|--------|----|
|       |  | نعم    | لا |
| 1.    | محضر (بروتوكول) اجتماع الطاقم الأخير                                   | نعم    |    |
| 2.    | وثيقة (تخطيط، تقييم، وظيفة نهائية) لدورة تدريب مهني للمعلمين           | نعم    |    |
| 3.    | وثيقة (تعاون أو شراكة) مع إحدى جمعيات أو مؤسسات المجتمع المحلي المحيط. | نعم    |    |

|    |                         |     |
|----|-------------------------|-----|
| 4. | وثيقة أخرى تود مشاركتها | نعم |
|----|-------------------------|-----|

| اسم المؤسسة   | النوع الاجتماعي | سنوات الخبرة | المؤهل العلمي    |
|---|-----------------|--------------|------------------|
| مدرسة بنات المسيرة الثانوية   | أنثى            | سنتين        | بكالوريوس كيمياء |
| <b>أولاً: الفاعلية</b>  |                 |              |                  |
| <p>1. نعم القيادة التربوية، ساهمت بشكل فعال في تطوير مهارات القيادة عندي أول شيء اعطتني خبرة في كيفية التخطيط العمل كإدارة، ثاني شيء ساعدتني في وضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية كمان ساعدتني في وضع دراسات أو العمل بالمالية المدرسة العمل مع الفريق مع المعلمات كفريق وتعامل مع الطالبات بطريقة مختلفة فيها رفع لمستواهم التعليمي ساعدتنا كمان انو نتعرف كيف انشك مع المجتمع المحلي كيف نتعامل مع المجتمع المحلي</p> |                 |              |                  |
| <b>2.</b>   |                 |              |                  |
| <p>3. بجونا المشرفين يعني مرة بالسنة بتابعو سجلاتنا المختلفة سجلات المدير من سجلات مالية سجلات خطط سجلات مثلاً الامتحانات الي يقدموها المعلمات سجلات النظام إلخ من سجلات المختلفة</p>   |                 |              |                  |
| <p>4. هو بتكوني حاطة خطة اتنفذها ولكن احياناً على الاغلب بتيجي مواقف معينة اشياء تانية بتحديد أو بتخليكي تطلعي عن الخطة لأنو تعامل مع البشر مختلف تماماً عن تعامل مع الكتب ودراسات لما بتوقعي في مواقف مختلفة يومياً تأتي هاي المواقف بتخليكي امرات كثيرة تأجلي العمل الإداري أو العمل الفني لحل هاي المشكلات الي بتواجه يومياتك</p>  |                 |              |                  |
| <p>5. هو فاش يوم وساعة محددة حسب الظروف وايش فيه علينا أعمال وأعباء من أو مثلاً حدث موقف معين هو بستدعي إنو نعمل اجتماع أو مثلاً اذا بدنا نعمل في بداية العام الدراسي لا بد يكون في اجتماع تهيئة الطاقم وترحيب فيه وكمان توزيع المهام على المعلمات والبرامج والمناوبة إلخ من الأعمال كمان فيه بعد اسبوع شهرياً لازم يكون فيه من اجتماع لإجتماعين</p>  |                 |              |                  |

6. همة اه نقابة المعلمين دائماً في تواصل معهم

7. لا لا بس احنا بنتابع اعمالهم عن طريق صفحات مواقع التواصل الاجتماعي.

### ثانياً: الممارسات

1 حقيقةً ما فش أنا كمديرة جديدة بحس حالي كيف الطفل إلي بترميهِ على البحر وبتقوليلو يلا نط تجربتك لسباحة وبعلم نفسه بنفسه بالنسبة إلي أنا بعلم نفسي بنفسي خصوصاً إنو كل مدرسة بالقدس بالذات الها خصوصياتها الي بتختلف عن المدرسة الأخرى يعني مثلاً مدارس الوطن في الضفة بتختلف تماماً عن مدارس القدس ومدارس القدس تابعة للاوقاف بتختلف عن مدارس البلدية وكل مدرسة الها خصوصيتها مجتمعها طبيعة الكادر التعليمي طبيعة الطالبات إلي جابين ع المدرسة الأهالي بالمجتمع إلي بتتعامل معاهم كل هاي شغلات بتخليكي تضعي استراتيجياتك المختلفة لتعامل مع هاي الطوارئ إلي بتجيكلي يعني المدير أول ما يدخل على الادارة يضع المثاليات في حياته وبدو يطبقها بيصتدم بالمعلمين افكارهم طبيعة منهجيتهم في تعامل بيصتدم مع الطالبات مع المجتمع هاي شغلات بتخليه يوقف وقفة تأمل ويفكر كيف انا بدي اتعامل مع المعطيات الموجودة معي.

2. طبعاً اول شي ببلغ المعلمة أنا باليوم الفلاني بدي احضرك بدي اقوم بزيارتك لما بقوم بالزيارة بكون موعد محدد بحدد حصة او امرات اذا معلمة متمكنة بخبرها صباحاً في أي حصة بتحبي احضرك بتوافق وبتنتفق على الحصة الي بدي احضرها ياها طبعاً اول ما يدخل برحب بالطالبات وبشكر المعلمة وبقعد بمكان معين من الصف اقدر اشوف طالبات والمعلمات وما بتدخل بالحصة في قيادة المعلمة أو في إدارة الحصة الصفية

3. افضل شي حسيتو تعلم من الاقران يعني تعلم المعلم من زميله معلم الاخر هالأ تعلم الاقران لانو دايماً كلمة لكبير بتوقف في الحلق زي ما بقولوها يعني بتحكي الكلمة ما حد بتقبلها لكن لما تخلي تجربة احد المعلمات تظهر هاد الشيب عطي حافز للمعلم الاخر وبدون ما يحكي المدير بصير معلم الاخر يشوف شمعنى هاد المعلم بتستخدم استراتيجيات بتخلي طالبات فعالات في داخل وخارج الحصص شمعنى انتي بتقوللي لطالبة اعملي لي لوحة وما بتعمل لكن المعلمة الثانية قدرت على ذلك تخلي طالبة تعمل وتخوض تجربة اذا تعلم الاقران بخلي المعلم يتعلم



|   |
|---|
| <p>4. احنا كأشطة لا صفة عشان صف 11 و 12 قليلة جداً حتى حصص الرياضة المعلمات يستفيدو منها في موادهم لكن انا داخلياً اذا في مراكز رياضية مجاورة إلي بخلي الطالبات ينزلو يعملو نشاط رياضي فني مشاركة المسابقات الفنية اذا في مؤسسات عندها دعم نفسي أي أنشطة طبعاً تحت موافقة مديرية التربية والتعليم انو بكون في هادي الأنشطة ما عندي مانع أي شيء ممكن يخلي طالب يحب المدرسة يرفه يخرج من روتين تبع المدرسة بحب انو يشاركو فيه طالبات في معارض في احتفالات بخليهم يشاركو فيها مسابقات بخليهم يشاركو فيها</p> |
| <p>5. دورية لا هو مفروض فيه عنقودي بس دايماً للأسف بتيجي طوارئ على مدير في ايام محدد وهاد بخليه غصبن عنو ما يطلع من مدرستو ويتكون اللقاءات قليلة</p>  |
| <p>6 في تنسيق ولكن بصطدم بأحداث كل مدرسة الها خصوصياتها بتكوني انتي منسقة بس انا بدي اطلع بفاجئك طارئ من طوارئ يعني مثلاً بجيكي عمل فني لازم يعمل صيانة للمدرسة ما بتقدري تسلميه هاد العمل لأنو انتي مؤتمنة عليه تركيب الواح ذكية بروجيكتورات او عمل صيانة اجهزة الانترنت بتكوني مخططة بدي اطلع بجيكي عمل تاني بخليكي تقدي</p>  |
| <p><b>ثالثاً: الحوافز الدافعية</b></p>  |
| <p>1 ما في حوافز</p>  |
| <p>2. لا لا ما في حافز للمدير</p>   |
| <p>3. دائماً في أي حفلات أي مناسبات بنعملهم حفلة بنشاركهم فيها وجبة غذاء بنقدمهم هدايا بنحفز المعلمات مشاركات بنزل اسماء عم على صفحة تواصل الاجتماعي او واتساب</p>  |
| <p>4. انا بلاقي افضل شيء تبرزي عمل المعلم وتظهره ممكن تقديمو شهادة تقدير شكر</p>  |
| <p>5. لا</p>  |
| <p><b>رابعاً: المجتمع المحلي</b></p>  |
| <p>1. الاهداف المشتركة رفع مستوى التحصيل في المدرسة وتحسين سلوكيات للطالبات تعزيز الدافعية الهم ربطهم في المدرسة ومجتمعهم المحلي نظر الي معاناتهم واسباب المشاكل الي بتقضي</p>  |

|   |
|---|
| <p>الى ضعف تحصيلهم بينظرونها دائماً في دورات يقدموها مراكز المجاورة بالنهضة لهدول الطالبات وتأثير فيهم</p>  |
| <p>2. في اليوم المفتوح يقدمو أنشطة رياضية لطالبات نفس شي بحصص رياضة بنزلهم ع مراكز يعطوهم بالمجان مثلاً في أنشطة بخلوهم يشاركو مع مؤسسات دولية اذا عندهم مهارات إلقاء القدرة على ابراز مشاكل المجتمع واطهارها للمجتمع المحلي باخذوهم بستقطبوهم يعني بظهوروا هاي طاقات الي عندهم</p> |
| <p>3. نعم، احنا وياهم في خندق واحد حابين الطالبات يتحسنوا اكاديمياً بالنسبة الي كمدسة هون تعاني في تدني مستوى تحصيل طالبات احنا وياهم في شراكة مع بعض بدنا يرتفع مستوى طالبات وسلوكياتهم وانتماءهم للمدرسة</p>  |
| <p>4. اه في طبعاً بشاركو بنوزع نشرات واذا اولياء الامور رغبوا في المشاركة اهلا وسهلا فيهم بيعملوهم ندوات محاضرات فعاليات وانشطة لا صافية مثلاً بدخلوهم في أنشطة عمل خرز امرات دورات تثقيفية دورات لا عنف بطلعوهم ضد العنف المجتمع</p>   |
| <p>5. اه يقدموا دعم لوجستي جابو بروجيكتورات و lcd وجابوا كمرات مراقبة للمدرسة</p>   |
| <p>6. اه بمتلكو نعم الصلاحية بعد الدوام او في الاجازة</p>   |
| <p>7. بوجههم ينزلو ع مكتب تربية اذا نزلو طالبات توظيف او امتحانات توظيف او يتواصلو معهم هاد اكثر شيء بقدر اقدمو</p>   |
| <p>8. اه بازارات بنعمل عملوهم رحلة لصف 11 و 12 كانت لجنة اولياء الامور لحيفا وعكا</p>   |
| <p>هل لديك أية مقترحات أخرى للتطوير المهني لمديري ومديرات القدس؟</p> <p>لا ولا شي</p>   |

### تحليل الوثائق

| متوفرة |     | عنوان الوثيقة  | الرقم |
|--------|-----|--|-------|
| لا     | نعم |  |       |
|        | نعم | محضر (بروتوكول) اجتماع الطاقم الأخير                                   | .1    |
|        | نعم | وثيقة (تخطيط، تقييم، وظيفة نهائية) لدورة تدريب مهني للمعلمين           | .2    |
| لا     |     | وثيقة (تعاون أو شراكة) مع إحدى جمعيات أو مؤسسات المجتمع المحلي المحيط. | .3    |
|        | نعم | وثيقة أخرى تود مشاركتها  | .4    |

| اسم المؤسسة  | النوع الاجتماعي | سنوات الخبرة | المؤهل العلمي                                  |
|--|-----------------|--------------|--|
| مدرسة زهرة المدائن المختلطة"<br>مرحلة أساسية   | أنثى            | 4 سنوات      | دبلوم عالي وحالياً تعمل<br>على رسالة الماجستير |
| <b>أولاً: الفاعلية</b>   |                 |              |  |
| <p><b>1.</b> في القيادة التربوية في tot في اه اخدنا دورات، في أمور بصراحة يعني الميدان بحكم انو مش اشني نظري تاخدي بصير انتي مع التجربة والتعاون تاخدي تجربة بتتظري للأمر بشكل غير عن إلي بتاخديه بالدورات، الدورات شوي بكون بعيد عن الواقع كانت بس استفتدت طبعاً كيف التخطيط كيف يكون الواحد مدير فني مش بس إداري في أمور صرنا نركز عليها أكثر.</p> |                 |              |  |
| <p><b>2.</b> بالنسبة للمالية طبعاً الدورة الأولى إلي اخدناها كإدارة جدد يعني ساهمت بس بس لما تشتغلي بإيديك بكون أفضل يعني بصير انتي شايقة أكثر أخذنا الاشني نظري بس إنو العملي الاشني على الواقع اتفاجئت شوي كان عندي صعوبة بعدين شوي شوي مع الممارسة الحمدلله انحلت المشكلة.</p>  |                 |              |  |
| <p><b>3.</b> في المشرفين التربويين في المتابعة الميدانية بزورونا في الرقابة كثير يعني بجو بعطونا ملاحظات داعمة ومساندة كيف إحنا ننظر للأمور.</p>   |                 |              |  |
| <p><b>4.</b> طبعاً خطة في عنا الخطة اليومية عاملة جروب مع النائبة والسكرتيرة وأنا طبعاً بنكتب المهام بعدين بنفرغهم على ورقة كل ما بتزكر بنعمل بالماركر علي اشتغلنا ولي ما اشتغلنا بصل لتاني يوم مرات بنخطت بس بصير ظروف يجي ولي أمر يجي حدا يجي عندك ضيف بمنع.</p>   |                 |              |  |
| <p><b>5.</b> احنا المفروض مرة بالشهر، بس إذا مثلاً صار عندي مشكلو أو صار عندي اشني حاجة واني شايقة لازم ضروري اه بعمل، هو أكثر شي أنا بحب أحد والخميس لأنو ترويحة الطلاب على 12 بكير عنا وفترة استراحة المعلمات ومرات اذا في اشني ضروري بعد الدوام أي يوم.</p>   |                 |              |  |
| <p><b>6.</b> بصراحة إحنا بتربية القدس يعني أولها بدو في كان يجو على المدرسة يزورونا بس حالياً كثير موقفهم ضعيف النقابات يعني مش كثير داخلين مدارسنا حتى انتخابات ما صارات في هاي الفترة.</p>   |                 |              |  |

7. كدراسات ما في بس إحنا مثلاً الفيس بوك وسائل التواصل الاجتماعي بصير نقرأ عن المدارس تشوفي شو الأشياء المميزة عشان تعملها إلي بينهم بصير منافسة بهدم بأدائهم كيف عملوا شو سوا.

### ثانياً: الممارسات

1+2. بصراحة اه دورة المدير كمشرف مقيم أخذتها دورة كثير كانت فادنتي إنو كيف أنا ادخل على الحصة وأحضر الحصة بعمل خوارزمية وبكتب أسماء الطلاب كلهم قدامي وبصير أكتب هاد الطالب شاغب ما شاغب حكي كم سؤال جاوب يعني هاي كثير أعطتني يعني كيف النسبة المشاركة هل لمعلمة بتنتبه لكل الطلاب ولا لا يعني هادي بالدورة كثير استقدت منها بحضر حصص اشرافية.

3. طبعاً بمهنية يشوف أداء الطلاب هل هو بمر مثلاً يعني يعرف المهام المطلوب من المعلم وأهداف وهل تحققت الأهداف أم لا يعني اذا كان بالتحضير حاطت نقاط معينة هل بأخر الحصة المخرجات كانت واضحة على الطلاب أم لا إذا كان في مشكلة بنحاول إنو نحلها ونعالجها يعني نقعد مع بعض أو لجنة مع بعض يعني أنا مثلاً عاملة لجنة الرياضيات حتى لمعلمات مع بعض كيف يحضروا يصيغوا يحضروا أوراق تقييمية مع بعض يعني هذا كمان يساعد يرفع المعلمة مهنيّاً.

4. إحنا هون المدرسة يعني أحكيك في انتماء كثير لبعض بتحس لمعلمة منتمية بتعرفي مدارس القدس الميزانية تاعتهم ضعيفة عنا بتلاحي لمعلمات لحالهم بروحو بشترو بعملو يعني بتلاحي لمعلمات جابوا lcd عشان يعرضوا لصفهم يعني بتلاحي في إنتماء لمعلمات للمدرسة يعني جونا أسري جونا محبب لبعض ما في عنا كلنا جابين نشغل وهدفنا واضح عشان هيك بتلاحي الكل بحب بعض وبشتغل من قلوبو يعني الأنشطة اللاصفية زي الأنشطة اللاصفية طبعاً عنا زي ما إنتي شايقة إستقبال رمضان هاد اشي لا صفي يعني طلاب اشتغلو مع معلمة وعملنا بطاقات وقصو كل صفوف يعني هادي كمان من استقبال رمضان اشي لا صفي اديش عزز طلاب وبزيد انتماءهم وحبهم للمدرسة تزيين رسم مثلاً مع إمكانيات المدرسة لضعيفة هاد بتخلي إنو طالب ولمعلم يتمسك بالمدرسة ويحافظ على ممتلكات المدرسة.

6.5. أنا رئيسة العنقود بنعمل كيف أنو بصراحة أنا خبرتي أخذتها من مدرء السابقين لما أنا كنت مديرة جديدة أول سنة كان المدير مثلاً يحكي إحنا هذا الشهر بدنا نيجي عندك انتي يا ست رانية لأنك مدير جديدة بدنا ندعمك بجو عندي مثلاً بسمعو احتياجاتي ايش في مشاكل عنا بالمدرسة ايش كان عنا عملو اشي حلو كتير للمدرستي مجل أولياء العنقودي لهلاً لهلاً بزورونا مع إنو إنتهى بس لهلاً الأهل إلي إجو أول مرة يدعموني من خلال المدرء الجدد من المدرء الي حولي لهلاً معي مجلس أولياء الأمور من خلالهم وانا سنة مديرة عنقود عملت لمس سهيل عملنا زيارة دعم لإلها وشفنا ايش حاجاتها ودعم لإلها ويعني شبكنا بنشاطات مع بعض عملنا نشاطات مشتركة.

### ثالثاً: الحوافز الدافعية

1. هو جوائز بصراحة ما في كلمة المدير لما اتبعك وتقول كل شي ملفاتك ممتازة جاهزة ببسط كتير يعني لما بشوف ابتسامتها بكون مبسوة وهي بتابع ملفاتي وسجلاتي وتشوف أداء الطلاب يعني هاد ببسطني.

2. ما في عنا هاد الكلام حوافز مادية ما في بس اشي معنوي يعني بتقلك شكراً ممتاز وهيك وأدائنا تقيمتنا الأداء بما أنو أنا مديرة لسي جديدة يعني بحطولي بالثمانينات.

3. بصراحة إحنا يوم المعلم مثلاً كل شهر بعملهم فعالية زي مثلاً فعالية اكل وكذا بعد الدوام بنقعد نعمل بنروح رحلة ترفيهية مع بعض من خلال مجلس أولياء الأمور بنكرمهم لمعلمات يعني كل فترة إلنا فعاليات بالمدرسة.

4. إنك لما إنوجهم إنوجه بحب يعني مش من فوقية التعامل الأسلوب يعني أنا لما بتعامل معهم بإنسانية بحس ردة فعلهم بتكون أحسن من لما أكون أنا معهم عنيفة أو استخدم كلمات يعني شوي هيك لفظ يعني الحالة وكمان عنا زيارة التبادلية مع بعض بتحسي هاد الإشي كمان بساعد يكتسبو مهارات جديدة.

5. إلي هي تقيمتهم بس بعطوهم شهادة شكر من وزير، هو لازم يطبق المعايير بس ما اطبق.

### رابعاً: المجتمع المحلي

**1+2** إحنا بصراحة حاطين مع بعض خطة من بداية الفصل طبعاً من خلال إنتخاب اخترنا مجلس أولياء الأمور حتى كان في مسابقة العام إحنا فزنا مرتبة الثانية لأفضل مجلس أولياء الأمور مجتمع محلي اتعاون معنا والسنة الحمد لله متعاونين معنا بشكل كبير مجلس أولياء الأمور ما في مناسبة إلا بكونو معنا فيها ما في أي فعالية إلا بكونوا معنا فيها وفي عنا طلاب ذوي احتياجات خاصة في تخلف عقلي عنا عملوا وفروا معلمة ظل لطالبة على حسابهم يعني إنو كثير ممتاز اتوفري معلمة تجيبي لهاي البننت عشان إلها حق التعليم بضلها بالصف بضل إمتابعتها يعني مهمة فيها وهادا اشني انجاز بالنسبة إلي وال LCD من معلمات المجتمع المحلي يعني إنجاز في نشاطات يعني.

**3.** طبعاً في زي جيرانا الدفاع المدني كثير بعطو دورات مثلاً عنا حتى طلاب بكل يوم بروحوا إخلاء صارت عنا منظومة من مدرسة من قيم واخلاقيات المدرسة إنو نروح إخلاء من خلال تدريبهم من دفاع المدني أول مرة وتاني مرة اجو عنا ومجلس أولياء أمور كمان معنا في عنا هون كمان مركز مسقط أي اشني بدنا ياه أي فعاليات بتلاقيهم موجودين معنا داعمين

**4.** طبعاً اه بشارك بنروح

**5.** اه طبعاً في دعم معنوي ومادي، ابرز اشني اتساهم في عنا المجتمع المحلي لما اتعرضت المدرسة للسرقة أجو عملولنا أبوجورات حماية المدرسة البوابة غيرولنا ياهها يعني هادي امان الطلاب وحماية تبرعوا ب Icd للصفوف عنا مثلاً بعمل دورات للطلاب زي ما حكيتك بالدفاع المدني وتثقيفية وكذا حتى جابوا سياسة الدفاع المدني وهون بنشرطهم عليها كيف إنو في فعاليات وأنشطة بساهموا فيها وزري ما قلتك أكثر شي كمان هاي طالبة ضحى وفي عنا كمان طالب حسن كان ما بسمع ووضعوا المادي مش منيح الأهل اتبرعوا ب 7000 شيكل المجتمع المحلي طبعاً المؤسسات ومركز نطق سجلوه ع حسابهم يعني إنو بتابعوه مشالله الطالب صار تقنو بنفسو كثير عالية صار يحكي معنا صار ابتسامتو ع وجهو .

**6.** بصراحة احنا حولينا مدارس في ساحات وقاعات ما بحتاجوا مدرستنا بحس صغيرة

**7.** بصراحة احنا مش بإيدنا الحكومة في معايير وامتحانات للتوظيف

8. اه طبعاً زي اليوم المفتوح عزمنا كل الأهل أجو شاركوا شافوا في عنا أيام بتكون خلال الدوام بيعملوا معنا فعاليات مثلاً اكل غذائي قراءة قصة الأهل للطلاب يعني حسب النشاطات الي بالصف إلي بدنا ياه اذا كان بحاجة انو يضلوا بالصف بنعملهم فعاليات بالصف واذا بالساحة اشي صحي ارشادي نفسي يعني حسب ايش يعني حاجة المدرسة.

هل لديك أية مقترحات أخرى للتطوير المهني لمديري ومديرات القدس؟

اه انا بصراحة حابة إشي واحد انو يقيموا منا المالية والاشياء الكتابية نركز مثلاً يكون مدير مهني يركز بقضايا الطلاب نلف حولين الطلاب نسمع قضاياهم يهتم فيهم أكثر أنا بحبش أكون فيه إدارية ما بحب الجانب الإداري بحب يكون الجانب المهني والفني فيه انا.

### تحليل الوثائق

| الرقم | عنوان الوثيقة  | متوفرة |    |
|-------|--|--------|----|
|       |  | نعم    | لا |
| 1.    | محضر (بروتوكول) اجتماع الطاقم الأخير                                   | نعم    |    |
| 2.    | وثيقة (تخطيط، تقييم، وظيفة نهائية) لدورة تدريب مهني للمعلمين           | نعم    |    |
| 3.    | وثيقة (تعاون أو شراكة) مع إحدى جمعيات أو مؤسسات المجتمع المحلي المحيط. | نعم    |    |
| 4.    | وثيقة أخرى تود مشاركتها  | نعم    |    |



| اسم المؤسسة  | النوع الاجتماعي | سنوات الخبرة | المؤهل العلمي                                     |
|--|-----------------|--------------|---|
| درسة ذكور حسني الأشهب الأساسية " من الصف الخامس - الصف التاسع"   | ذكر             | 3 سنين       | ماجستير من جامعة بيرزيت اساليب تدريس لغة انجليزية |
| <b>أولاً: الفاعلية</b>   |                 |              |   |
| <p>1. أكيد اه أكثر من دورة في دورات مختلفة في دورات كانت جزئية ومقننة ومحدودة مدتها أسبوع وفي دورة مطولة بالمعهد العربي حوالي 36 يوم قعدنا فيها يوم كامل يعني من الصباح لل 2 للموضوع هي بتساهم بس الإشكال إنو احتجينا ع مكتب التربية في الموضوع إنو ما في تنسيق بين الجهات الي بتخضع المدرء للدورة يعني احنا عنا مثلاً القدس في مدرستي فلسطين مسئولة عنها الملكة رانية من الأردن هاي بتشتغل بمدارس القدس فقط في الضفة الغربية فهي كانت تعطي دورات للإدارة اتخلي بنفس الوقت مكتب التربية نفسو يعطي الوزارة تعطي كمان اجي المعهد الوطني يعطي 4 اشخاص او جهات كانوا يعطو بنفس الموضوع كيف تعمل خطة كيف كيف تعمل اشياء كيف تعمل الصيغة والرسالة تاعت المدرسة، هلاً أكيد يعني لا بد من أي لقاء إنتي بتعمليه بغض النظر بديش احكي عن سلبية أو ايجابية يعني وما بدنا نعمم يعني اتعلمنا اول يوم في الماجستير في بيرزيت انو ما انعم هلاً كل تجربة انتي بتخضيهها سواء سيئة او حسنة طويلة أو قصيرة على شخص أدنى منك مرتبة علمية أو أعلى تستقيدي لو ما استفتدي من الإيجابية بتستقيدي من السلبية الي بتكون في المواقف هاي اكيد الا تترك اثر عليك لو ما استفتدي من ايجابيات الموضوع الي بنطرح ممكن تستجيب من سلبيات بعض الذملاء لما نقاش يحتد بتعرفي اوقات بصير نقاش وإسهاب وبتبعدي عن الموضوع الأساسي ففي هادي الدراسات كمدير الذكي ممكن يطلع اشئ يستفيد .</p> |                 |              |   |
| <p>2. هلاً في دورات ممنهجة وفي إلها زي خطوات steps مبينة بشكل متسلسل ومتماسك يعني مثلاً دورة تأهيل الإدارة المدرسية كانت من أفضل الدورات الي أنا استفتدت منها يعني أنا كنت معلم ما بعرف بالإدارة شكلياً بينما يوم ما بلشنا احنا في الموضوع الادارة والتهيئة لإنني أصير مدير واتقدم وأعمل منافسة ومقابلة واشئ زي هيك فكانت الدورة هديك ممنهجة وفيها اساسيات العمل جميعها</p>  |                 |              |   |

من كل الأشياء إلي بتواجه المدير من قضايا مالية لمجتمعية لعلاقات لكل شي بخص الإدارة لكتب رسمية كانت هديك هي الدورة الممتازة الوحيدة هلاً المعهد الوطني الذي لا بد لما تحكي عن سنة 36 لقاء كانوا يلتقوا مدرء القدس جميعهم تبادل الخبرة مع الذملاء هو إلي بثري تجربتي يعني في مدرأ كان الهم 30 سنة مدرأ انا مدير جديد يوم انطرح موضوع النقاش حول المدرأ بحكو عن تجاربهم رأيهم في الموضوع بحكو قصص من الواقع شو صار معهم كيف هادي الي بثنري النقاش مش ايش الاستاذ في المعهد الوطني كان يحضر المادة المكتوبة الجامدة هذي ما بتعبر عن كل شي بيعجبني تقسيم المنهاج للمنهاج المكتوب أو المنهاج الخفي هلاً المنهاج الخفي في دورات أفضل بكثير من المنهاج المكتوب يعني المادة المكتوبة على ورق انسيها هي مجرد مكتوبة على ورق عناوين و outline على الفاضي بتعطيكي Hinds عشان اتبلشي تحكي بس الخبرة والزبدة الصحيحة من الأشخاص إلي كانوا في الميداني من قبلك يعني احنا كنا مجموعة من القدامى والجدد عشان نوخذ شهادة القيم هاي.

3. هلاً نقيم العمل همة بعتمدوا معظم شغلهم على الملفات يعني الي بعكس وجه النظر كيف انتي بتروحي على طالب بتشوفي خطو مرتب أو لا همة بعتمدوا في تفتيش على المدرأ قي مكتب التربية على الملفات الي عندي هلاً الملفات بتعكس شخصيتي كيف لبسة الشخص بتعكس شخصيتو الملفات هي بترك أثر هلاً في ملف اجتماعات بتكتبي محضر اجتماع كم اجتماع عاملة شوا لاشي الي حضرته في الاجتماع هلا بعتمدوا في التفتيش بالوزارة على التوثيق وهذا صحيح ما بزبط مدير قد ما هو ذكي وفهمان يحكي أنا والله بزبط كل شي نحكيه ونكتبو يعني بتيجي هان تسهيل مهمة شوفي اكم من واحد لازم اكتب بتكتبي ارقام تلفونات ناس ملاحظات notes لازم انتي كل يوم تكتبي ملاحظاتك هلاً هذا توثيق مهم إلي كمدير كشلغي ومهم إهم كمان يعني انتي كل ملف عندك هان كل خطوة بتسويها بتتكتب عشان تعكس انك بتسوي صح ملف المالي في دقة وحساب وأرقام شو بثبت لمكتب المسؤولين انو انا بجتمع مع الذملاء في العمل مثلاً تخصص الرياضيات الي بجتمع معهم ع خطة علاجية على تحسين وتطوير الوسائل التكنولوجيا في التعليم الي بثبت انو في اجتماع حصل في الوقت المعين في اليوم المعين طرح البنود التالية اتفق الزملاء على ذلك هذا غاب هذا حضر كل هذه الاشياء يوم بجي كمفتش بمسك الملفات الي عندي هادي لحالها بتحكي عملي هاي الملفات الموجودة ممكن يكون 15 ملف.

4. للأسف المدارس المختلفة انا بديش اسهب كثير كنت اضل قاعد زهقان ما اعرفش شو اعمل وفي هاي المدرسة في ثانوية وذكور والوضع مختلف بدك تعرفي هان في مفاجآت مش محسوبة ولا مدروسة يعني انتي هان جاي عملي مقابلة واي حدث عرضي بالصف او او او يشغلك ويشطب كل جدولك تخطيط لازم يكون فيه flexible مرونة قوية الي انتي ما تزني حالك في المواضيع فاليوم المدير في المدرسة بتحسي يومك قصير جداً بتكوني مخططة اشياء بتفاجئك اشياء تاني وبخلص يومك بس بالآخر لازم على الاقل الخطوط العريضة تمشي يعني ما بزبط تنتهي السنة وانته مش حاضر للمعلمات وما بزبط اذا جايين عندي عمال ما اشرف عليهم الشغل واعطيهم اساسيات العمل فبدك انتي تحاولي توازني بين هيك وهيک أهم شي في الموضوع تخويل الصلاحية أي مدير ما بخول الصلاحيات هي بداية الفشل يعني اني بدي اوقف ع كل شغلة بس حلو اني اعتمد ع شخص او اكثر يسير اعمال المواضيع كلها وثقة بالناس بتعطي نجاح بالشغل يعني النائب لازم يعرفه المدرسة انو نائب المدير هو المدير خارج الباب هاد هو مدير في أي مكان اتواجد سواء بإصدار التعليمات او حل المشاكل هو الاول والآخر مثلاً عندك لجنة اجتماعية هي بترتب يعني مثلاً في عندي معلمة عملنا تخريج لتوسع قبل اكم من يوم هي استلمت الموضوع انا رحتمثل لضيوف مش لأنني مغيب كانت تشاورني شو نعمل الالوان الفوج الضيافة هلاً في اشياء بسيطة ممكن تستشيرني فيها بشكل العام بس بالآخر هي بترتب بتقيم بتحط للجنة الفنية الاذاعة المدرسة نجاح كمدير اذا هو اتغيب عن المدرسة هل مدرستو بتمشي او بتغرب هان السؤال.

5. هو في القانون لازم اجتماع واحد شهرياً هلاً احنا عاملين جروب للمعلمين قبل ما اجي كان عندهم جروب للشات والخريطة للمعلمين والاذنات داخلين فيها هدول بحكو نكتهم بمزحو بضحو صور خاصة اشياء بالبيت بدكم تعملو بنعمل اشياء رسمية حتى مرة بالغت وحكيت نكتة باللغة العربية الفصحى في المجموعة حكتم هادي اللعب والمزح والضحك خليها بدنا اشي رسمي يكون رسمي بصيغة الجد واحد بدو يتأخر ع دوامه بتقدري اضيفي من الاجتماعات انا بقدر اكتب بداية شهر رمضان بدنا نخلي الحصة تبليش ع 9 الا ربع مثلاً نسوي تعميم وهمة جايين ممكن واحد ع ازمة قلنديا رح يجي متأخر في اجتماعات الكترونية بسموها يعني مرة حكو مش مجتمع كثير من الوزارة قتلهم لا يا عمي انا بمحي ع طول جبت معلم يفتح ع 9 بالليل انا كنت باعت فبقدر الواحد يوصل فكرتو الاجتماعات الرسمية والمكتوبة بنعملها هلاً أنا من طبيعتي بدي اوصل رسالة واحقق

هدف ما بقعد اكثر من ربع ساعة ببعثها قبل بيوم ايش انتة عندك اجندة بالاجتماع مش انا كمدير بدي القى عليك تعليمات انتة كمتلقي للاجتماع ومشارك فيه لازم يكون اوجاعك وهمومك قليل جداً إلي بكتب ملاحظات ع الاغلب لمعلمين بكونو بصفة سائدة وين ما كان المعلم بهمه يخلص الاجتماع ويوقع ويروح هادا هو .

6. هلاً احنا في اتحاد القدس المشكلة مش مشلول بس اتوقف للاسف احنا العرب بالمؤسسة معظم المؤسسات ونقابات مرتبطة بشخص واحد واذا غاب الشخص خربت مالطة للاسف كان متغيب مسؤول القدس حسين سلمان في الفترة هاد مات الاتحاد انا من الاشخاص الي في لجنة التحضيرية للانتخابات وممكن اشرح حالي للانتخابات النقابة الجاي هلاً العمل النقابي يجير لشخصنة الموضوع بصير شخص هو المسؤول بترك جماعتو الامين السر وبتصير قضايا لمعلمين ذاتها انا هاد مش معجبني انا بتواصل كويس بحكيك انو بضل الاهداف كيف انتي عندك اشي في البيت بالسنة مرة وبطلعيه في المخزن هيك بصير النقابة محطوته ع جنب لما انا بتصل بالنقابة الاشي بنقابات صار مفهوم بس الاشي المالي بس هلاً في حقوق للمعلمين غير المالية ممكن انا كمدير اظلم معلم او اعطيه تنبيه انذار يصير اشكال بيني وبينه هلاً وين الاشكال المحايدة إلي بدها تعطيه حقه انا بمثل المكتب وبمثل القانون هل ممكن اظلم معلم هلاً لمعلم لمين يتوجه النقابات يبين حقوق لمعلم لمعلم بس يضلون ايمين يلا بدنا زيادة بدنا معاش بدنا بدنا مش هيك الموضوع او انخصم علي يوم الاشي المالي ممكن يتعوض هلاً في اشياء مطلبية لمعلم ممكن معلم ينظلم من مدير او من المشرف في تقييم الاداء ويصير شخصنة للموضوع طيب هاد لميني شكلي بدو لجنة تحقيق بدو عالم تيجي تنصفه تحضرله حصة وتيجي تشوفو هل المدير مثلاً موضوع شخصي معه ولا هل هو بستحق هيك فهادي مواضيع حساسة ودقيقة بين السطور ما بتلاقيها تما حدا بنتبهاها.

7. هو انو حد يكون قدوة انو مدرسة تكون قدوة في مديرها في طلابها شو عملو نشاطات القضية مش نقنن الموضوع انا من المدرء الي نظرتي شمولية بطلع عن الموضوع انو ممكن معلم عندو ضعف في الاداء كتير مدرء في القدس بنتجي بنتقي هاد المعلم بديش ياه جيبولي واحد منيح بصفي مدرستو فيها النخبة ولمعلمين الي عندهم ضعف اداء مجمعين في مكان واحد طيب هدول الي بتعملو عندي ولاد فلسطين شعبنا الي عندو ضعف في الاداء يوقف عن العمل مثلاً الحل مش انو ينتقل ع مدرسة تانية او يختار ادوات يتحسن الاداء فنظرتي شمولية ما بنظر انو انا بدي اسوي

مدرسة شمولية ومرتبطة ع حساب فشل مدارس الثانوية لا خلي نظرتنا شاملة هلاً بيحي الدور ع المدير نفسو هو ينهض في مؤستو كيف من الاغراض الذاتية كيف الانسان الاول من الصيد للاستقرار للمصانع نفس الشي هاد وولا مدرسة نفس الانسان الاول كل شي فيها مدمر دراية بالموضوع فائض ممكن تسخر وتجييب كل طاقات ممكن تعالج الطلاب في خطط علاجية يدعمك المجتمع المحلي ممكن نفس لمعلم يخضع لدورات امكانياتك الذكية تصنع شي، لا ما في دراسات عنا يعني ممكت هلاً يجيلي كتاب المدرسة لفلانية فازت في نشاطات المركز الاول الي بدك تعرفي مدارس القدس بختلغو عن ضفة معظم إلي فيه إينات والمسؤولين ايناث بروح ذكر بوظفو انثى لانو فش ذكر بشتغل زيهم بالمدارس هاي، تتين تقسيم المدارس جو جدار وخارج الجدار سيطرت الاحتلال ع مدارس جو بخلق نوع من خلخلة في ضبط النظام والطلاب المعلمين في كثير مدارس مثلاً في القدس بتروح الحصة الخامسة في كثير مدارس بتسربو طلاب في كثير مدارس بدك تشوفي نموذج عندك مدارس الامة والعيزرية ونظامية والشابات معدودين ع الاصابع المنتظمة الباقي المستهدفة اما لمدارس الوكالة يعني عدد الطلاب عمالو بقل في المدارس يعني في مدارس بالقدس 20 طالب المدرسة كلها 30 طالب انك تحكي انها هاي نموذجية بدها دعم من المجتمع المحلي مدرستي هان مش نموذجية بس وضعها جيد جداً بديش اصل لمرحلة الممتاز جيد جداً المبنى وطلاب كويبيين معلمين منتظمين كل شي تمام ظروف البيئية للمدرسة بيبتها جاذبة للطلاب ما في شي ناقص ادوات.

### ثانياً: الممارسات

1. شوفي أنا بحكيك كيف طالب الصف بدخل في معلمة نفس الشي انا رحنت على مديرة في الشيخ سعد ادربت عندها 5 ايام في التهيئة للادارة كل خميس بروح ع شيخ سعد هلاً هيفاء علان مشالله عليها هي بنت البلد حكلي عن تجاربها هناك عن ملفاتها عن اشياءها هي هاي المديرة اثرت علي في طريقة شغلي كثير بكل شي حكنت اسجلو حتى الملفات انا كاتبها ملاحظات كل عناوين الملفات الي عي بتعملها عندي فصرت اتبع من الاشياء الي داني اتعودت عليها هي حكنتها فهادي المواضيع كشخص كمديرة اثرت في هلاً بلا مؤاخذة مش بدي اتهم بس مسؤولة الادارات المدرسية والمشرفين بحي هدفهم تقييمي مش داعمين ينهضوا فيكي للامام بجو زي تفتيش ع شغلك يعني زي بالبيت وحدة بتجلي وبتجي تفتش امها اذا نظيف او لا يعني الوزارة اجت لجنة

شكلها الوزير صبري صيدم 5 مشان تشوف احتياجات مدارس القدس منها امانى هواش وخيري ومجموعة اجت فهدول الاشخاص اجو كلجنة عرفوا عن حالهم داعمين للمدرسة وزير بدو يشوف احتياجات مدارس القدس شوفي العنوان اول 10 د مقابلة عملوها داعمين بعد اندمجوا صاروا لجنة تحقيق ليش عملت هاد دورهم الاصلي همة متعودين بروحو لجان تحقيق فما في حدا بجي بدعمك من المسؤولين عشان ينهض فيكي بقلك كلع شو كوك في ايديك شغل اشى مش انهم مش داعمين نهائي بحكيك انتة مدير قاعة اشتغل عندي سياسة مش انو المكتب سىء المدير الناجح هو المدير الذي يلجئ لمسؤوليه كل لحظة وكل دقيقة هي عملت وهي طلعت اعمل بالاستقلالية ضمن الخطة الاستراتيجية للوزارة للاهداف العامة حافظها فاهمها كل شي في الموضوع الي يوصل للاهداف الاستراتيجية ما بحاول كل دقيقة يا مكتب شو نساوي بس اخلص تشكيلاتي اول السنة بنتهي الموضوع.

2. الغرف الصفية للمعلمين عملية تروحي تحضري حصة لمعلم فلسفتي وانا ونظرتي ولي بشوفو كل معلم حصة الي بحضرها المدير او أي زائر يكون فيها جزء من التمثيل أو انتة يتصنع موجود هل أشو نسبتو في واحد يتصنع 100% و 10% و 5% بس الا يتصنع يجيب وسائل زيادة يرتب الطلاب المدير جاي خالص او جاي بتختلف الحصة كلياً، لذلك تقيمي للمعلمين ما يعتمد على هذه فقط مش اني بتجسس عليهم بتعمد اني ادخل الصفوف بشكل مفاجئ ممكن بدخل اسأل عن طالب بطلع ع نظافة الصف بشوف كيف شكل الصف الاستاذ واقف قاعد بشرح بشرح الصباح بلف ع المدرسة كلها مثلاً على جميع ألواح الصف بشوف الاستاذ شو الحصة السابعة شو كاتب ع اللوح هلاً الاستاذ شو كاتب من هينئو من ترتيبو انتي بتقيمي بكل شي بقيم بالاضافة انا بروح احضر حصة بخبر المعلم انني انا جاي عندك احضر حصة هلاً يوم بروح ع الحصة بكون في بنود لازم اطع عليها بحاول اشوف غطى جميع الاشياء هادي او لا اذا الاستاذ ارتبك او كانت الحصة مش موفقة بعطيه فرصة تانة بتختلف تقييمك لذملاء الك الو 30 سنة بعلم ومعو شهادات علمية عالية بتختلف ذكر او انثى بتختلف انو الاستاذ يضبط الطلاب او ما يضبط الطلاب انتي بتقديري تقيمي ما بحكم 40 د انا كمشرف مقيم مش كزائر بشوف الحصة وبطلع لا انا بعرف تقيمي للمعلم هو تقيمي مستمر ومبني ع شخوص معلم بجي متأخر معلم بوخذ كتبو ع الحصة معلم باخذ قلمو واحتياجاتو معو وواحد بس يوصل بودي طالي باخذ قلمو هلاً كل هادي سلبيات بتأثر ع سيرورة الحصة فوتي

ع معلم ناسي يضوي الضو ع طلاب كل جزئية في تربية وتعليم مهمة فوتي ع صف يكون فش فيه هوا بالصف كل شي كل شي حتى اذا بتدخلي ع صف بتلاقي طالب غايب وذميله جاي بكونو قالبين الكرسي عشان ينضفو الصفوف وهادا الكرسي اذا ضل مقلوب مؤشر على انه المعلم لا يهتم هلاً منظر الطالب منظر الصف كيف انتي بتطبعي صفحة شكل صفحة مرتب يوحي انه المعلم مرتب انن أي تفصيل نظرتك الو بتكون ثاقبة بكل شيء .

**3.** هلاً افضل شي زيارات التبادلية بين لمعلم من نفس التخصص عندك كفاءات ولا مجتمع تعليمي ولا مهني الا فيه شخص يفوق الاخر ذملاء نفس التخصص يكون يفوقه بخبره بأسلوب هلاً حلو يقعدو مع بعض ويتبادلو خبرات مشتركة مباشرة أو غير مباشرة انا بقعد عند ذميلي عندو نقاط ضعف ممتاز بحضر عند الضعيف رح يسمع منو تعليقات بشكل مؤدب وتربوي نفس الشيء بالعكس زيارات التبادلية هي الي بتثري الوضع وتحاول تحسن في الموضوع.

**4.** هلاً أنشطة لا صفية انا عندي اهم من الأنشطة الصفية انتي تكسبي وتحققي الهدف التعليمي لطلاب هلاً طالبنا مضغوط بجي من بيتو لشارع للمحسوم لعندو لامو ظرف الاقتصادي مضغوط الطالب اذا المدرسة صارت جاذبة لطلاب وحبها بصير عندو دافعية بجي بصحى بكير ننطلق من دافعية الطالب انها قوية مش ممكن يكون الطالب دافعيو قوية قاعد ع مقعد في دراسة تقليدية واسلوب تقيمي بدك تعمله والحمدلله مدرستنا وسبعة مش زي مدارس القدس فش الها ساخات الي جوا بالبلد نشاطات اللاصفية أهم شيء في التدريس الطالب لازم يطلع حصة رياضة ولا طالب بنجن حصة الفن بدك اتوفيلو الوسائل أهم شيء إنك تعززي جميع القيم الدينية والاجتماعية والسياسية عند الطالب لازم الاذاعة المدرسية تكون فعالة لازم العلم يرتفع يوم يوم لازم النشيد الوطني قراءة الفاتحة يوقف معتدل يلبس الزي كل هادي الاشياء لا صفية لازم يستخدمها، تتين انو يطلع ع مرافق المدرسة والمختبرات ويستغلها مهم جداً ما بزيط حصة علوم بدون مختبر ما بزيط عنا لوحات الكترونية كثير عنا حصة الانجليزي زمان يطلع ع صورة ويسأل سؤالين وخلص لا انا في عندي ع سبيل المثال في امريكا محمية هلاً هاي المحمية انا كنت استاذ يعني يوم تحضرها ع فيديو ع يوتيوب كأنك رحتي عليها طلعات الاشياء الحلوة فطالب بصير عندو معلومة في موضوع اذا انتي مثلاً بتاخدي ع المنيو عن الطعام بروح طالب بنفسو ع مطعم بصور المنيو أو بكتبتك المنيو بالانجليزي او بالعربي بختلف عن أنو تحكيو ياه بشكل مجرد بجيو لولاد اكل واحد بمثل انو

زبون هاد الاشياء كلها نشاطات لا منهجية بدك تزرعي شجرة ازرعها بالساحة بدنا نحكي عن المدنية والوطنية والنظام والحفاظ ع الممتلكات العامة اطلعة برا نفو في شوارع خود معك notebook واكتبلي الانتهاكات ع الممتلكات العامة يا طالب هاد النشاط لا صفي لما طالب بكتب الزبالة بعيد عنك حطوها جنب الحاوية مش بداخلها كتبو ع الحيط زي كيف الي بكتبو ع عمدان المسجد الاقصى زي في شغيل عنا اشتغل هاد مايل هاد نسي يعملو هاد الشي لما يمارسو الطالب لا صفي بطلع من إطاره أو بتاخدي طلاب صف تاسع بتعززي عندهم التعليم المهني ع معهد قلنديا بشوفو ماكنات الطلاب انتي بتجزيهم للمهنة يروحوا يشوفو تدقيق العملي لازم يطلعو طلاب ع خارج المدرسة

5. اكد همة بعملو عنقود عناقيد هلاً انا هان عنقود 6 من مدرء بس للاسف ان العنقود يتحول عشانا عرب هلاً الاشكال ما بنخرج من قالب أنا ريكم الأعلى وأنا الكبير وأنا المدير ما بيتنازلو لبعض بالعنقود بدل ما يكون متكامل ويكملو أدوار بعض بالعكس بصير تنافس وتناحر يعني انا بدي اعمل حفلة بصير هداك بدو يعمل حفلة احسن من حفلتي مش انا كحفلتو بدي اقدملو أحسن بنعمل كل جهود والامكانيات عشان تطلع حفلتنا مع بعض كعنقود ناجح لا بنجتمع بنحكي شعارات نكتب بنقيم بنحط يوم ما انطبق الاساتذ ما بجي واحد او اتينين طيب وين دعمكم وين عنقودكم.

6. زي ما بحكيك نفس الشي اذا عندي استاذ محترف بالكتابة تكنولوجية وعندو اللوحة اتعطلت باجي انا بقدر استاذ يسويلهم برمجة ويشغل استاذ بعرف بالصيانة والله الاستاذ عليه حصة ما بقدر بتلاقي بحاولو يمنعو عنك الاشياء المديرين العنقود همة مش لئمة انا واحد منهم يعني بجوز بنظروني شعارات الي انتي ابتخيلها المكتوب في الكتب أو العنقود إلي بتشكل مجرد شعائر وبنكتب بالاجتماعات في تطبيق الواقع ما بنعمل ما بتسوا مثلاً في تطبيق الواقع عملنا اجتماع صارت سرقات بكل المدارس اتفقنا نعقد اجتماع وندعو الاجهزة الامنية المسؤولين عن المنطقة شرطة ومخابرات للحظة هاي وما صار شي هي خلصت السنة للاسف يعني في فرق بين النظرية والتطبيق كثير جداً جداً في الادارة التنظيمية.

ثالثاً: الحوافز الدافعية



1. ع الاغلب نظامنا التعليمي ما بكافئ المجتهد بس بعاقب مكافئة للمجتهد قليل جداً هلاً بالأخر اذا مدير تميز كثير وأعطوه ممتاز بدو يروح ع الوزير ويعطوه شهادة تقدير ممكن اه وممكن لا هلاً أهم شي انو يكون قناعتو كمدير انتي بدك تبني شخصية المدير اهم شي بتعيين مدير القائد لو انا بلجنة بشخصية المدير والمقابلة صح لازم يكون معاه علم ومقابلة وسلوك والقوانين ولازم يعرف بالتكنولوجيا بس بالآخر مقابلة بتحدد هل المدير قادر ع تحليل المشكلة او لا هل عندو انتماء أو لا شو طبيعتو شو سلوكو انتي بدك تحطي مدير قائد هل انتي بتركني عليه او لا.

2. اسمعي في عندك مبادرات وفي اشياء أنا بحكيك بصراحة في اشئ اسمو مبادرة تربوية بعملوها المدراء في عملوها سنوياً زي مسابقة بالوزرة هلاً بصراحة مش بدى اجرش شعبي ومؤسساتنا احنا مجتمع ما في اشئ مخبي يعني في ناس مش انها مضمونة الهم في ناس بتيجي المبادرة بمزع الكتاب ما بعمل ولا شي ولا بعمل مبادرة كيف بدو يفوز ما بفزش بس حتى الي مجتهد وبعمل مبادرة في نسبة من المحسوبيات فلان من مدرسة كذا خلص اسمو يضل فوق وفلان من وين جاينا ما في تقييم موضوعي للمبادرة تعزيز ع قدر العمل

3. انا لمعلمين اهم شي بدك تعرفي بمجتمع المعلمين وأي مجتمع في البيت اذا المدير وصل نقطة او انو يعمل شللية مقسومة انو في ناس مجموعة للمدير بدعموه انتو بتروح وبتيجي مقربين منه اذا انقسمت المدرسة شلة وشلتين وثلاثة بتدمر مشان تعزز المعلمين لازم تكوني مثل ميزان الذهب ما بزبط خاصة بمجتمع الاناث خاصة المعلمات الغيرة قاتلة جداً حتى في المدارس ما بتقدري تيجي حتى لو معلمة مبدعة تعطيها هدية لانة بصير سلاح نو حدين صح قيمتها واعطيتها حقها بس بالمقابل رح تقسدي 6 معلمات اوة شايفها ومش شايف حد غيرها انتي بتهبطي معنويات الاخرين انتي لازم تحاولي تحفزي الجميع بنفس المستوى مثلاً تكريم مع بعض غدا مع بعض حفلة مع بعض خاصة مجتمع نساء قبل يومين في الحفلة عملنا نوزع شهادات ع طلاب في بروتوكول تاع المس حكتلي المدير اول واحد بعدين بمشو لمعلمين مش لاني انا كبير وشايف حكالي في عندي اساتذه 2 كبار بالنس حكتها بمشو قدامي هلاً لازم يكون المدير قدوة بعديها لما بدنا نوزع الشهادات ع طلاب بحكلي مين حكتلو بس هدول 2 وانا في وحدة من معلمات حكت بتفتح باب جهنم لانو اذا بتعززي قسم لمعلمات وحدة بتطلع اكثر من الثانية مصيبة كبرى لذلك تعزيز المعلمات لازم بشكل جماعي تعززي الكل تبيني حتى لو المعلم أسوء واحد بالاداء خلينا نحكي مش

أسوء واحد بالشخصية لازم هوا ياخذ قيمتو في تعزيز بس في اشي واحد انو في تقرير هلاً في تقرير فش فيه رحمة يوم انتي بتكتبي تقارير سرية بدك تحاسبي كل واحد خلص لا يستوي الذين يعملون والذين لا يعملون هلاً في استاذ بجي بكير في استاذ 8 ونص في استاذ بضبط هلاً واحد بسمعي بحكي شو هل مدير كل لمعلمين زي بعض في ثواب وفي عقاب انتي لما تشوفي في تقرير السنوي سري هاد ممتاز جيد جداً متوسط بالعلامات بتحدد لكل مجتهد نصيب أما بالشكل العام لازم يكون الكل نفس المسافة جبتي لهاذا لازم لتاني نفس الشئ لازم كلهم زي بعض

4. هلاً الاليات لازم عملها لب الموضوع تحطي كل واحد أمام تحدي ومسؤوليات يعني ما تخليهم مغيبين او انتي أي حد بجي انا بحكيو تفضل اعطيني اسبابك بقله طيب عندي واحد تتين بطلع بالفكرة مبسوط ومقتنع المعلم بتعطيه زمام المبادرة انتة تعال اقعد هون مدير محلي انتة يا معلم عندك شكوى كان استاذ بجيني ع 8 ونص حكيو تعال انتة بدك تناوب يومين مقابل ذلك مش يوم واحد بحكيو ليش يومين انا حكيو بدي اسئلك سؤال بالمنطق لما انتة بتيجي 8 ونص احنا بنبلش 8 الا ربع نصف الطلاب ويندخلهم هل 20 د هذول زملائك يعملو هل انتة افضل منهم بتكون جايب سيارتك هل انتة احسن من الناس بحكيو انتة متلك مثل ناس حكالي اه هل بتحب ظلم قلبي لا حكيو بتحب العدالة قال اه هاد النص ساعة بدك تعطيني بدالها لازم تناوب يومين فهو بياخذ المهمة والعقوبة وهو مبسوط انتي اذا بتزيدي فعاليتهم اذا هاد النموذج بجيكي 8 وربع وبنابو يوم واحد ع كيفو بصير عنك شللية بتعامل ما عملي معايير مزدوجة في زي السيف عدل يوم ما عملي عدل في المدرسة فش حد منك قريب ولا بعيد الجيد جيد والممتاز ممتاز فعشان هيك يجب تخلي دافعية عشان تعززي دافعتهم عملي معهم بعدالة بس هاد هو.

5. في الوزارة الممتازين بعملولهم حفلات واجتماعات تقييم واشياء زي هيك يعني

#### رابعاً: المجتمع المحلي

1. للاسف الاهداف هي في الادارة والعملية تربوية بتمر بعدة مراحل اهل مجتمع محلي معلمين وطلاب وزارة تربوية 3 جهات مسئولة عن جهات الي بدو يطلع فيها الطالب للاسف 3 ركائز اذا الوحدة بصير فيها خلل بصير خلل بكل شي الاهل يعتبر دورهم ثانوي في مدير ممثل للاهل وبعدهم عن المدرسة وفي مدير جاذب بدك ادخلي بعقلية الناس انو هاي المدرسة ما بتخوف انو

الإدارة مش للمدير بتسوقي المدرسة اذا مدير قبلك كان مسوي اسواق حول المدرسة وممنوع حد يدخلها الا بإذن ممنوع تسأل عن ابنك بتخليهم شركاء من خلال الاجتماع في بداية العام اجتماع موسع سياسة الادارة عنا صفحة ع الفي سبوك وعنا رقم معمم للجميع هادي الاشياء تعزز دور الاهل هلاً دور الأهل لازم يتحول بتقافتنا انو الاب مش يوم ما ندعوه انو بدنا منو تبرعات مالية ونقدية بدي استفيد من خبراتي من وجهة نظرك من طبيعة عملك بتشتغل في مصنع البان تعال احكيلنا عن محاضرة عن الالبان طبيب محاضرة عن طبيب

2. ابرز النشاطات بعملو البزار الخير يعشان الطالب الفقير بجيبو اشياء وبوزعو تقريباً سوا البازار 1700 شيكل اشترى اشياء للطلاب الفقرا المجتمع المحلي بساعد في الحفلات والتدريب الها في المناسبات الوطنية والاجتماعية زي يوم الام والمعلم. للاسف مجتمعنا اليوم بفكر في حاجز بينو وبين المدرسة اذا اجى ع المدير كإنو بجي ضيف بالعكس المدير ضيف ع المجتمع المحلي

3 اكيد مهو انتي هدف أو أي معلم من الوزير لأبو مازن رئيس الدولة الي هو بالآخر بدو يرجع للمواطن الصالح هلاً المواطن الصالح شو صفاتو انتي هان مصنع بتصنعي الاطفال بتوجهيهم سزاء نكور او ايناث هدول الطلاب بدهم ينخرطوا في المجتمع يعني هل مجتمع الاباء والامهات انا علمتهم قبل 18 سنةكنت معلم ابوتهم همة الي بشكلو النسيج الاجتماعي فإحنا لازم انكمل بعض ننتج اشخاص بتربية وتوجهات وعادات وتقاليد اسلامية وطنية وبننتج للمجتمع هدول الأشخاص شو أثرت فيهم المدرسة بالمقابل ولادهم يرتدوا علينا وسلوكهم في المؤسسات المدنية جميعها طالب من طلابي بتلاقيه بالبنك بحكيك انا بنساش تعامل 123 واحد طبيب طالب من طلابي المجتمع هون نسيج المدرسة والمدرسة نسيج المجتمع ما بنفصل عن بعض وأهدافنا موحدة أهم شي انو تزرعي في طالب الي ممكن تحكي اسلوب فلسطيني عربي اسلامي هاد موضوع قليل بنحاول نسوي تغير في تنشئة يغير سلوكهم سواء بتاخذ لكتاب حفاظاً ع ممتلكات العامة ع شارع توسخش الشارع ما تظلم ما تسرق ما تاخذ حق الغير بتعززي هاي القيم بصير مجتمع صالح.

4. اكيد في مؤسسات داعمة لنا اهم شي هان القدس مدرستي فلسطين من الملكة رانية هادي اكثر مؤسسة دعمت سواء في المباني في الاشياء المادي او تعليمي بخضعو لمعلمين لدورات بتبادلو خبرات مع زملائهم باخدو دورات في هلال الاحمر في عندك زي جمعية المرفأ ومؤسسة فيها ارشاد تربوي بيجو بعالجو الضعف في عندي مؤسسة عن توحد ودربت المعلمة في اكثر من مؤسسة

|   |
|---|
| <p>تعالج ضعف الطلاب في مؤسسات كيف يعملو طلاب مشاريع مبادرات تربوية يعني هاي المجتمعات بتتسق معها الوزارة ومكتب التربية وفي نشاطات من ابداع المدير تجيبي واحد يدرب كشافه واحد يدرب دبكة</p>  |
| <p>5.</p>   |
| <p>6. انا المدرسة الوحيدة الي عندي قاعة مركزية للقدس قاعة واسعة 930 شخص مع كل شي مهيب انا مدير مدرسة ومدير القاعة كمان بيجو ضيوف القاعة بتشاورو عندي</p>  |
| <p>7. الوظائف في المدرسة ما في معيار سكان منطقة معيار مؤهل علمي او هوية قدس وهاي مدرسة تابعة للقدس والموظف معرض انو ينتقل للقدس ما في شي اسمو سكان المنطقة او سكان</p>  |
| <p>8. الاهالي بشاركو بس الاشكال انو اقبال وتوجه الاهالي ضعيف في خوف ورهبة للمدرسة احنا لازم نعطي ثقافة هاي المدرسة الكم مش للمدير بدنا نغير الفكرة في هيبة وفي خوف انو المدرسة المدير مسئول وابصر يسمحي أو لا بالعكس انتة لازم تيجي وتتنقد بموضوعية</p>   |
| <p>هل لديك أية مقترحات أخرى للتطوير المهني لمديري ومديرات القدس؟</p> <p>انا الاقتراحات يكون دايمًا اجتماعات للمدرا مفتوحة يكون تبادل للخبرات غنية جدية يعني اسأل مجرب ولا تسأل طبيب هلاً علم الجامعات والادارة تربوية وتفتحي عن النت تكتبي المدير الناجح الجدول اليوم اعمل ارتب هاي المبادئ مزبوط منيحة بس انتي لازم تسألني واحد مجرب وعندو خبره اوك انا برتب بتتفاجئ يوم يغمى طالب أهم شي يهيا المدير مع الحالات الطارئة سواء من الخارج او الداخل المدير في كل مدرسة كبيرة في أمور طارئة كثير دخيلة ع مدرسة بتدخل ع جدولي وغصبن عني المدير مش اكاديمي بحت مرة قطعت المية بدك تحلي مشكلتها اذا فش منفاخ ينفخوا الفطبل فش استاذ رياضة يحلها ما يحلها اذا قلم لوح خلص جيب مدير لازم يكون عندو نظرة شاملة الكل هان بدو يخلص يومو ويطلع عشان هيك كمدير بدو يكون عينو مفتحة وشغالة زي كاميرا عندي هام 8 كامرات المدير لازم يكون مهياً لازم يتنقد المدرسة وطالب يوصل بسلام ويروح بسلام.</p> |

## تحليل الوثائق

| متوفرة |     | عنوان الوثيقة  | الرقم |
|--------|-----|--|-------|
| لا     | نعم |  |       |
|        | نعم | محضر (بروتوكول) اجتماع الطاقم الأخير                                   | .1    |
| لا     |     | وثيقة (تخطيط، تقييم، وظيفة نهائية) لدورة تدريب مهني للمعلمين           | .2    |
| لا     |     | وثيقة (تعاون أو شراكة) مع إحدى جمعيات أو مؤسسات المجتمع المحلي المحيط. | .3    |
|        | نعم | وثيقة أخرى تود مشاركتها  | .4    |

| اسم المؤسسة  | النوع الاجتماعي | سنوات الخبرة | المؤهل العلمي        |
|--|-----------------|--------------|----------------------|
| مدرسة ذكور البيروني الأساسية   | أنثى            | سنة          | ماجستير إدارة تربوية |
| <b>أولاً: الفاعلية</b>   |                 |              |                      |
| <p>1. أخذت دورتين دورة مدير جديد ودورة تدريب مدربين tot، مهارات قيادية ممكن شوي اعطتني دورة المدير الجديد اعطونا كيف يكون القائد شو صفات القائد أعطونا انواع القيادة.</p>  |                 |              |                      |
| <p>2. انا كمديرة جديدة كثير ساعدتني خلتي أعرف أكثر على المعلمين وشخصياتهم كيف إنني أتعامل في مالية المدرسة.</p>  |                 |              |                      |
| <p>3. صراحة في متابعة الميدان بس همة مخلصين المدير في الميدان لحالو بس آخر شهر من المدرسة اجتلي اتابعني باقي من أول السنة لقبل شهر وأنا لحالي بتصرف في الميدان</p>   |                 |              |                      |
| <p>4. لا طبعاً في خطة يكون في عندي اشيء بدي انفذها طول نهار في اشيء بتطلعك من ضمن لنهار بتكون مش من ضمن الخطة بتعامل معها</p>  |                 |              |                      |
| <p>5. طبعاً في سجل اجتماعات اول سنة اجتماعين في شهر بعدين لما صارو يفهمو الامور الي بدي ياها صرت مرة بالشهر قبل ما اعمل اجتماع بعمل اعلان للاجتماع بساعة وتاريخ وبوقعهم وتاني يوم بحطلم بنود الاجتماع وبخليهم يوقعو عليه</p> |                 |              |                      |
| <p>6. لا ما في تواصل صراحة مع نقابات</p>   |                 |              |                      |
| 7. لا  |                 |              |                      |
| <b>ثانياً: الممارسات</b>   |                 |              |                      |
| <p>1 اه بس اتذكر ممكن دورة ال tot اثرت فيه كيف استوعب قبل كنت وانا جديدة كثير كنت يعني متوترة ومش مستوعبة الشخصيات الموجود بالمؤسسة بس دورة التدريب المتدربين صرنا نعرف إنو قدامك عدة شخصيات وكيف تتعامل معها.</p>           |                 |              |                      |

|  |
|--|
| <p>2. قبل ما اخبر اني بدي احضر هاي الحصه كل الحصه مشاهدة وتسجيل ملاحظات اخر 5د بطلب من الاستاذ اعمل تقييم للطلبة اسأل اكم من سؤال اشوف اذا وصلهم الهدف ام لا</p>   |
| <p>3. بحب اخليهم يروحوا يحضروا دورات بحب اشجع المعلمين أي نشاط ما بحكي لا بشجعو ومستعدة ادفع لو بجيب من المجلس مصاري انو شاركو فيه بدك تعمل مجلة بعملك بحب انو احفز المعلم وهو بتشجع اكثر على العمل</p>  |
| <p>4. عنا انشطة الصحية كثير بنحاول نهتم بالصحة بالتالي لما نهتم بالصحة بزيد التحصيل بحب نهتم بالكشافة كثير بدعمهم ومستعدة انو ادفعهم مصاري عملناهم مجلة كشافة بحب اعملهم أنشطة ترفيهية في المؤسسة بتحسي انو بفرغوا من ضغطهم وبالتالي يرتفع تحصيلهم.</p>  |
| <p>5. صراحة بلتقي فيهم بس بالدورات اذا عملو اجتماع لتمهيدي بنروح بشوفهم بس ما في اجتماع خصوصي نروح نلتقي.</p>  |
| <p>6 في عنا العنقود مرة بالشهر بنجتمع احنا 5 مدرءا بنتفق شو الانشطة إلي بدنا نعملها إلي بتساعد كل واحد بعطي اقتراح وبنتعلم من بعض</p>  |
| <p><b>ثالثاً: الحوافز الدافعية</b></p>   |
| <p>1. صراحة تشجيع من تربية برافو أنشطة كثير حلوة استمري هادا تحفيز</p>   |
| <p>2. هي حوافز معنوية اكثر</p>   |
| <p>3. بستغل أي مناسبة بعمللهم فيها زي حفلو في يوم معلم والارض أي حفلة أي مناسبة منعمل افطار جماعي من المجلس هو المجلس يكلف بالمصاري مثلاً في اليوم المفتوح عملنا تكريم لكل معلم عملت مبادرة المعلم الايجابي في بداية كل شهر بنختار معلم أو معلمين بنحكي هدول خلال هاد الشهر اشتغل كثير منيح بنكون شارينلو هدية بنعمل افطار لكل نخصص هدول لمعلمين كانوا ايجابيين خلال هاد الشهر</p> |
| <p>4. بحس انو العلاقة الايجابية الانسانية الي بيني وبينهم بتأثر يعني مثلاً بتعطيهم دافعية لما يطلب مني الأستاذ بقولوش لأ هو تحفز في كثير بصير عندو دافعية للمدرسة وبحب المدرسة</p>   |

5. لا فش صراحة لولا تكريم إلي بتقدموا المدرسة للمعلمين

#### رابعاً: المجتمع المحلي

1. عمالي بعمل بفرقة لجنة اولياء الامور ولا نشاط بمر تقريباً بالمدرسة من زراعة الأشثال من طيق خيرى حفل تخرج عملنا لصف الرابع عملنا يوم مفتوح ولا نشاط بمر إلا بشرك فيه مجلس أولياء الأمور مثلاً مباح كان في عنا فعاليات استقبال شهر رمضان ومجلس أولياء الأمور اجى قصص كراتين سوا فوائيس اه كثير اغلب اهداف المدرسة مشتركة مع المجتمع المحلي بزبطش تمشي الأنشطة بدون المجتمع المحلي

2. عمل احواض زراعية حفل احياء الاسراء والمعراج كيف احنا راسمين ع الارض كلو من مجتمع المحلي طبق خيرى بنجمع في اموال لطالب المحتاج عملنا مسابقة خط املاء وتعبير تكلف المجلس يشتري هدايا للطلاب عملنا مكتبة مدرسة تكلف المجلس تعفيش المكتبة وشراء الكتب عملوا مكتبة كاملة للمدرسة

3. طبعاً بدونهم ما في تطوير كثير بساعدو بحسهم عنصر اساسي في المدرسة

4. طبعاً عنا شهري اجتماعات مع المجتمع المحلي مثلاً غنا ندوات عن التدخين وعن اشياء صحية الفصل الاول كان عن التغذية الصحيحة للطفل جنبنا الامهات حكينالهم كيف تعمل فطور صحي لابنها

5. أكثر الي بقدموا المعنوي بس في مؤسسات ما بتحب تجيب سيرة بقولولي روجي ع مكتبة وجيبي 500 شيك ادوات بدون ما يندكر اسمهم بعطوني مادياً بس ما بعطوني لا فاتورة ولا شي احنا تيرعنا لهاي المدرسة

6. اذا طلبو مش رح احكي لا لانو انا بحب تكون مدرستي مجتمعية زي ما همة بعطوني انا بحب اعطيهم اذا طلبت المؤسسة مش رح احكي لا

7. صراحة احنا كترية ومدرسة حكومية فش عندي صلاحية إنني اوظف او ادعم حدا



|   |
|---|
| <p>8. بتشاركوا معنا في اغلب الانشطة بس مش خلال الدوام فعاليات الطباق الخيري الأمهات الي بجيبو الاطباق وبيعوها للولاد وبعطوا المصاري للولاد المجلس اذا في فعاليات ترفيهية مخرج بجو الأهالي بحضور مع لولاد المخرج في كثير فعاليات</p> |
| <p>هل لديك أية مقترحات أخرى للتطوير المهني لمديري ومديرات القدس؟</p> <p>انا بقترح يعملولنا توأمة مع مدارس من خارج الوطن يعني نروح نشوف في عمان كيف المدرء هناك بدناش بس تكون مركزين بفلسطين ممكن نلاقي خبرات.</p>                   |

### تحليل الوثائق

| الرقم | عنوان الوثيقة  | متوفرة |    |
|-------|--|--------|----|
|       |  | نعم    | لا |
| 1.    | محضر (بروتوكول) اجتماع الطاقم الأخير                                   | نعم    | لا |
| 2.    | وثيقة (تخطيط، تقييم، وظيفة نهائية) لدورة تدريب مهني للمعلمين           | نعم    | لا |
| 3.    | وثيقة (تعاون أو شراكة) مع إحدى جمعيات أو مؤسسات المجتمع المحلي المحيط. | نعم    | لا |
| 4.    | وثيقة أخرى تود مشاركتها  | نعم    | لا |

| اسم المؤسسة  | النوع الاجتماعي | سنوات الخبرة | المؤهل العلمي |
|--|-----------------|--------------|---------------|
| مدرسة الأمة الأساسية (من الصف الخامس-الصف التاسع)  | ذكر             | 4 سنوات      | بكالوريوس     |
| <b>أولاً: الفاعلية</b>   |                 |              |               |
| <p>1. نعم تلقينا في المعهد الوطني أكيد ساهمت بشكل فاعل وإيجابي أعطتنا نقاط أو أضواء على الطريق أعطتنا شمعات كانت تنير إلنا الطريق بشكل نقول 70% أما ما تبقى من استقبال هاد الموضوع الممارسة على الأرض تعكس الخبرة والتجربة بشكل حقيقي وواقعي مش أفضل أما هي حقيقة تحطك على الأرض والواقع بشكل حقيقي تتفاعل مع كل القضايا إلي ممكن انته في خلال الدورات التي تلقيتها سواء التمكين أو تهيئه أو غيره من الإدارة المدرسية انت لم تتوقعها وتفاجئ فيها .</p>   |                 |              |               |
| <p>2. هاي الدورات التدريبية أعطتنا مفاتيح وإضاءات حول بداية الطريق في الإدارة المدرسية إلي زاد أو عمق مدى الفائدة بهاي الدورات هي عملية الممارسة على أرض الواقع على الإدارة المدرسية وتفاعل مع كل قضايا التربوية والأكاديمية والتعليمية حتى الاجتماعية الموجودة بالمجتمع والمحيط هي إلي أعطتنا قوة أو زيادة خبرة في إدارة المدارس</p>  |                 |              |               |
| <p>3. انطلق في العمل مع الطاقم التدريسي الموجود عندي في المدرسة تحت عنوان القيادة الجماعية أو القيادة المشتركة لأنني انا قفرت من موضوع القيادة الفردية إلى القيادة الجماعية أو العمل بروح الفريق لأنو كمدير مدرسة اذا بدي اعتمد على الفردية حقيقة وبشكل صادق لا يستطيع أن يكون المهام الموقعة عليه في ضوء ما يسمى منح الصلاحيات لكل العاملين في الوقت إلي يكون في علاقات انسانية طيبة قبل العلاقات المهنية أو مرافقة بموازاة مع العلاقات المهنية انت تستطيع ان تشغل كل هذا الطاقم الموجود عندك للعمل في نطاق المدرسة</p> |                 |              |               |
| <p>4. اذا المدير وهاي كلمة عرفتها بعد ما جربت الإدارة اذا المدير لم يضع له برنامج يومي لا يستطيع أن يتذكر كل ما هو على عاتقه من مسؤوليات اليوم يجب أن يضع بالزبط ما يريد أن يصنع هذا اليوم وكتابةً وليس بالعقل لأنو بتكوني مسئولة تقريباً عن مجتمع كامل مجتمع جغرافياً</p>   |                 |              |               |

موجود محصور بس ولكن بتحكي عن 330 طالب تقريباً منهم مين بمرض منهم مين يقع منهم في عنده مشكله مع المعلم أو زميله كمان المعلمين مش كلهم واحد كمان هاد مريض هاد عندو شغلو وهاد عندو ظرفو الخاص بده يطلع كل هاد الامور انته كمدير مدرسة بدك تكون مسئول عنها ولا يجوز أن يقع أي خطأ

5. في اجتماعات مرتبطة بالقضايا الهامة بالمدرسة يعني قبل الإمتحانات يجب أن نعمل اجتماعات بداية العام الدراسي بالضرورة يجب أن يعمل بإجتماعات أي حادث او حدث يستدعي أن نلتقي مع المعلمين أو الأذنة أو أي عامل في المدرسة يجب أن نعمل والاجتماعات متنوعة منها ما هو فردي ومنها ما هو جماعة ومنها ما هو عام نعمل اجتماعات مع الاذنه احياناً لحالهم اجتماعات مع المعلمين أحياناً لحالهم بنعمل اجتماع فردي مع معلم أو معلمين لحاله لأنه في قضايا معلم خاص هاد معلم لا يجوز أن ادعي كل المعلمين لكي يسمعوا قضيتو فهمتي كيف لازم لخالو أو اجتماع مع الأهالي عامة وهذا يحدث في بداية كل عام أو اذا فيه برنامج معين بدنا نحكيلهم عنو أو اجتماعات مع مجلس أوليا الأمور إلي بتشكل في بداية العام الدراسي

6. في قضية جوهرية وفي قضية إيجابية جداً إذا المدرسة لم تعمل تشابك مع المحيط المجتمعي الموجود سواء هذا المحيط يحوي مؤسسات حكومية اهلية خيرية شعبية شخصيات حتى شخصيات رجال أعمال وتجارين لأنو كلو بالنهاية كمدير مدرسة أو إداري ناجح أو كقائد تربوي ناجح إذا بتجير كل المحيط هاد لخدمة المدرسة انته تتقدم بالادارة المدرسية او تتقدم بمدرستك إلي بالنهاية هي بتصب لصالح أطفال هدول الناس بخدموا اطفالهم ان قدموا شيء لهذه المدرسة بحاجة كخطة اجتماعية خطة علاقاتية تعمل علاقات مع المجتمع المحيط الي تقدر انت تجذبهم اتجاه هاي المدرسة

7. هو في تجارب وزودنا بهاي التجارب سواء من المعهد الوطني أو مديرية التربية والإطلاع عليها مفيد بس هو حقيقة فش نموذج ينطبق 100% على كل النماذج يعني نموذج مدرسة الأمة الأساسية لا ينطبق على نموذج مثلاً مدرسة رياض الأقصى يعني توخدي التجربة تنقلها يعني في داخل الجدار مثلاً لأنو نوعاً ما مجتمعنا الفلسطيني يعيش تعقيدات كبيرة من ناحية الاحتلال يعني ممكن يكون في مناطق حركة أو سهولة حركة للطالب او المعلم عكس إلي بدو يجي ع محسوم قلنديا ساعة بالازمة يخلق تأخير لطاقم المعلمين طلبة بجو من حزما وجبع أحياناً متأخرين في

|   |
|---|
| <p>محسوم والباص انحشر في مناطق فش فيها محاسيم مثلاً بكون بسهولة كلو إحنا كإدارة مدرسية نعاني منها</p>   |
| <p><b>ثانياً: الممارسات</b></p>   |
| <p><b>1</b> هو أكثر شي اعطاني اضاءات حقيقية جادة هي دورة التأهيل ودورة التهيئة والتمكين تلقيناها في المعهد الوطني أفادتنا كثيراً في موضوع الإدارة المدرسية</p>  |
| <p><b>2.</b> بحاول ما أكون لحالي كمدير مدرسة بحاول ارافق بالدرجة الاولى المرشد التربوي وطاقم من المعلمين إلي بكون ما عندهم حصص صفية أثناء زيارة الصفوف في معظم زيارات مخطط لها بس أحياناً تكون زيارات مفاجأة لحدوث حدث معين في داخل صف يستدعوا المدير أنا بروح إلي بلاقيه معاي بطريقي بوخدو معاي مشان يشعر أو شي اني أنا بعطي احساس شعور لدى كل العاملين معاي إلي إلهم دور قيادي في هاي المدرسة مش المدير لحالو، أنا بعكس صورة لطالب نفسو بأنه كلنا احنا كمعلمين وكإدارة مدرسية وحدة واحدة</p>  |
| <p><b>3.</b> يعني عملية تطوير المهني للمعلم أول شي وين في دورات بنسمع عنها وين في إمكانية نبعث المعلم عليها بنبعثهم ، في دورات كثيرة بتجينا من جهة التربية المسئولة عنا مديرية تربية القدس هاي دورات نبعث المعلمين عليها صح كمان كمان في جانب كثير متعب الجانب إلي يستنزفوا وقتنا الدورات كل يوم بيعتت معلم ومعلمين بدو يشتغل ويعطي حصص هو بدو يروح فأنا بطر أقول للمعلم روح اشتغل عنو المعلم إلي بروح يشتغل بحكيك أي أنا يل ايلا اعطي حصص وهذا اشي متعب بس أكثر جانب بخلي معلم يعطي دوره صح إذا وازن القائد التربوي في داخل الادارة المدرسية ما بين نسقين النسق الإنساني والنسق المهني بمعنى هذول التوازن ما بينهم هو أن يسيروا بخط واحد بالنهاية انتة كمدير مدرسة مطلوب منك تنفذ المعلومات والقوانين المدرسية الموجودة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بس بالمقابل انتة مطلوب منك انتفدها انو بدو ينفذها معك المعلم والمعلم هو إنسان يجب أن تتعامل معه كإنسان بمعنى العمل الإنساني يجب أن يأخذ حيز في علاقة والتعامل انت كمدير مدرسه معاه وبالمقابل يجب أن يراعي الوظيفة المهنية المطلوبة منه.</p> |
| <p><b>4.</b> الانشطة اللاصفية كثير من الأنشطة التي نقوم بها سواء كانت رياضية أو ترويحية يعني خير مثال عملنا قبل اسبوعين قريباً اشي ما يسمى باليوم المفتوح أضفنا إلى ذلك الطبق الخيري دعينا</p>  |

الأهالي عبر دعوات مع أبنائهم وطلبة أنه كل ولي أمر بتقدر تعمل أي وجبة غذائية وتجيبها ع هداك اليوم وبالفعل الأهالي ساهموا بشكل كبير والأهم من ذلك إلي أنا سميتهم الجنود المجهولين مجلس أولياء أنا افتخر بل بالعكس أنا أخجل أمام عطائهم اللامنتهي المتواصل تبرعاً من محلات تجارية جابوا أغراض كثيرة عملنا يوم كامل لولاد اشتروا حصل مجلس اولياء الامور المال أنا ما بمسكوا 1400 شيكل أو 1500 هيك شي وراح في دعم مشروع التمكين تخريج طلاب الصف التاسع هذا من ضمن الفعاليات والانشطة غير الانشطة الرياضية وهي كل الأدرع والكؤوس دليل على نجاحات إلي كنا نحققها خارج الإطار الصفي.

**6.5.** في هاي المنطقة 6 مدارس تابع لمكتب القدس في بداية العام تم تشكيل ما يسمى مجلس العنقود بضم 6 مدرء ومديرات في هاي المنطقة مدرسة الامة الاساسية والإعدادية ومدرسة البيروني ومدرسة حسني الأشهب ومدرسة زهوة المدائن ومدرسة رياض الأقصى نلتقي تقريباً شهرياً نتحدث عن الهموم المشتركة بهاي المدارس نضع تصورات وحلول لهاي المشكلات اذا كان هنالك أي يرامج مشتركة بنخططها وبنعملها مع بعض وهكذا

### ثالثاً: الحوافز الدافعية

**1.** هو اذا بدنا نتحدث لا يوجد حوافز يعني أنا لم أشعر بل بالعكس إذا أنا بدي أكوام صادق وأحكي دائماً بكون النظر لنصف الفارغ من الكأس وليس للنصف الممتلئ يعني انت لو عملت كل التطور الموجود صنعته خطأ صغير ممكن هذا التطور إلي انتة اعلمته ما

وهاد أنا بشوف اديش ممكن تعمل صح وممكن تقع من دون قصد أنا ما بحكي عن الأخطاء المقصودة يجب أن تحاسب عليها الشخص احياناً تقع في خطأ من وفي قاعدة تقول من يعمل يخطأ من لا يعمل لا يخطأ

**3.** في معابر كثيرة لتعبير عن مكافأة المعلم في يوم المعلم أنا عملت احتفال تكريم أحياناً يعني مبارح عندي معلم بدو يتخرج رحنا عملنا وعشان اخر يوم عشان شهر رمضان جبنا درع كرمناه جبنا غدا للمعلمين قلنا لو هاد أقل شي بنقدر نقدمو الك بعد 30 ل 40 سنة من الخدمة في هادا

المجال واحنا خجولين إنو بس بنقدم هيك بس هاد إلي بنقدر إنقدموا في مناسبات كثيرة وفاعليات كثيرة للمعلمين من أجل الترويج عن أنفسهم سواء في رحلات أو كذا بمبادرة من الإدارة المدرسية

4. هو عملية تحسين الدافعية عبر البرامج اكثر شي الانسان من وجهة نظري بضل انسان سواء كان طفل أو سواء في فئات عمرية متقدمة يعني اذا انتة بتحاول اداعب او تشبع الجانب الترويحي والنفسي في داخل الانسان سواء المعلم أو طالب يندفع هذا الشخص بالعطاء أما إذا انتة تتعامل معاه كجمود وتعليمات وقوانين فقط ونقطة بالنهاية بمل وبزهق وليس بهذا هو مشاعر أحاسيس أفكار وأراء وتصورات كل هاي القضايا انتة يجب أن تكون حي معاه وليس جامد كيف حي بإعطائها راحة اشباعها في حدود المنطقة عشان هيك بنقدر تخلق من هاد الانسان فاعل وايجابي في كثير من القضايا نحن نتعامل مع بعض من منطلق انساني حتى لو بدها تميل من جانب القانون اذا تعاملت انساني بطبق 20 قانون بعدها بس اذا انا بدي قانون يتعامل معاه كالسيف ما بقدر

5. تم تكريم مرشد تربوي كتير كنت اسمع انو الوزارة تعمل تكريم بس انا ما ارجو انو يكون تكريم عبر معايير وتقديرات وتشخيصات صادقة

#### رابعاً: المجتمع المحلي

1. الاهداف المشتركة بكل بساطة وبكل وضوح واضحة للجميع انو انحن نسعى لخلق جيل فلسطيني يحمل هم وأعباء المجتمع الفلسطيني بكل تعقيداته شخصية فلسطينية وطنية من مكوناتها الاساسية المعرفة والمهارة والقيمة وبركز على موضوع القيمة والوجدانيات لأنو بالأخلاق وبالقيم نحن نستطيع أن نصنع الحضارة نستطيع أن نعرف المعارف جميعها نستطيع أن نؤدي المهارات جميعها بلا أخلاق بلا حضارة يجب أن يكون أنا بوجه نظري الجانب الوجداني والقيمي يجب ان يأخذ النسبة المئوية الكبرى في هدف الرسالة التعليمية

2. شاركنا في نشاطات كثيرة كمدرسة الأمة والمدارس المحيطة فينا شاركنا في مسيرات ضد التدخين في اعلان الحرب ع المخدرات كنا نعمل جولات ع بعض المقاهي إلي كانت في المجتمع المحيط لنا إلي طالب كان يتسرب بإتجاهها مقاهي بلياردو او نت او كذا الطالب كان يجي من

|  |
|--|
| <p>البيت وهذه ليس بظاهرة ولكن بعض الطلاب نسمع انهم بمقهى نت اروح انا واكم من معلم نجيبهم من هناك ونخاطب الاهالي والمقاهي وانتهت هاي القصة</p>  |
| <p>3.</p>  |
| <p>4. تدعونا مؤسسات كثيرة لحضور مثلاً دعنا البلدية كان في مشروع تطوير الرام أو نحو مجتمعات مدنية حضرنا وكنا كمدارس لنا دور سواء اجتماعية او بنية تحتية او أي قضايا تانية شاركنا ومن ضمنهم كمان مؤسسات غير البلدية ومؤسسة عباد الشمس تواصلنا معها ونيزك أيضاً الإغاثة طبية وصحية ومدرستي فلسطين كلهم ع تواصل معهم</p>   |
| <p>5. دعم مادي مش كثير في دعم ليس بمادي ممكن تكون عينية بس نقدية ما فيه، نحنا قدرنا نصل لشخص محترم من المجتمع المحلي متبرع احنا كمدرسه لا يوجد مختبر علوم ولا مختبر حاسوب فش بتاتاً وصلنا لمتبرع حاتم العجلوني صاحب مخبز العجلوني تبرع في تأسيس مختبر حاسوب حظ بنية تحتية بلاط وتجهيزات لنت والوزارة جابت الحواسب ضل بعض تمديدات وبدها تكملها الوزارة عشان هيك أنا بوجهلو الشكر لهذا الشخص</p> |
| <p>6. احنا كتعليمات وقوانين لا يجوز لنا ان نمشح حد من المجتمع المحلي بإستخدام أي مرفق من مرافق المدرسة إلا بعد استئذان التربية واحنا كمدرسه لا نمانع اذا كان هذا الموضوع مرتب بشكل صح وبعد موافقة مديرية التربية</p>   |
| <p>7. احنا ما بنقرر بالوظائف الوزارة هذا تسلسل حكومي ليس لنا علاقة به كمدراء مدارس</p>   |
| <p>8. اذا بكون في دوري كرة القدم بتم دعوة الاهالي لحضور الفعالية وطبق الخيري واليوم المفتوح مبارح دعينا في تكريم المعلم مجلس اولياء الامور جمعنا مناسبتين مع بعض يوم المرأة العالمي وعيد الأم في قاعة عنا ودعينا اهالي لصف واحد مش لكل مدرسة وشاركونا في هذا الموضوع دعم بسيط مؤسسه سببتياني جابو هدايا وقدمنا هدايا للامهات الصف الخامس</p>   |
| <p>هل لديك أية مقترحات أخرى للتطوير المهني لمديري ومديرات القدس؟</p>   |

هو مديري المدارس بوجهة المدارس من أكثر الاشياء التي تؤدي إلى انجاح المدرسة تعاون وتواصل وتركيز على طاقم يفتح المجال وطريق أمام العلاقات المجتمع المحيط

### تحليل الوثائق

| الرقم | عنوان الوثيقة   | متوفرة |    |
|-------|---|--------|----|
|       |   | نعم    | لا |
| 1.    | محضر (بروتوكول) اجتماع الطاقم الأخير                                  | نعم    |    |
| 2.    | وثيقة(تخطيط، تقييم، وظيفة نهائية) لدورة تدريب مهني للمعلمين           |        | لا |
| 3.    | وثيقة(تعاون أو شراكة) مع إحدى جمعيات أو مؤسسات المجتمع المحلي المحيط. |        | لا |
| 4.    | وثيقة أخرى تود مشاركتها   | نعم    |    |

### تحليل الوثائق

| الرقم | عنوان الوثيقة   | متوفرة |    |
|-------|---|--------|----|
|       |   | نعم    | لا |
| 1.    | محضر (بروتوكول) اجتماع الطاقم الأخير                                  | نعم    |    |
| 2.    | وثيقة(تخطيط، تقييم، وظيفة نهائية) لدورة تدريب مهني للمعلمين           | نعم    |    |
| 3.    | وثيقة(تعاون أو شراكة) مع إحدى جمعيات أو مؤسسات المجتمع المحلي المحيط. |        | لا |
| 4.    | وثيقة أخرى تود مشاركتها   | نعم    |    |



## مُقابِلة مع السيدة رائدة عطون رئيسة قسم مُتابعة الميدان (مُديرة المديرين)

2019/5/21

تعريف السيدة رائدة:

اسمي رائدة عطون، أنا من صور باهر، معلمة لغة انجليزية، حاصلة على لقب ثاني (أساليب تدريس)، وقد حضرت بالجامعة المفتوحة لمدة سنة، وبعد ذلك عملت كمديرة لمدة 10 سنوات، والآن أنا مُديرة لقسم مُتابعة الميدان للعام الرابع.

بالنسبة لطبيعة عملي، تنقسم إلى قسمين: الأول المسؤولية عن الإدارات المدرسية، بالإضافة إلى مُتابعة شؤون الميدان، والمقصود التدخل في أي مشكلة تحدث داخل المدرسة ونسق مع جميع الأطراف.

قسمنا عضو في كل اللجان الموجودة في لأمديرة، (لجنة التشكيلات، لجنة التنقلات، لجنة الطوارئ، وهناك العديد من اللجان).

إحدى مسؤولياتي مُتابعة المديرين جميعهم، ولدينا 51 مدرسة في مديرية القدس، 41 مدرسة داخل الجدار، بالإضافة إلى 10 مدارس خارج الجدار.

وكما ذكرت لك أن القسم الأول هو مُتابعة ميدانية لكافة شؤون المدارس والمديرين، بالإضافة لذلك لدينا مهمة هامة جدًا وهي مُتابعة الانتهاكات التي تتم بحق طلابنا ومعلمينا من قبل سلطات الاحتلال الاسرائيلي، والانتهاكات تشمل أي فرد دجاخل المديرية، ويتم رفعها للوزارة، ونقوم بعمل احصائيات خاصة، ولدينا برنامج لمُتابعة الطلاب أصحاب المشاكل الأمنية ونقوم بتوفير معلمين لهم.

### تحدثني من فضلك عن آلية اختيار مُديرة/جديدة؟ وكيف يتم تهيئة قبل أول يوم إداري؟

أما فيما يتعلق تعيين أو توظيف المديرين الجدد، نحن المسؤولين عن الموضوع منذ ترشح المعلم/ة، حتى يتم توظيفه، حيث يتم تقديم الطلب ويصل لنا، ونحن نرفعه للوزارة، وبعد ذلك يتم تحديد يوم للمقابلات على مستوى المديرية، وأنا أكون عضو في اللجنة، وبعد ذلك في حال تم تمرير دورات للمرشحين فدوري هو مرافقتهم، مع كتابة تقرير حول اداءهم بشكل تفصيلي، بحيث قوم بتقديم الناجحين إلى الوزارة، وأحد المعايير الهامة هو تقريرنا حول المرشح.

وأشير إلى أن من يستطيع التقدم لوظيفة المدير هو فقط المعلم/ة الموجود في المدارس، ولا يوجد أي استثناء، جميع المعلمين من كافة التخصصات باستطاعتهم الترشح وتقديم طلب، لان سابقًا كان محظور على معلمي الرياضة والفن أن يرشحوا أنفسهم لوظيفة مدير.

كيف يتم تهيئة المدير ليومه الأول:

أعتقد أن العام القادم سيشهد تغيير في هذه المنظومة، ولكن في الأعوام السابقة اعتمدنا على أن يقوم المدير الجديد بتقديم امتحان إدارة كتابي، ونحن نكون لجنة رقابة على الامتحان، والعلامات تأتي من قبل الوزارة بعد ذلك، ومهمتنا هي تفقد مدى مطابقة المترشح لمعايير الوظيفة، وفي السابق كانت الآلية أن ينتسب المديرين إلى دورة مسمى (دورة تحضيرية للمدير الجديد)، ويتم تمرير المهام المناطة بالمدير بالإضافة إلى تهيئة حول المجال المالي والبشري، وتكون الدورة نظرية، وبعد ذلك يقوم المدير الجديد بمرافقة مدير مميز، كل مديران جديان مع مدير مميز، لمدة أسبوع واحد، وبعد ذلك يقوم المدير المميز بتقييم المديران، ونحن نتحدث عن هذه المراحل لا تضمن التعيين.

بعد انتهاء الدورة ومرافقة مدير مميز، يتم رصد الاحتياج، واختيار المدير بناء على جميع ما سبق، وعادة يتقدم للمراحل النهائية ضعف العدد المطلوب، بمعنى إذا أردنا تعيين 3 مديرين جدد، نقوم بتقديم 6 مرشحين للمراحل المتقدمة.

وبعد جميع هذه المراحل، نقوم بترتيب معدلات المتقدمين، وبناء على أعلى علامات يتم توظيف المديرين الجدد. (قامت السيدة رائدة بتمرير وثائق حول مراحل تعيين مدير جديد، إعلان الإدارة).

يتم تقديم طلب التوظيف للإدارة بشكل مُحوسب، ويتم تصنيف المرشحين بحسب مدى مطابقتهم للوظيفة على حسب المعايير، مثل سنوات الخبرة أن تكون على الأقل 8 سنوات، تقديم للمرحلة العمرية التي يعلمها المعلمة.

### أسئلة المقابلات:

يرجى الإجابة على التساؤلات الآتية من وجهة نظرك الكريمة

#### أولاً: الفاعلية

1. هل يتلقى المديرين الجدد دورات تدريبية خاصة بهم؟ في حال كانت الإجابة بـ (نعم)، كيف تساهم هذه الدورات التدريبية في تطوير المهارات القيادية لديهم؟

هم يحصلون على دورات في نطاق عملهم، عملياً هذه الدورات لكي يكونوا مُديرين أكثر من كونهم قادة، لأننا نفترض أن المدير لديه سمات قيادية وهو قائد بناء على اختياره في مراحل التصنيف السابقة.

والمديرين الجدد لديهم دورة خاصة بهم تحت مُسمى (دورة المديرين الجدد)، وهذه الدورة للتمكن من مهام عمله إلى أن يصل إلى مرحلة إتقانه، وهذه الدورة لا تختص بسماته والعمل على تأمله، بل لينفذ المهام بأفضل طريقة مُمكنة.

وفي هذه الفترة اعتمدنا (دبلوم قيادة) لمدة عامان، لكن يتم استثناء المديرين الجدد من هذه الدورة لأن لديهم دورات من أجل تعلم المهام، ويلتحقون بها بعد أن تُصبح لديهم خبرة كافية.

2. كيف تساهم الدورات التدريبية في زيادة القدرة لديهم للتعرف على حاجات المؤسسة التعليمية من موارد بشرية ومالية؟

تُساهم الدور بهذا الأمر، لأن الدورة التي يمرون بها تُركز على إدارة الموارد البشرية والمالية، ويحصلون على تدريب حول هذه المهام.

3. كيف تتم مُرافقة المدير/ة الجديد/ة؟

لا يوجد مُرافقة شخصية للمديرين الجدد، ووظيفتي تحديداً هي مُرافقتهم، وأنا أعمل على زيارتهم أولاً قبل المديرين القدامى، وأسأل عن احتياجاتهم وأقوم بمساعدتهم قدر الإمكان، غالباً يكون المديرين الجدد أصحاب فكرة جيدة حول تطبيق مهامهم بسبب الدورة التي مروا بها، وأنا على تواصل يومي معه، وفي حال حدوث أي مشكلة يتواصلوا معي بشكل مباشر، فالمديرين الجدد الذين تم تعيينهم هذا العام، قُمت بزيارتهم مرتين في الفصل الأول، ومرة في الفصل الثاني، وسأقوم بتقييمهم في زيارة رابعة قبل نهاية العام الدراسي.

أما فيما يتعلق بدورة خاصة للمديرين الجدد، فلا يوجد لدينا اجتماعات خاصة بالمديرين الجدد، بل لدينا اجتماعات عامة لجميع المديرين وهم ينضمون إليها. وكمديرية لدينا اجتماعان في أول العام ونهايته فقط. وهناك العديد من الورشات للمديرين خلال العام الدراسي، وتشمل جميع المديرين على حد سواء.

#### 4. كيف يُخطط المدير ليومه من حيث نظرتك للمديرين الجدد؟

يوجد لدينا نماذج تحتوي على خطة يومية يقو بتعبئتها المدير الجديد، وهناك مديرين يلتزمون بهذه الخطة، فنحن نضع لهم المهمة وكيفية تنظيمها، وهناك مُديرون يكتبون ما يفعلون بشكل تفصيلي، فمثلاً قمت بزيارة إحدى المديرات التي كانت تكتب تخطيطها على أوراق قابلة للإتلاف، فطلبت منها أن تنظمه من خلال النماذج، إن كانت ورقياً أو إلكترونياً.

#### 5. كم عدد الاجتماعات الي يجب أن يعقدها المدير مع الطاقم، وهل هناك مواعيد ثابتة؟

بالنسبة لي أطلب من المديرين أن يقومون بعقد اجتماع دوري مرة في الشهر الواحد على الأقل، وعقد اجتماعات على حسب الحاجة، فالمديرين يرسلوا لي تقريراً شهرياً يحتوي على العديد من الأمور، من ضمنهم عدد الاجتماعات التي حصلت خلال الشهر، بالإضافة إلى اجتماعات بين معلمين تخصص، أو اجتماعات فردية مع المدير، بالإضافة إلى زيارات المُدير الصفية. وهذا التقرير يُعطيني صورة جيدة عن أداء المديرين بشكل شهري.

#### 6. هل هناك تواصل مع النقابات المهنية للتعرف على حقوق وواجبات المعلمين في المدارس؟

يوجد لدين طريق أخرى حول هذا الأمر، يوجد نقابة اتحاد المعلمين، يعملون على زيارة المدارس بشكل دوري، ويعملون على بناء ورشات عمل للطاقم، ونحن نُعطي تعليماتنا للمدير بأن يستقبلهم بصدق ورحب، وعادة المديرين لدينا فعلاً يستقبلون النقابة بطريقة مُمتازة.

#### 7. هل لديكم دراسات تفصيلية بتجارب المدارس الريادية في منطقة القدس المتعلقة بتطوير وتحديث الأولويات المساعدة على رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة التربوية (المدرسة)؟

يوجد لدينا تجارب محدودة حول هذا الأمر، وهي مُبادرات شخصية من طرفي، فمثلاً يوجد لدينا مُدير جديد يواجه مُشكلة عنف داخل المدرسة، أقوم بإرساله إلى مُدير آخر قدير وقام بابتكار طريقة لتخفيف العنف بطريقة رائعة، وهذه قصة واقعية، وقد قُمت بمُرافقة المدير الجديد ليتعلم من هذه التجربة، فمثلاً رأينا كيف أن الطلاب يلعبون دوريات رياضية وقد قامت المدرسة بتوفير ألعاب وفعاليات بشكل مُستمر. فأنا أعرف نقاط القوة لدى المديرين ونقاط ضعفهم، وأعمل على تقويتهم من خلال بعضهم البعض أيضاً.

#### ثانياً: الممارسات

#### 1. هل هناك مُرافقة للمديرين الجدد تسمح لهم بالتعلم من ممارساتهم، كيف؟

كما ذكرت لك، أنا أقوم بالاجتماع معهم، ولدينا قناة مفتوحة بشكل دائم، والمُرافقة تتم عند زيارتي بشكل عميق.

## 2. ما الاستراتيجية المُتبعة عند إجراء زيارة للغرفة الصفية (ما هي السيورة التي يتبعها المدير/ة من أجل المُشاهدة أو توجيه ملاحظات)؟

يوجد لدينا نماذج للزيارة الصفية من قِبل المدير (تم تزويد الباحث بنسخة)، فمثلاً إذا أراد المدير أن يزور معلم/ة من غير تخصصه، نطلب منه أن يركز على أساليب التدريس، وعلاقة المعلم بالطلاب والضبط الصفّي، وأن يكون التعلم نشط بشكل عام، وقراءة التحضير ومدى موافقته للحصة وأهدافها. وهذه التوجيهات أتت بعد توجه العديد من المديرين لعدم اختصاصهم، وتم توجيههم كما ذكرت.

## 3. ما أفضل الممارسات التي يقدمها المدير للمعلم في سبيل تطوير أساليب واستراتيجيات التدريس والمرتبطة بالاستفادة من برامج التطوير المهني للمدير؟

هذا يرجع إلى شخصية والسمات الشخصية للمدير، لا أستطيع أن أقول لك أن الدورات والمرافقة التي يحصل عليها المدير تساعده كثيراً حول هذا الأمر، وأستطيع أن أستنتج دورة الحاسوب التي تلقاها المديرين، ولكن بالفعل هتذاك مديرين يُفيدون المعلمين بشكل كبير، فمثلاً لدينا مُديرة أحدها المدارس التي توجه المعلمين على كيفية تمرير الحصة بشكل رائع جداً، وتمرر لهم تغذية راجعة دقيقة جداً.

أما كمدير جديد ليس من السهل عليه أن يمرر تعلم للمعلم، فهو مُنشغل بأدائه.

## 4. ما أبرز الأنشطة اللاصفية التي تقدمها المدرسة كقيمة مضافة للمؤسسة التعليمية والهادفة لتحسين التحصيل الدراسي لدى الطالب ولتطوير أداء المعلمين على السواء؟

يوجد لدينا دليل أنشطة، في بادية العام يتم توزيعه على جميع المديرين، وفي هذا الدليل الذي يتضمن جميع الأنشطة مع تواريخ المسابقات والتنفيذ، والدليل مُقسم إلى فئات عُمرية مُعينة، مثلاً مُسابقة القراءة تنقسم إلى ( صف أول حتى رابع، خامس حتى تاسع، مرحلة ثانوي)، ولدينا نشاطات رياضية، ثقافية، وكشافية، وكل مدير لديه استقلالية لكي يختار ما يُناسب مدرسته.

وعند وصولنا لموعد المُسابقات نقوم بإرسال تذكير للمدارس المُشاركة من قبلنا.

ويوجد لدينا مُبادرات من قِبل لجنة أولياء الأمور، ولدينا نماذج رائعة حول هذا الموضوع. فمثلاً يوجد مدرسة قامت بتوزيع رغيف زيت ووز عتر لكل طالبة بشكل يومي، وعدد الطالبات 1200 طالبة.

## 5. كيف يتم عقد اجتماعات دورية (جماعية / فردية) ما بين المديرين الجدد؟

لا يوجد اجتماعات خاصة بالمديرين الجدد، بل يوجد اجتماعات عنقودية على حسب المنطقة الجغرافية من شمال المدينة حتى جنوبها، ويكون بكل مجموعة بين 7 إلى 8 مديرين، ولكنها لا تشمل الجدد فقط، بل جميع المديرين من نفس المنطقة، وفي كثير من الأحيان المدير الجديد يقوم هذه المجموعة العنقودية، وأنا أعطيتهم هذه الثقة. وأهتم بأن بتغيير مُركز المجموعة العنقودية بكل عام، كي يحصل كل مدير على فرصته بغض النظر إن كان مديراً جديداً أم قديماً.

وفيما يخص الاجتماعات الدورية الفردية، فهذه مُهمتي، فكما ذكرت لك أقوم بزيارة المدير الجيد 4 مرات في السنة وأرافقه ليوم كامل.

## 6. هل هناك تنسيق مع مديري مدارس أخرى من أجل تطوير أداء المدرسة، كيف يتم ذلك؟

كما ذكرت لك هي مُبادرة فردية من قبلي، ولكن لا يوجد نظام مُمنهج لهذا الأمر.

## ثالثاً: الحوافز / الدافعية

### 1. ما الحوافز التي عليها المدير الجديد أثناء تطوره المهني؟

لا يوجد لدينا نظام حوافز بناء على التطور المهني، نظامنا لا يدعم.

### 2. هل تقدم برامج التطوير المهني تفصيلاً عملياً للحوافز المقدمة (تحديد نوع الحافز، مواصفات الشخص المستحق للحافز، تكرار الحصول على الحافز، موعد تقديم الحافز)؟

لا يوجد لدينا حوافز مادية نهائياً، بل يوجد لدينا حوافز مثل شهادات تقدير، وتكريماً هنا وهناك.

### 3. كيف تُقدم الحوافز من المدير الجديد للمعلمين لديه؟

أيضاً هذا ليس بيد المدير، ولكن لدينا نظام إضافات مادية للمعلمات الإناث في مدارس الذكور الثانوية، ولدينا علاوة أخرى لمعلمي البلدة القديمة بسبب الاحتكاك والمُخاطرة العالية، وهذا بسبب شؤون سياسية.

ومعلمينا من القدس يحصلون على راتب أعلى من نظرائهم في الضفة الغربية.

### 4. ما أفضل الآليات الممكن اتباعها في تحسين دافعية العاملين على التطوير الذاتي وتعلم المهارات والكفايات المناسبة؟

كما ذكرت لا يوجد لدينا نظام حوافز، بل هي اجتهادات من المديرية واجتهادات من مديرية المدارس، وفي حال أراد المدير أن يعزز ويكرم طاقمه، عليه إيجاد داعم لهذا الأمر مثل لجنة أولياء الأمور.

من جهة أخرى أن أدعو لوجود تمييز بين المديرين، بحيث يتم تكريم المدير المميز، ومُحاسبة المدير المقصر، للأسف لا يوجد لدينا نظام مُحاسبة ومساءلة للمديرين، وهذا أدى إلى إحباط بعض المديرين، ومن جهة أخرى لا يوجد لدينا بتقييم المديرين درجة (ممتاز)، بل أعلى سقف هو درجة (جيد جداً)، وللأسف بالنسبة لي أنا أرى أن هناك مديريين يستحقون درجة مُمتاز، وأنا أضع هذه الدرجة، لكن الأمر يأتي من قبل الوزارة، ويطلبون تبرير لماذا وضعت لهم ممتاز، ووجدت أن المدير لكي يصل إلى درجة مُمتاز بحاجة إلى أن يفعل شبه مُعجزات بالمدرسة، ولكنني بلقاءاتي الفردية مع المديرين أشارهم رأيي وأعززهم لفظياً لأنهم بالفعل يستحقون ذلك.

### 5. تتم مكافأة المعلم المميز لدى مدارس القدس بشكل دوري، بناء على معايير محددة، هل تساعد هذه المكافآت في زيادة الدافعية الداخلية لدى بقية المعلمين لتحسين أدائهم المهني؟

هذا الأمر كان مُعتمد قبل 3 سنوات فما قبل، أما الآن فقد تم إلغاء هذا الأمر، وأود أن أقول أن هذا الأمر ايجابي وسلبني بنفس الوقت، فقد كُنّا نُرشح 3 مديريين و3 معلمين من كل عام، وهذا أمر رائع للفائزين، ومخبط لغيرهم، وأتوقع من أجل ذلك تم إلغاءه وزارياً.

## رابعاً: المجتمع المحلي

### 1. ما أبرز الأهداف المشتركة ما بين الإدارات المدرسية والمجتمع المحلي؟

نحن نهتم بموضوع التعاون مع المجتمع المحلي، وهذا من ضمن سياستنا، وأن أقيم المدير حول علاقته بالمجتمع المحلي، ولكن للأسف واقعنا في مديرية القدس أن هناك بعض المجتمعات المحلية المُعيقة لسيروية التعاون، فمثلاً في إحدى المدارس أخذوا جزءاً من المدرسة ويريدون البناء عليها، وفي مدرسة أخرى هناك عائلات سيطرت على بعض الغرف.

وهذه الأمور تحصل، ونحن نشتكى للجهات المسؤولة، ولم نتلقى إجابات إيجابية حول الأمر.

2. ما أبرز النشاطات المدرسية وبالتعاون مع منظمات المجتمع المحلي والتي من الممكن أن تحقق فائدة قصوى لكلا الطرفين؟

غالبًا نحن نُحدد أطراف التعاون مع المجتمع المحلي، والموضوع مركزي، بحيث تأتي المؤسسات لدينا في المُديرية ونحن نُعطي الأذونات، وفي بعض الأحيان تقوم مؤسسة مُجتمع محلي بمادرة ما، وعلى المدير مشاركتنا ومنتظر مُوافقتنا، ومن جهةٍ أخرى نحن نمنع نهائيًا التعامل مع مؤسسات اسرائيلية تحت أي ظرفٍ كان.

3. هل باعتقادك أن أهداف المجتمع المحلي تتناسب مع أهداف وقيم برامج التطوير المهني التي يمر بها المدير الجديد؟ وضح وجهة نظرك.

غالبًا لا يتم تخصيص برامج التطوير المهني بشكل يدعم خصوصية كلمنطقة، فالمواضيع عامة في برامج التطوير المهني للمديرين.

4. هل تقوم المدرسة بمشاركة القيم والأهداف المتعلقة بالمجتمع المحلي من خلال حضور الاجتماعات والمشاركة بالندوات والاجتماع مع أولياء أمور الطلبة؟

طبعًا، لدينا تعاون مع المجتمع المحلي، خاصةً أولياء الأمور، ولكن هناك تفاوت بين مدير وآخر، وهنا أود مشاركتك بحادثة حصلت هذا العام، كان هناك مُدير رائع جدًا وعلاقته رائعة جدًا مع المجتمع المحلي، عندما نقلناه لمدرسة أخرى، المجتمع المحلي الجديد لا يتقبل المدير حتى الآن.

5. هل من الممكن الاستفادة من المؤسسات الأهلية ومنظمات المجتمع المحلي في الحصول على الدعم المادي والمعنوي وذلك بهدف تطوير المؤسسة التعليمية، وما هي أبرز المساهمات التي تقدمها تلك المؤسسات لمدرستك؟

هناك مؤسسات داعمة صدقًا، وهناك فرق بين أولياء الأمور والمجتمع المحلي، بالنسبة لنا الدعم من قبل أولياء الأمور غير مركزي، والدعم من المجتمع المحلي مركزي ويجب أن نوافق عليه، وأن نتابع آلية الصرف داخل المدارس، أي أنه يخضع لمُحاسبة ومساءلة.

6. هل يمتلك المدير الصلاحية في استخدام مرافق المدرسة (الملعب، قاعة الحاسوب، المختبرات، غرفة المصادر، المسرح) من قبل الأفراد ومؤسسات المجتمع المحلي في القدس؟

المجتمع المحلي يطلب بعض الساحات والمسارح، ولكن على المُدير أن يرفع لنا كتاب رسمي ومنتظر موافقتنا عليه، والموافقة من عدمها لا تتأخر عادةً، وهنا أقول لك أن لدينا العديد من الأعراس التي تُقام بساحات مدارسنا.

7. كيف تُعطي أولوية لسكان المجتمع المحلي المُحيط للمدرسة في الحصول على الوظائف في المدرسة لديك؟

نحن نأخذ هذا الموضوع بعين الاعتبار، والاعتبارات ليس فقط من أجل المجتمع المحلي، أيضًا هناك سبب مادي من أجل توفير المواصلات، أيضًا هو ابن المنطقة ويُفترض أن يعرف واقع مُجتمعه واحتياجاته.

8. هل تتم مشاركة الأهالي في الأنشطة اللامنهجية (النشاطات الرياضية، الرحلات، الرسم والفنون، المسرح..) ما بعد الدوام المدرسي وأيام العطل الرسمية؟

يوجد لدينا العديد من المبادرات، وهي مُبادرات من الأهالي تشمل فنون ورحلا ونشاطات رياضية.

### هل لديك أية مقترحات أخرى للتطوير المهني لمديري ومديرات المدارس ؟

أقترح أن تكون الأنظمة والقوانين أكثر سلاسة خاصة بالنسبة للمديرين الجدد، فأود مُرافقتهم بشكل أكبر، وأود ان أرافقهم حسب نموذج ( الإشراف الاكلينيكي ) لكي أرى ما يدور بالمدرسة وخاصة مع المُدير بشكل خاص، لكن للأسف هناك العديد من العقبات لتنفيذ هذا الأمر.

أيضاً أقترح توفير دورة خاصة للمديرين الجدد، وأنا أخطط لتنفيذ اجتماعات العام القادم بشكل مُغاير، على أن تكون هُناك اجتماعات مع المديرين الجدد ذوي الخبرة من عام إلى 5 أعوام، والباقي باجتماعات أخرى.

وهنا أود الإشارة إلى أنه عندما تم تعييني كمديرة لم أتلقى أي مُرافقة، والآن المُرافقة أفضل بكثير من الوضع السابق، وكُنْتُ أتمنى أن تتم مُرافقتي بشكل نبائي وليس تفتيشي، وللأسف تعرضت لتفتيش طيلة الوقت. ولم أتعرض لمُرافقة مهنية.

أسلوبي الحالي مبني على تجربتي، فأنا أحاول أن أدمج المديرين، وأتحدث معهم بانكشافية وسلاسة، لكي نجد حلول سوياً، فهدفي بناء مدير وليس التفتيش عليه.

شُكراً جزيلاً لكِ سيدتي، ساعدتيني كثيراً، مُمتن لكِ على كل هذه المُساعدة.

مع فائق الاحترام

محمود الظاهر