

عملية اتخاذ القرارات

لدى مديري المدارس الابتدائية وفوق الابتدائية

في جهاز التعليم العربي في إسرائيل

بقلم: أ. زياد أبو مخ

أ. جمال أبو حسين

الفصل الأول

مقدمة:

ومنهم من يمنح صلاحيات القرار في قضية معينة لأحد المرؤوسين

يستطيع مدير المدرسة الذي يواجهه خلال عمله حالة أو حدثاً يشير إلى وجود مشكلة- أن يتفحص هذه الحالة أو الحدث وأن يقيمه من خلال عملية مكونة من ثلاث مراحل متعاقبة: (Kleindo Fer, Kunreuther & Schennaker, 1993). تكرر المرحلة الأولى لتشخيص المشكلة، والمرحلة الثانية لتبني المشكلة والمرحلة الأخيرة للبحث عن الحل.

لقد كثرت في السنوات الأخيرة الأبحاث في موضوع الإدارة التربوية ، وهي تهدف إلى بحث عملية اتخاذ القرارات عند المديرين في المؤسسات التربوية بهدف وصف

تعتبر عملية اتخاذ القرارات أحد المواضيع المهمة في كل تنظيم حتى أنها تعتبر القلب النابض وصميم كل جهاز إداري. يتخذ مديرو المدارس - كمديرين في تنظيمات عامة أو جماهيرية القرارات مرات كثيرة كل يوم . تتناول قرارات مديري المدارس الشؤون الإدارية والبيداغوجية ، والمشاكل اليومية الجوهرية . يتخذ المديرون القرارات بطرق وأساليب مختلفة ، فمنهم من يتخبط في مشكلة معينة ويبحث عن البدائل لحلها ، ثم يقرر فيها دون الرجوع إلى مرؤوسيه لمشورتهم ، ومنهم من يشاور مرؤوسيه قبل اتخاذ القرار ثم يقرر بنفسه ،

وتحليل تصرفاتهم .

من التصنيفات والأنماط (النمطيات) تبيننا

(Kmetz & Willower, 1982;

(Drucker, 1976, StuffileBeam,

Willis, 1980; Sproull 1981) . يمكن

1974,Simon, 1965) من بينها في هذا

تصنيف القرارات في كل مؤسسة وفق
المعايير التالية:

البحث التصنيف التالي: القرارات الإدارية
التنظيمية والقرارات التعليمية البيداغوجية

(جالى، ١٩٨٢، فريدمان، ١٩٩٥) .

١. ماهيتها: هل تتعلق القرارات بمواضيع

يهدف هذا البحث إلى المساهمة في إثراء

عادية ويومية وبمسائل تتكرر بكثرة؟ ما

المعلومات الضئيلة المتوفرة حول جهاز

هو وزن القيم وما هو وزن الحقائق في

التربية والتعليم العربي في اسرائيل، وذلك

مضامينها؟

عن طريق فحص العلاقة بين قرارات المديرين

٢. مداها الزمني: ما هي الفترة الزمنية

- القرارات الإدارية التنظيمية إزاء القرارات

التي تتعلق بها هذه القرارات.

البيداغوجية التعليمية ، وبين نوع المدرسة:

٣. من اتخذها: هل اتخذت القرارات على

المدرسة الابتدائية إزاء المدرسة فوق

مستوى إداري عال، متوسط أم

الابتدائية (الاعدادية والثانوية) .

منخفض؟

إن أهمية هذا البحث تكمن في أنه

٤. طريقة اتخاذها: هل كانت نتيجة حل

الأول - فيما اعتقد - من نوعه الذي يفحص

وسط ، عن طريق اقتراح تقدم به أحد

هذه العلاقة بين مديري المدارس في جهاز

المؤوسين كأوامر عليا؟

التربية والتعليم العربي في إسرائيل - ذلك

على ضوء هذه المعايير الأربعة فإن

الجهاز الذي يعمل في إطار مجتمع يمرّ في

المراجع المهنية تقدم لنا/تعرض علينا عددا

مرحلة الانتقال الى مجتمع عصري أكثر

الفصل الثاني: الخلفية النظرية:

عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات أحد المواضيع المركزية والهامة في علم الإدارة ، حتى أن هناك من يعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ قرارات (دروكر، ١٩٧٦). لم تعرف عملية اتخاذ القرارات عبثاً بأنها القلب النابض وصميم كل جهاز إداري، إذ أن جميع الفعاليات والنشاطات في التنظيم تقود إلى هذه العملية ، أو أنها تنجم عنها أو متعلقة بها .

يرى درور (١٩٧٦) أن عملية اتخاذ القرارات هي أهم ميزة يمتاز بها الجنس البشري عن الحيوان ويقول: "إن العمليات المؤسسية لاتخاذ القرارات والتي تشتغل بها أنواع مختلفة من المجموعات البشرية هي التي تميز المجتمع البشري تمييزاً قاطعاً عن الحيوان . تعطي غالبية العقائد المعاصرة بما فيها جميع الأديان الرئيسية تقريباً اتخاذ الانسان للقرارات دوراً مهماً جداً في تحديد

المساهمة الحقيقية لهذا البحث ستتحقق عندما نتوصل إلى العلاقة بين المتغيرات (قرارات المديرين - نوع المدرسة) وتتحقق فرضياته - إذا ما وجدت مثل هذه العلاقة فعلاً ، فسيكون من الجدير بنا أن نوصي أمام مديري المدارس عامة بأن يكونوا واعين لقراراتهم وأن يفكروا في موضوع اتخاذ القرارات في المجال البيداغوجي - التعليمي ، كما سيكون من الجدير والمناسب أخذ نتائج هذا البحث عند اختيار مديرين جدد وفي مراحل ودورات إعداد المديرين .

ولكي نتوصل إلى العلاقة بين القرارات الإدارية أو القرارات البيداغوجية وبين نوع المدرسة ، فقد راقبنا متغيرات الأساس المختلفة التي توجد في المراجع المهنية كمتغيرات تؤثر على نوع القرارات (تفصيل متغيرات الأساس ستعرض في فصل الميثودولوجيا (منهجية البحث) فيما بعد).

دفعت قوة المحفزات لأن يواجه الانسان والمجتمع المشاكل الكثيرة التي تطلبت الحلول والبت فيها واختيار الطريق القويم . وبلغه أخرى ، إن متخذي القرارات وواضعي السياسات مطالبون اليوم بالروية والعقلانية سواء كان ذلك في جمع المعلومات أو معالجتها أو في الترجيح الصحيح بين الخيارات المختلفة ، كما أنهم مطالبون بإمعان نظر عقلائي أكثر خلال عملية اتخاذ القرارات .

تعريفات مختلفة لعملية اتخاذ القرارات:

اخترنا من بين التعريفات الكثيرة التي تتناول عملية اتخاذ القرارات عدداً من التعريفات التي تعكس اختلاف الباحثين في تناول المصطلح .

يعرف بروس (Bross) وشركانسكي (Sharkansky) وغيرهما عملية اتخاذ القرارات على أنها "عملية اختيار أسلوب عمل واحد من بين عدة أساليب بديلة" (Bross, 1959, Sharkansky, 1977) إن هذا التعريف يفترض وجود بدائل محددة للعمل ، ووجود تقييم واضح بالنسبة للنتائج

مصيره ، إن كان على مستوى الفرد أم على مستوى الجماعة... " (درور ١٩٧٦ ، صفحات ٣٠-٣١) .

في القرن الماضي وفي بداية القرن الحالي كان من السهل أكثر على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات والتنظيمات العامة أن تتخذ القرارات ، وذلك لأن قسماً كبيراً من هذه القرارات كانت تستند إلى قوانين وتعليمات تلك المؤسسات . وهكذا ، فإذا ما ثارت أية مشكلة فسيجدون الحلول في هذا القانون أو في تلك التعليمات . إضافة إلى ذلك ، فإن العبء الرئيسي لاتخاذ القرار كان يقع على عاتق المستوى الإداري الأعلى في الوقت الذي اقتصر فيه دور المستويين المتوسط والمنخفض على تنفيذ القرارات ، مع الحرص الشديد على أن يتم تنفيذ القرارات حرفياً/ روحاً ونصاً .

لقد طرأت تغييرات في السنوات الخمسين الأخيرة ، تمثلت في مجالات كثيرة في الحياة بما فيها تفجر المعلومات والمعرفة . هذه الأمور معاً أثرت على الإنسان كفرد وعلى المجتمع البشري بشكل عام . لقد

المتوقعة من كل بديل واحتمالات هذه النتائج ، وكذلك وجود سلم أولويات واضح لمعيار اختيار محدد ، والتي تطبق جميعها من أجل اختيار البديل المحبذ.

مقابل هذا التعريف يدعي

بفيفنويريس-توس (Pffner & Presthus)

(Presthus) أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مصدرها في تكون مشكلة ظرفية معينة ، والتي تنطوي على تحليل سلسلة غير محددة من الأفكار والآراء والأحداث والاعتبارات (Pffner & Presthus).

توجد إزاء هذين التعريفين

المتناقضين (في أحدهما تعرف عملية اتخاذ القرارات على أنها فعالية محددة ، مبرمجة وعقلانية وفي الثاني على أنها فعالية إمعان نظرو وتحليل ليسا مبرمجين ومحددتين وعقلانيين) تعريفات كثيرة أخرى تتوسط بينهما .

للإجمال يمكننا القول بأن لمصطلح اتخاذ القرارات في تنظيم معين توجد أربع مميزات أساسية:

١. ينبغي أن يتوفر مجال الاختيار .

٢. ينبغي أن يكون الاختيار موجهاً نحو

تحقيق هدف معين .

٣. ينبغي أن يتم الاختيار بعد إمعان نظر وروية وفحص الاعتبارات المختلفة .

٤. ينبغي أن يقود الاختيار إلى العمل .

أنماط القرارات:

على ضوء المعايير الأربعة التي ذكرت آنفاً فإن المراجع المهنية تعرض علينا عدداً من الأنماط والتصنيفات:

يقسم دروكر (Drucker) القرارات إلى

قسمين رئيسيين:

أ. قرارات تكتيكية (وسيلية): وهي القرارات التي تهدف إلى حل المشاكل في حالات اليقين ، وزن الحقائق فيها من حيث الجوهر مرتفع وهي مخصصة للمدى القصير، تتخذ القرارات التكتيكية على جميع المستويات .

ب. القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات معقدة أكثر ، وهي تتطلب تحديد الأهداف والبحث عن الوسائل لتحقيقها ، تتخذ هذه القرارات بشكل عام على المستوى العالي. القرارات الخاصة برسم

السياسة هي أساساً قرارات استراتيجية ،
بينما القرارات التنفيذية هي بشكل
عام قرارات تكتيكية. (دروكر ،
١٩٧٦) .

عملية اتخاذ القرارات في المنظمات العامة:

عندما نتناول عملية اتخاذ القرارات
في المنظمات العامة علينا أن نميز بين
مستوى "الماكرو" أي المستوى الإداري
الرفيع الذي يتناول باستمرار رسم السياسة
وبين اتخاذ القرارات على مستوى "الميكرو"
(دروكر ، ١٩٧٦) ، كذلك يجب التمييز
بين الموديل السلوكي الذي يصف كيف يتم
اتخاذ القرارات في تنظيم عام؟ وبين
الموديل المعياري - كيف يجب أن يتم
اتخاذ القرارات؟

مثل هذا التقسيم نجده كذلك عند
ستافل بيم (Stuffle Beam) وكذلك عند
سيمون (Simon) اللذين يميزان بين
القرارات المبرمجة - وهي تلك القرارات
العادية/اليومية التي تتكرر باستمرار -
والقرارات غير المبرمجة - وهي قرارات
معقدة أكثر ، وهي غالباً ما تكون أصيلة
وتتخذ في ظروف خطيرة وفي حالات عدم
اليقين (Simon, 1965; Stuffle Beam,
1974) .

يمكن رسم عملية اتخاذ القرارات حسب
موديل بسيط مكون من ثلاثة مركبات
وكذلك بواسطة موديل معقد أكثر تعقيداً
والذي يتكون من عدد أكبر من المركبات .

هناك من يصنف القرارات التي يتخذها
مديرو المدارس إلى قرارات تنظيمية إزاء
قرارات بيداغوجية تعليمية حسب المضمون
(Gally, 1981; Schmuck, & Runkel,
1985) .

إجمالاً يمكننا القول بأن المراجع المهنية
ملیئة بتصنيفات مختلفة ومتنوعة
للقرارات التي تتخذ في المنظمات

(stage) في هذه المرحلة نتوقع النتائج لكل طريقة عمل بديلة وبعد ذلك يختار النتائج الفضلى . في هذه المرحلة يطرح السؤال: ما هي المعايير لاختيار البديل الأفضل؟

يدعي دروكر (١٩٧٦) أن هناك أربعة معايير موجّهة لاختيار الحل الأفضل وهي:
أ. المخاطرة: ميزان الربح والخسارة في كل واحد من الحلول الممكنة .

ب. توفير الجهود: أي طريقة عمل يمكن أن تحقق فوائد أكبر في أقل قدر من التكاليف وتحقيق التغيير المطلوب .

ج. التوقيت: إذا كانت المشكلة مستعجلة جداً فإنه يجب تفضيل خط العمل الذي يعجلها بشكل بارز وبث الأشعار إلى التنظيم بشكل تضطره إلى رد الفعل .

د. نقص في الموارد البشرية ، المالية والمادية .

٤. تنفيذ القرار (The action stage):
ماذا ينفذ كل واحد؟ توزيع الوظائف ، توزيع الوسائل ، وضع جدول زمن وما شابه .

من المؤلف في المراجع المهنية تصوير عملية اتخاذ القرارات بما ينسجم والمراحل التالية والتي تكمن في كل منها مشاكل داخلية يجب أن تجدها في الموديلات المعيارية:

هناك خمس مراحل أساسية في اتخاذ القرار اتبناها على ستافليبيم (StaffileBeam, 1974):

١. مرحلة الوعي إلى الحاجة لاتخاذ القرار (The awareness stage) قد تكون الحاجة إلى اتخاذ القرار أو توماتيكية: أو أنها قد تنبع عن نشوء مشكلة أو عن تراكم معلومات . على متخذ القرار أن يعرف ماذا تعني المشكلة بالنسبة للجهاز التنظيمي الذي يعمل داخله .

٢. مرحلة التحضير (The Design stage) في هذه المرحلة تتم صياغة الأهداف وتحديدّها ، تجمع المعلومات تعالج وتصنف .

٣. مرحلة الاختيار (The choice

٢. تحديد عدة طرق (بديلة) للحل .
٣. اختيار الحل الأكثر منطقياً .
٤. تطبيق الحل عملياً .
٥. فحص مدى نجاعة الحل .

هذا معناه بلغة أخرى أن نموذج اتخاذ القرارات عبارة عن عملية ، فيها يتوفر الوعي لمشكلة معينة في الجهاز ، بتأثير معلومات وقيم متخذ القرارات ، بذلت الجهود لحل المشكلة من خلال اختيار البدائل المختلفة والتي من بينها يختار الحل الأفضل والذي هو صاحب أفضل الاحتمالات للنجاح.

هناك باحثون يقلصون هذه الخطوات الخمس إلى ثلاث مراحل متعاقبة (Kleindofer, Kunrenther & Schnaker, 1993) ، تركز المرحلة الأولى لتشخيص المشكلة القائمة في الحالة أو في الحدث. تشخيص المشكلة مهم لتحديد فيما إذا كانت الحالة أو الحدث الذي نحن بصدده يعتبر فعلاً مشكلة تحتاج إلى حل ، وإذا كان الأمر كذلك - فما هي مركبات المشكلة ، من تتعلق وعلى من تؤثر ، كما أن المدير يحدد في هذه المرحلة إذا كانت المشكلة ناضجة للحل أو أنه من المحبذ

٥. مرحلة المراقبة والتغذية المرتدة (Control stage): هذه المرحلة مهمة جداً ، التغذية المرتدة تسهم في تحسين القرار ، مما يلزم بوجود اتصالات جيدة في التنظيم وتنسيق جيد بين أصحاب الوظائف ، من المهم جداً أن تكون التغذية المرتدة فورية .

عملية اتخاذ القرارات في المدرسة:

عملية اتخاذ القرارات موجودة في مراحل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم لجميع الأعمال الإدارية التربوية في المدرسة: اختيار الأهداف التربوية المناسبة من مجموعة أهداف ، اختيار عمليات معقولة لتنفيذ هذه الأهداف عملياً ، توزيع الوظائف المختلفة ، تقييم وتخصيص الوقت المناسب لكل عمل أو حدث وتوفير القوى البشرية والموارد المالية لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها (فريدمان ، ١٩٩٥) .

عامة . يمكننا القول أنه يجب عند اتخاذ أي قرار إداري في المدرسة أو في أي إطار تنظيمي آخر ، أن تتخذ الخطوات الخمس التالية التي تعتبر النموذج لعملية اتخاذ القرارات:

١. تشخيص أو تحديد المشكلة .

الانتظار للحصول على معلومات أو حدوث تطورات أخرى ، إذا وجد المدير أن المشكلة ناضجة بالفعل ، للمعالجة وحدد جيداً مركباتها ، عندها ينتقل إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة تبني المشكلة ، في هذه المرحلة يحدد المدير إذا كانت المشكلة ضمن إطار مسؤوليته أو أنها مشكلة لا تخص حتى المؤسسة التي يقف على رأسها ، عندما يقرر المدير أن المشكلة هي حقاً "مشكلته" وأنه لا أحد غيره يستطيع أو ملزم بحلها - عندها يقوم "بتبني" المشكلة وينتقل إلى المرحلة الثالثة من مراحل عملية اتخاذ القرارات ، وهي مرحلة البحث عن الحلول المناسبة للمشاكل .

تعتبر هذه الأقوال عن مفهوم رؤساء جهاز التعليم في اسرائيل لمركزية وظيفة المدير في التوجيه والإرشاد البيداغوجي التعليمي للمدرسة .

اتضح من الأبحاث التي أجريت في المجتمعات الغربية أن قرارات مديري المدارس تتركز بشكل عام في المجالات التنظيمية ، لقد قام مارتن وويلوفر (Martin & Willower, 1981) ببحث في المدارس فوق الابتدائية في "شرق الولايات المتحدة الأمريكية" وقد وجدوا أن ٥٣,٩٪ من قرارات المديرين هي قرارات تنظيمية وأن الوقت الذي كرس لهذه القرارات كان

اتخاذ القرارات في المدارس الابتدائية

والمدارس فوق الابتدائية:

قبل أن نستعرض المراجع المهنية والأبحاث التي أجريت في البلاد وفي العالم علينا أن نبين ما هي وظيفة مدير المدرسة حسب أنظمة وتعليمات وزارة المعارف والثقافة والرياضة الصادرة/ من سنة ١٩٦٥ ، فإن المدير مطالب بتكريس غالبية وقته للعمل البيداغوجي بما فيها "ما لا يقل عن أربع ساعات لإدارة لزيارة المعلمين في

٥, ٣٦٪ من إجمالي الوقت ، في الوقت الذي كرسوا فيه ٤, ١٧٪ من إجمالي الوقت للقرارات التربوية التعليمية ، والتي بلغت نسبتها ٦, ٧٪ فقط من مجمل القرارات (Martin & Willower, 1981).

ومن بحث آخر قام به سبرول (Sproull, 1981) اتضح أن مديري المدارس يكرسون للقرارات التربوية التعليمية أوقاتاً وجهوداً أقل مما يكرسونه من جهد ووقت للقرارات التنظيمية (Sproull, 1981).

في الأبحاث المتنوعة التي أجريت في إسرائيل حصلنا على نفس النتائج التي حصلوا عليها في المجتمعات الغربية تقريباً، لقد أجرى جالي (Gally) بحثاً في ثماني مدارس فوق ابتدائية في لواء حيفا وقد خلص إلى أن غالبية القرارات التي يتخذها مديرو المدارس بكل ما يتعلق بالجوانب التعليمية ، وقد وجد أن ٥٥٪ من قرارات مديري المدارس الابتدائية هي قرارات تنظيمية في حين ٤٥٪ هي قرارات بيداغوجية و ٥١٪ من القرارات التي اتخذها مديرو المدارس فوق الابتدائية هي قرارات بيداغوجية تعليمية و ٤٩٪ هي

قرارات تنظيمية .

يذكر كل من (يلهـوم، ١٩٩٣) و (تيمورا، ١٩٩١) أن أحد الأسباب لاتخاذ مديري المدارس للقرارات التنظيمية هو عملية "الاحتراف" والمهنية التي يمر بها المعلم في اسرائيل ، وهي العملية التي تقلل من تدخل مديري المدارس في العمل التربوي البيداغوجي للمعلم .

في أبحاث أخرى أجريت على جهاز التعليم في إسرائيل وُجد أن مديري المدارس بشكل عام يتركزون في الجانب التنظيمي أكثر من الجانب التربوي التعليمي وهذا الأمر يبرز بشكل خاص عند مديري المدارس الابتدائية (شارون، لزاروفيتش، ١٩٧٨، شارون و طاهون وفرح، ١٩٨٥) .

في أطروحة رفيد (١٩٨٤) وجد أن الاتصالات بين مديري المدارس والمعلمين في المجالات البيداغوجية المختلفة تكاد تكون معدومة ، وذلك لأن معلمي المدرسة يرون أن هذا المجال خاص بهم ولا يحق لمديري المدارس التدخل فيه كما يرون أن عمل مدير المدرسة يتركز في المجال التنظيمي فقط (ميلشطين، ١٩٨٢؛ أفيدان، ١٩٨٤) .

(ابتدائية/فوق ابتدائية) ونوع القرارات التي يتخذها المدير . حيث أن مديري المدارس الابتدائية يتخذون القرارات التنظيمية أكثر من القرارات البيداغوجية . بينما يتخذ مديرو المدارس فوق الابتدائية القرارات البيداغوجية أكثر من القرارات التنظيمية .

الفصل الثالث: منهجية البحث

هدف البحث:

هدف البحث هو فحص العلاقة بين نوع المدرسة (مدرسة ابتدائية إزاء مدرسة فوق ابتدائية: إعدادية أو ثانوية) في جهاز التعليم العربي في إسرائيل ، وبين نوع القرارات التي يتخذها مديرو المدارس (قرارات إدارية تنظيمية إزاء قرارات بيداغوجية تعليمية) .

بما أن النية في هذا البحث هي إثبات فرضيات بنيت على أسس نظرية ، فإن الأسلوب الذي سننتجه في هذا البحث هو الأسلوب الافتراضي - الاستدلالي المستعمل في الدراسات الاجتماعية .

* فرضيات البحث:

١. إن غالبية القرارات التي يتخذها

في الأبحاث التي أجراها كل من جالي (١٩٨٢) وبين يهودا (١٩٨١) وجد أن الثلث فقط من أوقات مديري المدارس فوق الابتدائية مكرس إلى الجانب التعليمي ، في الوقت الذي يكرس فيه مديرو المدارس الابتدائية وقتاً أكبر للجانب التعليمي ، ولكن عندما تم فحص مضامين هذه القرارات اتضح أن غالبيتها قرارات تنظيمية تتعلق بالمجال البيداغوجي .

من استعراض الأبحاث أعلاه يتضح أن الفجوة بين المرجو (من جهة وزارة المعارف والثقافة والرياضة) وبين الموجود المعروض (عمل المديرين في الحقل) كبيرة .

لذلك رأينا هناك حاجة إلى بحث الوضع القائم في جهاز التعليم العربي في إسرائيل من أجل الوقوف على ما يجري هناك في مجال اتخاذ القرارات .

اعتماداً على استعراض المراجع المهنية أعلاه، بإمكاننا أن نفترض:

١. أن قرارات مديري المدارس بشكل عام هي في المجال التنظيمي أكثر منها في المجال البيداغوجي .

٢. وجود علاقة بين نوع المدرسة

المدرسة مدرسة ابتدائية من الصف الأول حتى الصف السادس ، ومدرسة فوق ابتدائية من الصف السابع حتى الصف الثاني عشر .

من أجل الحصول على تأثير "نقي" لنوع المدرسة (المتنبئ - المتغير المستقل)، زيادة إلى التأثيرات الأخرى على المعيار (المتغير المتعلق) على نوع قرارات المديرين (المعيار)، فقد قررنا مراقبة متغيرات أخرى مختلفة وجدت لها علاقة مع المعيار في أبحاث سابقة .

أدوات البحث:

أدوات البحث في هذه الدراسة هي محاضر جلسات الهيئات التدريسية .

تعتبر جلسة الهيئة التدريسية حدثاً إدارياً ذا أهمية كبرى ضمن مجمل نشاطات المدرسة ، لأنه في إطار هذه الجلسات تتاح للإدارة ولطاقم المعلمين فرصة الاتصال المباشر وجهاً لوجه في جلسات الهيئة التدريسية تتجلى الصفات الخاصة والمميزة للمدرسة كتنظيم ، كما تتجلى أنماط العلاقات التي تميز قيامها بدورها . من يتفحص هذا الحدث بعين المختص الخبير يرى كيف أن هذه الأنماط تتمثل في جلسة الهيئة

مديرو المدارس الابتدائية ومديرو المدارس فوق الابتدائية هي قرارات تنظيمية .

٢. أن هناك علاقة بين نوع المدرسة ونوع القرارات التي يتخذها مديرو المدارس ، حيث يتخذ مديرو المدارس الابتدائية قرارات تنظيمية أكثر من قرارات بيداغوجية ؛ ومديرو المدارس فوق الابتدائية قرارات بيداغوجية أكثر من قرارات تنظيمية .

تحديد المتغيرات:

المتغيرات في هذا البحث هي:

١. المعيار (المتغير المتعلق): نوع القرارات، قرارات تنظيمية إدارية تتمحور في السلوك الوظيفي للمدير في اتخاذ قرارات تنظيمية ، إدارية ، لوجستية ، رعاية شؤون الطلاب بما فيها مشاكل الانضباط ، خلافات العمل ، تنظيم الاجتماعات والاحتفالات والعمل المكتبي وبالمقابل قرارات بيداغوجية تعليمية تتمركز في السلوك الوظيفي للمدير في اتخاذ القرارات المهنية ، التربوية ، التعليمية ، إرشاد المعلمين ، مناقشة مواضيع تعليمية ومناهج التعليم .

٢. المتنبئ (المتغير المستقل) : نوع

لذلك فإنه من الحيوي جداً لإدارة المؤسسة ولعلميها نفسه وجود مهارات متطورة لتصميم الجلسات وإدارتها ، اسلوب البحث الذي اخترناه لإجراء هذا البحث مستعار من الأساليب التي تم تطويرها في "مدارس النشاطات" (The School & Work Activities) ، والتي تستند إلى البحث الاستقرائي وتحليل محاضر الجلسات ، لقد تم تصوير محاضر الجلسات التي عقدت خلال السنة الدراسية ١٩٩٧/١٩٩٨ في المدارس التي دخلت في العينة ، لقد تم تحليل هذه المحاضرة ومعالجتها على اعتبار أن كل قول يعتبر جملة ، تم تصنيفها حسب صنفين من القرارات: قرارات تنظيمية إدارية وقرارات بيداغوجية تعليمية (تحليل مضامين) .

على ضوء المادة النظرية التي عرضناها والتي تتعلق بتكوين مفاهيم/أبعاد اتخاذ القرارات ، فقد افترضنا وجود عاملين أساسيين لاتخاذ مدير المدرسة قراراته ، إن المبنى الافتراضي الذي اقترحنه هنا كان ثنائي الأبعاد!! قرارات تنظيمية إدارية وقرارات بيداغوجية تعليمية .

مصادر البحث:

لقد تم اختيار العينة بشكل عشوي

التدريسية وكيف يتعامل أصحاب الوظائف المختلفة مع بعضهم البعض ، كما يستطيع الوقوف على أنواع القرارات التي تتخذ في التنظيم .

هناك دلائل كثيرة إلى أن عدد المديرين والمعلمين الراضين ، بشكل عام ، عما يحدث خلال جلسات الهيئة التدريسية ليس كبيراً . يذكر (كوهين ومارش) عدة أسباب لعدم الرضا هي:

١. لا تطرح للنقاش بشكل عام إلا المواضيع الهامشية بدلاً من المواضيع الهامة/المركزية .

٢. جدول أعمال الجلسة يكون بشكل عام زاخراً بالمواضيع ولذلك لا يكرس إلا الوقت القليل لمناقشة كل واحد من هذه المواضيع .

٣. إعطاء حق الكلام من صلاحيات الإدارة أو أنه يكون بيد إحدى الشخصيات المسيطرة على الجلسة وهؤلاء لا يشجعون على المشاركة الواسعة والمنظمة لجميع أعضاء الهيئة التدريسية المشتركين في الجلسة (Cohen & Marsh, 1974).

إن ترشيد جلسات المعلمين هو عبارة عن ترشيد لقيام (المدرسة) لمؤسسة بوظيفتها ،

طبقي فقد اختيرت عشر مدارس من لواء حيفا في وزارة المعارف والثقافة والرياضة ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن يكون عدد المدارس الابتدائية ست مدارس والباقي مدارس فوق ابتدائية .

تنقسم المدارس فوق الابتدائية إلى اثنتين من المدينة واثنتين من القرية ، كذلك تنقسم المدارس الابتدائية إلى ثلاث من المدينة وثلاث من القرية .

بشكل عام تجري هذه الأنواع من البحوث على عينة صغيرة من التنظيمات . على سبيل المثال فقد بحث دويجان (Duignan, 1980) ثمانية مديريين ، كما اكتفى ويليز بإجراء بحث على سلوك ثلاثة من مديري المدارس (Willis, 1980)، أما سبرول فقد أجرى بحثه على خمسة من مديري المدارس (Sproull, 1981)، أما هذا البحث فقد أجرى على عشرة من مديري المدارس الابتدائية وفوق الابتدائية .

في عينات صغيرة من هذا النوع يجب ألا نستخلص النتائج والتعميمات كما يجب ألا ننظر إليها كعينة ممثلة ، إضافة لذلك وبما أن الأعمال الإدارية هي وحدة القياس في مثل هذه الأبحاث فإنه من الممكن جمع معطيات كثيرة ومهمة كذلك من عينة

صغيرة .

تحليل المعطيات:

لقد تم فحص الفرضيات بواسطة تحليل المعطيات بوسائل تحليل متنوعة ، وذلك من أجل فحص العلاقة بين نوع المدرسة المديرين ونوع القرارات التي يتخذونها المديرين (أجريت اختبارات t) .

الفصل الرابع: النتائج

أوردنا في الفصل الثالث فرضيات البحث وهي أن مديري المدارس الابتدائية وفوق الابتدائية يتخذون قرارات تنظيمية أكثر من القرارات البيداغوجية التعليمية ، بحيث يتخذ مديرو المدارس الابتدائية قرارات تنظيمية أكثر من مديري المدارس فوق الابتدائية ، ويتخذون قرارات تعليمية أقل من مديري المدارس فوق الابتدائية ، كما افترضنا وجود علاقة بين نوع المدرسة (ابتدائية - فوق ابتدائية ونوع القرارات ، بحيث يتخذ مديرو المدارس الابتدائية قرارات تنظيمية إدارية أكثر من القرارات البيداغوجية ، ويتخذ مدراء المدارس فوق الابتدائية قرارات بيداغوجية أكثر من القرارات التنظيمية الإدارية .

توزيع نسب القرارات التنظيمية والبيداغوجية حسب نوع المدرسة

المجموع	قرارات بيداغوجية	قرارات تنظيمية	نوع المدرسة / نوع القرارات
3004	404	2600	المدارس الابتدائية
100%	14%	86%	النسبة المئوية
3355	1715	1640	المدارس فوق الابتدائية
100%	51%	49%	النسبة المئوية

إن النظر في الجدول أعلاه يبين لنا أن القرارات التنظيمية في كلا نوعي المدارس تكون نسبة عالية من مجموع القرارات ، فهي تصل في المدارس الابتدائية إلى ٨٦٪ وفي المدارس فوق الابتدائية ٤٩٪ ، كذلك يتضح أن نسبة القرارات البيداغوجية في المدارس فوق الابتدائية تكون ٥١٪ أي أنها تزيد بقليل عن القرارات التنظيمية، وبالمقابل القرارات البيداغوجية في المدارس الابتدائية لا تتجاوز نسبة ضئيلة (١٤٪) .

مقارنة بين القرارات التنظيمية والقرارات البيداغوجية في المدارس المختلفة

F	المدارس فوق الابتدائية				المدارس الابتدائية				نوع القرار
	نسبتها	مجموع القرارات	SD	معدل القرارات لكل مدرسة	نسبتها	مجموع القرارات	SD	معدل القرارات لكل مدرسة	
**	.39%	1640	27.89	410	61%	2600	124.04	433.3	قرارات تنظيمية
**	81%	1715	20.15	428.7	.19%	404	35.10	67.33	قرارات بيداغوجية
	P<.01 **				P<.01 **			P<.05 **	الاختلاف بين نوعي القرارات

*** P<.001 بارز جداً

من المعطيات في الجدول رقم ٤ يتضح أن القرارات التنظيمية في المدارس الابتدائية تكون ٦١٪ من مجموع القرارات ، في حين تكون القرارات التنظيمية في المدرسة فوق الابتدائية ٣٩٪ . القرارات البيداغوجية في المدرسة الابتدائية تكون ١٩٪ وبالمقابل في المدرسة فوق الابتدائية تكون حوالي ٨١٪ .

أي أن المدارس فوق الابتدائية تتخذ قرارات بيداغوجية أكثر من المدارس الابتدائية .

الفروق في المعدلات والانحرافات المعيارية للقرارات التنظيمية

في المدارس الابتدائية وفوق الابتدائية

F	المدارس فوق الابتدائية				المدارس الابتدائية				نوع القرار
	نسبتها	مجموع القرارات	SD	معدل القرارات لكل مدرسة	نسبتها	مجموع القرارات	SD	معدل القرارات لكل مدرسة	
P<.01 ***	35%	585	9.30	146.25	31%	814	12.34	135.5	العلاقات الخارجية
P<.01 ***	42%	690	8.26	172.5	42%	1100	18.2	183.3	سلوك الطلاب
P<.01	22%	365	4.50	91.25	27%	686	11.12	114.33 ***	التنسيق
P<.001	39%	1640	27.98	410	61%	2600	124.04	433.33	المجموع

*** P<.001 بارز جداً

إن النظر في الجدول رقم ٥ أعلاه يبين لنا أن القرارات التنظيمية ذات العلاقة بسلوك الطلاب في المدرسة الابتدائية تكون أعلى نسبة تصل إلى ٤٢٪ . في حين أن القرارات التنظيمية ذات الصلة بالعلاقات الخارجية تكون حوالي ٣٥٪ في المدرسة فوق الابتدائية و ٣١٪ في المدرسة الابتدائية . القرارات التنظيمية في شؤون التنسيق تكون أقل نسبة من بين جميع النسب ولا تتجاوز الـ ٢٧٪ في المدرسة الابتدائية و ٢٢٪ في المدرسة فوق الابتدائية .

الفروق في المعدلات والانحرافات المعيارية للقرارات البيداغوجية
في المدرستين الابتدائية وفوق الابتدائية

F	المدارس فوق الابتدائية				المدارس الابتدائية				نوع القرار	
	الاختلاف بين النوعين	نسبتها	مجموع القرارات	SD	معدل القرارات لكل مدرسة	نسبتها	مجموع القرارات	SD		معدل القرارات لكل مدرسة
P<0.01 ***		81%	1715	20.15	428.7	19%	404	35.10	67.33	القرارات البيداغوجية (التعليمية)

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة القرارات البيداغوجية في المدرسة فوق الابتدائية تكون ٨١٪ في حين أنها تكون ١٩٪ فقط في المدارس الابتدائية .
لقد تم حساب القرارات البيداغوجية من مجمل مجموع القرارات البيداغوجية في المدارس الابتدائية والمدارس فوق الابتدائية .

تأثير حجم المدرسة على القرارات التنظيمية وعلى القرارات البيداغوجية

القرارات البيداغوجية			القرارات التنظيمية			
الاقتران F	درجات الحرية	معدل MS	الاقتران F	درجات الحرية	معدل MS	المؤثر الرئيسي
0.000 ***	1	3492.8	0.72 غير بارز	1	1306.66	التفاعل بين حجم المدرسة ونوع القرار
0.000 ***	1	3492.8	0.72 غير بارز	1	1306.66	تغاير قابل للتفسير
	8	922.7		8	9910.4	تغاير الخطأ

$P < .001$ *** بارز

تأثير حجم المدرسة يكون على القرارات البيداغوجية ، الفروق صريحة $P < .001$
حجم المدرسة لا يؤثر على القرارات التنظيمية أي أن القرارات التنظيمية موجودة في
كل مدرسة بغض النظر عن حجمها (عدد طلابها) . كلما كانت المدرسة أكبر (عدد
الطلاب أكثر) كانت القرارات التربوية أكثر .

تأثير عدد سنوات الخدمة في الإدارة على القرارات التنظيمية والبيداغوجية

القرارات البيداغوجية			القرارات التنظيمية			المؤثر الرئيسي
الاقتران F	درجات الحرية	معدل MS	الاقتران F	درجات الحرية	معدل MS	
.40 غير بارز	3	38855.1	0.23 غير بارز	3	12934.8	التفاعل بين حجم المدرسة ونوع القرارات
.40 غير بارز	3	38855.1	0.23 غير بارز	3	12934.8	تفاير قابل للتفسير
	6	34051.1		6	6964.2	تفاير قابل للخطأ

$P < .001$ *** بارز

لا يوجد أي تأثير يذكر لعدد سنوات الخدمة في الإدارة على نوع القرارات في المدرسة ، الفرق غير صريح ، كما أنه لا يوجد أي تأثير لعدد سنوات الخدمة العامة على نوع القرارات في المدرسة .

تأثير ثقافة المدير على القرارات البيداغوجية

القرارات البيداغوجية			القرارات التنظيمية			المؤثر الرئيسي
الاقتران F	درجات الحرية	معدل MS	الاقتران F	درجات الحرية	معدل MS	
.15 غير بارز	2	65913	.23 غير بارز	2	12202	التفاعل بين حجم المدرسة ونوع القرارات
.15 غير بارز	2	65913	.28 غير بارز	2	12202	تغاير قابل للتفسير
	7	2700		7	8026	تغاير قابل للخطأ

*** P<.001 بارز

لا يوجد أي تأثير لثقافة المدير على نوع القرارات ، الفروق غير صريحة ، والتأثير غير

محسوس .

الفصل الخامس - نقاش:

وبين نوع القرارات التي يتخذها المدير (قرارات تنظيمية - إدارية مقابل قرارات بيداغوجية - تعليمية) .

القرارات البيداغوجية في المدارس الابتدائية قليلة جداً ، مما يشير إلى وجود تناقض بين تحديد وظيفة المدير كما نصت عليها أنظمة وزارة المعارف والثقافة والرياضة وبين ما يقوم به المدير فعلاً ، يمكن أن نفسر هذا الواقع بوجود الضغوط الإدارية - التنظيمية في وظيفة مدير المدرسة الابتدائية التي نجمت عن عدم الوضوح والتناقض ، هذا الوضع الذي يضغط على المدير ليحل حالات الضغط بواسطة فعالية متزايدة في المجال الإداري مقارنة بالمجال البيداغوجي .

تحليل الوضع يشير إلى أن مستوى الضبابية في المجال التنظيمي الإداري أقل منه في المجال البيداغوجي (إيرز & جولدشتاين ، ١٩٨١) . وذلك لكونه محدداً بواسطة أهداف إجرائية (operational)

فرضية البحث هي أن قرارات مديري المدارس في جهاز التعليم العربي في إسرائيل هي قرارات تنظيمية/إدارية ، كذلك افترضنا أن مديري المدارس فوق الابتدائية يتخذون قرارات بيداغوجية أكثر من القرارات التنظيمية ، وبالمقابل يتخذ مديرو المدارس الابتدائية قرارات تنظيمية أكثر من القرارات البيداغوجية .

تشير نتائج البحث إلى إثبات هذه الفرضيات في الجدولين رقم ١ و ٢ وجدنا أن نسبة القرارات البيداغوجية في المدارس فوق الابتدائية تكون ٥١٪ مقابل ١٤٪ فقط في المدارس الابتدائية ، بينما تصل نسبة القرارات التنظيمية في المدارس فوق الابتدائية ٤٩٪ مقابل ٨٦٪ في المدارس الابتدائية ، تشبه هذه النتائج النتائج التي توصل إليها جالي في أبحاثه (جالي ، ١٩٧٩؛ ١٩٨٣) . أي ثبت وجود علاقة بين نوع المدرسة (ابتدائية - فوق ابتدائية)

قابلة للقياس الكمي مثل التقارير ، المتابعة والتغذية المرتدة أكثر في مثل هذه الظروف ، ولذلك فإن المراقبة تعمل بشكل مكثف أكثر في المجال التنظيمي الإداري ، بينما لا يمكن قياس المجال البيداغوجي إلا على المدى البعيد ، في هذه الظروف يضغط المدير ليقوم بمسؤوليته الإدارية .

العدد القليل للقرارات البيداغوجية عند مديري المدارس الابتدائية يضع إلى حد كبير علامة استفهام حول المفهوم السائد بأن وظيفة مدير المدرسة الرئيسية هي القيادة التربوية لطاقتهم المعلمين ، القرارات البيداغوجية والإدارية في المدارس فوق

الابتدائية متساوية تقريباً (٥١٪ قرارات بيداغوجية مقابل ٤٩٪ قرارات تنظيمية) مثل هذا الوضع يشير إلى ضغط وظيفي أقل في المجال التنظيمي الذي يمكن أن يفسر بأن

التحصيل في المجال البيداغوجي في المدرسة فوق الابتدائية قابل للتقييم والتغذية المرتدة

سريعة الظهور بسبب امتحانات البجروت ، الأمر الذي يضغط على الجهاز بكامله ليركز في الجوانب البيداغوجية أكثر من الجوانب التنظيمية الإدارية . من الجدير بالذكر كذلك أن المدارس فوق الابتدائية تابعة للسلطات المحلية مما يكون ضغطاً إدارياً على مديري المدارس فوق الابتدائية ، إذ أن الفشل في التحصيل في امتحانات البجروت يترك أثره على المكانة السياسية لرؤساء السلطات المحلية بين جمهور ناخبهم كما أنه من الممكن الإشارة إلى طريقة اختيار وتعيين مديري المدارس فوق الابتدائية التي قد تكون أكثر مهنية من اختيار مديري المدارس الابتدائية .

من الجدير بالذكر أن جميع معلمي المدارس فوق الابتدائية هم من حملة الشهادات الأكاديمية مما قد يؤثر على قرارات المدير لتكون أكثر بيداغوجية .

في إطار هذا البحث قمنا بفحص مضامين القرارات الإدارية حسب مجالات ،

والذي يبلغ (٣١٪) ، أحد التفسيرات الممكنة قد نجده في كون مديري المدارس فوق الابتدائية أكثر استقلالية و يقيمون علاقات خارجية مع جهات رسمية وغير رسمية أكثر من مديري المدارس الابتدائية حيث قنوات الاتصالات خارج المدرسة محددة ومحدودة أكثر ، كما أن الحاجات البيداغوجية والمهنية المختلفة في المدارس فوق الابتدائية تتطلب اتخاذ قرارات تنظيمية تتعلق بمجال العلاقات الخارجية .

تمثل القرارات في مجال التنسيق عند مديري المدارس الابتدائية ٢٧٪ مقابل ٢٢٪ عند مديري المدارس فوق الابتدائية ، تجسّد هذه النتيجة في طياتها الواقع القائم في المدارس الابتدائية والذي يشير إلى العلاقة الرسمية القوية القائمة بين المدارس ووزارة المعارف والثقافة والرياضة ، وإلى الوظيفة السلطوية للمدير .

كما سبق وذكرنا ، فإن متغيرات الخلفية التي اشتمل عليها البحث هي حجم المدرسة (عدد الطلاب فيها ، عدد سنوات خدمة المدير/ الأقدمية في التدريس ، عدد سنوات خدمة المدير/ الأقدمية في الإدارة وثقافة المدير . (راجع الجداول رقم ٤ ، ٥ ، ٦) .

وقد وجدت ثلاثة مجالات أساسية كما يلي:

مجال انضباط الطلاب ، مجال العلاقات الخارجية ، ومجال التنسيق ، تشير النتائج إلى وجود نسبة عالية (٤٢٪) من القرارات الإدارية الخاصة بمجال انضباط الطلاب في المدارس من النوعين (الابتدائية وفوق الابتدائية) ، تشير هذه النسبة العالية إلى عدم وجود انضباط عند طلاب المدارس ، والتي من شأنها أن تؤثر سلباً على الجو التربوي التعليمي داخل المدرسة ، كما يمكن أن يفسر لنا لماذا كانت غالبية قرارات المديرين هي قرارات تنظيمية إدارية .

هذه المعطيات مفاجئة بما يتعلق بالمدارس الابتدائية والتي تشير إلى التدهور في الوضع التربوي ، التعليمي والسلوكي لدى الطلاب .

في مجال العلاقات الخارجية ، تفوق نسبة القرارات التنظيمية المتعلقة بالعلاقات الخارجية عند مديري المدارس فوق الابتدائية (٣٥٪) نسبة القرارات التنظيمية في مجال العلاقات الخارجية في المدارس الابتدائية

أكثر (راجع الجدول رقم ٤) .

الفصل السادس - إجمال واستنتاجات:

على ضوء النتائج والنقاش أعلاه فإننا نوصي أمام المسؤولين عن جهاز التعليم العربي في إسرائيل بما يلي:

١. بناء دورة لتأهيل المديرين ، تأخذ بعين الاعتبار ملاءمة مضامين الدورة للواقع الاجتماعي الثقافي والحضاري للمجتمع العربي في إسرائيل والذي يعرف على أنه مجتمع نامٍ (الحاج ، ١٩٩٦) وعدم دمجها مع الدورات القائمة والتي - على ما يبدو - لا تسهم كثيراً في موضوع اتخاذ القرارات عند المديرين .

٢. على ضوء العديد من الأبحاث (فريدمان ، ١٩٨٨) والتي تشير إلى مساهمة أكبر للمدير الذي يتخذ قرارات بيداغوجية أكثر من القرارات التنظيمية على نجاعة المدرسة ، فإننا نوصي أمام مديري المدارس في جهاز التعليم العربي أن يكونوا واعين لأنظمة وتعاليم وزارة المعارف

إن التمعن في هذه الجداول يظهر أن هذه المتغيرات ، في الغالب ، لا تؤثر على نوع قرارات مديري المدارس في جهاز التعليم العربي ، فثقافة المدير ، على سبيل المثال ، وعدد سنوات خدمته في الإدارة لا يؤثران على نوع القرارات . التفسير الممكن لانعدام هذا التأثير هو التباين الذي لا يكاد يذكر بين مديري المدارس ، راجع الجداول رقم (٥) ، (٦) .

لا يؤثر حجم المدرسة (عدد الطلاب) على القرارات التنظيمية لمديري المدارس، ولكن هناك تأثير على القرارات البيداغوجية، حيث كلما كانت المدرسة أكبر كانت القرارات البيداغوجية أكثر ، أحد التفسيرات الممكنة لذلك يكمن في كون عدد كبير من القرارات التنظيمية الإدارية تتخذ بدون أية علاقة مع حجم المؤسسة التربوية في الوقت الذي كلما كانت المدرسة أكبر حجماً تزداد فيها الحاجات البيداغوجية ، لذلك يضطر المدير إلى قرارات بيداغوجية

والثقافة والرياضة التي تؤكد على الوظيفة
البيداغوجية لمدير المدرسة .

يشغل أكثر في القرارات البيداغوجية .
٥. تعتبر وزارة المعارف والثقافة

٣. لكليات إعداد المعلمين في جهاز
التعليم العربي في إسرائيل دور ومساهمة
في تحسين الوضع ، وذلك عن طريق قيام
المسؤولين في هذه الكليات بإدخال مساقات
للمتأهلين للتدريس في مواضيع مثل اتخاذ
القرارات والقيادة التربوية ، الأمر الذي من
شأنه أن يسهم بشكل غير مباشر في تحسين
عملية اتخاذ القرارات في المدارس .

والرياضة ، والمفتشون باعتبارهم ممثليها -
مصدر ضغط على المدير في الاتجاه الذي
يلامس المجال البيداغوجي حيث يطلب من
مدير المدرسة الانشغال في اتخاذ القرارات
التنظيمية أكثر من البيداغوجية ، يجب
العمل على تغيير هذا الوضع وإدخال
تغييرات تنظيمية مختلفة مثل تحديد أهداف
التعليم بمصطلحات إجرائية وعملية ،
وتطوير أجهزة مراقبة ، وتقييم وتغذية مرتدة
للإنجازات البيداغوجية ، وتطوير امتحانات
تصنيف أفضل للمرشحين للوظائف الإدارية .

٤. أن يشترك المديرون ومن يرشحون
لإشغال وظيفة مدير مدرسة في برنامج
لتطوير القيادة البيداغوجية ، والتي تتلاءم
مع حاجات الفرد والمجتمع ، تشتمل هذه
البرامج على مواضيع من شأنها أن تساعد
المدير على أن يحدد بشكل أفضل متطلبات
الوظيفة وتوقعات الجهات ذات العلاقة به ،
كما تتيح هذه البرامج إمكانية تطوير تلك
المهارات التي تمكن مدير المدرسة من التأثير
أكثر على ما يجري داخل مدرسته وأن

الاستنتاج الرئيسي هو أن الوضع الراهن
الذي يعمل فيه مدير المدرسة في جهاز
التعليم العربي في إسرائيل هو وضع صعب
ويعتبر تهديداً جدياً على عمله البيداغوجي
التعليمي .

ביבליוגרפיה

- أيوب ، ناديا (١٩٨٩) ، نظرية القرارات الإدارية .
- بربر ، كامل (١٩٩٦) ، الإدارة عملية ونظام ، بيروت ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .
- جبري ل. جرابي (١٩٨٨) ، الإشراف مدخل علمي السلوك التطبيقي لإدارة الناس ، ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوانة .
- حجي ، أحمد اسماعيل ، (١٩٩٨) الإدارة التعليمية والإدارية المدرسية ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- حريم ، حسين (١٩٩٧) ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات ، عمان ، دار زهران .
- حسين ، عبد الفتاح دياب (١٩٩٨) ، مدخل إلى الإدارة الفعالة .
- شاويش ، مصطفى نجيب (١٩٩٣) ، الإدارة الحديثة - مفاهيم ، وظائف وتطبيقات ، عمان - دار الفرقان .
- عبد الباري دره وآخرون (١٩٩٤) ، الإدارة الحديثة - المفاهيم والعمليات ، منهج علمي تحليلي ، عمان - المركز العربي للخدمات الطلابية .
- عبد المعطي ، محمد عساف (١٩٩٤) ، مبادئ الإدارة ، المفاهيم والاتجاهات الحديثة .
- كلالدة ، ظاهر محمود (١٩٩٧) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية .
- المغربي ، كامل وآخرون (١٩٩٥) ، أساسيات في الإدارة - عمان ، دار الفكر .
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (د.ن) المعجم العربي الأساسي .
- אבידן, מ' (1984) . מנהל ביה"ס כמנהיג פדגוגי, עבודים במנהל החינוכי, גליון 11.

- ארוז, מ. ; גולדשטיין, (1991), לחץ ארגוני בתפקידו של מנהל בית-הספר היסודי, "עיניים בעינהל ובארגון החינוך", 9, ע"ע 44-59 .
- גלי, י. (1979) תפקיד המנהל בעידן שינויים בחינוך, "עיניים בחינוך", ביה"ס לחינוך, אוניברסיטת חיפה, חוב' 22, ע"ע 57-71 .
- גלי, י. (1983) ההתנהגות האדמיניסטרטיבית של מנהי בתי-ספר על יסודיים, "עיניים בחינוך", חוב' 37-38, ע"ע 283-305 .
- גלי, י. (1983) עומס הניהול בבתי ספר על-יסודיים, שש שנתיים, לפי עיסוקים, תפקידים ולפי גודל המוסד, "עיניים בעינהל ובארגון החינוך", 5, 23-13 .
- פרידמן, יצחק (1977), מעורבות מבוקרת של מורים ואנשי הצוות בתהליכי קבלת ההחלטות בביה"ס - מודל מירשמי למנהלים, "עיניים בעינהל ובארגון החינוך", 14, ע"ע 41-62 .
- פרידמן, י. הורוביץ, ת., ראובן שליב (1988), "אפקטיביות תרבות ואקלים של בתי-ספר", מכון הנרייטה סאלד, ירושלים .
- פרידמן, י. (1995), מנהל בית-הספר כמקבל החלטות : תבניות חשיבה ותהליכים בפתרון בעיות, "עיניים בעינהל וארגון החינוך", 20, ע"ע 5-24 .
- רביד, א' (1984) "חלקו של המנהל בניזום ובהפעלת תוכניות לימודים בבית הספר", עבודת מ.א. אוניברסיטת חיפה .

- Dimock, (1945) The Executive in Action, New york

Harper and Raw Inc.

- English, H.B, and English, A.C., (1985) Acomprehensive

Dictionary of psychological and psychoanalytical termes
longmans.

- Gally, Y. (1982) The Evaluation Component: An Exploratory Study in **Educational Administration**. Santa Barbara, University of California.
- fayol, Henri (1949) **Industrial and General management**, pitman pulishing, Newyork.
- Martin, w. & D.j. willower (1981) "The Managerial Behavior of Hige School principals" **Education Administration Quarterly**, winter, 1981.
- Schmuck, R. & and Runkel, p. (1985) **The hand book and organization-development in schools**. polo Alto, calif.
- Sproull, L.S. (1981) Managing Educational programs: A Micro-Behavioral-Analysis, "**Human organizations**" summer, 1981.