

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى
المعلمين من وجهة نظرهم

فايزة أحمد يعقوب صالح

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ - 2018م

دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى
المعلمين من وجهة نظرهم

إعداد الطالبة
فايزة أحمد يعقوب صالح

بكالوريوس تربية إبتدائية: جامعة القدس المفتوحة فلسطين

اشراف الدكتور: اشرف أبو خيران

قدمة هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية- جامعة القدس

القدس - فلسطين

1439هـ - 2018م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم

إعداد: فائزة أحمد يعقوب صالح
الرقم الجامعي: 21411649

المشرف: أشرف أبو خيران

09/05/2018 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ
وتواقيعهم:

التوقيع: أشرف أبو خيران
التوقيع: د. محمود أبو سمرة
التوقيع: د. محمد الطيطي

- 1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور أشرف أبو خيران
- 2- ممتحنا داخليا: أ.د. محمود أبو سمرة
- 3- ممتحنا خارجيا: أ.د. محمد الطيطي

القدس - فلسطين

1439هـ - 2018م

الإهداء :

إلى أرواح الشهداء الأطهار.....

إلى جبين عانقته الشمس وغسلته حبات العرق، إلى من غرس في نفسي حب الخير أبي المعطاء...

إلى أبي حفظه الله. إلى من غمرتني بفضلها ومنحتني من حنانها ودعائها الكثير.... إلى أمي الحنون

حفظها الله. إلى من شاركني ذكريات الطفولة والشباب.... إلى خواتي وإخوتي حفظهم الله ورعاهم.

إلى من وقفت بجانبني وشاركتني هموم الحياة، إلى من كانت شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي، إلى من

شجعتني بإستمرار.... إلى أختي ريما رحمها الله، إلى فلذت كبدي الذي أسأل الله أن يجعله قرّة عين

لي والمسلمين.... جهاد حفظه الله.

إلى كل من حمل همي وسأل عني، إلى من أنسني في دراستي، وشاركوني همومي وشجعوني تذكراً

وتقديرًا وإجلالاً إلى صديقاتي وزملائي. إلى طلبة العلم في كل مكان إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى من تسموا وتزدهر بهم الأمم، إلى من كانوا قدوتي وسر

نجاحي، إلى من أثار بعقله عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله، إلى من كانوا غذاء

العقل، إلى من وهبوا حياتهم لينيروا بها حياة غيرهم.....إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

كما قال رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام: "اللهم إنفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني

وزدني علماً".

فايزة أحمد يعقوب صالح

إقرار:

أقر أنا مقدمة هذه الرسالة، أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة، أو معهد.

التوقيع: ..
أ. أحمد يعقوب صالح

فايزة أحمد يعقوب صالح

التاريخ: 9/5/2018

شكر وتقدير:

الحمد لله الذي من ويسر لي إتمام هذا الجهد المتواضع، والذي ما كان ليتم لولا فضل الله أولا ثم فضل أصحاب الفضل، الذين ذللوا لي الصعاب، وأفاضوا على بعلمهم، ولم يبخلوا علي بنصحهم، حتى أثمر جهدي، وظهر هذا العمل المتواضع إلى حيز الوجود.

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، ومعلم المعلمين، سيدنا محمد بن عبد الله خاتم الأنبياء، وإمام المرسلين، القائل فيما روي عن ابن عمر رضي الله عنهما في الحديث الشريف: "من استعانكم بالله فأعينوه، ومن سألكم بالله فأعينوه، ومن دعاكم فأجيبوه، ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم. (رواه أبو داود والنسائي)

وانطلاقا من هذه المعاني السامية، فإني أشرف بتقديم الشكر والتقدير والعرفان الى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالشكر العميق كلا من:

رئاسة جامعة القدس وإدارتها، وعمادة الدراسات العليا والأساتذة الأفاضل بكلية العلوم التربوية، ونخص بالشكر أعضاء الهيئة التدريسية بقسم الإدارة التربوية، ونخص منهم:

الدكتور الفاضل أشرف أبو خيران الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، فوجدت منه العطاء الوافر، والعلم الزاخر، والنصح السديد، والتوجيه الرشيد، ورحابة الصدر، وحسن المعاملة مما أعانني على إتمام هذا الجهد فجزاه الله عنا خير الجزاء.

-كما أقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم أدوات الدراسة، وكذلك لوزارة التربية والتعليم برام الله والذين أبدوا تعاوننا كبيرا في الوقوف بجانبني في إتمام هذه الدراسة.

الباحثة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف الى دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها.

وتكون المجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس الشريف لعام الدراسي (2017-2018) والبالغ عددهم 800 معلما ومعلمة، في حين كان عدد أفراد العينة الدراسة 172 معلما ومعلمة أي ما نسبته (21.5%)، واستخدمت الباحثة أداة الإستبانة لتحقيق اهداف دراستها المكونة من (53) فقرة من أصل (59) موزعة على ثلاثة محاور لتطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية، والأساليب والإجراءات المحققة للأهداف وعملية التقويم وتطويره. وتم تحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

أشارت نتائج الدراسة أن دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.43) والانحراف المعياري (0.72) كما أظهرت النتائج الدراسة أن لدور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط لتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم جاءت بدرجة منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.30) والانحراف المعياري (0.82).

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة:

1. معلمي المرحلة الثانوية ببذل جهد أكبر للإستفادة من الأساليب والممارسات والنشاطات التي تقدم لهم من قبل مديري المدارس بهدف تطوير أدائهم لعملية صياغة الأهداف السلوكية.
2. توصي مديري المدارس بزيادة دورهم في تطوير اداء المعلمين لعملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف.

3. توصى إدارات التربية والتعليم بتقديم حوافز مادية ومعنوية للمديرين الذين يسهمون في تطوير أداء المعلمين في عملية التقويم.

4. توصى وزارة التربية والتعليم بزيادة دعم مديري المدارس وتوفير المواد والإمكانات التي تساعدهم على القيام بدورهم في تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

5. توصى وزارة التربية والتعليم بمنح مديري المدارس الثانوية صلاحيات أكثر، تساعدهم على متابعة والقيام بدور أكبر في تطوير معلمي الصفوف العليا: كصلاحيات اتخاذ القرارات فيما يتعلق بإقامة البرامج التدريبية وتنفيذها خارج وقت الدوام الرسمي، ومنح الحوافز التشجيعية للمعلمين.

6. توصي بإتاحة الفرصة لمديري المدارس _ من قبل المسؤولين _ للرفع من تأهيلهم مع ضرورة إعداد متخصصين في الإدارة المدارس الثانوية والأساسية في جامعات وكليات المعلمين.

Abstract:

The role of the principals of schools in Jerusalem District in improving the Planning for teaching from the Teachers Point of View

The purpose of this study was to identify the role of principals of Jerusalem Governorate schools in improving the planning of teachers' teaching. The researcher used the descriptive approach in her study.

The study population consisted of all public schools teachers in Al-Quds governorate of the academic year (2017-2018), numbering 800 male and female teachers. The research sample consisted of 172 teachers. To achieve the objectives of her study the researcher used a questionnaire, consisting of 53 paragraphs, as her research tool. It was distributed over three major topics: first, developing the process of formulating the behavioral objectives, second, methods and procedures that would achieve the objectives and third, the process of evaluation and development. The validity of the study tool and its reliability were verified through appropriate educational and statistical methods.

The results of the study indicated that the degree of the role of principals of Jerusalem Governorate schools in improving the planning of teachers' teaching from their point of view was medium. The average score for the total degree was (2.43), and the standard deviation was (0.727).

The results of the study showed that the obstacles to the role of the principals of Jerusalem governorate schools in improving the planning of teachers' teaching, from their point of view came at a low level; where the arithmetic mean of the total score was (2.30) and the standard deviation was (0.82).

In light of the study results, the researcher recommends the following:

1. Secondary school teachers should to make greater effort to benefit from methods, practices and activities provided by schools' principals in order to improve their performance of formulating the behavioral objectives,
2. Principals of elementary and secondary schools' teachers are recommended to increase their role in developing teachers' performance in the process of determining the methods and procedures that would achieve the objectives.
3. Governmental Departments of Education are recommended to provide material and moral incentives for principals who contribute to the development of teachers' performance in the evaluation process.

4. Ministry of Education is recommended to increase its support for school principals and provide the materials and capabilities that would help them to play their part in achieving their goals with the highest degree of efficiency and effectiveness.
5. Ministry of Education is recommended to grant secondary school principals more authority, which will help them to pursue and take a greater role in the development of teachers of upper classes: such as the authority of decision-making regarding the establishment and implementation of training programs outside official working hours, in addition to granting incentives to teachers.
6. Officials of the Departments of Education are recommended to grant schools' principals the opportunity to raise their qualifications, with the need to prepare well-equipped specialists for the administration of secondary and elementary schools as well as for universities and colleges.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 محددات الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

1. مشكلة الدراسة وخلفيتها

1.1 المقدمة:

نظرا للتطورات التي ظهرت على أدوار المعلم في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين المعرفية منها والعلمية، تنبثق أهمية التخطيط في كونه واجب من واجبات المعلم، ولا يعفى معلم منه مهما كان وضعه، لأن عدم التخطيط يعني الفوضى والتسيب الأمر الذي لا يقبل بحال من الأحوال، ولأن التخطيط من العوامل الأساسية لنجاح العمل وتحقيق الغايات والأهداف المنشودة. (الزهراني، 2006)

ان التطور المهني ليس حدثا، بل هو مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المدرسة، وهو مسؤولية المدير والمعلم معا، مع اكتساب دور المدير مساحة أكبر في تطوير مهنية المعلمين بناء على الصلاحيات المخولة له إلا أن المعلم هو المسؤول عن تطور نفسه، ويبقى دور المدير الأبرز في امتلاك مقدرة قيادية ورؤيا في مدرسته من أجل خلق مجتمع متعلم متطور (Beredeson & Hohansson 2000).

كما ويعمل مدير المدرسة على وضع العديد من الخطط والبرامج والمشاريع آخذاً بعين الاعتبار أولوياته لحل مشكلات التدريس، وتطوير النيات العمل وفق أفضل الأنظمة والمعايير والإهتمام بالكادر التعليمي والإداري في المدرسة من خلال وضع نظام لتقييم الأداء ونظام حوافز للمعلمين، فضلاً عن إتاحة الفرصة لهم ولفئات الأخرى للمشاركة في عملية صناعة القرار، مما ينعكس ايجابيا على أداء المدرسة، فضلاً عن متابعة إنجازاتهم وأعمال الطلاب بشكل مستمر وقياس التغذية الراجعة بأفضل الطرق والوسائل والأساليب. (أمل، 2005)

يرى هور (2009) أن المدير الجيد يعمل على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة من خلال بناء جسور الثقة والتفويض بالصلاحيات، وحث المعلمين للإستماع لبعضهم البعض بما يحقق أهداف المدرسة، إن عملية التدريس مجموعة أنشطة وتفاعلات بين عناصر ومكونات الموقف التعليمي، بهدف إحداث التعلم، وهذا لا يحدث بمحض الصدفة، بل على إدارة المدرسة ان تخطط له مسبقاً وتختار أفضل وأنسب الوسائل لتحقيق ذلك، فالتخطيط عملية لازمة وضرورية للتدريس الجيد، ولا بد ان يسبق مرحلتي التنفيذ والتقييم، ويعد التخطيط بمثابة الخريطة التي توضح سير العمل وإتجاهاته وما يتوقع الانسان فيه من مشكلات، وكيفية التغلب عليها، لذلك كان من الضروري ان يتقن المعلم مهارة التخطيط للتدريس حتى يتمكن من توفير أفضل بيئة تعليمية، وأن يعمل على خلق المناخ الذي يشجع على حدوث أكبر قدر من التفاعل وبالتالي أكبر قدر من التعلم، ويتفق الجميع أنه في حال عدم التخطيط ستكون النتائج، إرتباك وعشوائية لعدم وجود دليل للسير عليه، تردد وخوف وعدم القدرة على إتخاذ القرار في الوقت المناسب، وجهد وعناء كبيرين ونتائج هزيلة، وعدم القدرة على مواجهة المواقف المحرجة، وهذا من شأنه ان يؤثر على سير العملية التعليمية ويضعف من ثقة الأهالي والعاملين أنفسهم بالتعليم.

ان المدير يسعى جاهدا لتحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين، وتطويرهم وتمييزهم مهنياً، وذلك بتحديد حاجاتهم الأساسية كما ويستطيع المدير رفع كفاية المعلمين مهنياً بعدة أساليب، وذلك بقصد تزويدهم بالمعلومات اللازمة لزيادة ثقافتهم المهنية المتصلة لتطوير فعاليتهم لعملهم التربوي والتعليمي.

ولا بد من اعداد المعلم اعدادا يمكنه من التفاعل مع معطياته، وبما ان المدير على اتصال دائم ومباشر مع المعلم، ومن هنا يتعاضد دوره في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من خلال قيامه بمهامه الاشرافية، وزيارات المعلمين في الفصول على اختلاف تخصصاتهم، وتوجيه المعلمين في داخل مدرسته في المباحث المختلفة ويساعد المشرف في التشخيص المبكر للصعوبات التي تواجه المعلمين. (الحري، 2007)

وفي هذه الدراسة التي تم تقسيمها الى خمسة فصول ففي الفصل الأول سناقش خطة الدراسة وتشمل: مقدمة الدراسة ومشكلتها والاهداف والأهمية والفرضيات والحدود ومصطلحات الدراسة وفي الفصل الثاني سناقش الإطار النظري والدراسات السابقة وفي الفصل الثالث إجراءات الدراسة ومنهجياتها وفي الفصل الرابع عرض لنتائج الدراسة وفي الفصل الخامس مناقشة للنتائج والخروج بنتائج وتوصيات.

2.1 مشكلة الدراسة:

من خلال التجربة العملية للباحثة كمدرسة في مدارس القدس ونظراً لكثرة الشكاوي من قبل المعلمين والمعلمات حول واقعهم ومستقبلهم الوظيفي لعدم وضوح الرؤيا المستقبلية لديهم في العمل، ونتيجة لإنشغال المدراء المدارس بالواجبات والمسؤوليات الإدارية والفنية ولعدم فاعلية التخطيط وإعطائه الاهتمام اللازم، كلها عوامل جعلت الباحثة تسعى في البحث عن كيفية تفعيل

التخطيط للتدريس، وكمرحلة أولى التعرف على دور المدراء في المدارس في التخطيط للتدريس، وستقصائه كما يراه معلمو ومعلمات مدارس الحكومة في محافظة القدس، على اعتبار ان التخطيط والتطوير والتغيير ينجح اذا اُمنت به ودعمته القيادة العليا في أي مؤسسة سواء كانت تعليمية او اقتصادية او غير ذلك.

عززت وزارة التربية والتعليم وتطورت في مجالات كثيرة وسهلت الانتشار الكبير لمؤسسات التربية والتعليم في كل المحافظات والبلدات والقرى الفلسطينية، والذي يتيح تفويض سلطات واسعة للمدراء في المدارس للقيام بدورهم في إدارة وتطوير البيئة التعليمية، فالمدير هو عصب العملية التعليمية والتربوية وأداة نجاحها ونوعية التعليم ومدى تحقيق الأهداف التربوية والارتقاء بمستوى أداء التلاميذ رهن بمستوى أداء المدير وبمقدار الفعالية والكفاءة التي يتصف بها في أداء رسالته، وبناء عليه يتحدد السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: ما دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟ وينبثق عن السؤال الرئيسي السؤال التالي:

هل يختلف دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات "الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية"؟

3.1 فرضيات الدراسة:

ولفحص ذلك تم بناء الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور مديري مدارس

محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير

المؤهل العلمي.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور مديري مدارس

محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير

سنوات الخبرة.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور مديري مدارس

محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير

المرحلة التعليمية للمدرسة.

4.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى

المعلمين في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

2. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة الدراسة تبعاً

لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية).

3. الخروج بتوصيات ومقترحات تفيد العاملين في الإدارة المدرسية والعاملين والباحثين والقائمين

على صنع القرار في المؤسسات التعليمية والمؤسسات ذات العلاقة.

5.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في المستويات التالية:

1. المستوى العلمي

تمثل هذه الدراسة أهمية علمية كونها تعتبر من الدراسات العلمية القليلة التي تبحث في هذا الموضوع بشكل مباشر وخصوصاً في مدارس القدس لتقديم صورة عن طبيعة ودور المدير في تحسين التخطيط وأهميته في تطوير البيئة التعليمية بحسب علم الباحثة، وتعتبر مادة نظرية مهمة ومفيدة للباحثين والمختصين والدارسين في التخطيط للتدريس، فهي تثري المكتبة العلمية كونها دليلاً مهماً يمكن الرجوع إليه والاستفادة منه من قبل الباحثين والإدارة العليا في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

2. المستوى التطبيقي

هناك مجموعة من التوصيات، والمقترحات المهمة التي من شأنها تحسين البيئة التعليمية، من خلال التخطيط وبذلك سيكون لذلك أثر إيجابي في تحسين مستوى الأداء والانتباه إلى العديد من النقاط الأساسية التي يجب أن تُعنى بها المدارس في تطوير عملها بإتباع معايير تخطيط وتقييم أداء ومتابعة وتقييم مناسبه والعمل على تعزيز الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني للتكامل في بعض الجوانب التي تخدم العملية التعليمية.

6.1 حدود الدراسة:

الحدود المكانية: إقتصرت الدراسة الحالية على جميع المدارس الحكومية في محافظة القدس الشريف.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني للعام الدراسي (2017-2018).

الحد البشري: اقتصرت الدراسة الحالية على جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية، لذلك

تحددت النتائج الدراسة بالعينة المستهدفة

المحددات المفاهيمية: تحددت هذه الدراسة بدلالة مصطلحاتها

المحددات الإجرائية (المنهجية): تحددت هذه الدراسة بالأداة المستخدمة لجمع البيانات من حيث

صدقها وثباتها، وإستجابة أفراد العينة على الأداة. بالإضافة الى ماهية الإحصاء المستخدم

وسمات العينة.

المحددات الموضوعية: تم التعرف على وجهات نظر المعلمين في محافظة القدس الشريف حول

دور المدير في تحسين التخطيط للتدريس.

7.1 مصطلحات الدراسة:

مدير المدرسة: هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على راس التنظيم فيها، ويتحمل فيها

المسؤولية الأولى، بل الكاملة، أمام السلطة التعليمية (الرؤساء) والمجتمع. (عابدين، 2001،

ص89).

وتعرفه الباحثة إجرائيا: بأنه ذلك الشخص المؤهل لإدارة المدرسة ويعمل على توجيهها نحو

تحقيق أهدافها.

محافظة القدس الشريف: الجزء من المدينة القدس الذي بقي تحت السيادة العربية بعد النكبة

عام 1948، ثم احتلته إسرائيل عام 1967، وما زالت خارج السيادة العربية رسميا (أيو شعبان،

2008، ص5).

التخطيط للتدريس: هو تلك العملية التي تؤدي الى وضع خطة تدريسية تتضمن مواقف تعليمية بما تشمله هذه العملية من عمليات أخرى تقوم على تحديد الأهداف واختيار الأساليب والإجراءات التي تساعد في تحقيقها وتقييمها وتنفيذها (أبو هلال، 2012، 39)

وعرف إجرائيا:**** هو إتخاذ المعلم مجموعة من الخطوات والإجراءات الذهنية ثم تدويرها كتابيا لما سيقوم به مستقبلا في الفصل أمام التلاميذ من خلال تحديده لأهداف الدرس تحديدا دقيقا، وترتيب المادة العلمية والتربوية المراد إكسابها لتلاميذ وتقييم إكتسابهم لها، من خلال إستغلال كافة السبل والظروف والإمكانات المتاحة خلال فترة زمنية معينة.

الفصل الثاني

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الإستفادة منها

الفصل الثاني

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مقدمة

تضمن هذا الفصل استعراض الأدب التربوي المتعلق بدور الإدارة في تحسين التخطيط للتدريس وصفات المدير من حيث واجباته ومسؤولياته والمجالات التي يشرف عليها والمهارات اللازمة لإنجاح عمله ودوره كمشرف مقيم ومخطط للعملية التربوية، كما يستعرض الفصل مواصفات المدير، كما يقدم الفصل لمحة عن التخطيط بشكل عام وأهميته وسماته، وكيفية استفادة المدير من ذلك في التخطيط المدرسي الفعال، كما يعرج الفصل على الخطة المدرسية وأثر المدير عليها كمصدر مهم، بإبداعه وإبتكاره وأفكاره الخلاقة. كما يعرض الفصل عددا من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة.

2.1.2 الإدارة المدرسية

تطور مفهوم الإدارة المدرسية تطورا سريعا في عصرنا الحاضر بفضل تطور المفاهيم في ميادين الإدارة بشكل عام، ونتيجة لزيادة الاهتمام بالدراسات والبحوث في ميدان الإدارة المدرسية بشكل خاص، وكان من نتائج هذا التطور التقدم العلمي الحديث وبروز اتجاهات جديدة في الإدارة

المدرسية التي كانت تهتم بإدارة الشؤون المدرسية بأسلوب نمطي يغلب عليه الرقابة، والمحافظة على النظام والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ وغيابهم، والعمل على إتقان التلاميذ للمواد الدراسية (المؤسسة التربوية التي تمثل جوهر الإدارة التعليمية) ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية على مدى فعالية و كفاءة مدير المدرسة، ويعد المعلم الشخصية القيادية في العملية التربوية وهو الذي يبث روح التنافس بين الطلاب و يغرس الصفات الحسنة والأخلاق مع الطلاب، ويتم في المدرسة بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا من النواحي العلمية والعقلية والجسمية والتربوية والاجتماعية والنفسية وغيرها من الاعمال (ونيس، 2015).

فحيوية المجتمع ونشاطه، يتوقف على مدى فاعلية نظامه التربوي والتعليمي بما يسهم في حل مشكلات المجتمع وتحقيق أهدافه التنموية، أن المدرسة هي المؤسسة التربوية التي تتبلور فيها نهائياً كل الجهود التي تبذلها الجهات العليا لسياسات التعليم سواء كانت هذه الجهود في النواحي العلمية او الفنية او الإدارية، وعلى قدر نجاح أو فشل هذه المؤسسة التربوية يتوقف مستوى التعليم وتحدد نوعيته، ونتيجة لهذا التغيير في وظائف المدرسة، إضافة لما حدث من تطور في نظريات الإدارة التعليمية وفقاً لما أورد لونيبيج، وفريد سي 2003م من أن نظريات الإدارة التعليمية تحول محور إهتمامها من المبادئ الأساسية لعلم الإدارة الى التركيز على الجانب الإنساني، والعوامل النفسية في النظم الاجتماعية، وبالتالي تحول الإهتمام الى تحسين بيئة المدرسة والمجتمع الديمقراطي والعدالة الاجتماعية بجانب مسائل الإدارة التعليمية، وترتب على ذلك ظهور مفهوم شامل للإدارة المدرسية فلم يعد يقتصر عمل مدير المدرسة على تسيير العمل المدرسي من خلال المحافظة على الضوابط والنظم فحسب بل اتسع كما ذكر (أحمد، 2003) ليشمل "الجانبين الإداري والفني"، وأكد فرانك سي بابا، وآخرين.

(Frank c papa,Hamilton lankford james Wyckoff) (2002) أنه حتى بداية العام 1980 كان التركيز منصبا على الجانب الإداري فقط، إلا انه في منتصف 1980م تحول الإهتمام نحو الحاجة للمديرين وقادة المدارس ليأخذوا دورا فاعلا في عملية التدريس والعملية التعليمية بجانب الظواهر الاجتماعية والتنظيمية الأخرى، وبناءا عليه فإن طبيعة عمل مدير المدرسة تقتضي الإشراف على النواحي الفنية والتعليمية في المدرسة.

ان الإدارة عمل هادف، يسعى لتحقيق غايات مشتركة. وإن تحقيق شرطي الكفاية والفاعلية مطلب أساسي في العمل الإداري، فالإدارة تؤثر وتتأثر في الظروف البيئية المحيطة، كما أن أية خطة ومنها الخطط التربوية مهما بذل في اعدادها ووفرت لها المستلزمات المطلوبة سيعتمد في نجاحها على العنصر البشري وقدراته في إستغلال ما هيئ لها، وعلى ذلك ينبغي أن تستهدف الخطط التربوية إعداد الخبرات والكوادر والعناصر البشرية لتحقيق أهدافها، ومن ثم أهداف التنمية القومية ومنها الكوادر الإدارية بما يتلائم وروح العصر والتحولت الكبيرة في حياتنا العامة ومستلزمات البناء للمستقبل، كما أن العديد من الباحثين في مجال الادارة التربوية والمدرسية يتفقون على ان نجاح المدير في اداء دوره القيادي بالشكل المطلوب، يعتمد الى حد كبير على حسن اختياره وفاعلية اعداده وتدريبه ودقة تحديد مهماته وواجباته، وموضوعية تقييم أدائه لذلك كانت هذه الجوانب أهدافاً اساسية للعديد من البحوث والدارسات ومحاور رئيسة لجملة من المؤثرات التربوية سواء على المستوى المحلي او العربي او العالمي (ناصر، اللامي، 2006).

4.1.2 واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة:

في ظل مفهوم الحديث عن الإدارة والتربية، وما يتطلب من البناء والتنظيم والشمول، باعتبار ان الإدارة عملية حية تخضع للتطور والتجديد، أصبح من الضروري ان يكون مدير المدرسة قائدا بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى للإبتكار والتجديد والعمل على التطوير والتكيف حسب ما يقتضيه الموقف، وما يتوقعه القائد نفسه، وأكد هذه الرؤية فرانك سي بابا آخرون سنة

2002م. (Frank c papa, Hamilton Lankford, james Wyckoff)

حيث توصلوا الى أن القيادة المدرسية تعتبر عاملا جوهريا وأساسيا في تحقيق أفضل مستوى أكاديمي للطلاب بل ان هناك شبه إجماع بين الباحثين على أهمية الخصائص الفاعلة للقيادة المدرسية في تحقيق أهداف المدرسة، ولم يبتعد جودي كفيل ماس، وميل إينسكاو

(Jody kugelmass، melainscow، (2004)

أضف الى ذلك أن على مدير المدرسة اتباع ثلاث طرق لتشكيل العلاقات الإجتماعية لطاقتهم العمل في المدرسة وهذه الطرق: التنافسية، والفردية، والتعاونية. وتوصلا الى ان تشجيع المدير لرؤية مشتركة وتحفيز العاملين بالمدرسة والعمل بروح الفريق تؤدي الى تحسين مستوياتهم وصل تجاربهم، وإن على مدير المدرسة إشراك العاملين من خلال مناقشتهم في جودة ما ينجزونه من عمل، واتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم إزاء الطريقة الأفضل للعمل، ومطالبتهم بفحص وتقييم جودة عملهم بأنفسهم مع توفر أفضل الأدوات والأماكن والمناخ الملائم للعمل، ونتيجة لما سبق إتسعت مهام مدير المدرسة ومسؤولياته لتشمل الإشراف على جميع العمليات التربوية والإدارية داخل المدرسة.

وفي ظل المفهوم الحديث للإدارة المدرسية اتسعت مهام مدير المدرسة لتشمل ما يأتي:

1. مهام إدارية تتعلق بشؤون الطلبة، والبناء المدرسي، والتسهيلات المدرسية، والإشراف على دوام العاملين والطلبة، وحل مشاكلهم، وتوزيع الكتب المدرسية، والاتصال على المسؤولين بشأن كل ما يتعلق بالمدرسة من تطبيقات وتشكيلات، وأعمال الاختبارات، وغير ذلك من الأمور الإدارية.

2. مهام فنية داخل المدرسة، وتشمل الإشراف الفني على المعلمين، وما يتعلق بعمليات النمو الشامل المتكامل للطلاب، وتقويم المناهج.

3. مهام خارج المدرسة، وتشمل علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ومؤسساته (العابسي، 2012).

5.1.2 المهام اللازمة لمدير المدرسة:

اما المهمات الإشرافية اللازمة لمدير المدرسة فتتمثل في:

1. تنمية المعلمين مهنيًا: يجب أن يسعى مدير المدرسة جاهداً إلى تحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطويرهم وتنميتهم مهنيًا، باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً، وذلك باستخدام وسائل إشرافية متعددة من أجل رفع كفاية المعلمين المعرفية، ومن هذه الوسائل الندوات التربوية، الاجتماعات الفردية والجمعية، والنشرات التربوية وذلك بقصد تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لزيادة ثقافتهم المهنية أما عن رفع كفاية المعلمين من الناحية السلوكية، فيستطيع مدير المدرسة استخدام وسائل إشرافية مثل: الزيارات الصفية، الاجتماعات الفردية، والورشات التربوية، والدروس التوضيحية، ويستطيع مدير المدرسة استخدام الإجراءات التالية من أجل تنمية المعلمين مهنيًا وهي على النحو التالي:

أ. الإطلاع على أحدث الأساليب والمعلومات التربوية.

- ب. توصيل هذه المعلومات إلى المعلمين بأساليب الإشراف المختلفة.
- ج. تشجيع الدروس التوضيحية، تبادل الخبرات بين المعلمين.
- د. مساعدة المعلمين الجدد، ومن هم بحاجة إلى المساعدة.
- هـ. دراسة وتحديد الحاجات المهنية للمعلمين.
- و. القيام بدراسات وأبحاث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وممارسات المعلمين أو
توظيف أبحاث أخرى منتمية.
- ز. دراسة وتحليل خطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون وتزويدهم
بالتغذية الراجعة الهادفة اللازمة.
- ح. إيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل المعلمين ومتابعتهم فردياً وزمرياً وجماعياً (العاجز،
2005).

وهناك شبه إجماع على أن المهارات اللازمة لمدير المدرسة تتركز في ثلاثة أنواع اكدها
(الطويل، 2001) وهذه المهارات هي:

1. المهارة الفنية المتعلقة بكيفية الإدارة وجوانب التنظيم وأجزائه.
 2. المهارات الإدراكية الكلية المتعلقة بالقدرة على معالجة المشكلات والنظر الى العلاقات
داخل المدرسة وخارجها في إطار شامل.
 3. المهارات الإنسانية التي تبرز قدرة الإداري على التعامل مع منتسبي مدرسته أو زوارها
وقدرته على تفهم آرائهم ووجهات نظرهم.
- جملة من المهارات وأضاف كولين سيرمينت (Colleen Sere met) 2005م أن المهارات
القيادية التي يرى وجوب توفيرها في مدير المدرسة ليتمكن من إدارة المدرسة بشكل فعال هي:

• تطوير فكرة حل المشكلات بشكل تضامني وتعاوني وفتح منافذ الحوار البناء والمفتوح مع الجميع.

• جمع وتحليل وإستخدام البيانات للتعرف على احتياجات المدرسة.

• إستخدام البيانات للتعرف على الخطط المطلوبة لإحداث التغيير في البرامج التعليمية.

• تنفيذ ومراقبة الخطة التطويرية للمدرسة.

• إستخدام التفكير المنظم للتركيز على تحصيل الطلاب وكيفية تحسينه.

وأكد (سلام، 2016) على ضرورة إمتلاك مدير المدرسة لمجموعة من المهارات الأساسية

الخاصة بمجال التخطيط للتدريس وهذه المهارات هي:

1. فهم فلسفة التربية وأهدافها ودور الإدارة المدرسية في تحقيقها.

2. التنبؤ بما ستكون عليه المدرسة من تشكيلات بشرية ومادية.

3. الكشف عن إحتياجات العاملين في المدرسة وإحتياجات الطلبة والمرافق.

4. جمع المعلومات وتحليلها.

5. ترتيب الأولويات.

6. وضع الأهداف.

7. اختيار استراتيجيات التنفيذ المناسبة للتحقيق ضمن الزمن المطلوب.

8. اختيار طرائق التقويم وأدواته المناسبة.

ويقضي هذا أن تتوفر في مدير المدرسة مجموعة من القدرات حددتها (كعكي، 2002) فيما

يلي:

1. القدرة على الإستيعاب المستمر للتطورات العلمية المتنوعة وتطويعها في مجال التربوي.

2. استمرارية تقويم وتطوير المناهج التعليمية بما يتفق مع التطورات التربوية الحديثة.

3. صقل مواهب القيادة المدرسية عن طريق التربية المتكاملة والمستمرة.
4. القدرة على متابعة سير الإجراءات العمل المدرسي.
5. تنمية ثقافة مؤسسية تربية في البيئة المدرسية تهدف الى إتقان الأداء عن طريق فريق العمل التعاوني.

6.1.2 الدور الإشرافي لمدير المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وبطبيعة عمله متصل مباشرة بزملائه المعلمين وأبنائه الطلبة، وهذا الاتصال عنصر أساسي في العملية التربوية، إذ يمكنه القيام بدور فعال في توجيه المعلمين والمدرسين، ومدير المدرسة يتربع على قمة الهرم الوظيفي للمدرسة، وهو المحرك الأساسي للتنظيم المدرسي، حيث يقوم بالإشراف على الأمور الإدارية والفنية والمالية في المدرسة وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، وهو المسؤول عن رفع مستوى العملية التعليمية والتعلمية في المدرسة من خلال المساهمة في رفع كفاية الاداء للمعلمين (نحيلي، 2010).

وفي ضوء واجبات المدير، وحتى يستطيع أن يؤديها ولاسيما في الإشراف على المعلمين، فإن عليه أن يكون قد نال دراسة أكاديمية عالية بالإضافة إلى دراسات مسلكية في علم النفس التعليمي وأساليب التدريس والإدارة المدرسية وإدارة الصفوف وغيرها كي يستطيع أن يشرف على المعلمين ويساعدهم على حل مشاكلهم وتنمية قدراتهم في جو مليء بحرية النقاش والرأي، والإشراف على المعلمين في المدرسة إشرافاً عاماً على اعتبار أن المدير هو مشرف عام مقيم في المدرسة ويسعى إلى معرفة المعلم لمادته وأساليب تدريسها واستخدام الوسائل التعليمية.

تمكين المعلم من التخطيط لدروسه وقدرته على إدارة الصف والمناقشة الفعالة. التعرف إلى خصائص عملية التعلم الفعال واكتساب المهارات التدريسية اللازمة لتصبح عملية التعليم فعالة. وضع خطة للزيارات الصفية للمعلمين في المدرسة لتنمية المعلمين مهنيًا بتصميم برامج لتطوير المعلمين أثناء الخدمة وحفزهم على العمل وتشجيعهم على الابتكار وتحسين ممارساتهم التعليمية وتمييزهم مهنيًا.

ويعتبر عقد الاجتماعات للهيئة التدريسية في المدرسة وسيلة من وسائل التنمية المهنية، كما أن استخدام أسلوب الزيارات المتبادلة بين المعلمين يساهم في تطويرهم مهنيًا.

ولقد إقتصر دور مدير المدرسة الإشرافي على مايلي:

- علاقته بأعضاء الهيئة التدريسية ومدى تعاونه وتفاهمه معهم.
- تنظيم المهام وتوضيح الأهداف ووسائل تحقيقها.
- قوة مركزه وإتساع الصلاحيات الموكلة إليه، والقرارات التي يتخذها من أجل تحسين أداء المعلمين.

• توفير المناخ الديمقراطي في المدرسة.

• تطلب القيادة الإشرافية الفعالة من المدير التفاعل المستمر مع واقع العملية التربوية في

مدرسته، وإقامة علاقات مهنية وثيقة مع المعلمين، والوعي التام

باتجاهاتهم(الطعاني،2012)

وقد ذكر الهليل، (2001) أن مهام مدير المدرسة تتلخص فيما يلي:

1. العمل على تنفيذ المناهج والتعرف على أهدافها وصياغتها بشكل إجرائي يتناسب مع

الأهداف التعليمية العامة.

2. تحديد الوسائل والنشاطات والبرامج التي تحقق أهداف المناهج من خلال وضع برنامج تعليمي متكامل.

3. العمل على تحسين المناهج والكتب والمدرسية من خلال تقييمها.

4. الإهتمام بالنمو المهني للمعلمين ومتابعته، وإقتراح السبل لتحسين فاعلية التدريس وتحسين طرائقه.

5. الإشتراك مع المدرسة في إعداد السياسات الخاصة بتصنيف الطلاب وتقييمهم وإجراء الدراسات وكتابة التقارير عن نموهم ومستوى تحصيلهم الدراسي.

6. الإشراف على توزيع المدرسين على الفصول توزيعاً يحقق العدالة ويضمن كفاءة الأداء.

7. تنمية اتجاهات المدرسين نحو المهنة وتشجيعهم على الإبتكار والتجديد.

وهذا - بلا شك - يتطلب من مدير المدرسة ضرورة التمكن والإلمام بالمعارف والفهم المطلوب

لعدة مجالات ذكرها كولين سيرمنت وهي:

العلاقة بين تقييم نتائج الطالب وتقوية الجانب التدريسي والتعليمي.

• مصادر المعلومات، وجمع البيانات، وتحليل البيانات والإستراتيجيات

• عملية تخطيط تحسين المدرسة.

• الأهداف التعليمية الخاصة والعامة والمردود من العملية التعليمية

• معرفة موجهات المنهج.

• تقييم وتقدير الإستراتيجيات.

• الإستراتيجيات الخاصة بالمدرسين داخل الفصل وكيفية قياسهم لفهم الطالب وتطوره.

• الممارسات والعادات الإدارية المعتمدة على البحث والتقصي.

• الإلمام بمبادئ وفروع وجوانب العملية التعليمية والنظرية البنوية ونظرية الذكاء المتعدد.

- حل المشكلات بالطرق التضامنية والتعاونية وبناء الإجماع.
- معيار تطوير طاقم العمل.
- التفكير المنتظم.
- إستراتيجيات الإتصال والتكنولوجيا كوسيلة للتنظيم وتحليل البيانات ومراقبة التطور والتحسين (Colleen Sere met)، 2005 .

ويذكر عبيدات وأبو السميد، (2007) أن من مهام مدير المدرسة توفير بيئة تعليمية - تعليمية ملائمة تتسم بالامن والمغامرة والتجريب وتوفير ثقافة مدرسة تتسم بالإثارة والتحدي والتسامح والحب والعمل على تطوير البرامج والانشطة التعليمية في المدرسة وخارجها، وتنمية المعلمين وأعضاء الهيئة الإدارية مهنياً.

ويستطيع مدير المدرسة مساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم وكفاياتهم لبلوغ أهداف التربية المعلنة من خلال:

1. نقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب التربوية الى المعلمين.
2. تدريب المعلمين على أداء بعض المهارات التعليمية وذلك عن طريق التعليم المصغر لتوسيع الذخيرة التربوية لعدد من المعلمين ولمجموعة كبيرة منهم على مهارة معينة أو عدد محدد من المهارات.
3. زيارة المعلمين في صفوفهم ومساعدتهم على إيجاد الحلول لمواجهة بعض المشكلات التي يواجهونها.
4. تدريب المعلمين على تقويم نشاطاتهم ذاتياً بما يسمح لهم تطوير أدائه باستمرار.
5. اطلاع المعلمين على كيفية إجراء الاختبارات الحديثة والطرق إعدادها وتحليل نتائجها.
6. مساعدة المعلمين على فهم الاهداف التربوية ومراجعتها واختيار المناسب منها.

7. العمل على فهم وسائل التعليم وطرقه وأدواته وتوافرها لتكون في خدمة المتعلمين.
8. المساعدة على ان ينمو المعلمون في مهنتهم نموا ذاتيا من اجل الإرتقاء بمهنة التدريس (عبد الهادي، 2002).

ويرى (احمد، 2001) انه ينبغي على مدير المدرسة مراعاة العديد من الأمور لكي يستطيع العمل على تنمية خبرات المعلمين في مدرسة وهي:

1. الايمان بقيمة الفرد، والجماعة القيادة مع ترشيد العمل.
2. حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق، ثم المتابعة والتقييم.
3. اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
4. إتباع الاسباب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي.
5. الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية، ومكانتها بين السلم التعليمي
6. الإلمام بمنهاج المرحلة التعليمية وما تهدف إليه.
7. الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة.
8. معرفة احتياجات البيئة، ومشكلاتها، واقتراح الحلول لها.
9. الإدراك التام الخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمهم.

وبالرغم مما أكدته العديد من الدراسات كدراسة شوق (2001) ودراسة الدليمي، (2007) على ان هناك العديد من المعوقات التي تحد من قدرة المدير على القيام بدوره في تنمية وصقل مهارات المعلمين، كإنشغاله بالاعمال الروتينية، الا ان الباحثة ترى ضرورة القيام بمراعاة العديد من الخطوات التي تعالج ذلك ومنها: إتباع نظام اللامركزية في إدارة المدارس، وتأهيل مدراء المدارس واستعداد الضعفاء منهم، وتفويض الأمور الروتينية لنائب المدير، ورفع شروط الإلتحاق بالإدارة المدرسة، وتقليل نصاب المعلمين من الحصص الأسبوعية.

ومن أجل نجاح المدير في تحسين وتطوير أداء المعلمين ونموهم مهنياً يجب الأخذ بعين الاعتبار إهتمامات المعلمين وإحتياجاتهم ورغباتهم، والتي من خلالها يمكن إشتقاق أهداف عامة وأخرى خاصة لأعضاء الهيئة التدريسية والتي يمكن تحديدها بوضع أداة لتقدير الحاجات وجمعها وتفسيرها وغالبا ما يكون الجهاز الإشرافي هو المسؤول عن تقدير الحاجات (Bredeson & Screbner، 2000) وفي دراسة بيدرسن وسكبنر بهدف التعرف على أثر المؤتمر العام الذي عقد لمدة ثلاثة ايام في الأمريكية بمشاركة العديد من التربويين والمعلمين والمديرين والخبراء لمساعدتهم على متابعة ومواكبة النمو والتطور المهني في مدارسهم، وزيادة الروابط بين المدرسة وواضعي السياسات التربوية في الولاية، وتحسين معرفة المعلم ومهارته من أجل الحصول على تعلم أفضل للطلاب.

7.1.2 تقييم الدور الاشرافي لمدير المدرسة:

يمكن اعتبار نظام تقييم مديري المدارس أحد الأنظمة الفرعية للنظام التربوي، مثل نظام التدريس، نظام الإرشاد، نظام الإدارة،... الخ، التي يتفاعل معها نظام تقييم مديري المدارس، وبتطوير نظام تقييم مديري المدارس، سيؤدي إلى تطوير في النظام التربوي، بشكل عام. والهدف من نظام التقييم ليس فقط تحسين النظام نفسه، ولكن أيضا الحفاظ على نظام من شأنه أن يعزز تحصيل الطلاب من خلال ممارسات تعليمية أكثر فعالية وإنتاجية في المدارس والفصول الدراسية، كما أن البحوث والدراسات التجريبية في مجال نظام تقييم مديري المدارس ما زالت قليلة، ونظام تقييم مديري المدارس من زاوية تحليل النظم هو عبارة عن سلسلة من التفاعلات والأحداث بين مدير المدرسة والعاملين فيها والطلاب، وهو نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته

التي تعمل على تحقيق أهداف نظام تقييم مديري المدارس، وبالتالي تحسين العملية التربوية (أبو رزق، 2012).

8.1.2 الكفايات اللازمة لمدير المدرسة للتخطيط الفعال للمدرسة.

أصبح من الضروري للتربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتابعها، وأصبح من الضروري على المسؤولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم الأعمال الفنية ويوزعها بين المعلمين، كل في مجال تخصصه، ويضع البرامج التربوية والثقافية للطلبة، ويراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة، ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال لكي تسير المدرسة في هدوء. ويعد مدير المدرسة الشخص المناسب والوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة ممثلة بأولياء أمور الطلبة، ومديرية التربية والتعليم، فضلا عن عمله الأساس داخل المدرسة.

ولتحقيق ذلك يجب ان تتوفر بعض الكفايات المطلوب توافرها في مدير المدرسة والتي تتمثل في:

1. الكفايات الذاتية: تعد شخصية المدير عنصرا مهما في القيادة التربوية؛ لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات المعلمين واستجاباتهم لنواحي النشاط الإشرافي.
2. الكفايات الإنسانية: وتعني مقدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم.
3. الكفايات الإدراكية: وتعني مقدرة المدير وكفاءته في رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه.

4. الكفايات الفنية: هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الفاعلية (عودة، 2004).

1.8.1.2 خصائص المدير الناجح

إن مدير المدرسة الناجح لكي يلتزم في منهجه وسلوكه وأسلوبه وشخصيته عليه أولاً أن يصنع التزام ذاتي لتكريم الأفراد المبدعين، والتزام أوسع لنفسه للمشاركة في تحقيق الإبداع، ويحمي المدير المبدع العاملين معه من البيروقراطية والقوانين العقيمة، التي يجب أن تختفي من مدارسنا.

يربط المدير المبدع الأفراد المبدعين بالمدرسة بشكل دائم وكامل يضرب المدير المبدع مثلاً للانفتاح والخيال والقبول ويسعى المدير المبدع إلى الوصول إلى تحقيق نوعية جيدة في الأداء، كما يمكننا تحديد مبادئ الإبداع الإداري في الآتي:

تنمية القوى والمواد البشرية ورعايتها، إذ أن الأفراد هم مصدر قوة للمدرسة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً.

التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل مع الأمور التي تنمي القدرة الإبداعية وتفجر الطاقات الإبتكارية المكبوتة لدى العاملين، وهي سبيل التقدم والنجاح .

تحويل العمل المدرسي والعملية التعليمية إلى شيء ممتع جذاب محبب لا وظيفة فحسب ويكون كذلك أن حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح .التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات. وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وان العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف التي تسعى مدرسته إليها.

فان كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته، وعلى مدير المدرسة في تلك الحالة أن يكتشف بواعث التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراده العاملين معه مبدعي بالفعل ومن مدرسته كتلة خلاقة) (الزهراني، 2006).

2.8.1.2 العوامل المؤثرة في أداء المدير التربوي.

يتأثر عمل مدير المدرسة وقيامه بالعديد من المهام والوظائف المختلفة، بمجموعة من العوامل، التي قد يكون لها أثر ايجابي عليه وعلى إدارته مما يزيد من فاعلية العطاء والإنجاز، وقد يكون لها أثر سلبي يؤدي إلى التعطيل أو الحد من العمل، فيقف حائلاً دون تمكنه من تأدية ما عليه من التزامات ووظائف بالشكل المناسب مثل- طبيعة النظام السياسي المتبع ومدى ما يسمح به لمديري أو مراقبي التعليم من استقلال ولا مركزية في إدارة وتوجيه شؤون التعليم،مدى ما أحرزته البلاد من تطور وتقدم في جميع المجالات ولاسيما مجال العلم والمعرفة، والثقافة العامة، والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية، طبيعة التعليم الذي تقدمه المدرسة ومرحلة الدراسة فيها وحجمها، ومدى قربها أو بعد موقعها من مكان السلطة المركزية،القيم والمفاهيم الخلقية السائدة في المجتمع، وتوقعات المجتمع وأولياء أمور التلاميذ والطلاب من مؤسساتهم التربوية ومن مديري مدارسهم أن يقوموا على خدمة أبنائهم ومجتمعهم، مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية، ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة المركزية التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة ومن استعداد للاشتراك في مسئولية إدارة التعليم، مدى ما تمارسه الإدارة التربوية المركزية من سلطات لمتابعة ومراقبة وتوجيه وتقويم لأعمال مديري المدارس التابعة لها، مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة، ومدى كفاءة العاملين بها من إداريين ومدرسين ومشرفين وفنيين للمساهمة في الأعمال، ومدى استعدادهم ورغبتهم في هذه

المساهمة،مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ورغبة في إشراك العاملين في مسؤولياته وسلطاته الإدارية (العاجز، 2005).

9.1.2 مفهوم التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه العملية التي عن طريقها يمكن تحديد كيف تستطيع المنظمة أن تصل إلى ما تبغيه وترغبه في المستقبل، ويمكن القول ان التخطيط يشتمل على عملية الاختيار من بين بدائل التصرف المستقبلية للمنظمة ككل ولكل إدارة أو قسم فيها (عمران، 2007، ص4).

ينظر الى التخطيط على انه الاساس الذي يقوم عليه العمل كله في مواجهة المستقبل المجهول، وإذا لم يضع الانسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقا فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال فإنه بالطبع لا يستطيع تحقيق الهدف الذي يسعى إليه فبدون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة إرتجالية عشوائية وتتحرف عن مسارها السليم، وهذا يظهر لنا أهمية التخطيط ومدى الاهتمام الذي يجب أن يعطي للتخطيط من قبل المدراء، فمهما بلغت قدرة الفرد ودقته في تقدير الامور الا انه لن يكون قادراً على التنبؤ بما سيحدث بشكل دقيق، ولكن هناك مجموعه من المؤشرات التي يمكن البناء عليها في عملية التنبؤ بما سيحدث. والقدرة على قراءة المؤشرات التي من شأنها ان تكون لدينا صورة عن الاحداث التي من الممكن وقوعها، والتخطيط يعتمد على عملية التنبؤ وكما نعلم أن التنبؤ بما سوف يقع من أحداث أمر يخرج عن طاقة البشر لأنه من اختصاص الله وحده عالم الغيب، ولكن على الرغم من ذلك كله فإن بالإمكان تحديد الاتجاه بشكل عام أو تعيين عدد من

الاحتمالات التي ينتظر أن تحدث وكلما كان المدير وطاقم العاملين في المدرسة قادرين على التخطيط ولديهم افق واسع كانت توقعاتهم أكثر شمولاً وأقرب إلى الواقع الفعلي (صبرة، 2017).

1.9.1.2 أهمية التخطيط:

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره، وبدون التخطيط تصبح الامور متروكة للقدر أو العمل العشوائي الغير الهادف، ومن أهم مزايا التخطيط يساعدك على تحديد الاتجاه لأنه مبني على أهداف سبق لك أن حددتها، فالأهداف الواضحة المتناغمة تقود إلى اتجاه، والتخطيط يزيد الاتجاه وضوحاً، وبذلك يساعد التخطيط على تحقيق الاهداف بشكل أفضل. وتبرز اهمية التخطيط من خلال تحديد الأهداف وطرق تحقيقها، تحقيق التوازن بين الموارد والاحتياجات، يعمل علي زيادة الكفاءة والفاعلية، ضمان وجود الرقابة والمتابعة المستمرة، تحديد الوقت والتكلفة لكل عملية، التخطيط يكشف لك الحقائق ويوضح لك الأمور فوجود برنامج زمني وأولويات مرتبة وخطوات محددة بتواريخ معينة يكشف لك كامل الحقائق عن أهدافك، التخطيط يجعلك مستعداً للخطوات القادمة (محمد، 2001).

2.9.1.2 اهداف التخطيط.

تتنبثق أهداف التخطيط من خلال التركيز على الجوانب التالية.

1: تسليط الضوء على الأهداف.

يتأتى ذلك من خلال السير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف وكما نعلم فإن الهدف هو نقطة الانطلاق الأولى في أية خطة كما أنه الغاية التي تسعى إليها الخطة ومادام هناك نية للقيام بالتخطيط فلا بد من التفكير في الأهداف التي سنصل اليها بحيث تكون هذه الاهداف قابلة للتحقيق ومتفق عليها ويمكن الوصول اليها وتتسم بالوضوح أي أن تكون مفهومة لكل المستويات

الادارية العليا والتنفيذية وقابلة للتنفيذ في الواقع العملي التطبيقي بحيث يشتق منها اهداف تشغيلية أخرى.

2: رفع درجة الانسجام والتنسيق بين المدير والاقسام والمعلمين.

يعمل التخطيط على تحقيق الهدف النهائي للمدرسة ولكي تصل المدرسة إلى تحقيق ذلك لابد لها من تحقيق أهداف جزئية لكل قسم من اقسام المدرسة ومن أجل أن تحقق الهدف النهائي فلا بد من التنسيق بين كافة الأقسام، كما يظهر التخطيط ومن خلال عملية المتابعة والتقييم الحاجة إلى التعديل في الأساليب والطرق المستخدمة في العمل إذا احتاج الأمر والتعديل على الاجراءات والسياسات المنبثقة لتصبح أكثر فاعلية في تحقيق الاهداف.

3: تسهيل عملية الرقابة والاقتصاد في النفقات.

تهتم الخطة برسم الصورة التي ستكون عليها الاعمال في المستقبل ومن الناحية المالية تترجم هذه الاعمال إلى إيرادات ونفقات والتخطيط السليم هو الذي يعمل على تخفيض النفقات وزيادة الايرادات وعلى الأقل أن لا يجعل النفقات المتوقعة تزيد عن الايرادات المرتقبة إلا في أحوال نادرة عندما يكون التخطيط طويل الأجل ويتوقع تحقيق خسائر في الأجل القصير والتخطيط دائماً يتفادى العشوائية والارتجال التي تؤدي إلى الإسراف والتبذير، ولا يمكن أن نتصور عمل ما يتم دون ان تكون هناك عملية رقابة على من ينفذون هذه الاعمال ولكي تتم عملية الرقابة بصورة فعالة لابد من وضع معايير مقننة توضع مقدما لكي يقاس بناء عليها ما أنجز من أعمال ومن هنا تبرز أهمية التخطيط حيث أنه يوضح ما يجب انجازه من أعمال والطرق والأساليب التي لابد من استخدامها لانجاز تلك الأعمال والوقت الذي ينبغي أن لا يتجاوزه المنفذ في ذلك (قاسم، 2012).

مما سبق يتضح أنه بدون التخطيط تصبح المنظمة تائهة وتصبح قراراتها عشوائية ويمكن تشبيهها بالسفينة التي لا يعرف ربانها متى وكيف وأين سيبحر... ولماذا؟

10.1.2 التخطيط المدرسي.

تعتبر عملية التخطيط المدرسي الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى وقد مر مفهوم التخطيط المدرسي منذ أكثر من عشر سنوات بمرحلة إعادة صياغة وتعريف، مستجيباً في ذلك لتحولات عميقة اعترت ميدان العمل المدرسي ومفاهيمه الرئيسية خلال التسعينات، بما يعني إعادة النظر في كثير مما كان متداولاً عقوداً طويلة من الأفكار حول حدود ذلك التخطيط وأبعاده ودائرة تأثيره، وكذلك إعادة النظر في طبيعة ما يربط بينه وبين المفاهيم والمحددات التعليمية والسياسية الأخرى من علاقات.

وتناول الفكر الإداري المعاصر تعاريف متعددة للتخطيط المدرسي منها بأنه: "العملية العقلانية القائمة على البحث والدراسة الرامية إلى تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة لمدارس التعليم العام بأقل وقت وجهد وتكلفة، وَاخِرَ بأنه وضع السياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه على فترات تتناسب مع إمكانيات المدرسة (الشاعر، 2003، ص3).

أن موضوع التخطيط المدرسي هو الظاهرة الإدارية و التعليمية على مستوى المدرسة و التي تمثل الوحدة البنائية للنظام التعليمي للمجتمع، و تمارس منه أدوار متعددة، تعليمية و تثقيفية و حضارية، وهي بذلك جزء من موضوع التخطيط التعليمي، و جزء من موضوع التخطيط التربوي في ذات الوقت، إن التخطيط المدرسي ضرورة لازمة لمدير المدرسة، وذلك لتحقيق أهداف المدرسة المرجوة بنجاح كبير" فإن من أهم دعائم نجاح خطة العام الدراسي دراسة الأهداف التربوية المراد تحقيقها، و يجب أن تخص هذه باهتمام القائمين على إدارة شؤون المدرسة

فيتعرفون على كل المداخلات التي تؤثر وتتأثر بها ويتعرفون كذلك على أسس وضعها بصورة محددة و دقيقة تمكن من تنفيذها وقياسها بطريقة علمية (نور الدين، 2008).

1.10.1.2 أهمية وفوائد التخطيط المدرسي:

تكتسب عملية التخطيط أهميتها من كونها حجر الزاوية في الإدارة المدرسية، ويعتبر مدير المدرسة هو الشخص الذي له أعظم الأثر في عمليات ونشاطات الإدارة المدرسية المختلفة، حتى أننا نستطيع القول أن نجاح الإدارة المدرسية في القيام بما هو مطلوب منها يتوقف بالدرجة الأساسية على مدى ما يتمتع به المدير من قدرات قيادية ومؤهلات إدارية، لذا وجب على مدير المدرسة الناجح أن يمارس التخطيط في مدرسته وبأسلوب علمي قائم على استلهام خبرات الماضي وحقائق الواقع، وبمنظرة مستقبلية لما يمكن أن تتعرض له مدرسته من صعوبات ومشاكل ووضع الحلول المناسبة لها.

ومن مميزات التخطيط المدرسي، وضوح الأهداف، مشاركة الأشخاص المناسبين لتنفيذ نشاطات الخطة المختلفة، وضوح دور كل من التلاميذ، والمدرسين، والمجتمع المحلي، والمشرفين التربويين في الخطة. وحدة القيادة لكل نشاط في الخطة، جدولة النشاطات زمنياً وبرمجة إجراءات التقويم والمتابعة والتعاون حيث يشترك في بناء هذه الخطة جميع العاملين في المدرسة (نور الدين، 2008).

وفي هذا السياق أشار أحمد (2003) إلى ان التخطيط للتدريس يؤدي الى مساعدة المعلم على النمو المهني السليم والى تنظيم عناصر الموقف التعليمي وكل ما يحقق الأهداف.

ان الإدعاء بعدم أهمية تخطيط الدروس - خاصة من قدامى المعلمين - ادعاء مرفوض، لأنه يعكس وجهة النظر التقليدية التي ترى أن التدريس هو مجرد نقل المعلومات من الكتب المدرسية

الى أذهان الطلبة بواسطة المعلم، ولو إقتصرت مفهوم التدريس على ذلك لأقفلت المدارس أبوابها، وتم الإكتفاء بتسجيل الدروس على شرائط صوتية يسمعها الطلاب في المنزل، فالتدريس يتضمن مهارات كثيرة ومتنوعة، قد يكون من بينها نقل المعارف من المعلم الى طلابه، الأمر الذي يفرض تعدد أهداف المواقف التدريسية، وتشعب مجالاتها، مما يجعل من الصعب على المعلم أن يؤدي أي مهمة تربوية دون تخطيط متقن وهناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:

- أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.
- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات أكثر من الحد المعقول.
- أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.
- أن يشمل كل جوانب المدرسة.
- أن يغطي فترة زمنية معقولة.

2.10.1.2 مجالات التخطيط المدرسي.

تتمثل عملية التخطيط في الإدارة المدرسية في الإعداد للعام الدراسي الجديد، وتشكيل اللجان الخاصة والتأكد من تجهيزات المبنى المدرسي وصلاحيته وتحديد أنواع الأنشطة والأعمال التي ينبغي تنفيذها لتحقيق الأهداف والإدارة الجيدة للوقت وتنظيمه لتنفيذ الخطط. وضع برامج عمل زمنية لتنفيذها على مدار العام الدراسي. وضع لوائح النظام المدرسي مدعومة بوسائل التنفيذ السليمة، التخطيط للامتحانات الشهرية والفصلية التي تجري داخل المدرسة، عمل خطة متكاملة للخدمات الطلابية (صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً).

التخطيط لتوزيع المناهج الدراسية على شهور السنة وإعداد خطة لمتابعة الطلاب والمدرسين داخل الفصول ورعاية الطلاب ذوي الإعاقات، التنبؤ بالصعوبات والعقبات والمشكلات المحتمل حدوثها داخل المدرسة، عمل الجدول المدرسي في بداية كل عام دراسي .ويضيف أن من مجالات التخطيط التي يقوم بها المدير أيضاً دعم صلات المدرسة بخريجائها والمدارس الواقعة في محيطها من خلال الزيارات المتبادلة إشراك المدرسين في وضع خطة تجريبية لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة في السياسة التعليمية الجديدة (العاجز، 2005).

3.10.1.2 مصادر الخطة المدرسية:

يعتمد مدير المدرسة عند بنائه لخطة المدرسية على مصادر عديدة منها: -

1. المدير من حيث إبداعاته وابتكاراته وأفكاره.
2. الخطة المدرسية السابقة للاستفادة من نتائج تقويمها.
3. الطلبة والمعلمون والمنهاج والبناء المدرسي والمجتمع المحلي
4. مدير التربية والتعليم والمشرفون التربويون ومديرو المدارس المجاورة.
5. الأهداف التربوية العامة والاتجاهات والتجديدات التربوية الحديثة والحاجات المستجدة والظواهر كما وتعتبر الإدارة التعليمية في المنطقة مصدراً من مصادر الخطة المدرسية حيث تقوم بالمتابعة والإشراف والبحث عن المصادر المناسبة للمدرسة.

4.10.1.2 أنواع الخطط المدرسية:

تتعدد جوانب التخطيط المدرسي تبعاً لتعدد مجالات العمل المرتبطة بالعملية التربوية في المدرسة ومن بين أنواع الخطط المدرسية.

1. خطة الإشراف اليومي على الفصول المدرسية.

2. خطة النمو المهني وتطوير الأداء لاعضاء هيئة التدريس بالمدرسة.
3. خطط الأنشطة المدرسية في التوجيه التربوي والإرشاد.
4. خطة توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
5. خطة الجداول المدرسية
6. خطة إنتاج الوسائل التعليمية.
7. خطة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
8. خطة رفع مستوى التحصيل لدى الطلبة. (أبو هاشم، 2007)

5.10.1.2 دور مدير المدرسة في التخطيط لتدريس المعلمين

إن مدير المدرسة هو الدينمو المحرك لكل الفعاليات التعليمية والإدارية في المدرسة وهو وحده الذي يملك القرارات التي تسهل على المعلم تنفيذ مهامه الداخلية والخارجية. والتخطيط للتدريس تحتاج إلى شبكة من الأفراد المتعاونين على رأسهم مدير المدرسة وهو وحده الذي يملك القرارات التي تسهل على المعلم تنفيذ مهامه الداخلية والخارجية. ولا يقتصر دور مدير المدرسة على الإدارة التقليدية بل يتخطى ذلك ليقوم بأدوار مختلفة لا تؤدي في النهاية إلى تحسين التخطيط بين المعلمين فحسب بل تعزز التعاون بين جميع عناصر العملية التعليمية من معلمين وطلاب وأولياء أمور وأفراد المجتمع المحلي. ومن الأدوار التي يؤديها مدير المدرسة:

- الدور التخطيطي: ترتيب وتنسيق جميع الوظائف الإدارية
- الدور الإشرافي: يساعد العاملين على فهم أهداف المرحلة ودراسة المناهج والوقوف على أحدث الطرق التربوية والإلمام بخصائص الطلاب وطرق تنمية المعلمين مهنيًا وإعداد البحوث لتحسين العمل.

• دوره في صناعة القرار: وضع الحلول والبدائل لحل المشكلات التي تواجه المدرسة بالتعاون مع المعلمين وإشراك المجتمع المحلي والآباء والمشرفين.

• دوره كمحفز للعمل: تهيئة المناخ والبيئة المحفزة للعاملين لدفعهم نحو مزيد من الأداء والعمل المنتج الفاعل وكذلك استثارة الرغبة لديهم للعمل التعاوني. (شوق، 2001)

ومدير المدرسة هو المحرك الاساسي للعملية التعليمية التعلمية في المدرسة فهو رمانة المدرسة الذي يعطي المدرسة كل اسباب التقدم، ان مدير المدرسة المتعاون يكون مميزا في ادارة العملية التعليمية التربوية بمختلف جوانبها. اي نجاح يحدث في اي مؤسسة تعليمية يعود الفضل الى إدارتها من حيث التعامل مع العاملين في المؤسسة والاخلاص في العمل والعدل والمساواة بين العاملين وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم سواء عن مشاركتهم بالضراء والسراء والسؤال الدائم عنهم وتحفيزهم وتشجيعهم وحمايتهم وتتم جميع هذه النواحي من خلال الالتزام وتنفيذ هذه المهام:

1. تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني.

2. تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم .

3. الاهتمام بمستوى الأداء لكل العاملين بالمدرسة .

4. اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها.

5. الوقوف على المشكلات التربوية والتعليمية في الميدان.

6. التواصل التربوي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة.

7. الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع.

8. ضبط وتطوير النظام الإداري بالمدرسة.

9. ضبط شكاوي الطلاب وأولياء أمورهم .

10. زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى كل العاملين بالمدرسة.

11. الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والاجتماعية والنفسية والروحية.
12. توفير جو من التفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمدرسة.
13. تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة.
14. العمل بروح الفريق.
15. التحفيز على التميز وإظهار الإبداع.
16. تقوية الولاء للعمل في المدرسة .
17. التشجيع على المشاركة في أنشطة وفعاليات المدرسة. (سكيك، 2008)

دور مدير المدرسة كمشرف مقيم في تحسين لتخطيط لتدريس للمعلمين

إن مدير المدرسة كمشرف التربوي مقيم جزء من العملية التعليمية التي تتكامل دائرتها بالمعلم والطالب والمناهج وطرق التدريس والوسائل وتقنياتها والبيئة المدرسية والتقييم وما يتصل به من قياس وكل ذلك يمثل دائرة التربية والتعليم.

إن الفصل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفني خطأ شائع فمدير المدرسة حتى غير المتخصص في المادة يستطيع متابعة ما يكتب وما يقرأ في المادة كذلك ما يعده المعلم ويستطيع تقويم عمله ومتابعة ما يحدث داخل حجرة الدراسة من جدية واستفادة.

كما أن قيام مدير المدرسة بالإشراف على المعلمين وزيارتهم في فصولهم على اختلاف تخصصاتهم لا يتعارض مع دور المشرف التربوي المتخصص بل يعتبر مكملاً له فكلاهما وجهان لعملة واحدة.

حيث يعمل على تشخيص الموقف ثم تقديم العلاج له عن طريق رسم خطط تعمل على علاج السلبيات وتعزيز الإيجابيات. ولا يشترط أن يكون مدير المدرسة متخصصاً في كل المواد وإنما يستطيع أن يتابع ويزور جميع المعلمين داخل المدرسة في المواد المختلفة التي لم يتخصص بها وهذا يتطلب منه دراية كافية بالنواحي الآتية:

1. معرفة المهارات التي يتطلب إتقانها عند التخطيط للتدريس.
2. معرفة خصائص الطلاب في كل مرحلة من مراحل التعليم.
3. الإلمام الكافي بسيكولوجية التعليم
4. الإلمام الكافي بطرق التدريس السليمة التي تحقق الأغراض العامة من التربية.

(الدليمي، 2007)

مجالات عمل مدير المدرسة تتضمن ما يلي:

1. تطوير المعلمين وتمييزهم مهنيًا.
2. تحسين تنفيذ المناهج المدرسية.
3. التلاميذ.
4. البناء المدرسي وملحقاته.
5. البيئة المحلية والمجتمع المحلي. (حسيني، 2014)

ويمكن تحقيق أغراض هذه الجوانب عن طريق قيام مدير المدرسة بأعمال تغلب عليها السمة

الإدارية تتضمن المجالات التالية :

- 1) التخطيط .
- 2) التنفيذ .
- 3) المتابعة .
- 4) التقويم .

أولاً / التخطيط :

وهو العنصر الأساسي في تحقيق سلامة العمل الإداري حيث أن العمل الإداري يجب أن يكون مخططاً بدقة قبل بداية العام الدراسي لذلك يجب أن يضع مدير المدرسة خطة عمل تغطي كافة الأنشطة الإدارية التي يقوم بها في أثناء الدوام الدراسي من بدايته إلى نهايته.

ثانياً / التنفيذ:

وفي هذه المرحلة توضع الإجراءات الإدارية المقترحة موضع التنفيذ ويسير مدير المدرسة فيها طبقاً للمراحل التالية:

أ) المهام الإدارية في بداية العام الدراسي:

وتشمل هذه الإجراءات الإعداد الجيد لبدء العام الدراسي ومراجعة سير العمل في الأيام الدراسية

ومن هذه الإجراءات:

1. التأكد من أن حاجة المدرسة من المعلمين كافة التخصصات قد تحقق.
2. يتأكد مدير المدرسة من أن الإداريين الذين تكون المدرسة بحاجة إليهم متواجدون وأن عددهم يكفي لتيسير العمل المدرسي.
3. يتأكد أن الفنيين متوافرون كفني المختبر وفني الوسائل التعليمية أو غيرها ممن يتطلب العمل التربوي تواجدهم.
4. التأكد من وصول المقررات المدرسية وأن أعداد الكتب تكفي التلاميذ المسجلين رسمياً مع وجود فائق مناسب والتأكد من أن الكتب الموجودة هي نفس الطبقات المقررة
5. التأكد من وجود الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة لسير العملية التعليمية وصيانة ما يحتاج منها إلى صيانة.
6. التأكد من أن البناء المدرسي في وضع ملائم من حيث عدد القاعات وصلاحياتها للتلاميذ واكتمال أثاثها.
7. عمل الجدول المدرسي بحيث يغطي جميع المقررات التي على الطالب دراستها مع مراعاة الأوقات الملائمة لكل مادة منها وتوزيع حصص المادة على أيام الأسبوع.
8. الحرص على توفر مجموعة من السجلات المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل الإداري

المدرسي.(الحريري، 2007)

ب) المهام الإدارية أثناء العام الدراسي:

1. الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمتابعة قضايا إدارية تهم المدرسة والنظام المدرسي.
2. مراقبة دوام المعلمين من حيث الالتزام بمواعيد الحصص المكلفين بها والالتزام بالجدول المدرسي.
3. مراقبة دوام التلاميذ.
4. مراقبة دوام الإداريين والعمال والفنيين.
5. تأمين الإمكانيات المالية اللازمة للمدرسة.
6. كتابة التقارير إلى الإدارة التعليمية بهدف عرض سير الدراسة أو المشكلات التي تعترض العمل التربوي أو بيان حاجات المدرسة من المعلمين أو التسهيلات المالية.
7. صيانة البناء المدرسي ومرافقه.
8. مواجهة المشكلات الطارئة.
9. تنظيم العمل التربوي المدرسي من خلال عمل اللجان المختلفة من المعلمين والتلاميذ لتيسير العمل التربوي

ت) المهام الإدارية في نهاية العام الدراسي: وتشمل هذه المهام الجوانب التالية:

1. الإعداد للاختبارات وتنفيذها.
2. مراقبة سير الاختبارات.
3. الإشراف بشكل مباشر على التصحيح ورصد الدرجات.
4. الإشراف على النتائج وكتابة الشهادات وكشوف الدرجات. طبقاً للأنظمة المرعية
5. استلام اللوازم والأجهزة من المعلمين.

6. جرد الكتب المدرسية.
7. استلام السجلات الرسمية من المعلمين والإداريين.
8. كتابة تقرير شامل عن العام الدراسي والمقترحات لتحسين سير العمل الإداري في العام الدراسي (الأشقر، 2002)

ثالثاً / المتابعة:

إن أي تخطيط أو تنظيم ليس له أية فاعلية أو إيجابية ما لم يكن مشمولاً بمتابعة منظمة وفي أوقات متفرقة. وتشمل المتابعة ما يلي:

1. متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي.
2. متابعة أعمال هيئة التدريس والعمال وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص.
3. متابعة مستويات الطلاب الشهرية.
4. متابعة تنفيذ قرارات مجالس المدرسة.
5. متابعة تقويم أعمال الطلاب.
6. متابعة النشاط المدرسي.
7. فحص أعمال الشؤون المالية والإدارية والمراجعة في فترات دورية
8. متابعة الخدمات داخل المدرسة.

رابعاً / التقويم

لعل من أهم العمليات التربوية تقويم العاملين بالمدرسة والطلاب عن أساس علمي سليم حتى تتحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية. أما عناصر التقويم فتشمل:

1. تقويم التلاميذ.

2. تقويم المناهج والكتب الدراسية.

3. تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية.

4. تقويم إمكانات المدرسة المادية والبشرية.

5. تقديم تقارير يومية وسنوية من المدرسة إلى المختصين. (أمل، 2005)

بالعودة إلى مجالات عمل مدير المدرسة وتناول كل منها بشيء الإيجار نجد التالي:

أولاً: دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين وتمييزهم مهنيًا يقصد بالنمو المعرفي للمعلمين

تطوير كفاياتهم التعليمية وتشمل جانبين المعرفي والسلوكي.

أما الجانب المعرفي فيتضمن:

1) معرفة خصائص التلاميذ النفسية والجسمية والاجتماعية ومراعاة هذه الخصائص في التعليم

2) المعلومات والحقائق التعميمات في المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها .

3) حاجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والعلمية .

4) الأسس التي تبنى عليها المناهج الدراسية .

5) طرق التدريس المناسبة لمادته التي يقوم بتدريسها .

6) المكتشفات العلمية والأدبية التي تساعده .

7) دوره في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية .

أما الجانب السلوكي فيشمل:

1) القدرة على إدارة غرفة الصف .

2) قدرة المعلم على التخطيط لدروسه بمستوياته الثلاث (السنوي واليومي والدراسي) .

- (3) قدرة المعلم على استخدام الوسائل التعليمية .
- (4) قدرة المعلم على تنظيم نشاطات صفية ولا صفية مناسبة لتلاميذه .
- (5) قدرة المعلم على استخدام اللغة العربية السليمة بوضوح .
- (6) قدرة المعلم على وضع اختبارات تقيس تحصيل التلاميذ .
- (7) قدرة المعلم على تحليل نتائج الاختبارات .
- (8) قدرة المعلم على طرح الأسئلة داخل الصف .
- (9) قدرة المعلم على إنتاج ما يلزمه من وسائل تعليمية .
- (10) قدرة المعلم على توظيف الكتاب المدرسي توظيف فاعلاً .
- (11) قدرة المعلم على إثراء المناهج الدراسية .
- (12) قدرة المعلم على التواصل الإيجابي مع من يتعامل معهم في الإدارة المدرسية من أجل تطوير مهاراته التعليمية (أبو رزق، 2012)

ثانياً: دور مدير المدرسة في تحسين تخطيط لتنفيذ المناهج المدرسية :

المناهج يشمل أربعة عناصر أساسية هي : الأهداف المحتوى – الخبرات – التقويم . وعليه فإن

مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمنهاج المدرسي تتضمن:

- (1) إثراء المادة العلمية .
- (2) توظيف الكتاب المدرسي .
- (3) استخدام الوسائل التعليمية .
- (4) توفير الوسائل التعليمية اللازمة .
- (5) توظيف الإذاعة المدرسية .

- 6) توظيف المكتبة المدرسية .
- 7) الأنشطة الصفية واللاصفية.
- 8) توظيف المختبر المدرسي.
- 9) الرحلات المدرسية.
- 10) الاختبارات التشخيصية.
- 11) الاختبارات التحصيلية.
- 12) قياس تحصيل التلاميذ وتقويمه. (أحمد، 2003)

ثالثاً: دور مدير المدرسة في تحسين تخطيط لرعاية التلاميذ:

- 1) إجراء خطط توجيهية منظمة لتوعية التلاميذ حول النظام المدرسة وأسس النجاح والرسوب وما للتلميذ من حقوق وما عليه من واجبات.
- 2) توفير الظروف المناسبة ليمارس التلميذ حقه في الدراسة.
- 3) إيجاد نظام لتسجيل وجمع المعلومات تراكمياً لتوجيه التلميذ بفعالية نحو اكتشاف طاقاته.
- 4) مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تنظيم الترتيبات الخاصة ببرامج التوجيه والإرشاد.
- 5) العمل على توثيق العلاقة بين التلاميذ والمعلمين .
- 6) إيجاد نظام واضح ومحدد لمحاسبة التلاميذ وإطلاع التلاميذ مسبقاً عليه .
- 7) مواجهة المشكلات الخاصة بالتلاميذ النفسية والمتعلقة بالنظام المدرسي .
- 8) تنسيق نشاطات التلاميذ المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي .
- 9) مشاركة التلاميذ في تسيير اليوم المدرسي من خلال تدريبهم على ضبط النظام والمساهمة في بعض المهام الإدارية .

رابعاً: دور مدير المدرسة في التحسين للتخطيط في البيئة المحلية:

وهو يعتبر من الأدوار المميزة والهامة التي تظهر الفروق الفردية بين السلوكيات الإدارية من مدرسة إلى أخرى فمدير المدرسة يجب أن ينجح في إيجاد علاقة وطيدة بين مدرسته والبيئة المحيطة بها والاستفادة من هذه العلاقة إلى أقصى درجة ممكنة لخدمة العمل التربوي. ومدير المدرسة الواعي هو الذي يضع خطته الواضحة الأهداف محدود الطرائق للاستفادة من البيئة المحلية على النمو المطلوب، لا أن يكون ذلك عشوائياً يسير حسب الصدفة. (حسيني،

(2014)

بعض الأدوار التي يمكن أن يتبعها مدير المدرسة في مجال إدارة وتنظيم المدرسة:

أولاً: في مجال إدارة المدرسة:

- 1) أسلوب مشاركة العاملين.
- 2) إصدار الأوامر دون الرجوع للعاملين.
- 3) عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين.
- 4) توزيع المسؤوليات في ضوء تخصص وقدرات كل معلم.
- 5) الحزم مع اللين.
- 6) الحزم والجدية وعدم التهاون مع العاملين.
- 7) الحزم والمرونة.
- 8) الربط بين بعض الأنواع السابقة.

ثانياً: في مجال النواحي الإدارية والإشرافية:

- 1) التركيز على النواحي الإدارية في إدارة وتنظيم المدرسة.

(2) إعطاء وقت كاف وأهمية للأعمال الكتابية.

(3) التركيز على النواحي الإشرافية.

(4) إعطاء وقت كاف وأهمية للتلاميذ وهيئة التدريس والمجتمع المحلي.

(5) التنسيق بين النواحي الإدارية والإشرافية.

(6) الربط بين بعض الأنواع السابقة. (أبوعودة، 2009)

ثالثاً: في مجال تنظيم المدرسة:

(1) المرونة بالدرجة الكافية

(2) التركيز على المادة الدراسية.

(3) التركيز على النشاطات المدرسية.

(4) التعليم الذاتي داخل الفصل وخارجه.

(5) النمو الوظيفي للعاملين.

(6) تشجيع روح عمل الفريق الواحد.

(7) الربط بين بعض الأنواع السابقة.

رابعاً: في مجال اتخاذ القرار:

(1) أن يكون القرار فردياً

(2) مشاركة البعض في اتخاذ قرار متعلق بشئون المدرسة

(3) إعطاء دور للتلاميذ للمشاركة في اتخاذ القرار

(4) اتخاذ القرار من حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار

(5) مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار

خامساً: في مجال الفاعلية والكفاءات:

- 1) العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة
- 2) العمل على تحقيق وإشباع رغبات العاملين
- 3) مراعاة الظروف المحيطة بالموقف المتعلق باتخاذ القرار
- 4) عمل توازن وتكامل بين العلاقات الإنسانية وأداء العاملين وموقف الأداء
- 5) الإلمام بالمنهج الدراسي لكل المراحل
- 6) فهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة (الحريري، 2007)

بعض الأسس التي يتم على أساسها اختيار مدير المدرسة:

1. أن يكون اختيار مديري المدارس من المدرسين ذوي الموهبة والقدرة على تحمل أعباء القيادة مع الأخذ في الاعتبار أن المعلم الناجح ليس بالضرورة أن يكون مديراً ناجحاً.
2. أن يكون على مستوى الكفاءة والامتياز وقوة الشخصية (زقوت، 2007)

دور مدير المدرسة لتحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- 1- تطوير المعلمين والرفع من مستوى ادائهم المهني والفني.
- 2- توفير الجو التربوي و التعليمي الملائم للطالب والمعلم.
- 3- استغلال الوقت بما ينفع وخاصة في الأسبوع الذي يسبق بداية العام الدراسي الجديد.
- 4- تبادل ونقل الخبرات بين المعلمين للإستفادة منها.
- 5- تعويد المعلمين على العمل الجماعي وتكوين روح الفريق الواحد.
- 6- تقوية روح التعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة.
- 7- تدريب المعلمين على التدريس الفعال والمثمر .
- 8- إستضافة بعض ذوي الخبرة من المشرفين التربويين والإستفادة منهم .
- 9- بث روح الحوار البناء وتبادل الآراء حول العمل التربوي . (العابسي ، 2000)

2.2 الدراسات السابقة:

1.2.2 الدراسات العربية:

لقد عمدت الباحثة الى دراسة دور مدراء المدارس محافظة القدس في التخطيط ضمن مجالات التالية:

ولاً: دراسات العربية في الإدارة المدرسية:

الشمري، مشاري مطر ظاهر (2017)

هدفت الدّراسة تُعرف دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي في مجالات (المعلم، والطالب، والمناهج وطرق التّدريس، والبيئة المدرسية)، ومن أجل تحقيق أهداف الدّراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة تكونت من (420) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من خلال استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدّراسة إلى أن دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وجاء دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين عند مجالات المعلم والطالب والبيئة المدرسية متوسطاً، في حين جاء دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين عند مجال المناهج وطرق التّدريس مرتفعاً، كما توصلت الدّراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدّراسة على مجالات دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح المعلمين الذكور، وتوصلت الدّراسة كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدّراسة على مجالات دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي تعزى لمتغيري

المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها قيام وزارة التربية بدولة الكويت بعقد دورات لنشر ثقافة استخدام المؤشرات التعليمية في تقويم مشروع تحسين الأداء المدرسي لتطوير العملية التعليمية، وتعزيز دور مدير المدرسة القيادي والتربوي بإعطائه مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المسؤوليات والواجبات المطلوبة منه .

الطيبي، مسلم يوسف (2016)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدي مديري ومديرات المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم/ قسبة إربد، وذلك في العام الدراسي 2014/2015 م والبالغ عددهم (164) مساعداً، اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث تكونت من (92) من مساعدي مديري ومديرات المدارس، منهم (40) مساعد مدير، و(62) مساعدة مديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم طورت استبانة كأداة لجمع البيانات اشتملت على (34) فقرة توزعت على خمسة مجالات هي: الأصالة، تحسين البيئة المدرسية، القدرة على حل المشكلات، العملية التدريسية، والتمكين، وتم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: 1) أن دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس في قسبة إربد كان بدرجة قليلة". 2) عدم جود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($a \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس في مديرية التربية والتعليم / قسبة إربد، تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. وفي ضوء النتائج

أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس من أجل تطوير كفاياتهم في مجال تنمية الإبداع وتعزيز الإبداع لدى المعلمين، ومهارات حل المشكلات، والعمل على توفير بيئة نموذجية آمنة لتنمية الإبداع وغرس القيم الإبداعية، والاهتمام بالمبدعين، والاستفادة من البرامج العالمية القائمة على تنمية الإبداع وتطبيقها على المدارس

الهاجري، ميثا طلق (2016)

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجهراء في دولة الكويت، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، وتكوّنت عينة الدراسة من 43 مديراً ومديرة و725 معلماً ومعلمة. وتم تطوير أداة تكوّنت من محورين، الأول لقياس درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة الجهراء، وتكون من 36 فقرة، والثاني لقياس مستوى الأداء الوظيفي، وتكون من 26 فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة الجهراء من وجهة نظر المعلمين متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس لصالح الذكور، باستثناء مجال النمو المهني، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع مجالات ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين باستثناء مجال النمو المهني لصالح سنوات الخبرة من (من 5 سنوات إلى أقل من

10سنوات) و(10 سنوات فأكثر). كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة الجھراء في دولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق فيما يتعلق بمتغير الجنس لصالح الإناث على جميع المجالات والدرجة الكلية المتعلقة بالأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال المهارات، ووجود فروق في مجال (الأداء التعليمي، والسلوكيات) لصالح مؤهل البكالوريوس، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع المجالات. وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين جميع مجالات ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجھراء في دولة الكويت باستثناء مجال التخطيط. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها: توعية مديري المدارس بأهمية المشاركة الإيجابية للمعلمين في العملية الإشرافية؛ وتدريب مديري المدارس على الإشراف التشاركي من خلال برامج التأهيل والإعداد التي يخضعون لها من قبل وزارة التربية.

النصافي، مريم رجعان مناحي (2016)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية من وجهة نظر المعلمات، وتكوّنت عينة الدراسة من (496) معلمة، وتم تطوير استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (التخطيط، وإدارة الصف، والتقويم، والعلاقات الإنسانية، والتطوير والإبداع)، وتم التحقق من صدقها وثباتها. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لدورهن في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية من وجهة نظر

المعلمات كانت بدرجة متوسطة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \geq 0.05$) لتقديرات معلمات رياض الأطفال لدور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية تعزى لمتغير التخصص ولصالح أصحاب فئة (تخصصات أخرى). وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: تدريب مديرات رياض الأطفال وتطويرهن مهنيًا أثناء الخدمة.

جزاع، تركي الحميدي (2014)

استهدفت الدراسة تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والوقوف على درجة إسهام ذلك في تحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين. والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة التحويلية وتحسين مستوى الأداء المهني للمعلمين، وكذلك الفروق بين تقديرات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لأساليب القيادة التحويلية تبعاً للمتغيرات (النوع- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- المنطقة التعليمية). ولأجل ذلك تم إعداد أداة دراسة تكونت من 46 عبارة، ورّعت على خمسة محاور (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) ومحور خاص بتحسين الأداء. وتم تطبيقها على عينة قدرها 342 معلماً، من جميع المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، وكشفت نتائج الدراسة عن أن: مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت يمارسون أبعاد القيادة التحويلية في الواقع

الميداني بدرجة كبيرة، وأن المعلمين يقدرّون دور المديرين الفاعل في تحسين الأداء لديهم بدرجة كبيرة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردي دال بين تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد القيادة التحويلية، وبين تحسين الأداء المهني لديهم. وقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تقدير العينة لممارسة المديرين لبعدي (الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية) لصالح مجموعة الإناث. وكذلك وجود فروق بين متوسطات أفراد العينة فيما يتعلق بتحسين الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الحاصلين على مؤهل الدبلوم والمؤهل الجامعي، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول آرائهم فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك عدم وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

دراسة المشوخي(2010)" واقع التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في المرحلة الثانوية لمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى معايير تبين مدى العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، والوقوف على الممارسات الحالية لواقع التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي ومقارنة الواقع مع المعايير المتبناة.

وأداة الدراسة هي الاستبيان الذي طبق على عينة الدراسة التي تشمل جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعددهم (35) مديراً، وقد تم اختيار (10) من أولياء الأمور لكل مدرسة، فبلغ عدد أولياء الأمور الكلي (350) ولي أمر، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أ. هناك اتفاق بين مديري المدارس وأولياء الأمور على وجود تعاون (قليل) بين مديري المدارس والمجتمع المحلي بقطاع غزة.

ب. أكثر المجالات التي يوجد فيها تعاون هو مجال (حل مشكلات الطلاب) من وجهة نظر

المديرين وأولياء الأمور، وأقل المجالات تعاونًا هو خدمة المدرسة للمجتمع المحلي.

ج. أكثر الفقرات التي يوجد بها تعاون من وجهة نظر مديري المدارس وأولياء الأمور هي إتاحة

الفرصة لأولياء الأمور لمتابعة تقدم أبنائهم في التحصيل الدراسي.

د. التعاون في حل مشكلات الغياب.

هـ. أقل الفقرات تعاونًا من وجهة نظر المديرين وأولياء الأمور هي: تعاون المجتمع المحلي مع

الإدارة المدرسية لحل مشكلات المعلمين، وتحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية، وفتح

مكتبة المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.

دراسة أبو عودة (2009) "واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية" في لواء

غزة."

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية

الأكاديمية الحكومية في لواء غزة محافظات غزة في ضوء متغيرات كل من: نوع المدرسة

(ذكور/ إناث)، الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع

مديري ومديرات المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في لواء غزة (محافظات غزة) من (49)

مديرًا ومديرةً، ويشمل أيضًا جميع المعلمين والمعلمات الواقعين تحت إدارتهم وعددهم (1373)

معلمًا ومعلمةً، وشملت العينة جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريتي

التعليم في (غزة - خان يونس) بلواء غزة. وأداة الدراسة هي الاستبيان ومكون من (86) فقرة،

وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ- يقدر المديرون درجة ممارستهم الإدارية والفنية بشكل أعلى من تقدير المعلمين لها في كل مجال على حدة وفي مجموع المجالات ككل.

ب- يقدر المديرون والمعلمون معاً درجة الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية بأنها (متوسطة) الممارسة في كل مجال على حدة، وفي مجموع المجالات ككل حيث بلغت النسبة المئوية (68.15%)

ت- يقدر المديرون أن درجة ممارساتهم الإدارية والفنية (متوسطة) في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

ث- يقدر المعلمون أن درجة ممارسة مديريهم الإدارية والفنية (ضعيفة) في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

أجري الدليمي دراسة عام (2007) هدفت الدراسة الكشف عن فعالية مدير المدرسة الابتدائية بصفته مشرفاً مقيماً في تطور الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمدارس مملكة البحرين. حيث استخدم الباحثة المنهج الوصفي، ووضع إستبانة شملت (80) مهمة إشرافية موزعة على (6) محاور رئيسية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي التعليم الأساسي في المملكة البحرين والبالغ عددهم (4240) معلماً ومعلمة. وقد اختار عينة عشوائية عند أفرادها (412) معلماً ومعلمة. وتم تحليل البيانات باستخدام برامج (SPSS).

ومن أهم النتائج ما يلي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية، فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى الى متغير

المؤهل العلمي والجنس بالنسبة لكل المحاور، وكذلك بالنسبة للاستجابات على الإستبانة ككل، في حين توجد فروق تعزى الى متغير التخصص وسنوات الخبرة.

2. عدد المهام غير المقبولة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عينة الدراسة هي (28) مهمة، والتي يمارسها المدير بصفته مشرفا مقيما في تطوير كفاياتهم المهنية، أي ان البنود التي لم تحقق نسبتها هي (35%) من المهام التي تضمنتها الإستبانة ككل.

3. انشغال معظم المديرين في عملهم بالجوانب التنظيمية الإدارية، أبعادهم عن التفكير والأهتمام بالجانب الفني والتعليمي والتربوي كمشرفين مقيمين.

وأجريت عودة دراسة (2004) هدفت الدراسة تقييم واقع ممارسة مديرية المدرس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (42) مديرا ومديرة من مدارس محافظة بيت لحم الحكومية بنسبة (50%) من مجتمع المديرين، و(294) معلما ومعلمة بنسبة (20%) من مجتمع المعلمين، وقد تم اختيارهم عشوائيا بالطريقة الطبقيّة العنقودية. ولتحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة المهام القيادية الفعالة لمدير المدرسة وتكونت الإستبانة من (65) فقرة، واستخدمت ايضا (استبانة منيسوتا) لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد أظهرت النتائج أن ممارسة مديري المدارس الحكومية في بيت لحم للمهام القيادية الفعالة كانت عالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وأجريت عويضة (2003) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال آلية التخطيط واتخاذ القرار والتشكيلات والموازنة والإحصاء وتحديد الحاجات. وقد أجريت الدراسة على مديري التربية والتعليم في الضفة الغربية ونوابهم الإداريين والفنيين ورؤساء أقسام التخطيط في المديريات. وقد أظهرت النتائج أن معرفة المديرين لعملية التخطيط التربوي عالية جدا. غير أن هناك اختلاف بين درجة معرفتهم لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم. كذلك أظهرت النتائج أن درجة معرفة مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط التربوي كانت لصالح الذين يحملون درجة ماجستير فأعلى ولمن تزيد خبرتهم عن 7 سنوات. إضافة إلى وجود اختلافات في متوسطات درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لعملية التخطيط التربوي من وجهة نظر العاملين معهم ولصالح النواب الإداريين.

وقامت أبو الريش (2002) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع فهم الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لبعض السياسات التربوية وعملية التخطيط التربوي. وقد أجريت الدراسة على مديري التربية والتعليم في الضفة الغربية والمديرين العاميين فيها وأيضا النواب الفنيين والإداريين لمديري التربية والتعليم. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى إن فهم الإداريين التربويين للسياسة التربوية كان بدرجة متوسطة. كذلك الحال بالنسبة إلى فهمهم لعملية التخطيط التربوي مع ملاحظة أن النتيجة كانت لصالح ذوي الخبرة الطويلة فيما يتعلق بفهم مجالات كل من التخطيط التربوي وأسس السياسة التربوية. وكذلك فإن أعلى المتوسطات الحسابية كانت لصالح مديري التربية والتعليم يليهم النواب الإداريين والفنيين وأخيرا المديرين العاميين.

ثانياً: الدراسات العربية التي تتعلق بالتخطيط للتدريس.

دراسة أبو هاشم (2007) وهي بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث

لقطاع غزة وسبل تطويره.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة

الغوث بغزة، والتعرف على سبل تطويره، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري

ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة، للعام الدراسي 2006/2007م، وقد بلغ

عددهم (193) مديراً ومديرة، وقد بلغت عينة الدراسة (150) مديراً ومديرة من أفراد مجتمع

الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم أداتين للدراسة، وهما استبانة موجهة إلى عينة

الدراسة، ومقابلة شخصية موجهة لمجموعة تشمل (10) من المسؤولين عن برنامج التربية

والتعليم بوكالة الغوث بغزة، وبعض المدربين القائمين على مشروع التطوير المدرسي.

ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة توصل الباحث للنتائج التالية:

• بالنسبة لمدى وضوح المفاهيم: فقد أظهرت النتائج أن نسبة منخفضة من المستجيبين لديهم

فهم واضح للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

• بالنسبة للاتجاهات نحو التخطيط الاستراتيجي: فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من

المستجيبين لديهم اتجاهات إيجابية وجيدة تجاه التخطيط الاستراتيجي لمدارسهم.

• بالنسبة للممارسات المتبعة في التخطيط لمدارس أفراد العينة: فقد أظهرت النتائج أن نسبة

مرتفعة من المستجيبين تمارس هذه العملية بصورة صحيحة وجيدة.

- بالنسبة للصعوبات التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي: فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين أكدت على وجود صعوبات، وقد جاء على رأس هذه الصعوبات كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وعدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها. وفي ضوء نتائج الدراسة اقترح الباحث بعض التوصيات ومنها:
 - ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والتأكيد على مفهومه الصحيح، وأهميته، وكل ما يتعلق به، من خلال وضع إطار نظري معتمد، يناسب فلسفة العمل في دائرة التعليم بوكالة الغوث وطريقته، ومن ثم إدراجه ضمن دورات معهد التربية بجميع مستوياتها.
 - ضرورة تشجيع المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية، وأساليب التنبؤ، والتصدي لقضايا استراتيجية هامة تعمل على إحداث طفرات في مستوى الخدمات التعليمية، ونوعيتها وتشجيع التجارب الإبداعية، وعدم الاقتصار على القضايا الروتينية.

دراسة شبلاق (2006) وهي بعنوان " دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، أما مجتمع الدراسة فتكون من ١١٥ مديراً ومديرة، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من ٨٥ مديراً ومديرة ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته أن الاهتمام ببرنامج التطوير المدرسي يعزز مهارات أساليب التنبؤ ودراسة المستقبل وأن يركز البرنامج على تطوير العلاقات الإنسانية وزيادة روح التعاون والمشاركة الجماعية لمواجهة التحديات وحل المشكلات التي تواجه عملية التخطيط وأن يتبنى مديرو المدارس التخطيط

الاستراتيجي في إعداد خططهم وذلك لتقوية الروابط مع المجتمع المحلي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة والتبصر في مستقبل المدرسة.

دراسة الأشقر (2002) وهي بعنوان "دراسة واقع التخطيط للتدريس لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط للتدريس في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط للتدريس لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط للتدريس كما يراها المديرون، والتعرف على علاقة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية بكل من وضوح المفهوم وبعض المعوقات المحددة التي قد تحد أو تعوق ممارسة التخطيط للتدريس في هذه المنظمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على (133) منظمة و تم استرجاع (109) استبانة حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج spss الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن 66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط للتدريس، وأنهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 3.62 كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط للتدريس، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وضوح المفهوم العلمي للتخطيط للتدريس تعزى للخصائص

الشخصية (جنس المدير، عمره، مؤهله العلمي، سنوات الخبرة)، وكذلك للخصائص التنظيمية (عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير التنظيمي عمر المؤسسة. وكذلك بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي قد تواجه التخطيط للتدريس تعزى للخصائص الشخصية (جنس المدير، عمره، سنوات الخبرة لديه)، وكذلك للخصائص التنظيمية (عمر المؤسسة، عدد المتطوعين، عدد العاملين الدائمين)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وضوح المفهوم ومستوى الممارسة العملية للتخطيط للتدريس. ورغم أن الدراسة تعتبر بعض النتائج جيدة ومبشرة، إلا أنها أوصت بضرورة البناء على هذه النتائج ومحاولة السير قدماً على الطريق نفسها المؤدية إلى فهم أعمق وممارسة أكثر جدية في هذا القطاع، كما أوصت المنظمات بضرورة التأكد من وضوح رسالتها ورؤيتها.

دراسة الصالحي (2002) وهي بعنوان " تطوير التخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية. "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الإداري المدرسي والأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية ودراسة الواقع الراهن للتخطيط الإداري المدرسي وتقنياته التكنولوجية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على المقابلة الشخصية مع المسؤولين في دائرة التربية بوكالة الغوث، وعدد (12) شخصاً، وطبق الاستبيان على جميع مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعددهم (168) وتوصل

الباحث في دراسته إلى العديد من الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتطوير وتفعيل التخطيط الإداري المدرسي من أهمها:

- تنمية كفايات مديري ومديرات المدارس في ممارسة التخطيط الإداري المدرسي من خلال الدورات التدريبية القصيرة والمستمرة.
- تكوين نظام متطور لإدارة المعلومات بوكالة الغوث.
- تطوير دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث.
- تطوير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- إجراء الدراسات المسحية لتحديد سياسات تطوير التخطيط الإداري المدرسي واحتياجاته المادية والبشرية. تطبيق الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية في جميع مجالات التخطيط الإداري المدرسي.

دراسة الحجار (2001) وهي بعنوان " تطوير التخطيط للتدريس للتعليم بقطاع غزة. "

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير التخطيط للتدريس للتعليم بقطاع غزة، من خلال التعرف على الاتجاهات الحديثة في التخطيط للتدريس للتعليم، والوقوف على واقع التخطيط للتدريس للتعليم بقطاع غزة، والتوصل إلى تصور مقترح لتطوير التخطيط للتدريس للتعليم بقطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالمقابلة والاستبانة للتعرف على واقع التخطيط للتدريس للتعليم في قطاع غزة، ثم التوصل إلى التصور المقترح بتطويره. اشتملت عينة البحث (45) فردًا، أي بنسبة (69%) من مجتمع البحث، والمتمثل في عينة من المديرين العامين والمديرات في المدارس في غزة باعتبارهم يقومون بالتخطيط للتدريس في عملهم، والبالغ عددهم (65) فردًا، وتوصل الباحث في دراسته إلى عدة نتائج أهمها:

- إن درجة ممارسة التخطيط للتدريس للتعليم بقطاع غزة بشكل عام هي بمستوى (متوسط).

- أقل مجالات التخطيط للتدريس للتعليم ممارسة هي: المشاركة في التخطيط للتدريس للتعليم، وتليها ممارسة الكفايات التخطيطية.

- أعلى مجالات التخطيط للتدريس للتعليم ممارسة هي: إعداد الخطط للتعليم.

- يعاني التخطيط للتدريس للتعليم بقطاع غزة من مشاكل عديدة أهمها:

أ- ضعف المشاركة في التخطيط للتدريس للتعليم.

ب- ضعف ممارسة الكفايات التخطيطية.

ت- ضعف الممارسة في إعداد الخطط.

وفي ضوء النتائج توصل الباحث إلى تصور مقترح يمكن أن يسهم في عملية تطوير التخطيط

للتدريس للتعليم بقطاع غزة، ويتضمن المقترحات الآتية:

أ- مقترحات تفعيل المشاركة في التخطيط للتدريس للتعليم.

ب- مقترحات تطوير ممارسة الكفايات التخطيطية.

مقترحات تطوير إعداد الخطط للتدريس للتعليم

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

اما دراسة سميث (Smith, m (2009) فقد هدفت الى كشف عن مدى مشاركة أهالي الطلبة-

خاصة من يعانون منهم من اعاقات صحية- في التخطيط للتدريس مع المسؤولين. وقد اشارت

إلى عدم مشاركتهم الفعالة مع التربويين في برامج التخطيط للتدريس وأشارت أيضا إلى انه إذا

أراد الأهل الانخراط في برامج التخطيط للتدريس، فعليه بالإلمام بالقانون وادوار تلك البرامج.

وخلصت انه ولكي تكون مشاركتهم ذات فعالية وقدرة على صنع القرار فمن الأفضل عمل برامج

تدريبية وخاصة لأهالي الأطفال الذين يعانون من إعاقات صحية.

دراسة مير (2009) Meyer A and Macmilla بعنوان: "من خطط المدرسة التطويرية إلى

إطار التخطيط الاستراتيجي ".From School Development Plans to a Strategic

Planning Framework. هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم

تعد تخدم احتياجات المدارس، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات

المدارس لمواجهة

التحدي في الألفية الجديدة، وتتمثل هذه الطريقة في مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في

نموذج جديد للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضحاً أن

التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في: إيجاد توقعات عالمية، ومستقبل ناجح. ربط المدرسة

بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي. توفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل

طالب. بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية. تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة

من خلال استخدام نظام الرقابة والمحاسبة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث

وضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي الذي يجمل الأنشطة الكثيرة في عدد

محدد من المجالات الاستراتيجية تتمحور حول الغرض الأساسي للمدرسة وهو مخرجات التعليم

وعمليات التعليم، والتعلم ثم الترتيبات الإدارية، وكل ذلك يقع ضمن إطار زمني محدد، وفيما

يتعلق بالقيادة في المدارس، فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة لقياس مدى تطور الأداء

الفردى مع إعادة التركيز على الأهداف السنوية، والحكم عليها إما بالنجاح أو الفشل، وقد

استخدم الباحث نموذج ديفيز وأليسون (1999) Ellison & Davies الذي يوضح نماذج

الخطط الإجرائية.

دراسة جودي (2004) Jody Kugelmass هدفت الى فحص مقاربات مديري المدارس للتخطيط. وأشارت النتائج إلى أن المديرين يستعملون خمس مقاربات للتخطيط، مع مقارنة أسماها الباحثان "الفنية الجديدة" (أي العلاقة الفنية التي تم تحويلها لتتضمن منظورات التخطيط الإستراتيجي) كمقاربة سائدة على غيرها. ووجدت الدراسة أنه كلما كان حجم المديرية أكبر كلما زادت أهمية هذه المقاربة في التخطيط، كما كان للجنس وللنسبة المئوية لسنوات العمل في الإدارة أثر دال؛ فقد أشارت معاملات الارتباط إلى أن تقديرات الاناث للمنحى الجديد في التخطيط كانت اعلى من تقديرات الذكور، كما أشارت النتائج إلى أن المديرين ذوي سنوات الخبرة الأقل فضلوا هذا المنحى أكثر من زملائهم ذوي الخدمة الأكبر. وبالنسبة لمقاربات التخطيط الأخرى، فقد وجدت الدراسة فروقاً دالة بين تقديرات الذكور والاناث فيما يتعلق بتفضيل التخطيط التدريجي ولصالح الاناث.

دراسة جرانت وتوماسز(2004) ، Grant and Thomases وهي بعنوان: التعرف على فوائد ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في المرحلة(12).

Definition, benefits, and barriers of K- 12 educational strategic planning,

هدفت هذه الدراسة على التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، والعينة عبارة عن تحليل 66 كتاباً، و29 مقالة صحفية، و28 بحثاً محكماً من مؤتمرات عالمية، و 6 رسائل دكتوراه، ومصادر أخرى. وتوصل الباحث بخصوص المعوقات إلى النتائج التالية:

- نقص التمويل لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

- مدى الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي للخطة.
- عدم المرونة التي أدت إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي .
- موضوعات عشوائية مثل قضايا نقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم.
- البيروقراطية والتغيير .

دراسة (2003) , Armstrong

هدفت هذه الدراسة الى تقييم خطة لادارة عملية تنفيذ والتقييم المدارس، إضافة الى وضع استراتيجيات مناسبة لادارة وحل المشكلات من اجل السيطرة عليها، وهذه الخطة الاستراتيجية تعتمد على عدة معايير منها: تقييم الحاجات، تحليل البيانات ومعالجتها، انجاز ما ينقرر، تحديد المكافآت، والمحافظة على الحوافز والدافعية.

دراسة (2003) , Fraijat التي هدفت الى تقييم التخطيط للتدريس على مستوى مدارس في الأردن من 1981-1985 ضمن اطار التخطيط للتدريس الشامل، وكشفت الدراسة عن تطبيق التخطيط للتدريس وعن القائمين عليه، كما بحثت الدراسة في الخلفيات والاهداف والمعوقات التي تحدد مسار التخطيط للتدريس والمخططين له، وكانت نتيجة الدراسة تقديم نموذجاً لحل المشكلات ودعم عملية التخطيط في بلد نام كالاردن، كما قدمت الدراسة المخططين للتدريس نظرة موضوعية لعمليات التي يقومون بها.

دراسة فرانك سي بابا (2002) Frank c.papa

هدفت الدراسة الى معرفة مكونات التخطيط الأساسية غير الموجودة في خطط مديريات التعليم

في جنوب كارولينا.

وتوصلت الدراسة إلى تطوير عملية مفصلة للتخطيط التربوي في مدارس الولاية، تتضمن

الوظائف الآتية: التنسيق الأفقي بين الوحدات الوظيفية، والتكامل الرأسي، وتطوير افتراضات

التخطيط، وإنشاء خطط بديلة تغطي سيناريوهات متعددة، وتطوير وثيقة إدارة البرنامج. وقد

أظهرت نتائج الدراسة أن 96% من مبادرات التخطيط كانت غير ملائمة لتلبية الحد الأدنى

لمتطلبات التخطيط الإستراتيجي، كما كان واضحاً غياب التخطيط الفاعل، والإفتقار إلى فهم

عناصر التخطيط، الذي ازداد تعقيداً بالإعداد والتدريب غير الملائمين لمديري التربية

ومساعدتهم. وخلصت الدراسة إلى أن نقاط الضعف هذه يمكن إرجاعها إلى حاجة عالمية لتعليم

التخطيط.

دراسة درش (2001) Daresh بعنوان "مزايا وعيوب عمليات الإصلاح لدى مديري المدارس

البريطانيين، والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية"

"Pulse And Minuse Of British Headteacher Reform: Toward A Vision of

Instructional Leadership.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية وكيفية تحقيق

الإستغلال الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة، واستخدام الباحث المنهج

الوصفي التحليلي حيث وصفت الدراسة نشاطات مديري المدارس وحللت كفاءاتهم وانطلقت من

الواقع الميداني (124) من أهم نتائج الدراسة.

من أهم نتائج الدراسة: تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس. يستغل مديرو المدارس
الإمكانات المتاحة بدرجة متوسطة-. نقص في كفاءة المرشحين لشغل مناصب قيادية .عدم
الاهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي من أجل رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس.
وأوصت الدراسة بما يلي :السعي من أجل تطوير الإدارة المدرسية ورفع كفاءة مديري المدارس
البريطانية.تزويد المديرين ببرامج تدريبية جديدة تساعدهم على تطوير الإدارة المدرسية.

دراسة بردسون (2000) Bredeson Paul بعنوان:

برامج إعداد مديري المدارس، رؤية معاصرة "The New Look in Principals Preparation Programs"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديث البرامج التدريبية لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحدة حيث كان من المقرر عام (2000) أن أكثر من ربع مديري المدارس سيحالون إلى التقاعد ولا يوجد على قائمة الاحتياط بديلاً مؤهلاً يأخذ مكانهم بسبب عزوف المعلمين وعدم رغبتهم في الاستزادة العلمية والحصول على التأهيل الإداري لمنصب مدير المدرسة، مما جعل من الضرورة تطوير برامج إعداد مديري المدارس وتحديثها التي رأت الباحثة أنها تسهم في اصطلاح برامج التدريب ومن أهم نتائج الدراسة مايلي- التأكيد على الفعالية والكفاية للمتدربين- التركيز على مهارات المتدربين وتطويرها وصقلها من خلال المحاكاة اختيار المنهج القائم على تحديد احتياجات المتدربين، المراجعة المستمرة لتحديث البرنامج في ضوء آراء المتدربين. تبني معايير واضحة قائمة على مجالات الأداء التالية: مجال الوظيفة، مجال البرنامج، مجال الشخصية، مجال المنظمة يجب أن تتضمن شروط الترشيح لمنصب مدير المدرسة مهارات التخطيط والقيادة وتحليل القدرة على الإدارة في بيئة العمل بالمدرسة.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الإستفادة منها:

من خلال استعراض الدراسات والبحوث السابقة تؤكد أنها جميعا على أهمية الدور المدير المدرسة والتخطيط التربوي لما له علاقة مباشرة في تحسين مستوى النمو المهني للمعلمين والذي ينعكس بشكل ايجابي وجيد على العملية التربوية ككل.

دور مدراء في التخطيط التي تتعلق بالتنظيم الإداري

دور مدراء في التخطيط التي تتعلق بالنمو المهني

دور المدراء في التخطيط التي تتعلق بالمناخ المدرسي

دور المدراء في التخطيط التي تتعلق بالمجتمع المحلي

دور المدراء في التخطيط التي تتعلق بالإشراف

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد انها شملت المحاور التالية:

دراسات تناولت الدور القيادي لمدير المدرسة من حيث إنتماء القيادة التي يمارسها وحاجاته الإدارية والفنية ومن هذه الدراسات كدراسة أبو عودة (2009) ودراسة الهاجري (2005) ودراسة سميث (2009)، ودراسة فرانك(2002)، ودراسة فروجيت(2003)، ودراسة عودة 2004، ودراسة أبو هاشم (2007).

وأوضحت الدراسات السابقة ما حققته الأنظمة التربوية في البلدان المختلفة من تطور في الميدان التربوي بشكل عام، وفي ميدان التخطيط للتدريس بشكل خاص مقترحة أفضل الطرق الموصلة البحث والدراسة من أجل إحداث التغييرات المطلوبة وتحقيق التوازن المطلوب في مجال التربية والنخطيط كما تناولت الدراسات التخطيط من جهة عملياته وخطواته ومن جهة نقاط ضعفه ونقاط قوته ولكنها لم تتناول موضوع دور المدير في تحسين التخطيط باعتباره الوظيفة الأساسية

والأولى للعملية الإدارية وبما ان هذه الدراسات ليست مطابقة تماما لدراسة الحالي كما تختلف

عنه في عدة أمور منها:

1. السنة التي اجريت فيها الدراسة.
2. العينة.
3. المعاملات الإحصائية.
4. في بعض المجالات المختلفة.
5. وتختلف هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انها إقتصرت دور مدير المدرسة في القدس الشريف في تحسين التخطيط دون غيرها من أجل كشف عن هذا الدور ووضع التوجيهات المناسبة.

لذلك كانت رغبة الباحثة في إجراء دراسة هدفت الى معرفة دور مديرو ومديرات المدارس في تحسين التخطيط للتدريس داخل المدرسة، وفي المجتمع المحلي من أجل الوقوف على هذا الدور في مجال التخطيط، وخاصة بالظروف الخاصة لمجتمع المقدسي، واعطاء الحلول التي تكفل وتساعد المديرو والمديرات المدارس في عمل خطة المدرسية بطريقة علمية وعملية سليمة ومبرمجة، وذلك لإنجاح العملية التعليمية التعلمية في مدارسهم مما يعكس ذلك على عملهم الإداري والفني في جميع المجالات.

إستفادة الباحث من البحوث والدراسات السابقة عدة أمور منها:

1. كيفية اختبار المجتمع الأصلي ومجتمع العينة.
2. بناء أدوات الدراسة وتحكيمها.
3. منهجية الدراسة، وهذا ما سيعالجه في الفصل الثالث.

- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالة من حيث أهدافها ومنهج الدراسة، وإعداد الإستبانة الخاصة بالدراسة، من المجالات والعبارات التي يحتويها كل مجال، ومقياس تدرج الإجابات، وتحديد الأساليب الإحصائية.
- الوقوف على إطار الدراسة الذي احتوته الدراسات لتحديد إطار الدراسة الحالية عن النمو المهني.

الفصل الثالث

3. الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة:

2.3 منهج الدراسة:

3.3 مجتمع الدراسة:

4.3 عينة الدراسة:

5.3 أداة الدراسة:

6.3 ثبات الإستبانة:

7.3 إجراءات الدراسة:

8.3 متغيرات الدراسة:

9.3 المعالجات الإحصائية:

10.3 تصحيح الأداة:

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة ومنهجيتها

1.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة، والطريقة التي أتبعتها الدراسة لاختيار عينة الدراسة، كما يتناول وصف الأداة المستخدمة فيها، والإجراءات التي اتبعت في تنفيذها، بالإضافة إلى المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج.

2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الرجوع إلى الأدب السابق حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وبالاستناد إلى الأدب السابق والدراسات السابقة، ثم تصميم استبانة استهدفت جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا لاستخراج النتائج ومقارنتها.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة القدس، والبالغ (800) معلما ومعلمة).

4.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من عينة من (معلمي المدارس في محافظة القدس) وبلغ عددها (174)، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتبين الجداول التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية%	العدد	متغير الجنس
21.8	38	ذكر
78.2	136	انثى
%100.0	174	المجموع

جدول رقم (2)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	العدد	متغير المؤهل العلمي
5.7	10	دبلوم
91.4	159	بكالوريوس
2.9	5	ماجستير فأعلى
%100.0	174	المجموع

جدول رقم (3)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

متغير سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	55	31.6
من 5-10 سنوات	113	64.9
10 سنوات فأكثر	6	3.4
المجموع	174	%100.0

جدول رقم (4)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية

متغير المرحلة التعليمية	العدد	النسبة المئوية %
أساسية	76	43.7
ثانوية	98	56.3
المجموع	174	%100.0

5.3 أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة التي استخدمتها الدارسة باستبيان أعد لغرض التعرف على آراء (دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم، أما عن طريقة تصميم الاستبيان فقد استعانت الدارسة بالأدب والدراسات السابقة في مجال الدراسة، لتحديد صيغ الأسئلة المناسبة.

6.3 ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال اجراء اختبار التناسق الداخلي واستخراج معامل الثبات (كرونباخ الفا) على عينة الدراسة بأكملها، حيث كان معامل ثبات الأداة (0.99%) وهو معامل ثبات جيد في الابحاث التربوية.

جدول (5):

نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	المجالات
0.97	تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية
0.98	تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف
0.98	تطوير عملية التقويم لدى المعلمين
0.99	الدرجة الكلية

7.3 إجراءات الدراسة:

في سبيل تنفيذ الدراسة قامت الدراسة بالإجراءات البحثية التالية:

- إعداد استبانة وذلك بهدف التعرف على آراء (معلمي مدارس القدس) حول دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم.
- تم تحديد مجتمع الدراسة الذي شمل عينة من (معلمي مدارس القدس).
- تم توزيع الاستبيان على افراد عينة الدراسة من قبل الدراسة نفسها، وقامت الدراسة أيضا بجمع الاستبانات، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (174) استبياناً. من أصل 200 استبانة تم توزيعها.
- قامت الدراسة بتفريغ الاستجابات واستخراج النتائج بالاستعانة بالمعالجات الاحصائية.

8.3 متغيرات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات:

أولاً: المتغيرات المستقلة

- متغير الجنس، حيث أشتمل على مستويين (ذكر، أنثى).
- متغير المؤهل العلمي وأشتمل على ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فاعلي).

▪ متغير سنوات الخبرة وأشتمل على ثلاثة مستويات (اقل من خمس سنوات، من 5-10 سنوات، من 10-أكثر).

▪ متغير المرحلة التعليمية، حيث أشتمل على مستويين (أساسية، ثانوية)

ثانيا: المتغيرات التابعة

وتمثل باستجابات أفراد العينة على فقرات الأداة.

المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) حيث تم بعد ادخالها إلى

جهاز الحاسب الآلي:

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة.
- استخراج النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات البحث.
- استخدام اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

9.3 تصحيح الأداة:

لقد تم اعتماد التوزيع التالي للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقا

لطريقة ليكرت الخماسية.

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
5	4	3	2	1

مفتاح التصحيح

الدرجة	الوسط الحسابي
مرتفعة	3.5 فما فوق
متوسطة	3.5-2.5
منخفضة	اقل من 2.5

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 نتائج الدراسة

1.2.4 نتائج السؤال الأول

2.2.4 نتائج السؤال الثاني

1.2.2.4 نتائج الفرضية الأولى

2.2.2.4 نتائج الفرضية الثانية

3.2.2.4 نتائج الفرضية الثالثة

4.2.2.4 نتائج الفرضية الرابعة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

جدول (6):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف	2.51	0.72	متوسطة
1	تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية	2.48	0.74	متوسطة
3	تطوير عملية التقويم لدى المعلمين	2.30	0.83	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.43	0.72	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استجابات أفراد عينة الدراسة على دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.43) وانحراف معياري (0.72) وهذا يدل على أن دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال تطوير عملية تحديد

الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف على أعلى متوسط حسابي ومقداره (2.51)، ويليه مجال

تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية، يليه مجال تطوير عملية التقويم لدى المعلمين.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية.

جدول (7):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير عملية صياغة

الأهداف السلوكية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	يتابع تنفيذ المعلمين لخططهم	2.53	0.87	متوسطة
4	يوضح لهم كيفية صياغة الأهداف السلوكية	2.51	0.85	متوسطة
7	يساعد المعلمين في وضع الخطط العلاجية	2.51	0.87	متوسطة
2	يوجههم بأهمية الأهداف السلوكية في الدرس	2.49	0.87	متوسطة
9	يعمل سجل متابعة لقياس تطور كل معلم، وقدرته على صياغة الأهداف السلوكية.	2.49	0.89	متوسطة
10	يدعم المعلمين في تنفيذ خططهم	2.49	0.86	متوسطة
12	يتيح لهم فرصا للتدريب على صياغة الأهداف السلوكية	2.49	0.88	متوسطة
13	يزودهم بنتائج الدراسات الحديثة التي تناولت الأهداف السلوكية	2.49	0.87	متوسطة
14	يتابع توصيات المشرفين التربويين فيما يتعلق بالأهداف السلوكية	2.49	0.85	متوسطة
3	يكتب لهم ملاحظات تطويرية تتعلق بالأهداف السلوكية	2.48	0.85	متوسطة
5	يحدد جوانب الضعف لديهم في صياغة الأهداف السلوكية للهدف	2.48	0.89	متوسطة
8	يساعد المعلم في إختيار إستراتيجية التعلم المناسبة	2.48	0.89	متوسطة
6	يطلعهم على نماذج جيدة من الأهداف السلوكية	2.44	0.86	متوسطة
1	يوضح لهم الأهداف التعليمية	2.40	0.76	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.48	0.74	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.48) وانحراف معياري (0.74) وهذا يدل على أن مجال تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يتابع تنفيذ المعلمين لخططهم" على أعلى متوسط حسابي (2.53)، ويليهما فقرة "يوضح لهم كيفية صياغة الأهداف السلوكية" والفقرة "يساعد المعلمين في وضع الخطط العلاجية" بمتوسط حسابي (2.51). وحصلت الفقرة "يوضح لهم الأهداف التعليمية" على أقل متوسط حسابي (2.40)، يليها الفقرة "يطلعهم على نماذج جيدة من الأهداف السلوكية" بمتوسط حسابي (2.44).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف.

جدول (8):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير عملية تحديد

الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
متوسطة	0.88	2.58	يقدم الدعم والتوجيه للمعلمين الجدد	3
متوسطة	0.79	2.57	يساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه	18
متوسطة	0.83	2.57	يحثهم على التخطيط لإستخدام طرق التعليم المناسبة	19
متوسطة	0.84	2.56	يعرض لهم نماذج لخطط توضح مهارات التدريس الجديدة	20
متوسطة	0.78	2.56	تهيئة البيئة المناسبة لإستخدام أساليب التدريس الحديثة	21
متوسطة	0.72	2.55	يشجعهم على إجراء التجارب التطويرية فيما يتعلق بطرائق التدريس	17
متوسطة	0.81	2.53	يساعدهم على التخطيط لإختيار طرائق تدريس مناسبة لموضوع الدرس	7
متوسطة	0.87	2.52	يوجههم الى ضرورة توزيع الأنشطة على زمن الحصة بشكل مناسب	4
متوسطة	0.82	2.52	يتابع تضمين الأساليب والإجراءات لكيفية إستخدام الوسائل التعليمية	5
متوسطة	0.85	2.52	يتابع تفعيل توصيات المشرفين التربويين فيما يتعلق بالأساليب والإجراءات المحققة للهدف	14

جدول (9):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يناقش معهم تضمين خطة الدرس أساليب لتهيئة التلاميذ.	2.51	0.78	متوسطة
2	يبيدي ملاحظات حول تحديد أساليب عرض محتوى التعليمي	2.51	0.83	متوسطة
6	يطلب منهم تضمين الأساليب والإجراءات ما يظهر قيامهم بممارسة المهارة امام التلاميذ.	2.51	0.78	متوسطة
13	يعمل على توفير فرص تدريبية لهم فيما يتعلق بطرائق التدريس الحديثة	2.51	0.872	متوسطة
15	يعمل على توفير الموارد والادوات والاجهزة المطلوبة لتنفيذ الدرس	2.51	0.858	متوسطة
9	يساعدهم على تخطيط لإختيار الوسائل التعليمية المناسبة لمستوى نضج التلاميذ.	2.49	0.831	متوسطة
16	يكتب عبارات شكر للمميزين في التخطيط لاستخدام طرائق تدريس جيدة	2.49	0.885	متوسطة
10	يساعدهم على التخطيط لتفعيل الكتاب المدرسي	2.48	0.831	متوسطة
8	يوضح الكفايات اللازمة للمعلم	2.47	0.83	متوسطة
11	يتابعهم في تضمين خطة الدرس وسائل تعليمية محسوسة.	2.45	0.81	متوسطة
12	يزودهم بنتائج أبحاث الدراسات في مجال طرائق التدريس	2.42	0.82	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.51	0.72	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.51) وانحراف معياري (0.72) وهذا يدل على أن مجال تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يقدم الدعم والتوجيه للمعلمين الجدد" على أعلى متوسط حسابي (2.58)، يليها فقرة "يساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه" والفقرة "يحثهم على التخطيط لإستخدام طرق التعليم المناسبة" بمتوسط حسابي (2.57). وحصلت الفقرة "يزودهم بنتائج أبحاث الدراسات في مجال طرائق التدريس" على أقل متوسط حسابي (2.42)، يليها الفقرة "يتابعهم في تضمين خطة الدرس وسائل تعليمية محسوسة" بمتوسط حسابي (2.45).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطوير عملية التقويم لدى المعلمين.

جدول (10):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير عملية التقويم لدى

المعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يوضح لهم كيفية صياغة أسئلة التقويم	2.37	0.94	متوسطة
11	ينظم لهم برنامجا لتبادل الخبرات فيما يتعلق لعملية تخطيط الدروس	2.37	0.87	متوسطة
12	يشجعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية التي تتعلق بعملية تخطيط الدروس.	2.37	0.87	متوسطة
10	يزودهم بنشرات تربوية عن عملية تخطيط الدروس	2.36	0.90	متوسطة
3	يشرح لهم كيفية تدرج أسئلة التقويم على مستويات من السهولة والصعوبة	2.35	0.94	متوسطة
4	يطلب منهم تنوع أسئلة التقويم	2.35	0.93	متوسطة
1	يتابع مدى تضمين التقويم أسئلة تقيس نسبة تحقق أهداف التعلم.	2.34	0.82	متوسطة
6	يناقشهم في مراحل عملية التقويم	2.32	0.95	منخفضة
8	يوجههم الى إستخدام ادوات تقويم مناسبة	2.32	0.93	منخفضة
9	يقترح عليهم اساليب تقويم بديلة عن الاساليب التي خططوا لاستخدامها	2.32	0.85	منخفضة
5	يوضح لهم اهمية استمرار عملية التقويم	2.30	0.88	منخفضة
7	يعمل على توفير فرص تدريبية لهم على استخدام ادوات التقويم	2.28	0.91	منخفضة
15	يعمل على توفير المصادر والمراجع كقراءات موجهة لهم حول عملية التخطيط	2.26	0.96	منخفضة
17	يساعد على توفير الأجهزة والأدوات اللازمة لتدريبهم على عملية تخطيط الدروس	2.25	0.93	منخفضة
14	يستقطب أصحاب الخبرات والمؤهلات العلمية ليقوموا لهم المحاضرات في عملية تخطيط الدروس	2.24	0.89	منخفضة
18	يعمل لهم برنامجا لتبادل الخبرات فيما يتعلق بعملية التقويم	2.24	0.94	منخفضة
13	يستخدم النقد البناء في تقويم أداء المعلم	2.22	0.91	منخفضة
16	يشجع المعلمين على التقويم الذاتي	2.22	0.97	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.30	0.83	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال تطوير عملية التقويم لدى المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.30) وانحراف معياري (0.83) وهذا يدل على أن مجال تطوير عملية التقويم لدى المعلمين جاءت بدرجة منخفضة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (10) أن (4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة و(11) فقرة جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة "يوضح لهم كيفية صياغة اسئلة التقويم" والفقرة "ينظم لهم برنامجا لتبادل الخبرات فيما يتعلق بعملية تخطيط الدروس" والفقرة "يشجعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية التي تتعلق بعملية تخطيط الدروس" على أعلى متوسط حسابي (2.37)، ويليهما فقرة "يزودهم بنشرات تربوية عن عملية تخطيط الدروس" بمتوسط حسابي (2.36). وحصلت الفقرة "يشجع المعلمين على التقويم الذاتي" والفقرة "يستخدم النقد البناء في تقويم أداء المعلم" على أقل متوسط حسابي (2.22). يليها "الفقرة"يستخدم النقد البناء في تقويم أداء المعلم" بمتوسط حسابي (2.24).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل يختلف دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين

من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

1.2.2.4 نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) في دور مديري مدارس

محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير

الجنس

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة

الدراسة في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من

وجهة نظرهم حسب لمتغير الجنس.

جدول (11):

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين

التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية	ذكر	38	2.58	.74085	0.90	0.36
	أنثى	136	2.45	.752030		
تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف	ذكر	38	2.62	.684840	1.03	0.30
	أنثى	136	2.48	.729780		
تطوير عملية التقويم لدى المعلمين	ذكر	38	2.33	.845150	0.28	0.77
	أنثى	136	2.29	.831930		
الدرجة الكلية	ذكر	38	2.51	.711620	0.76	0.44
	أنثى	136	2.41	.733000		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.760)، ومستوى الدلالة (0.448)، أي أنه لا توجد فروق في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

2.2.2.4 نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية	دبلوم	10	2.75	.655740
	بكالوريوس	159	2.47	.755860
	ماجستير فأعلى	5	2.37	.737830
تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف	دبلوم	10	2.86	.652070
	بكالوريوس	159	2.50	.718690
	ماجستير فأعلى	5	2.31	.850900
تطوير عملية التقويم لدى المعلمين	دبلوم	10	2.55	.670490
	بكالوريوس	159	2.28	.839710
	ماجستير فأعلى	5	2.31	.977050
الدرجة الكلية	دبلوم	10	2.72	.600700
	بكالوريوس	159	2.42	.731140
	ماجستير فأعلى	5	2.32	.853930

يلاحظ من الجدول رقم (12) وجود فروق ظاهرية في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (13):

جدول(13):

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين

التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية	بين المجموعات	.8010	2	.4000	.7110	.4930
	داخل المجموعات	96.31	171	.5630		
	المجموع	97.11	173			
تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف	بين المجموعات	1.47	2	.7360	1.424	.2430
	داخل المجموعات	88.33	171	.5170		
	المجموع	89.80	173			
تطوير عملية التقويم لدى المعلمين	بين المجموعات	.6450	2	.3220	.4620	.6310
	داخل المجموعات	119.27	171	.6980		
	المجموع	119.91	173			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.9510	2	.4750	.8970	.4100
	داخل المجموعات	90.62	171	.5300		
	المجموع	91.57	173			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.89) ومستوى الدلالة (0.41) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور مديري مدارس محافظة القدس في

تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

3.2.2.4 نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة "

تم فحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.717670	2.52	55	أقل من 5 سنوات	تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية
.772450	2.46	113	من 5-10 سنوات	
.687600	2.47	6	10 سنوات فأكثر	
.722570	2.51	55	أقل من 5 سنوات	تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف
.726770	2.51	113	من 5-10 سنوات	
.690720	2.61	6	10 سنوات فأكثر	
.803570	2.30	55	أقل من 5 سنوات	تطوير عملية التقويم لدى المعلمين
.860000	2.29	113	من 5-10 سنوات	
.662640	2.35	6	10 سنوات فأكثر	
.711800	2.44	55	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.744590	2.42	113	من 5-10 سنوات	
.646370	2.49	6	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (14) وجود فروق ظاهرية في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (15):

جدول (15):

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين

التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية	بين المجموعات	.1120	2	.0560	.0990	.9060
	داخل المجموعات	97.00	171	.5670		
	المجموع	97.11	173			
تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف	بين المجموعات	.0670	2	.0330	.0640	.9380
	داخل المجموعات	89.73	171	.5250		
	المجموع	89.80	173			
تطوير عملية التقويم لدى المعلمين	بين المجموعات	.0180	2	.0090	.0130	.9870
	داخل المجموعات	119.90	171	.7010		
	المجموع	119.91	173			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.0340	2	.0170	.0320	.9690
	داخل المجموعات	91.54	171	.5350		
	المجموع	91.57	173			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.032) ومستوى الدلالة (0.96) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

4.2.2.4 نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المرحلة التعليمية"

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم حسب لمتغير المرحلة التعليمية.

جدول (16):

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين

التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم حسب متغير المرحلة التعليمية

المجال	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية	أساسية	76	2.62	.710240	2.2	0.02
	ثانوية	98	2.37	.763290		
تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف	أساسية	76	2.61	.732300	1.62	0.10
	ثانوية	98	2.43	.704970		

0.02	2.24	.753300	2.45	76	أساسية	تطوير عملية التقويم لدى المعلمين
		.873910	2.18	98	ثانوية	
0.03	2.12	.702630	2.56	76	أساسية	الدرجة الكلية
		.733870	2.33	98	ثانوية	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.12)، ومستوى الدلالة (0.03)، أي أنه توجد فروق في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وكذلك للمجالات ما عدا مجال تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف، كانت الفروق لصالح المرحلة الأساسية. وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة وتوصيات

1.5 تمهيد:

2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

3.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

4.5 التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل تفسيراً لنتائج الدراسة، في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة.

1.5 تمهيد:

إن الكشف عن مشكلات التخطيط للتدريس سيسهم في وضع خطة علاجية إستراتيجية لمعالجة هذه المشكلات والحد منها والتغلب عليها. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتقدير هذه المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في القدس ضمن مجالات التخطيط الرئيسية وهي (صياغة الأهداف السلوكية، الأساليب والإجراءات، تطوير عملية التقويم)، كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ونوع المدرسة في التأثير على هذه المشكلات.

ولأجل ذلك تم توزيع أداة الرسالة على ما نسبته (22%) من مجتمع الدراسة الكلي ن وبعد جمع الإستبانة وتحليلها واستخلاص نتائجها، تقوم الباحثة في هذا الفصل بمناقشتها كل على حدة والخروج منها بتوصيات ترفع لذي الشأن والعلاقة وذلك على النحو الآتي:

2.5 مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول والذي نصه: ما دور مديري مدارس

محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم. وتبين أن دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.43) وانحراف معياري (0.72) أما تصنيف الفقرات فكانت على النحو التالي الفقرة رقم (2) والتي تضمنت تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف كانت أعلى درجة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (2.51) أما الفقرة رقم (3) فحصلت على أقل درجة إذ بلغت المتوسطات الحسابية لها (2.30) والتي ناقشت موضوع تطوير عمليات التقييم لدى المعلمين، وهذا يرتبط ارتباطاً مباشراً بالمدير نفسه في مدارس محافظة القدس وضرورة العمل على تحسين التخطيط للتدريس ويتطلب ذلك بذل الجهود والحصول على التدريبات والدعم الملائم لتحسين التخطيط للتدريس.

أما فيما يختص بمجال تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية. وتبين أن مجال تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية جاء بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط (2.48) وانحراف

معياري (0.74) وهذا يدل على أن مجال تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية أيضا بحاجة إلى تطوير ومتابعة حثيثة من قبل المدير وحصلت الفقرة رقم (11) والتي تضمنت متابعة المدير لتنفيذ المعلمين لخططهم على أعلى استجابة في حين حصلت الفقرة رقم (1) والتي أشارت إلى توضيح المدير للأهداف التعليمية على اقل استجابة اذ بلغت (2,40)

أما فيما يتعلق بتحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف. وتبين أن مجال تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف جاءت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي لكل الفقرات (2,51) في حين كانت أعلى استجابة على الفقرة رقم (3) يقدم الدعم والتوجيه للمعلمين الجدد اذ بلغت (2,58) وكانت اقل استجابة على الفقرة رقم (14) اذ بلغت (2,52).

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال تطوير عملية التقويم لدى المعلمين. وتبين أن مجال تطوير عملية التقويم لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة إذ بلغت (2,51).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين يقدرّون الجهد الفعال الذي يقوم به مدير المدرسة من أجل تطويرهم، وتحسين كفاياتهم المهنية والأكاديمية، ويتقبلون النصح والإرشاد، كما أن مدير المدرسة لم يعد منفذ القوانين الجامدة فقط بل يتعدى ذلك إلى تيسير العملية التعليمية، وتهيئة جميع الظروف لذلك، حيث أن غالبية مديري المدارس الحكومة ومديراتها لديهم إحساس بالمسئولية

الإدارية، وحرص دائم ومستمر على تطوير ورفع مستوى مدارسهم، كونهم ينتمون إلى القطاع العام.

وترى الباحثة أن المدير هو الشخصية الأكثر أهمية، وهو القائد التربوي الفعال الذي تركز عليه المدرسة، ويقع على عاتقه مسئولية التغلب على الصعاب، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، كذلك إشباع حاجات المعلمين الفنية والإدارية والتقنية من أجل نموهم المهني المستمر الذي ينسجم وروح العصر.

وهذه الدراسة تتفق مع دراسة الدليمي (2007)، حيث أظهرت أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات بالمدارس المرحلة الأساسية، وكذلك بالنسبة للاستجابات على الإستبانة ككل، كما تتفق مع دراسة الدليمي (2007) كما أن النتيجة لم تنسجم مع دراسة العياصرة (2008) فيما يتعلق بالمجالات والأهداف لمستوى التخطيط أما دراسة عودة فقد توافقت هذه الدراسة مع دراستنا في تناول مفهوم ومحاور التخطيط واختلفت في تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي لفئة من الموظفين الحكوميين، حيث تناولت دراسة عودة العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي لدى الإداريين في المستويات الوظيفية العليا والوسطى في الأجهزة الحكومية الأردنية، بينما تناولت دراستنا دور مديري المدارس في تحسين التخطيط لدى المعلمين، أما دراسة أبو عودة فقد توافقت مع دراستنا في تناولها واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، فهي تتناول مواضيع مشتركة بين الدراستين مثل الإدارة المدرسية والتخطيط لها وما يتعلق بها من مفاهيم وخصائص.

أما دراسة عودة فقد اتفقت مع دراستنا في تناولها لموضوع تولي المهام القيادية واختلفت في اختيار العينة حيث أن عينة الدراسة في دراستنا شملت المعلمين، في حين شملت عينة دراسة عوده المدراء والمديرات في مدارس محافظة بيت لحم، وتتوافق دراستنا مع دراسة الحراشنة في

بحث موضع التخطيط لهؤلاء الإداريين وتختلف في طبيعة ومستوى التخطيط، حيث تناولت دراستنا التخطيط الأسبوعي والشهري والسنوي (التشغيلي)، أما دراسة ابو هاشم فركزت على موضوع التخطيط الاستراتيجي، أما دراسة الأشقر فقد تناولت الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في حين بحثت دراستنا عن دور المدير في التخطيط للتدريس، أما دراسة عويضة فقد هدفت إلى الكشف عن درجة معرفة مديري التربية والتعليم للتخطيط التربوي في بحث دراستنا في التخطيط المدرسي، أما دراسة أبو الريش فتتوافق هذه الدراسة مع دراستنا في أنها تؤيد فرضية دراستنا وتؤكد أهمية التخطيط الإداري التربوي في المدارس حيث تركز على تعريف الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لبعض السياسات التربوية وعملية التخطيط التربوي وما يرتبط به من مفاهيم وخصائص وما يواجهها صعوبات ومعوقات، أما دراسة شبلاق فتبحث في موضوع معرفة اثر تطوير الإدارة المدرسية على تطوير أداء المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج وتختلف دراستنا في أنها تبحث عن دور المدير نفسه في التخطيط. اتفقت دراسة أبو الريش في بحث تقييم التخطيط على الرغم من اختلاف هذه الدراسة عن دراستنا في تناولها للأهداف حيث تناولت هذه الدراسة موضوع تقييم التخطيط التربوي في حين تناولت دراستنا موضوع أهمية التخطيط الإداري التربوي، إلا ان أهم توصيات هذه الدراسة كانت تؤكد أهمية موضوع دراستنا في مجال التخطيط الإداري التربوي.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل يختلف دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟ وتمت الإجابة عن هذا السؤال بتحويله للفرضيات التالية:

3.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

أولا: مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم حسب لمتغير الجنس. وتبين أنه لا توجد فروق في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات (صياغة الأهداف، تحديد الأساليب والإجراءات، التقويم). وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن عمليات النمو المهني من قبل المدير في المدارس الحكومية في القدس ليست حكرا على الذكور دون الإناث أو العكس إضافة إلى تشابه ظروف العمل لدى كل من المعلمين داخل المدرسة، وتشابه النمط الإداري الذي يمارسه المدير المدرسي من خلال الزيارة الصفية والتغذية الراجعة، وأن مديري المدارس من المديرين والمديرات يخصصون لنفس الدورات ورشات العمل والأيام الدراسية والاختبارات والمقابلات لقبولهم في وظيفة مدير دون تمييز لصالح الجنس.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير

المؤهل العلمي

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدراء حملة الشهادات المختلفة يتبعون جهة رسمية واحدة ترسم لهم سياسات التعليم العامة، حيث يتبعون نفس الجهة ويسيروا على نفس الهدف ونفس التخطيط. وقد اتفقت مع الدليمي (2007).

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)، في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة .

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في دور مديري مدارس

محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يوجه العناية والاهتمام بالمعلمين المبتدئين، حيث يأخذ المعلم الجديد النصيب الأكبر من اهتمام مدير المدرسة وخاصة فيما يتعلق بأمور العملية التعليمية لأن المعلم الجديد يكون بحاجة إلى توجيه وإرشاد من أجل إنجاز الأهداف والأعمال الموكلة إليه، فيلجأ إلى المدير ليساعده ويقدم له النصح والإرشاد حتى يتمكن من إتقان عمله وحده على أكمل صورة، أما المعلمين ذوي الخبرة الطويلة فهم على دراية بكافة الأعمال المنوطة بهم. وأن خبرات مديري ومديرات المدارس في محافظة القدس كانت تقريبا متقاربة زمانيا وخبراتهم الزمانية متشابهة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدليمي (2007) ودراسة ابو عودة في طبيعة متغيرات الدراسة التي تم اختيارها.

رابعة: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المرحلة التعليمية

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم حسب لمتغير المرحلة التعليمية. وتبين أنه توجد فروق في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم تعزى لمتغير

المرحلة التعليمية، وكذلك للمجالات ما عدا مجال تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف، كانت الفروق لصالح المرحلة الأساسية. وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. تعزى الباحثة ذلك لاهتمام مدراء ومديرات المرحلة الأساسية بالتخطيط والمتابعة لمعلمات وخاصة من ليس لهم خبرة في التعليم وأن مديرات ومدراء المرحلة الأساسية ذو تفهم أكثر لمشاكل المعلمين في مدارسهم.

4.5 التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج عن دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين

التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم:

1. توصى معلمي الصفوف المرحلة الثانوية ببذل جهد أكبر للاستفادة من الأساليب والممارسات

والنشاطات التي تقدم لهم من قبل مديري المدارس بهدف تطوير أدائهم لعملية صياغة

الأهداف السلوكية.

2. توصى مدراء المدارس الأساسية والثانوية بزيادة دورهم في تطوير أداء المعلمين لعملية

تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف.

3. توصى إدارات التربية والتعليم بتقديم حوافز مادية ومعنوية للمدراء الذين يساهمون في تطوير

أداء المعلمين.

4. توصى وزارة التربية والتعليم بزيادة دعم مديري المدارس وتوفير المواد والإمكانات التي

تساعدهم على القيام بدورهم في تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

5. توصى وزارة التربية والتعليم بمنح مديري المدارس الثانوية صلاحيات أكثر، تساعدهم على

أنجاز عملهم والقيام بدور أكبر في تطوير معلمي الصفوف العليا: كصلاحيات اتخاذ القرارات

فيما يتعلق بإقامة البرامج التدريبية وتنفيذها خارج وقت الدوام الرسمي، ومنح الحوافز

التشجيعية للمعلمين.

6. توصي بإتاحة الفرصة لمديري المدارس _ من قبل المسؤولين _ للرفع من تأهيلهم مع

ضرورة إعداد متخصصين في الإدارة للمداس الثانوية والأساسية في جامعات وكليات

المعلمين.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. أبو الريش، مريم. (2002). "واقع فهم الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لبعض السياسات التربوية ولعملية التخطيط التربوي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين
2. أبو رزق، صلاح الدين (2012)، نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
3. أبو شعبان، قمر (2008)، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
4. أبو عودة، فوزي (2009): "واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
5. أبو عيشة، غيداء (2007)، مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، رسالة جامعة النجاح الوطنية، نابلس-فلسطين.
6. أبو هاشم، محمد خليل (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره. "رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
7. أبو هلال، أحمد (2012)، تحليل عملية التدريس، عمان، مكتبة النهضة الإسلامية.

8. أحمد، إبراهيم (2003). الإدارة الخطيب المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، (ط19)، دار الفكر القاهرة.
9. أحمد، إبراهيم أحمد. (2001). المدرسية الإدارة في الألفية الثالثة، ط1. مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
10. الحجاز، رائد حسين (2001): "تطوير التخطيط للتدريس للتعليم في قطاع غزة". رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية، كلية التربية، جامعة الأقصى البرنامج المشترك مع عين شمس، القاهرة.
11. الأشقر، إبراهيم يوسف (2002): واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
12. أمل (2005) الإدارة المدرسية فلسفتها. أهدافها. تطبيقاتها. دار قنديل للنشر. ط1. عمان.
13. جابر، عبد الحميد جابر (2015)، مهارات التدريس، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة.
14. جزاع، تركي الحميدي (2014): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين الأداء المهني لديهم". مجلة الطفولة والتربية. ع. 19، س. 6، يوليو 2014
15. الحريري، رافدة عمر (2007)، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

16. حسيني، أسامة (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة -المؤسسة الوطنية للاشغال في الابار-حاسي مسعود، رسالة ماجستير.جامعة قاصدي، الجزائر.
17. حمدان، زيدان (2017)، تحضير الدروس اليومية، عمان: دار التربية الحديثة.
18. الدليمي، معصومة عبد الجليل (2007): فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفا مقيما في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الاساسي بمملكة البحرين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (8) العدد (2). ص ص 239-241.
19. زقوت، نبيل (2007)، تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة-فلسطين.
20. الزهراني، سهام(2006). الكفايات المهنية لقيادة التغير لدى مديرات مدارس التعليم الحكومي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
21. سكيك، سامية (2008)، تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
22. سلام، سيد أحمد (2016)، المرشد في تدريس العلوم، دار طيبة، الرياض.
23. الشاعر، عدلي (2003)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
24. شبلاق، وائل (2006)، دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

25. الشمري، تفة بنت صياح. (2017): "تقييم أداء معلّّات الدراسات الاجتماعية في ضوء المتطلبات التدريسية اللازمة لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طالبات المرحلة المتوسطة بحائل"، مستقبل التربية العربية. مج. 24، ع. 107، إبريل 2017
26. الشمري، مشاري مطر طاهر. (2017): " دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي"، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، الاردن
27. شوق، محمد أحمد، وسعيد، محمد مالك محمد (2001): معلم القرن الحادي والعشرين: إختاره، إعدادة، تنميته، في ضوء التحديات الإسلامية، ط1. دار الفكر العربي، القاهرة.
28. الصالحي، نبيل محمود (2009): "تطوير وتخطيط الإداري المدرسي بوكالة الغوث بمحافظة غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى غزة.
29. صبرة، احمد (2017)، دور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير جهاز الشرطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
30. الطعاني، حسن (2012)، درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الاشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة جامعة دمشق -المجلد 28-العدد الثاني-2012، جامعة مؤته -الأردن.
31. الطويل، هاني عبد الرحمن (2001): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل عمان، الأردن.
32. الطويل، هاني عبد الرحمن (2001): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط2، دار وائل عمان، الأردن.

33. الطيبي، مسلم يوسف (2016): " دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية . مج. 4، ع. 13، نيسان 2016
34. عابدين، محمد عبد القادر. (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، ط1. دار الشروق، عمان.
35. العابسي، سعد (2012)، مدى فاعلية مدير المدرسة الثانوية في أداء مهامه الفنية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
36. العاجز، فؤاد (2005)، دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية -دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
37. عبد الهادي، جودت عزة. (2002): الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه، ط1. دار الثقافة، عمان.
38. عبيدات، ذوقان، وأبو السميد، سهيلة (2007): استراتيجيات حديثة في الإشراف التربوي، ط1. دار الفكر، عمان.
39. عساف، سعيد، عليان، سكيبة. (2002): دليل تدريب مديري المدارس والإداريين، الإدارة العامة للتدريب والإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - رام الله - فلسطين.
40. عمران، كامل (2007)، التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
41. عودة، سعاد (2004): تقييم واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

42. عودة، هديل (2010)، الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح الغنوية للمعلمين، رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط.
43. عويضة، عدنان إبراهيم محمود. (2003). "درجة معرفة مديري التربية والتعليم في مديريات الضفة الغربية لعملية التخطيط التربوي ودرجة ممارستهم لها في مجال عملهم". رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
44. العياصرة، معن محمود (2008)، الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالإحترق النفسي. الطبعة الاولى، دار النشر، عمان، الاردن.
45. قاسم، أمجد، (2012)، "أهمية التخطيط التربوي وأهدافه وأنواعه وخطواته" منشور على الرابط: <http://al3loom.com/?p=3932>
46. الكعكي، سهام محمد صالح (2002): إدارة مدرسة المستقبل، ورقة عمل مقدمة لندوة مدرسة المستقبل، المنعقدة في الفترة من 16-17 شوال، جامعة الملك سعود، الرياض
47. لخضر، مرغاد، رايس، حدة (2006): إدارة بالأهداف والأدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ابتراك للنشر والتوزيع، جامعة سكيكدة الجزائر.
48. اللهوائي، هنية (2007)، ال مشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها في محافظات فلسطين، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية، نابلس-فلسطين.
49. المحسين، معن (2010) مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط التربوي لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 6، عدد(1).
50. محمد مرسي (2001): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها، القاهرة: عالم الكتب.

51. المدارس الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

52. ناصر، كريم، اللامي، نشعة (2006)، خصائص المدير الناجح في المدارس الثانوية، بحث منشور، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد الثامن والاربعون، الجامعة المستنصرية، العراق.

53. نحيلي، على (2010). دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26- العدد (1-2)، جامعة دمشق، سوريا.

54. النصافي، مريم رجعان مناحي(2016): "دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية". أطروحة ماجستير. الإدارة التربوية. جامعة آل البيت. 2016. الاردن. المفرق. كلية العلوم التربوية

55. نور الدين، مازن (2008)، دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.

56. الهاجري، ميثا طلق (2016): "درجة ممارسة الإشراف التشاركي لدى مديري المدارس وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي لمعلمي محافظة الجھراء في دولة الكويت". أطروحة ماجستير. الإدارة التربوية. جامعة آل البيت. 2016. الاردن. المفرق. كلية العلوم التربوية

57. الهليل، عبد الله علي(2001): دور مدير المدرسة بوصفة مشرفا تربويا مقيما (دراسة ميدانية في منطقة الخرج التعليمية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

58. هور، توماس. (2009): فن القيادة المدرسية. (ترجمة وليد شحادة). العبيكات: المملكة العربية السعودية.

59. ونيس، محمد (2015)، رؤية مقترحة للإدارة المدرسية كمدخل لإصلاح التعليم، نشر في

مجلة أسبوط للدراسات البيئية - العدد الحادي والأربعون.

1. Armstrong , A.F.(2003)."**Evaluating Planning and Management Resources in Education** " Dissertation Abstracts International ,No.3 , vol 24
2. Beredeson, Paul V. and Hohansson, Olof. (2000).the school principal role in
3. teacher development. **Journal of In service Education**,26(2).385-401
4. Bredeson Paul V & Scribner Jay Paredes.(2000).A statewide professional development conference: Useful strategy for learning or inefficient use of resources?.**Education Policy Analysis Archives**,8(13) 168-234.
5. Colleen Sere met(2005) **indicators for Effective principal leadership in improving Student Achievement** in [www. Mdk12 org/process/lealing/p-indicators.html](http://www.Mdk12.org/process/lealing/p-indicators.html).
6. Frankc.papa Jr., Hamilton lankford and James Wyckoff(2002): **the attributes and career patns of principals** (Implications for improving policy), University at Albany, Suny.
7. -Frajat, G. (2003). "**Educational Planning Process At The National Level In Jordan**", Dissertation Abstracts Interntional.No. 47, Vol 10.
8. Jody Kugelmass and melainscow (2004):**leadership for inclusion(a comparison of international practices)**,journal of research in special educational needs, volume 4,Number 3,133-141.
9. Lunenburg, fred c(2003): **paradigm shifts in Educational administration** ,paper presented at the annual meeting of the American Educational research association(Chicago ,I L April 21-25,2003).
10. Meyer, A and Macmilla, N. (2009). The principal role in transition international, **Electronic Journal for leadership in learning. (13) 3 pp 28-34**
11. Ruhland, Sheila. Bremer Christine.(2002).**Professional development need of novice career and technical education teachers**,journal of Career and Technical Education, 19(1),pp:18-31

12. Smith,m. (2009).”**the study of the effect of training on the participation of parents in educational planning of their children with disabilities**”. Degree: PHD. University of Maryland college park
13. Grant Hambright, Thomas Diamantes, (2004): **Definitions, benefits, and barriers of K-12 educational strategic planning**. Journal of Instructional psychology .
14. -Fraijat, G. (2003). "**Educational Planning Process At The National Level In Jordan**", Dissertation Abstracts Interntional.No. 47, Vol 10.

ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
Al-Quds University

جامعة القدس

كلية العلوم التربوية / قسم الادارة التربوية

حضرة السيد/ الدكتور..... المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية من جامعة القدس.

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كان صالحاً أو غير صالح، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علماً بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: (عالية، متوسطة، ضعيفة، لا يمارس)

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: فايضة صالح

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
Al-Quds University

حضرة المعلمة/..... المحترمة/ة.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم" وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

أرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة بما يتناسب مع وجهة نظرك من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً أن البيانات التي ستعطيها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

- الجنس: 1- ذكر 2- أنثى
- المؤهل العلمي: 1. دبلوم 2. بكالوريوس 3. ماجستير فأعلى
- سنوات الخبرة: 1 - أقل من 5 سنوات 2- من 5-10 سنوات 3- أكثر من 10 سنوات
- المرحلة التعليمية للمدرسة: 1- المرحلة الأساسية 2- المرحلة الثانوية

القسم الثاني: فقرات الاستبيان

نرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عليها بوضع دائرة حول رمز الإجابة التي تراها /

ترينها مناسبة.

الرقم	الفقرة	درجة ممارسة الدور			
		لايمارس	ضعيفة	متوسطة	عالية
لتطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية لدى المعلمين يمارس مدير المدرسة الأدوار التالية:					
1.	يوضح الأهداف (العامة /الخاصة) للتعليم				
2.	يوجههم بأهمية الأهداف السلوكية في الدرس.				
3.	يكتب لهم ملاحظات تطويرية يتعلق بالأهداف السلوكية				
4.	يصحح لهم صياغة بعض الأهداف				
5.	يحدد جوانب الضعف لديهم في الصياغة السلوكية للهدف				
6.	يطلعهم على نماذج جيدة من الاهداف السلوكية				
7.	ضرورة شمول الأهداف للمستويات (المعرفية /الوجدانية/ المهارية).				
8.	يرشدهم ضرورة وضوح المخرجات المقصود في الهدف السلوكي.				
9.	يتأقشفي قابلية اهداف السلوكية للقياس.				
10.	يسأل عن مدى دقة ارتباط الهدف السلوكي بموضوع الدرس				
11.	في وضع الخطط العلاجية				
12.	في إختيار إستراتيجية التعلم المطلوبة				
13.	يعمل سجل متابعة لقياس في صياغة الاهداف السلوكية.				
14.	يتابع مدى التزام المعلمين بخططهم (دعم، ومتابعة، وتنفيذ)				
15.	يتيح لهم فرصا للتدريب على صياغة الاهداف السلوكية.				

				16. يزودهم بنتائج الدراسات الحديثة التي تناولت الاهداف السلوكية
				17. يتابع توصيات المشرفين التربويين فيما يتعلق بالأهداف السلوكية
لتطوير عملية تجديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف لدى المعلمين، يمارس مدير المدرسة الأدوار التالية				
				18. يناقش في تضمين خطة درس أساليب وإجراءات لتهيئة التلاميذ.
				19. يكتب لهم ملاحظات حول تحديد أساليب وإجراءات عرض محتوى التعليمي
				20. يقدم الدعم والتوجيه للمعلمين الجدد
				21. يوجههم الى ضرورة توزيع الأنشطة على زمن الحصة بشكل مناسب
				22. يتابع تضمين الأساليب والإجراءات للكيفية التي تستخدم لها الوسائل التعليمية
				23. يطلب منهم تضمين الأساليب والإجراءات ما يظهر قيامهم بممارسة المهارة امام التلاميذ.
				24. يساعدهم على التخطيط لاختيار طرائق تدريس مناسبة للمهارات موضوع الدرس
				25. يوضح الكفايات اللازمة للمعلم
				26. يساعدهم على التخطيط لإختيار الوسائل التعليمية المناسبة لمستوى نضج التلاميذ.
				27. يساعدهم على التخطيط لتفعيل الكتاب المدرسي.
				28. يتابعهم في تضمين خطة الدرس وسائل تعليمية محسوسة.
				29. يزودهم بنتائج أحداث الدراسات والبحوث في مجال طرائق التدريس
				30. يعمل على توفير فرص تدريبية لهم فيما يتعلق بطرائق التدريس الحديثة
				31. يتابع تفعيل توصيات المشرفين التربويين فيما يتعلق بالأساليب

				والإجراءات المحققة للهدف
				32. يعمل على توفير الموارد والادوات والاجهزة المطلوبة لتنفيذ الدرس
				33. يكتب عبارات شكر للمميزين في التخطيط لاستخدام طرائق تدريس جيدة
				34. يشجعهم على إجراء التجارب التطويرية فيما يتعلق بطرائق التدريس
				35. يساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه
				36. يحثهم على التخطيط لاستخدام طرق التعليم الذاتي
				37. يشجعهم على التخطيط لإستخدام طرق التعليم التعاوني
				38. يرغبهم في التخطيط لإستخدام طرق التعليم بالإكتشاف
				39. يوجههم الى التخطيط لإستخدام طرق التعلم بالتجريب في بعض الدروس
				40. يساعدهم على التخطيط لإستخدام طرق التعلم باللعب
				41. يعرض عليهم نماذج خطط توضيح مهارات تدريسية جديدة
				42. يعمل على إزالة كل ما يعوقهم عن التخطيط لإستخدام أساليب التدريس الحديثة
لتطوير عملية التقويم لدى المعلمين يمارس مدير المدرسة الأدوار التالية:				
				43. يتابع ضرورية تضمين التقويم أسئلة تقيس مدى الأهداف التعلم.
				44. يطلب منهم الوضوح في صياغة اسئلة التقويم
				45. يشرح كيفية تدرج أسئلة التقويم على مستويات من السهولة والصعوبة
				46. يطلب منهم تنوع أسئلة التقويم بين شفوية وكتابية
				47. يوجه استخدام اساليب التقويم البنائية
				48. يوضح اهمية استمرار عملية التقويم

				49. يناقشهم في مراحل عملية التقويم
				50. يعمل على توفير فرص تدريبية لهم على استخدام ادوات التقويم
				51. يوجههم الى استخدام ادوات تقويم مناسبة لمستوى نضج التلاميذ
				52. يقترح عليهم اساليب تقويم بديلة عن الاساليب التي خططوا لاستخدامها
				53. يزودهم بنشرات تربوية عن عملية تخطيط الدروس
				54. ينظمهم برنامجا لتبادل الخبرات فيما يتعلق بعملية تخطيط الدروس
				55. يعمل على عقد ورش عمل لهم تتناول عملية تخطيط الدروس
				56. يشجعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية فيما يتعلق بعملية تخطيط الدروس.
				57. يستخدم النقد البناء في تقويم أداء المعلم
				58. يستقطب أصحاب الخبرات والمؤهلات العلمية ليقوموا لهم المحاضرات في عملية تخطيط الدروس

ملحق (2): قائمة باسماء المحكمين:

الرقم	الأسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د محمود أبو سمرة	إدارة تربوية	جامعة القدس
2	د. سماح عريقات	قسم التخطيط	وزارة التربية والتعليم
3	د. إبراهيم الصليبي	اساليب	جامعة القدس
4	د.علي المرشد	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
5	أ.محمد عمر الفقيه	مدير مدرسة	مدرسة خاصة
6	أ.مها سالم	مديرة مدرسة	التربية والتعليم
7	باسمة سنقرط	معلمة	التربية والتعليم
8	سلوى اليكري	معلمة	التربية والتعليم
9	أ.محمد سعيد	قسم التخطيط	وزارة التربية والتعليم
10	أ.أمل حماد	قسم التخطيط	وزارة التربية والتعليم
11	أ.سمير جبرا	قسم التخطيط	وزارة التربية والتعليم

ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
Al-Quds University

حضرة المعلم/ة المحترم/ة.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم" وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية

أرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة بما يتناسب مع وجهة نظرك من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً أن البيانات التي ستعطيها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

- الجنس: 1- ذكر 2- أنثى
- المؤهل العلمي: 1- دبلوم 2- بكالوريوس 3- ماجستير فأعلى
- سنوات الخبرة: 1 - أقل من 5سنوات 2- من 5-10 سنوات 3- 10 سنوات فأكثر

- المرحلة التعليمية: 1- أساسية 2- ثانوي

القسم الثاني: فقرات الاستبيان

نرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع دائرة حول رمز الإجابة التي تراها /
تربيتها مناسبة.

الرقم	الفقرة	درجة ممارسة الدور				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الاول لتطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية لدى المعلمين يمارس مدير المدرسة الأدوار التالية:						
1.	يوضح لهم الأهداف التعليمية					
2.	يوجههم بأهمية الأهداف السلوكية في الدرس					
3.	يبيد ملاحظات تطويرية تتعلق بالأهداف السلوكية					
4.	يوضح لهم كيفية صياغة الأهداف السلوكية					
5.	يحدد جوانب الضعف لديهم في صياغة السلوكية للهدف					
6.	يطلعهم على نماذج جيدة من الاهداف السلوكي					
7.	يساعد المعلمين في وضع الخطط العلاجية					
8.	يساعد المعلم في إختيار إستراتيجية التعلم المناسبة					
9.	يعمل سجل متابعة لقياس التطور كل معلم منهم صياغة الاهداف السلوكية.					
10.	يدعم المعلمين في تنفيذ خططهم					
11.	يتابع تنفيذ المعلمين لخططهم					
12.	يتيح لهم فرصا للتدريب على صياغة الاهداف السلوكية					
13.	يزودهم بنتائج الدراسات الحديثة التي تناولت الاهداف السلوكية					
14.	يتابع توصيات المشرفين التربويين فيما يتعلق بالأهداف السلوكية					
المجال الثاني: لتطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة لأهداف لدى المعلمين يمارس مدير المدرسة الأدوار التالية						

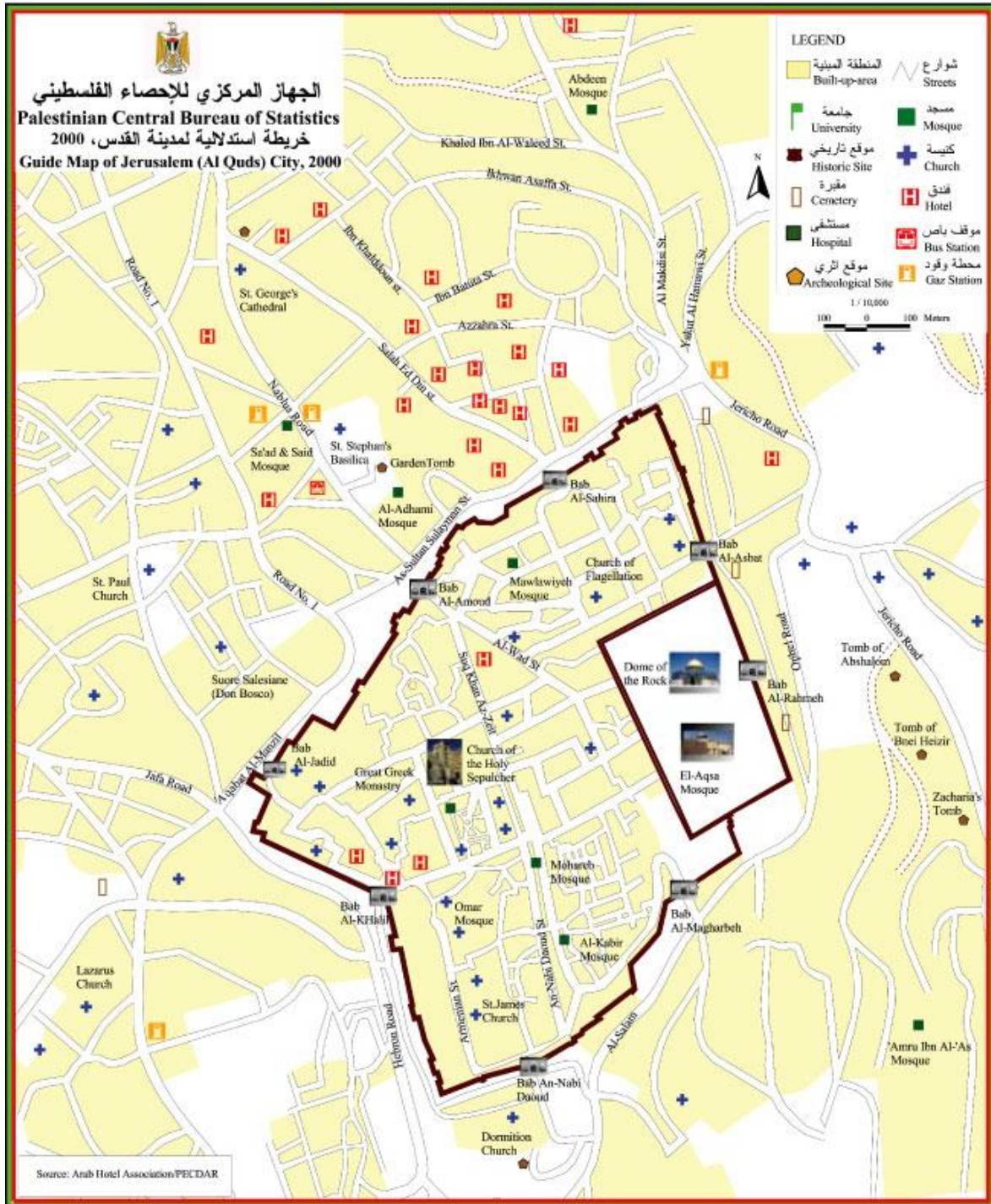
					15. يناقش معهم تضمين خطة الدرس أساليب لتهيئة التلاميذ.
					16. يبدي ملاحظات حول تحديد أساليب عرض محتوى التعليمي
					17. يقدم الدعم والتوجيه للمعلمين الجدد
					18. يوجههم الى ضرورة توزيع الأنشطة على زمن الحصة بشكل مناسب
					19. يتابع تضمين الأساليب والإجراءات لكيفية استخدام الوسائل التعليمية
					20. يطلب منهم تضمين الأساليب والإجراءات ما يظهر قيامهم بممارسة المهارة امام التلاميذ.
					21. يساعدهم على التخطيط لإختيار طرائق تدريس مناسبة لموضوع الدرس
					22. يوضح الكفايات اللازمة للمعلم
					23. يساعدهم على تخطيط لإختيار الوسائل التعليمية المناسبة لمستوى نضج التلاميذ.
					24. يساعدهم على التخطيط لتفعيل الكتاب المدرسي
					25. يتابعهم في تضمين خطة الدرس وسائل تعليمية محسوسة.
					26. يزودهم بنتائج أبحاث الدراسات في مجال طرائق التدريس
					27. يعمل على توفير فرص تدريبية لهم فيما يتعلق بطرائق التدريس الحديثة
					28. يتابع تفعيل توصيات المشرفين التربويين فيما يتعلق بالأساليب والإجراءات المحققة للهدف
					29. يعمل على توفير الموارد والادوات والاجهزة المطلوبة لتنفيذ الدرس
					30. يكتب عبارات شكر للمميزين في التخطيط لاستخدام طرائق تدريس جيدة

					31. يشجعهم على إجراء التجارب التطويرية فيما يتعلق بطرائق التدريس
					32. يساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه
					33. يحثهم على التخطيط لإستخدام طرق التعليم المناسبة
					34. يعرض عليهم نماذج لخطط توضح مهارات التدريس الجديدة
					35. تهيئة البيئة المناسبة لإستخدام أساليب التدريس الحديثة
المجال الثالث: لتطوير عملية التقويم لدى المعلمين يمارس مدير المدرسة الأدوار التالية:					
					36. يتابع مدى تضمين التقويم أسئلة تقيس نسبة تحقق أهداف التعلم.
					37. يوضح لهم كيفية صياغة أسئلة التقويم
					38. يشرح لهم كيفية تدرج أسئلة التقويم على مستويات من السهولة والصعوبة
					39. يطلب منهم تنوع أسئلة التقويم
					40. يوضح لهم أهمية استمرار عملية التقويم
					41. يناقشهم في مراحل عملية التقويم
					42. يعمل على توفير فرص تدريبية لهم على استخدام ادوات التقويم
					43. يوجههم الى إستخدام ادوات تقويم مناسبة
					44. يقترح عليهم اساليب تقويم بديلة عن الاساليب التي خططوا لاستخدامها
					45. يزودهم بنشرات تربوية عن عملية تخطيط الدروس
					46. ينظم لهم برنامجا لتبادل الخبرات فيما يتعلق لعملية تخطيط الدروس
					47. يشجعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية التي تتعلق بعملية تخطيط الدروس.
					48. يستخدم النقد البناء في تقويم أداء المعلم
					49. يستقطب أصحاب الخبرات والمؤهلات العلمية ليقوموا لهم

					المحاضرات في عملية تخطيط الدروس	
					يعمل على توفير المصادر والمراجع كقراءات موجهة لهم حول عملية التخطيط	.50
					يشجع المعلمين على التقويم الذاتي	.51
					يساعد على توفير الأجهزة والأدوات اللازمة لتدريبهم على عملية تخطيط الدروس	.52
					يعمل لهم برنامجا لتبادل الخبرات فيما يتعلق بعملية التقويم	.53

شكرا لكم ولجهودكم

ملحق (4): خريطة لمدينة القدس



ملحق (5) كتاب تسهيل مهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Educational Research & Development Center



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مركز البحث والتطوير التربوي

الرقم: ٩١٢٨ / ٤٧ / ٤
التاريخ: 2018/ 3/ 4
الموافق: 1439 / 6 / 16 هـ

السيد مدير التربية والتعليم المحترم
القدس الشريف
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة باحثة

تهديكم أطيب التحيات، ونرجو التكرم التعاون مع الباحثة: فائزة أحمد يعقوب صالح في تنفيذ دراستها، بعنوان: دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعنمين من وجهة نظرهم، حيث ستقوم الباحثة بتوزيع استبانة على عينة عشوائية من معلمي المدارس في مديريتك، وبما لا يؤثر ذلك على سير العملية الإدارية والتعليمية.

مع الإحترام والتقدير

د. إيهاب شكري

المكلف بمركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم
عطوفة السيد وكيل الوزارة المحترم
عطوفة الوكيل المساعد لشؤون التطوير التربوي المحترم

الرقم: 738 / 1 / 30
التاريخ: 2018 / 3 / 6
الموافق: 18 جمادى الآخرة / 1439 هـ

حضرة مديري ومديرات المدارس المحترمين/ات

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات، و يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة فايزة احمد يعقوب صالح ورقمها الجامعي (21411649) من جامعة القدس- كلية العلوم التربوية، والتي تقوم بإجراء دراسة بعنوان " دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم"، للحصول على درجة الماجستير، حيث ستقوم الباحثة بتوزيع الاستيلاء المعدة لهذه الغاية على معلمي مدارسكم، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

مع الاحترام،،،

مدير التربية والتعليم القدس الشريف





التاريخ: 2018/3/3

حضرة السادة/ مديرة التربية والتعليم المحترمين
القدس الشريف

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،
تقوم الطالبة فايذة احمد يعقوب صالح ، ورقمها الجامعي (21411649) ، باجراء دراسة
بعنوان:

" دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم"

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه وذلك لتطبيق الدراسة خلال
الفصل الدراسي الحالي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الجامعة العربية
Faculty of Educational Sciences

د. ايناس ناصر

عميد كلية العلوم التربوية

3.3.2018

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1.
	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	2.
	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	3.
	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المرحلة التعليمية	4.
	نتائج معامل الثبات للمجالات	5.
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم	6.
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير عملية صياغة الأهداف السلوكية	7.
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف	8.
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير عملية تحديد الأساليب والإجراءات المحققة للأهداف	9.
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير عملية التقويم لدى المعلمين	10.
	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم حسب متغير الجنس	11.
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور	12.

	مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	
13.	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	
14.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة	
15.	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة	
16.	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في دور مديري مدارس محافظة القدس في تحسين التخطيط للتدريس لدى المعلمين من وجهة نظرهم حسب متغير المرحلة التعليمية	

فهرس الملاحق

	ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولىة.
	ملحق (2): قائمة باسماء المحكمين:
	ملحق (3): الاستبانة بصورتها النهائية
	ملحق (4): خريطة لمدينة القدس
	ملحق (5) كتاب تسهيل مهمة

فهرس المحتويات:

الصفحة	الفقرة
	الإهداء
	إقرار
	شكر وتقدير:
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها
	1.1 المقدمة
	2.1 مشكلة الدراسة
	3.1 فرضيات الدراسة
	4.1 أهداف الدراسة
	5.1 أهمية الدراسة
	6.1 محددات الدراسة
	7.1 مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
	1.2 الإطار النظري

	2.2 الدراسات السابقة
	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
	1.3 مقدمة:
	2.3 منهج الدراسة:
	3.3 مجتمع الدراسة:
	4.3 عينة الدراسة:
	5.3 أداة الدراسة:
	6.3 ثبات الاستبانة:
	7.3 إجراءات الدراسة:
	8.3 متغيرات الدراسة:
	9.3 المعالجات الإحصائية:
	10.3 تصحيح الأداة:
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
	1.4 تمهيد
	2.4 نتائج الدراسة
	1.2.4 نتائج السؤال الأول

	2.2.4 نتائج السؤال الثاني
	1.2.2.4 نتائج الفرضية الأولى
	2.2.2.4 نتائج الفرضية الثانية
	3.2.2.4 نتائج الفرضية الثالثة
	4.2.2.4 نتائج الفرضية الرابعة
	الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة وتوصيات
	1.5 تمهيد:
	2.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:
	3.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
	4.5 التوصيات
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق