



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

تقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة

جبريل اسماعيل خليل الدبابسة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1430 هـ - 2009 م



تقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة

إعداد

جبريل إسماعيل خليل الدبابسه

بكالوريوس لغة إنجليزية – جامعة بيت لحم

إشراف الدكتور

محمود أحمد أبوسمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية  
من قسم التربية في كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1430 هـ - 2009م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

تقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة

اسم الطالب : جبريل إسماعيل خليل الدبابسه  
الرقم الجامعي : 20714015

المشرف الدكتور : محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : 2009/8/17 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم  
وتواقيعهم :

التوقيع .....  
التوقيع .....  
التوقيع .....

- 1- رئيس لجنة المناقشة : د. محمود أبو سمرة
- 2- ممتحنا داخليا : الاستاذ الدكتور أحمد فهم جبر
- 3- ممتحنا خارجيا : الدكتور . محمد عبد الإله الطيطي

القدس - فلسطين

1430 هـ - 2009 م

## إهداء

إلى شهدائنا البواسل الذين رووا بدمائهم أرض فلسطين ليعطونا الحرية والحياة.

إلى أسرانا الأبطال القابعين في غياهب سجون العدو ينتظرون رؤية الفجر الجديد .

إلى وطن النجوم..... وطن الأسرى و المجاهدين إلى فلسطين الحبيبة.

إلى روح والدي الذي أمدني بالثقة والإيمان وحب العلم وعزيمة الإرادة، فغرس هذا الغرس

واختاره الله إلى جواره قبل أن ترى هذه الدراسة النور...

إلى نبع الحنان الصافي إلى والدتي العزيزة أمد الله في عمرها.

إلى إخوتي الأعمام الذين لم يخلوا علي بالدعم المتواصل وكانوا خير رفقاء لي في مشواري...

إلى التي وقفت إلى جانبي وكانت مثالا في البذل والعطاء..... إلى التي مدت يداها جسرا" لي نحو

العلم و المعرفة..... إلى شمسي التي لا تغيب زوجتي "هنا".

إلى زهور الأرض وريحانها ( هنادي، وآية، ووجدي، وضياء، وديمة).

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

## إقرار

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

الاسم: جبريل إسماعيل خليل الديابسة

التوقيع: 

التاريخ: 2009/8 / 17

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه أجمعين.

يطيب لي ويسعدني، بعد أن من الله علي بإكمال هذه الرسالة أن أتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة القدس، التي تعلمت في رحابها، داعيا الله أن يبقي هذا الصرح العلمي شامخا خفاقا لطلبة العلم والمعرفة وأن تبقى منارة صامدة وأبية لخدمة الوطن والمجتمع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لمن كان له الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل، بعد الله سبحانه وتعالى، إلى الدكتور محمود أبوسمرة، الذي أشرف على هذه الرسالة وكان لي خير عون طيلة فترة إعدادها. فلم يبخل علي بعلمه أو وقته. بل كان دائما حاضرا بمعاملته الطيبة وأخلاقه الفاضلة، وتوجيهاته النافعة أكبر الأثر في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لعضوي لجنة المناقشة الاستاذ الدكتور أحمد فهيم جبر، والدكتور محمد عبد الإله الطيطي، وذلك لقاء تفضلهما بمناقشة الدراسة وقبول النظر في عملي وتقويمه وتسديده على جادة الصواب.

كما أخص بالشكر وزارة التربية والتعليم لسماحها بتوزيع الاستبانات وأتقدم بالشكر الجزيل لكل مدير، أو معلم، أو مرشد استجاب لهذه الدراسة.

كما أشكر الزملاء إبراهيم قرعيش، ونزيه العدرة، وإبراهيم الدبابسة، وعمر موسى الدبابسة، وبهاء محمد.

أخيرا يسعدني أن أتقدم بالشكر إلى والدتي وإخوتي وأخواتي وأبنائهم وزوجاتهم وأزواجهن وإلى زوجتي وأبنائي الذين كانوا دائما بجانبني.

وجزى الله الجميع عني خير الجزاء

الطالب

جبريل الدبابسة

## مصطلحات الدراسة:

رعاية الطلبة : الاعتناء والمتابعة للشؤون الطلابية من الناحية التعليمية والصحية والاجتماعية والنفسية.

الدور: الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة والذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون (نشوان، 1985).

المدارس الحكومية: هي المدارس التي تديرها وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم من خلال مديريات التربية والتعليم في الخليل.

محافظة الخليل: ثاني أكبر مدينة فلسطينية في الضفة الغربية المحتلة بعد مدينة نابلس، تقع في جنوب الضفة الغربية. يوجد بها ثلاث مديريات للتربية والتعليم هي الخليل وجنوب الخليل وشمال الخليل.

الاداء : مقدار الإجابة التي سبحصل عليها من المرشدين والمعلمين في تقييمهم لإداء مديريهم في تنفيذهم لمهامهم.

المهام : تلك الاعمال والممارسات التي يمارسها المديرين.

التقويم : هو مجموعة الاعمال التي يجب أن نتعرف من خلالها على أداء المديرين لمهامهم الادارية والفنية في المدارس الحكومية وتحديد مواطن القوة والضعف فيها وذلك في ضوء آراء المعلمين والمرشدين .



## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة تقييم الدور الذي يقوم به مديرو المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في رعاية الطلبة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، إضافة إلى مديريها والمرشدين التربويين في هذه المدارس، في حين كانت عينة الدراسة عينة عنقودية، بلغ عدد أفرادها (528) فرداً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي مستعيناً باستبانة، أداة لدراسته، شملت ستة مجالات و ( 57 ) فقرة لتقييم دور مديري هذه المدارس في رعاية الطلبة.

وأشارت نتائج الدراسة أن تقييم أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره ( 3.45 ) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وجاء المجال الصحي في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مقداره (3.68)، وبدرجة مرتفعة. كما دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المعلمين، ولمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير مستوى المدرسة لصالح المدارس الأساسية، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل البكالوريوس وأقل من البكالوريوس، ولمتغير المديرية لصالح مديرية الخليل وجنوب الخليل، في حين أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغيري الخبرة وموقع المدرسة. وخلص الباحث إلى عدة توصيات منها ضرورة أن يعتني مديري المدارس بجميع فئات الطلبة.

# **The Role of Public School Principals in Hebron Schools in the Matter of Taking Care of Students**

**Jibreel Ismael Khaleel Ad-Dababsih**

## **Abstract**

This study aimed to assess the role of public schools principals in Hebron schools in the matter of taking care of students, The study population consisted of all teachers in Hebron schools in addition to all principals and counselors, while the cluster sample of the study consisted of (528) members selected randomly. The researcher used the descriptive approach using a questionnaire that consisted of (6) fields and (57) paragraphs to assess the role of these principals in taking care of their students.

The results of the study indicated that the evaluation of a sample of the study to the role of principals of public schools in Hebron in the matter of taking care of the students was **medium**, with average (3.45) according to Lickert Scale; The Health field comes in the first stage with an average (3.68). Also the results revealed that there are significant statistical differences due to the occupation, and to gender for females and to the stage of school for basic schools, and to the qualification for bachelor or less than bachelor and to the directorate for South Hebron and Hebron.

While the results of the study indicated that there was no difference between the estimates of the sample study of the role of principals schools in governorate Hebron in the care of students due to the experience and the location of the school. The researcher gives many recommendations such as that principals must take care of all students.

## الفصل الأول

مشكلة الدراسة وإطارها النظري

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وإطارها النظري

#### 1.1. المقدمة

تعد الإدارة مفتاح التقدم الإداري عند أي مجتمع من المجتمعات ( الخطيب، 2006)، فالتقدم الذي أحرزته المجتمعات المعاصرة يمكننا أن نرده إلى التفوق الذي حققته هذه المجتمعات في الميدان الإداري. ولقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى تطور في ميادينه المختلفة، ومنها الإدارة المدرسية، ويشير البوهي (2001) في هذا المجال أن الإدارة المدرسية لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات التعليمية، بل عظم هذا الدور نتيجة لتطور الفكر الإداري، وبالتالي أهداف المدرسة ووظائفها. حيث تمثل دورها في حينه في تلقين المتعلمين ما تحتوي عليه الكتب الدراسية من معارف ومعلومات، واقتصار دور المعلم على الطريقة الإلقائية لها، ثم مطالبة طلابه بحفظها واستظهارها، الأمر الذي كان مسابراً لأهداف الإدارة المدرسية التقليدية، المتمثل في العمل فقط على نقل التراث الثقافي لأبناء المجتمع من جيل لآخر، ملبية في ذلك متطلبات عصرها من خلال المحافظة على نظام المدرسة، وتنفيذ الخطط الدراسية، وحصر غياب الطلاب والمعلمين والموظفين، إلا أن التطور الذي طرأ على الإدارة المدرسية جعلها تعمل بكل قواها لتربية النشء تربية متكاملة في النواحي العقلية والبدنية والاجتماعية والروحية.

وللعلمية التربوية ثلاثة أركان أساسية: المعلم، والطالب، والمنهاج، غير أنه من الممكن اعتبار الإدارة ركناً رابعاً (عابدين، 2001)، ومما لا شك فيه أن ميدان الطلبة هو الميدان الأبرز والأهم

من ميادين الإدارة التربوية، لذا فإن أهداف المدرسة ووظائفها لا بد أن تتجه نحو تربية الطالب تربية متكاملة، لإعداده إعداداً صحيحاً ليسهم في بناء مجتمعه وتقدمه، ويكون ذا قدرات تواجه عصره وتحدياته. وبعبارة أخرى أصبح هدف الإدارة المدرسية الحديثة تهيئة كافة الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية التي يرتضيها المجتمع وتوجه بشكل تام نحو الطلبة، بمعنى انه لن نربح شيئاً في حال خسرنا الطلبة، لذا كان لا بد أن ينصب اهتمام الإدارات المدرسية باتجاه رعاية الطلبة.

ومن منطلق أن الطالب محور العملية التعليمية التعلمية، جاءت خطط وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني لتركز على ضرورة الاهتمام بالطالب، فقد جاء ضمن الخطة المدرسية لمدير المدرسة أن مدير المدرسة عليه أن يتابع عدة جوانب تخص الطلبة، وتقع ضمن المسؤولية والمسائلة السنوية، تتمثل في الاهتمام بجانب التعليم والتعلم وكل ما يشمل هذا المجال من (تحصيل للطلبة، ومنهاج، ونمو مهني للمعلمين)، والجانب الصحي للطلبة، والإرشاد، والجوانب الاجتماعية، والأنشطة الطلابية، والدوام من تأخر وغياب وتسرب.

وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة، لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة من وجهة نظر المديرين أنفسهم والمعلمين والمرشدين التربويين.

## 2.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في تقييم الدور الموكل إلى مديري المدارس في مجال رعاية الطلبة، ومدى قيام هؤلاء المديرين بهذا الدور. وقد أحس الباحث بوجود مشكلة البحث كونه يعمل في الميدان التربوي منذ ما يزيد عن عشر سنين، وخصوصاً المجال الإداري منه، ولاحظ التفاوت أحياناً والتباين أحياناً أخرى في أولويات عمل المديرين واهتماماتهم، وكذلك التفاوت في مجالات رعاية الطلبة عندهم.

لذا أراد الباحث أن يتعرف على تقييم دور المديرين هذا في مجال رعاية الطلبة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، كونهم الجهة التي تمتلك السلطة والقدرة على التغيير، ولم يكتف الباحث بوجهة نظر المديرين فقط حرصاً منه على الموضوعية ودقة النتائج، بل رغب في الحصول أيضاً على وجهة نظر كل من المعلمين والمرشدين، الذين هم في الميدان جنباً إلى جنب مع الطلبة والمديرين، وهم مدركون وملاحظون للدور الذي يقوم به مديروهم، وبالتالي مدى تأثير هذا الدور على المحاور

الرئيسية المرتبطة بالطلبة، والواردة ضمن مذكرة تفسيرية لتقويم أداء مدير/ة المدرسة والتي تم إعدادها من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، ملحق رقم (1).

وحاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:

**السؤال الأول:** ما تقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمرشدين التربويين؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المستجيب، ومؤهله العلمي، وخبرته في الوظيفة الحالية، ومستوى المدرسة، وموقع المدرسة، والمسمى الوظيفي، والمديرية؟

### 3.1. فرضيات الدراسة:

انبثق عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الصفرية التالية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى إلى متغير جنس المستجيب.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى إلى متغير الخبرة في الوظيفة الحالية.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى إلى متغير مستوى المدرسة.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى إلى موقع المدرسة.

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى إلى متغير المديرية.

#### 4.1. أهمية الدراسة

اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال:

- 1- قلة الدراسات التي تناولت دور المدير بشكل مباشر نحو رعاية الطلبة، وفي فلسطين بشكل خاص، حسب علم الباحث.
- 2- شملت أداة الدراسة محاور (مجالات) عديدة، كانت كافية من وجهة نظر الباحث لتغطية موضوع الدراسة ومعالجة مشكلتها.
- 3- تعتبر رعاية الطلبة المحور الأهم في العملية التعليمية والتعلمية.
- 4- يغطي مجتمع الدراسة مساحة واسعة من العاملين في الميدان التربوي، سواء من حيث العدد أو النوع.

#### 5.1. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى وجهة نظر مديري المدارس في مدى قيامهم بدورهم في رعاية الطلبة في المجالات الستة الواردة في أداة الدراسة، وكذلك التعرف إلى وجهة نظر معلمي المدارس والمرشدين التربويين في مدى قيام مديري المدارس بدورهم تجاه هذه القضية.

كما هدفت الدراسة التعرف إلى الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة. وهدفت الدراسة أيضا تزويد القائمين على اتخاذ القرارات التربوية ببيانات ميدانية حول دور مديري المدارس في رعاية الطلبة.

## 6.1. الإطار النظري

### 1.6.1. الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية هي وحدة من وحدات الإدارة التعليمية على مستوى إجرائي معين. فالمدرسة هي المؤسسة المسؤولة فنيا وإداريا عن تحقيق السياسة التعليمية للدولة (مطاوع، 2003). وقد عرفها العمارة (2002) بأنها مجموعة الإجراءات التي يتبناها المجتمع لتنظيم العملية التربوية والمؤسسات والأفراد المتصلين بها، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع وتطلعاته، بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية والمؤسسات والأفراد. واعتبرت الخطيب وزملاؤها (1996) أن الإدارة المدرسية تعمل لتنمية البرنامج التعليمي بما يشتمل من وضع الأهداف المدرسية، وطرح الأفكار التجديدية ومناقشتها مع المعلمين، والإلمام بالتطورات والتجديدات التربوية، وبناء الروح المعنوية العالية لدى العاملين في المدرسة. إلا أن الطيب (1999) ميز بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية فاعتبر أن الإدارة المدرسية هي الوحدة الإدارية القائمة على تنفيذ السياسات التعليمية المقررة من قبل رجال الإدارة التعليمية، ويرأس الإدارة المدرسية المدير، وتكون مسؤوليته الأولى توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتنفيذ اللوائح والقوانين الصادرة من الوزارة.

### 2.6.1. أهداف الإدارة المدرسية ووظائفها:

تغيرت أهداف الإدارة المدرسية، واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مقصورة على النواحي الإدارية فقط، بل أصبحت تجمع بين النواحي الإدارية والنواحي الفنية، فأصبحت تعنى بكل ما يتصل بالطلبة وبأعضاء هيئة المدرسة الفنيين منهم والإداريين، وبالمناهج وطرق التدريس، والنشاط والإشراف الفني، وتمويل البرنامج التعليمي، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (مصطفى وآخرون، 1988). أما حمدان (2006) فقد بين بأن وظائف الإدارة المدرسية



يمكن أن تفهم على أنها جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسيين وإداريين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة، من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم، ويرى النوري (1987) أن وظيفة مدير المدرسة العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي أهداف المجتمع وتطلعاته، وقد ربط العديد من الإداريين بين اسم المدرسة لتحل محل الإدارة المدرسية، وفي هذا الصدد ذكرت العناني (1990) أن وظيفة المدرسة هو إعداد المواطن الصالح الذي يتوافر فيه العلم والقدرة على تطوير المهارات، والعادات، وعلى بناء قيم واتجاهات سليمة، والقدرة على التكيف الشخصي والاجتماعي.

واعتبر مطاوع (2003) أن وظيفة ومسؤوليات مدير المدرسة تنقسم إلى مسؤوليات منها الفنية وما تقتضيه هذه المسؤولية من رفع مستوى العملية التربوية في المدرسة، والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة والإشراف، على نواحي النشاط المختلفة وعلى برامج التوجيه وتقييم الطلاب من الناحية الخلقية والاجتماعية، ومسؤوليات إدارية تعنى بشؤون رعاية التلاميذ، والعاملين، والحسابات، والتوريدات، والمباني، ومسؤولية ذات صلة بالعلاقات العامة وتتمثل في تنسيق الخدمات الاجتماعية، والصحية، والترفيهية في المجتمع المحلي، ووضع الخطط لبرنامج العلاقات العامة، ومقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين، ويرى مطاوع (2003) أن أهم من أهداف الإدارة المدرسية:

1. الكشف عن ميول الطلبة وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية، والعمل على توجيهها بما فيه صالح التلميذ كفرد وصالح الجماعة.
2. تنمية شخصية الطالب لتكون شخصية متكاملة، دون أن يطغى بعض جوانب الشخصية على بعضها البعض، وتنمية روح الجرأة في التفكير وتقوية كل ميل إلى الابتكار والتجديد.
3. تربية الطلبة الناشئين تربية عقلية سليمة على أساس ديمقراطي سليم.
4. إعداد الطالب لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل وتقبل التغيرات الاجتماعية ومواجهة تحديات العصر.
5. رعاية الطلاب الموهوبين بال العناية والانتماء.

وأشار عابدين (2001) إلى الأهداف التالية للإدارة المدرسية:

- توفير الظروف والامكانيات التي تساعد على نمو الطالب بشكل متوازن ومتكامل، عقلياً وجسدياً وروحياً واجتماعياً ونفسياً.

- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها، من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.

- توجيه الطالب ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وتؤدي إلى نفعه.

- المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه.

أما حمدان (2006) فقد اعتبر أن وظيفة مدير المدرسة في مجال الطلبة يمكن أن تشمل عدة جوانب منها: العمل على تحقيق الاتزان في شخصية الطالب، وتهيئة فرص النجاح لطلابه، وإكساب الطلاب القدرة على استخدام ما يتعلمونه من ألوان المعرفة في مواقف الحياة، وتشجيع الطلاب على حسن استخدام وقت الفراغ، وأخيراً توثيق الصلة بين المدرسة والمنزل

### 3.6.1 مدير المدرسة:

أصبح من الضروري تخصيص شخصاً متفرغاً للمدرسة ينظم ويوزع الأعمال الفنية بين الأساتذة كل في تخصصه، وبين الإداريين كل في عمله، ويقوم بالاتصال بالبيئة المحيطة بالمدرسة وإدارة التعليم. إذ يرى مطاوع (2003) أن مدير المدرسة هو الشخص المسؤول عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية في المدرسة، وله سلطة إدارية على مدرسيها والعاملين بها، فهو يراقب كل ما يجري في المدرسة من أول اليوم الدراسي حتى نهايته. ويرى البوهي (2001) أن مدير المدرسة المثالي هو أقرب المسؤولين في المؤسسة التربوية على متابعة العملية التعليمية، في حين اعتبر الطويل (2001) مدير المدرسة الشخص المسؤول عن مصير التربية بشكل عام، ومصير المدرسة بشكل خاص، لذا يجب أن يكون على قدر مستوى مسؤولية دوره التربوي شجاعاً في قيادته، كما أنه مسؤول عن أي قرار يتخذه أو فعل يقوم به، إذ أن أي نجاح أو فشل يقوم به لا يؤثر على النظام المدرسي فحسب، بل على المجتمع بأكمله. ويعتبر عابدين (2001) مدير المدرسة من أهم عناصر الإدارة المدرسية وأشخاصها، بل هو ركيزة العملية التعليمية، وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه. واعتبر نشوان (2005) أن مدير المدرسة لا بد أن تكون لديه القدرة على تنظيم العمل التربوي وتوجيهه نحو الأهداف. فهو يمارس سلسلة من الأنشطة الإدارية التي من شأنها تحقيق ذلك، ومن هذه الأنشطة تنظيم الجدول الأسبوعي، والتأكد من قيام المعلمين بأعمالهم، كما يقوم بتوزيع المهمات على المعلمين، ويتابع انتظام التلاميذ في الصفوف والتزامهم بالدوام.

ويرجع أحمد (2002) أزمة التعليم في مصر إلى قصور اهتمام الإدارات المدرسية والنظام التعليمي بشكل عام بالإنسان الفرد من نواحي ميوله وحاجاته ومشكلاته، ورأى أنه يمكن التخفيف من حدة الأزمة التعليمية من خلال قيام المدير بالمشاركة في وضع برنامج تدريبي لتنمية وعي الطلاب مع إتاحة الفرصة للمعلمين والموهوبين في هذا المجال، واعتبرت حبش (2002) أنه إذا أردنا للمؤسسة التربوية أن تنجح علينا أن نضع على رأسها مديرا جيدا، يكون قادرا على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقه وتقع ضمن مهامه الوظيفية، وتتمثل في تذليل العقبات التي تواجه المعلمين والطلبة ومددهم بكل أنواع الدعم، ومتابعة تنفيذ توصيات المشرفين التربويين للمعلمين، ومتابعة العمل على الارتقاء في تحصيل الطلبة وتقديمهم، وتحفيز المعلمين والطلبة على القيام بالمبادرات والإبداعات ذات العلاقة بالتعلم وتعميمها، والعمل على خلق بيئة مدرسية ممتعة، توفر الفرح والأمل للتلاميذ، وتفعيل دور لجنة الطوارئ في المدرسة، خاصة فيما يتعلق بالصحة الجسدية والنفسية للطلبة. ويضيف البوهي (2001) أن الطلاب هم سبب وجود المؤسسات التربوية، وهم موضوع العملية التربوية، ولخص مهمات مدير المدرسة في مجال الطلاب بما يلي: ضرورة فهم الطلاب نفسيا واجتماعيا، والتعامل معهم بأسلوب يشعرهم فيه بالمحبة والتقدير مهما كان سنهم ومرحلة دراستهم، والعناية بالطلاب على أساس فردي ما أمكن، والعناية بالطلاب من النواحي الجسمية والنفسية من خلال تنظيم برامج التوجيه والإرشاد الشامل للنواحي النفسية والاجتماعية والأكاديمية والأخلاقية، وإشغال وتنظيم أوقات فراغ الطلاب، والتغلب على ما قد يواجه الطلاب من مشاكل التسرب ومعالجتها بالتعاون مع مجلس الآباء أو مجلس المعلمين أو بالاتصال المباشر معهم.

وأشار حجي (1995) إلى العديد من الكفايات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة، ومنها الكفايات الإشرافية ويندرج تحتها: تكييف المنهاج مع البيئة وحاجات المتعلمين، ومساعدة المعلمين على معرفة أفضل طرق التعليم، وتيسير معلومات عن الطلبة للمعلمين، وتشجيع المعلم على احترام طالبه كإنسان، ومساعدة المعلم في حل مشكلات طلابه، وعقد ندوات للمعلمين والطلبة، ودراسة أسباب انخفاض تحصيل الطلبة، ودراسة سلوكيات الطلبة ذوي المشكلات السلوكية، ومقابلة آباء الطلبة أصحاب المشاكل ووضع، بالاشتراك مع المعلمين والأخصائي النفسي والاجتماعي، طرق علاج هؤلاء الطلبة، ومساعدة الطلبة على الاختيار من بين المواد الأكاديمية والعلمية.

#### 4.6.1. مهارات مدير المدرسة:

إن هنالك عدة عوامل تساعد على النجاح في الإدارة المدرسية والقيادة التربوية، شأنها في ذلك شأن ميادين الإدارة الأخرى، وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق منها بالمهارات الإدارية. فنجاح

رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية، والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة (الخطيب وزملاؤها، 1996). ويعرف كوتريل (Cottrell, 1999) المهارة بأنها: القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد، ويضيف بأن المهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية أي أن الإنسان اكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته، وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار، وهناك مجموعة من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح رجل الإدارة التربوية نشوان (1985). غير أن فولان (Fullan, 2000) اعتبر أن نجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية، والمقصود بالمهارة أداء العمل بسرعة ودقة، وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه. ويضيف أن المدرسة لن يكتب لها التغيير والإصلاح إن كان قائد المدرسة ومديرها منطفاً، ولا يمتلك المهارات اللازمة للتطوير. واعتبر الطويل (2001) أن المطلب الأساس الذي يفترض أن يقوم به الإنسان الإداري بشكل عام، ومدير المدرسة بشكل خاص في مجال الإدارة التعليمية، هو اهتمامه وحرصه على الانتقال بالمنظومات المعرفية والقيمية لدى المتعاشين معه، من مستوى مجرد المعرفة إلى مستوى المهارة وتعميق مقدرتهم على ترجمة معارفهم وقيمهم إلى سلوكيات معاشة وملاحظة.

وتعكس المهارات التي يتمتع بها مدير المدرسة على طريقة رعايته للطلبة ومن هنا يمكن تقسيم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة إلى:

## 1\_ المهارات الفكرية:

ذكرت الخطيب وزملاؤها (1996) بأن المهارات الفكرية لرجل الإدارة التربوية تتعلق بمدى كفاءته في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات، والتفكير بالحلول، والتوصل إلى الآراء والمهارات الفكرية، وهذه ضرورة لمساعدة رجل الإدارة في النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل المخاطر، أو الخسارة في تحقيق الفائدة المرجوة، ويستخدم رجل الإدارة التربوية هذه المهارات في ممارسته اليومية لأعماله، وتعتبر أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها، وتعني المهارات الفكرية لرجل الإدارة التربوية مهارته في التصور والنظرة إلى التربية في الإطار الذي يربط فيه النظام التعليمي برمته بالمجتمع الكبير، وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية، أو مادة دراسية، أو ما شابه ذلك ورجل الإدارة التربوية الذي يتمتع بمهارات

تصورية جيدة؛ هو الذي يحتفظ في ذهنه دائما بالصورة الكلية، وهو الذي يربط بين أي إجراء وبين الأهداف المنشودة من التربية، سواء كان هذا الإجراء متعلقا بالإدارة أو التنظيم أو تطوير المنهج أو هيئة العاملين أو غيرها.

وأشار نشوان (1985) إلى أن هذه المهارات تتعلق بما يجب أن يتوفر لدى الإداري من معلومات وأفكار تتصل بخصائص المدرسة التي يعمل فيها وأهدافها فمدير المدرسة يجب أن تكون لديه معرفة بخصائص نمو الطلاب وكيفية بناء المناهج الدراسية وطرق إثرائها وتطويرها، وطرق التعلم والتعليم، وكيفية تطوير كفايات المعلمين التعليمية، والتفاعل مع المجتمع المحلي، إضافة إلى ذلك الطرق الإدارية المناسبة لعمله بما في ذلك طرق حفظ السجلات والمعلومات وكيفية التواصل مع الرؤساء والمرؤوسين.

## 2\_المهارات الفنية:

بين نشوان (1985) أنه يجب تزويد الإداري ببعض المهارات الفنية المتعلقة بالعمل الذي يقوم به بحسب طبيعة الدور الموكل إليه. فمثلا أن دور مدير المدرسة لا يتضمن التخطيط للدروس أو استخدام الوسائل التعليمية ، ومع ذلك فلا بد له من التعرف على هذه المهارات لأنها ستلزمه من حين لآخر.

ووضحت الخطيب وزملاؤها (1996) المهارات الفنية تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسة عمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم الأصول العلمية.ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية؛ الإلمام بالمناهج المدرسية، وأهدافها وأساليبها التدريسية، ومتابعة تطبيقها، وتوزيع مباحث المنهج بين المعلمين في ضوء حاجات المدرسة، وميول المعلمين، وإمكاناتهم وتخصصاتهم، وتنظيم برامج الدروس الأسبوعية، وبرامج النشاطات اللاصفية، والامتحانات الفصلية والسنوية.

## 3\_المهارات الإنسانية:

بين العجمي (2000) أن المهارات الإنسانية تشير إلى القدرة المكتسبة لدى المدير على التفاعل المؤثر مع موظفيه من جهة ومع رؤسائه من جهة أخرى. ومن مؤشرات القدرة على تنسيق

الجهود في مؤسسته وإدارة اجتماعات الأفراد وقياداتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وعلى خلق جو من الديمقراطية في الاجتماعات والحوار المتبادل وروح الثقة والتعاون بين الأفراد، وترى الخطيب وزملاؤها (1996) أن المهارات الإنسانية تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، كيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء؛ وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماسة وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوجد بينهم أسرة واحدة متحاببة متعاطفة، والمهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات، وعلى كل المستويات، فهي ضرورية بالنسبة للإدارة التربوية، وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بين الأفراد في المنظمة. وفي هذا الصدد يرى العقيلي (1997) أن المدير يجب أن لا ينسى أن من يتعامل معهم هم بشر من لحم ودم. وليسوا آلات صماء، فما يراه المدير ليس بالضرورة أن ينفذ حرفيا، وبمقاييس دقيقة جدا فالطالبة والمعلمون بشر لهم إمكاناتهم، تحركها دوافع، وعوامل بيئية مختلفة. ويرى نشوان (1985) أن المهارات الإنسانية ضرورية للإداري التربوي لضمان القيام بدوره على نحو فعال.

كما ذكر عابدين (2001) مهارة أخرى هي المهارة الشخصية وتعني صفات المدير وخصائصه الشخصية مثل الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد، وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في الممارسات الإدارية للمدير، ومن هذه السمات الصحة السليمة وقوة الشخصية والحيوية والطلاقة اللفظية.

### 5.6.1. دور مدير المدرسة في رعاية الطلبة:

بين شيبيرد (Shipherd,2006) أن رعاية الطلبة غالبا ما تطلق على مجموعة من الطلاب تسمى ذوي الاحتياجات الخاصة، أي أولئك المعرضين لخطر الفشل الدراسي ، أو المعوقين أو الموهوبين ، ونظرا إلى الحاجة إلى إيجاد جيل متجانس من الطلاب وبشكل متوازن ونظرا لصعوبة تقسيم الطلاب إلى هذه الفئات فإنه من الأجدر والحكمة أن تتم الرعاية لجميع فئات الطلبة دون تمييز . ومن ناحية أخرى فقد عرف نشوان (1985) الدور على انه الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة والذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون. ويشير البوهي (2001) إلى أن الأفراد ومن خلال قيامهم بأدوارهم في المدرسة تجذبهم وتشدهم احتياجاتهم

وتطلعاتهم وتوقعاتهم. وعند الحديث عن دور مدير المدرسة فإن مدير المدرسة يعتبر المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي ، ويرى عياصرة (2006)، أنه يمكن أن ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وتعدد واجباته وتنوعها وتداخلها. وينسجم هذا الطرح مع رأي العمارة (2002) الذي يعتبر أن المدرسة والإدارة المدرسية بشكل خاص، تهدف إلى إعداد المواطن القادر على التكيف والنمو المتكامل جسدياً وعقلياً وعاطفياً واجتماعياً وتهدف لبناء ذاته ومجتمعه وبشكل الاهتمام بإدارة شؤون الطلبة إحدى المهمات الرئيسة التي تلعب دوراً مميزاً وفاعلاً في تحقيق أهداف التربية، حيث لم يعد المنهج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية التلميذ ونموه لأن تهيئة الظروف المناسبة للتعلم والتخطيط لها تساهم في تقدمه، وإيداعه، وإعداده لمواجهة عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي.

وأشار جان وهولدواي (Gunn & Holdaway, 1986) إلى أن من مؤشرات فعالية المدارس مرتبة حسب أهميتها وهي: الرضا وتحقيق الجانب الخلفي والمعنوي للمعلمين والطلاب والتحصيل الدراسي المرتفع، ومساندة وتأييد المجتمع واتجاهات أولياء الأمور للمدرسة، وإعداد الطلاب كمواطنين يتحملون المسؤولية، والإهتمام من جانب المعلمين بالإعداد الوظيفي للطلاب، كما يرى الطويل (2001) أن هنالك دوراً فاعلاً يفترض أن يقوم به مدير المدرسة، ويتمحور حول تفاعل متميز بين مختلف مدخلات العملية التعليمية من معلمين وطلبة ومنهاج. فالطلبة بحسب البوهي (2001) هم أساس وسبب وجود المؤسسات التربوية وهم موضوع العملية التربوية، كما أن الاتجاهات الحديثة ضاعفت من عنايتها بالطلبة في أي مرحلة كانوا، ولم تعد المدرسة مركزاً لنقل المعرفة وإيصال المعلومات فحسب بل أصبح التركيز فيها إلى جانب ذلك على المهمة التربوية التي ترمي إلى تكوين الفرد السوي جسمياً، وعقلياً ووجدانياً، وروحياً، واجتماعياً. ومدير المدرسة هو المكلف بترجمة هذه الأهداف إلى أعمال وإلى تسخير جميع الإمكانيات المتاحة في مدرسته في هذا السبيل. ويعتبر الطويل (2001) أن أي نظام مسؤول ومعني عن إصدار أحكام قيمة عن التلاميذ يجب أن يبنى على أساس سجل التلميذ التراكمي والمعبر عن شخصيته الفريدة. كما أن أية سياسة تتعلق بالتعامل مع التلاميذ لا بد أن تنطلق من قناعة راسخة بفرديّة كل منهم وعلى وعي كامل بأن سجل الطالب التراكمي يشكل وثيقة تتعايش معه عبر مراحل دراسته وحياته العلمية والعملية، لا بل أبعاد حياته المستقبلية، ومن كل ذلك يتضح أن هنالك العديد من المجالات التي يمكن لمدير المدرسة مراعاتها من أجل تقديم العناية والرعاية للطلاب ويمكن إجمالها فيما يأتي:

### 1.5.6.1. التعليم والتعلم:

ترى فرج (2008) أن التعليم: هي العملية الهادفة إلى توصيل وإضافة المعلومة للمتعلم، وتعتمد بشكل كبير على المُعلم والمتعلم، فهي العملية التي تختص بتعرض المتعلم للمعارف المختلفة، وبناءً على قدراته ودرجة استيعابه، وتأثره بالكلام يحدث له الاقتناع بها، والتعاطف معها ويبدأ في تنفيذها، ومن ثم يحدث تغيير لسلوكه بدرجة معينة.

وبين نشوان (1985) عدة أمور يقوم بها مدير المدرسة من أجل رعاية الطلاب في مجال التعليم والتعلم في المدرسة مثل؛ دراسة مستوى تحصيل الطلاب، والاجتماع مع المدرسين لبحث طرق التدريس الحديثة، ودراسة أسباب الضعف وسبل العلاج، وطالب المدير بتوفير أقصى ما يمكن من الظروف المناسبة لتمكين الطلبة من بلوغ الأهداف التربوية، وإثبات حقهم في التعليم والتعلم الفعالين، وذكر عابدين (2001) عدة أعمال يمكن للمدير القيام بها من أجل تقييم عمليتي التعليم والتعلم في مدرسته: مثل متابعة تحصيل الطلاب بالتعاون مع المدرسين، ومساعدة المعلمين على الاستفادة من المعلومات لتقويم أنفسهم، وتسهيل الزيارات بين المعلمين، والقيام بزيارات صافية، والاجتماع مع المعلمين قبل الزيارة الصافية لتحديد أهدافها، وبعدها لمناقشة نتائجها، ومساعدة المعلمين على تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم، وتقدير فعالية المعلمين، والاستماع إلى المعلمين باهتمام، والتحدث مع الطلبة حول تحصيلهم ومشكلاتهم.

وتشكل الامتحانات المدرسية عاملاً أساسياً في تقويم العملية التربوية وتقدير نتائج الطلاب، لأغراض الترفيع والترسيب، أو التشخيص وقياس مستوى التحصيل، ويبين العمارة (2002) أن هذه الامتحانات تعكس مدى فاعلية طرائق التدريس والنشاطات التي تنظمها المدرسة لتحقيق أهداف المنهاج، ولمدير المدرسة دور بارز في جعل الامتحانات تحقق أهدافها من خلال:

- 1- دراسة أسس النجاح والإكمال والرسوب.
- 2- وضع برنامج الامتحانات والمراقبة.
- 3- الإشراف على إعداد الأسئلة وتدقيقها وطباعتها وترتيبها حسب برامج الامتحانات المقررة.
- 4- الإشراف على إجراء الامتحانات.
- 5- متابعة تصحيح النتائج وتدقيقها وتوثيقها.
- 6- إعلام ذوي العلاقة بالنتائج.



ومن المجالات الضرورية في هذا السياق هو أهمية دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا وهذا ينعكس بالإيجاب على الطلبة من جميع النواحي التعليمية والتربوية. ويرى البوهي (2001) أنه يجب على مدير المدرسة أن يكون قائداً وميسراً ومذلاً للصعاب التي تعترض المدرسين أثناء قيامهم بمهامهم التعليمية والتربوية، كما أن أهم دور قيادي لمدير المدرسة هو قدرته على تبيين مواطن الضعف في قدرات كل فرد من معلميه والعمل على معالجة ذلك الضعف بواسطة عمليات التوجيه والإرشاد التي يقوم بها، أو التخطيط مع المسؤولين بالوزارة لترتيب دورات تدريبية للمعلمين الذين يعانون من ضعف أو تقصير في جانب محدد.

وترى الخطيب وزملاؤها (1996) أن دور المدير في مساعدة المعلمين على النمو يأتي عن طريق دراسته لنقاط القوة والضعف التي يلاحظها في المواقف التعليمية المختلفة خلال زيارته للصفوف الدراسية، ويحتاج المدير في ذلك إلى معلومات متنوعة من أنواع البرامج إلى مهارات للعمل التعاوني مع المعلمين كأفراد وكجماعات وهذا يتطلب من مدير المدرسة:

- معرفة طرق دراسة مشكلات الطلاب.
- الوعي والمعرفة بالأهداف التربوية ومحتوى المادة الدراسية وأساليب تدريسها.
- تنمية اتجاهات المعلمين الإيجابية كالابتكار والمبادرة والقيادية والانتماء للمدرسة.
- مساعدة المعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين.

وأما بخصوص المنهج فترى الخطيب وزملاؤها (1996) أن دور المدير يشتمل على تحديد الأهداف وتوجيه العملية التربوية لتحقيقها على شكل نتائج سلوكية، واختيار الوسائل التعليمية الكفيلة بتوصيل ما في هذا المنهج من معلومات بغية ترسيخها في أذهان الطلاب. وأشارت حبش (2002) أنه من الضروري أن يقوم مدير المدرسة بتفعيل دور مراكز المصادر التعليمية التعلمية المتوفرة في جميع المديريات، واستغلالها في الظروف الحالية الصعبة.

#### 2.5.6.1. النشاطات اللاصفية

عرف شلبي وآخرون (1997) النشاط اللاصفي بأنه "الجهد الذي يبذله المتعلم بهدف إشباع حاجاته المعرفية، وإكسابه العديد من المهارات التي تؤدي إلى تنمية قدرته على التفكير، وكذلك إكسابه

الاتجاهات والقيم " . ويعرفها آلن وآخرون (Allen and Others , 1983) بأنها " أنشطة إضافية خاصة، تمارس تحت إشراف المدرسة، خارجة عن الأعمال المتعلقة بتدريس المواد.

ويعرف عابد (1998) النشاطات اللاصفية بأنها: تلك البرامج التي تضعها أو تنظمها الأجهزة التربوية لتكون متكاملة مع البرنامج التعليمي، ويقبل عليها التلاميذ وفق قدراتهم وميولهم، مع توفير التعزيز وإيجاد الحوافز والدوافع، بحيث تحقق أهدافا تربوية معينة، وبين أن على مدير المدرسة:

- 1- تقدير الكلفة المالية و البشرية ونواحي الصرف والتمويل.
- 2- تربية الطلبة على تخطيط العمل وتنظيمه، وعلى تحديد المسؤولية والتدريب على القيادة والتوجيه، ويكون عمل المعلم مرشداً وموجهاً ومهيئاً للظروف المناسبة أمام الطلبة، لكي يمارسوا النشاطات ويحققوا أهدافها المنشودة.
- 3- توفير الأنشطة المختلفة التي تسمح لمراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.
- 4- الاستفادة من جميع الخبرات المتاحة سواء على مستوى المدرسة، أو المستوى المحلي: الجامعات، والوزارات، والصحافة، ومؤسسات الإذاعة والتلفزيون، ودور النشر، والمراكز الثقافية، والمسارح الوطنية ومجامع البحث العلمي اللغوي. . . الخ.
- 5- النظر إلى النشاطات المدرسية بأنها مترابطة، وأن ترابط مجالاتها وتنوع هذه المجالات ما هو إلا توزيع للإبداع، وهي في الأصل وحدة واحدة.
- 6- وضع خطة النشاطات التربوية من بداية العام.
- 7- مشاركة كل طالب في لون واحد من ألوان النشاط على الأقل، والتي تتناسب وميوله ورغباته.

وقسم عابدين(2001) النشاط الطلابي إلى نشاط مدرسي عام ونشاط مدرسي خاص، واعتبر أن النشاط المدرسي العام؛ هو ذلك النشاط الموجه نحو خدمة وتحقيق أهداف تربوية عامة، مثل تلبية احتياجات الطالب، والكشف عن ميوله وقدراته، وتوجيهها الوجهة السليمة والنافعة، ومن أمثلة ذلك النشاط الثقافي، والنشاط الاجتماعي، والنشاط الفني، والنشاط الرياضي، والنشاط العلمي، أما النوع الثاني من النشاط المدرسي فهو نشاط مدرسي خاص بالمواد الدراسية المقررة التي يدرسها الطالب، بحيث يخدم هذا النشاط المقررات والمناهج الصفية بشكل خاص دون غيرها ويطلق على هذا النشاط مصطلح النشاط "المصاحب " أو "المرافق، ويهدف بشكل رئيس إلى استغلال طاقات التلاميذ وتوجيهها إلى ما يخدم دراستهم. وأشارت بعض البحوث التربوية أن النشاط الموجه خارج الفصل ( النشاط اللاصفي) لا تقل أهميته بحال من الأحوال عن الحصة داخل الفصل، إذ عن طريق النشاط خارج الفصل (اللاصفي) يستطيع الطلبة أن يعبروا عن هواياتهم وميولهم ويشبعوا حاجاتهم،

واكتساب خبرات ومواقف تعليمية، يصعب تعلمها داخل الفصل، كما كشفت هذه البحوث أن عملية التربية الهادفة يجب أن تكون عملية شاملة لجميع الجوانب الروحية، والجسمية، والعقلية والاجتماعية، والعاطفية لدى الطالب البوهي (2001). ويتفق هذا الرأي مع ما طرحه لويس (Lewis, 1989) حيث رأى أن مدير المدرسة يجب أن يشارك ويرعى الأنشطة المدرسية لأن الطلبة يرون أنها تحقق لهم ذواتهم، وتجلب لهم المكافآت، والشهرة، والمكانة، والقبول لدى زملاء. وأكد العميرة (2002) أن النشاطات بشقيها الصفية واللاصفية تلعب دورا بارزا في بناء شخصية التلميذ وصقلها، وإكسابه معارف ومهارات واتجاهات وقيم وظيفية، وأن من الخطأ أن تكون النشاطات حكراً على مجموعة من الطلبة دون غيرها، بل يجب العمل على أن تتاح الفرصة لكل طالب ممارستها والمشاركة بها. كما أشار العميرة (2002) إلى مجموعة من الخطوات، تتعلق بالأنشطة المدرسية، وعلى المدير أن يقوم بها لتحقيق رعاية تربوية ناجحة للطلبة، تلخص في الآتي:

- 1- تحديد ورصد جميع ألوان النشاط القابل للتنفيذ في المدرسة.
- 2- تشكيل اللجان المدرسية الخاصة بالنشاطات المدرسية، الصفية واللاصفية.
- 3- وضع خطة مستقلة للنشاطات في إطار الخطة المدرسية.
- 4- توفير التسهيلات المادية والبشرية.
- 5- الإشراف المباشر وغير المباشر على تنفيذ ألوان النشاط.
- 6- تنظيم تقويم النشاطات ومتابعتها وتوثيقها.

وفي هذا المجال، مجال الأنشطة اللاصفية، يرى نشوان (2005) أن من واجب المدير القيام بما يلي:

- 1- تطوير الأنشطة اللاصفية بما يتلاءم وحاجات التلاميذ وتحقيق الأهداف.
- 2- دعوة المعلمين إلى تحليل المناهج الدراسية بغرض التعرف إلى أنواع الأنشطة اللازمة.
- 3- دراسة الإمكانيات اللازمة لممارسة الأنشطة.

### 3.5.6.1. الدوام والنظام:

يعتبر النظام المدرسي هدفا رئيسا للإدارة المدرسية، وهذا ما جعله ينال قسطا من الاهتمام، كما أن تحقيقه في المدرسة من أهم المهام الإجرائية التي يقوم بها المدير (عابدين، 2001)، ويرى مرعي

وزملاؤه (1986) أن الانضباط ليس مجرد الالتزام بالقوانين المدرسية والتقيد بها. وإنما هي عملية يقوم المدير فيها بمساعدة الطلاب على تبني القيم والمعايير التي تساعدهم في إيجاد مجتمع حر منظم، إن الانضباط وفق هذا المفهوم لا يعني مجرد العقاب، بل إنه عملية تربوية بالمعنى الواسع يشتمل على كل الممارسات والعوامل البيئية التي تسهم في تطوير سلوك هادف منضبط ذاتيا عند هؤلاء الطلاب.

وبحسب العمارة (2002) فإن النظام والانضباط المدرسي يلعب دورا أساسيا وفاعلا في احترام وتقدير التلميذ لمدرسته، وبالتالي ينعكس إيجابا على الطالب، فالمدرسة التي تولي اهتماما منظما ومستمرًا للنظام والانضباط المدرسي تحصد ثمرة جهدها في تحصيلهم وإكسابهم مهارات متعددة تتسم بالجدية وتحمل المسؤولية. كما يرى أنه من أجل تحقيق الانضباط والنظام في المدرسة؛ على المدير أن يقوم بما يلي:

1. الإطلاع على تعليمات النظام والانضباط المدرسي الخاصة بالتلاميذ.
2. توزيع المناوبة وتربية الصفوف على المعلمين وتحديد واجباتهم.
3. تشكيل لجنة نظام، ووضع خطة لرعاية وضبط النظام المدرسي الخاص بالتلاميذ داخل المدرسة وخارجها.
4. توفير المستلزمات المادية اللازمة لتسهيل مهمة العمل.
5. الإطلاع على مشكلات التلاميذ ومتابعتها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لحلها بشكل عادل ومدرس، وهذا يساعد على توفير المناخ المناسب للتعليم والتعلم، وتوفير المناخ النفسي اللازم للنمو السوي للطلبة.

ومن أهم المجالات التي تخص الطلبة وترتبط بمجال الانضباط والدوام المدرسي، وعلى المدير مراعاتها، مسألة التسرب؛ تلك الظاهرة الخطيرة، واعتبر مرسي (1988) أن هنالك مجموعة من الأسباب للهدر التربوي (الرسوب والتسرب)، ترجع إلى مجموعة عوامل هي:

#### • أسباب اجتماعية واقتصادية:

- (أ) مستوى الأسرة الاقتصادي.
- (ب) استخدام الآباء أبنائهم للقيام ببعض الأعمال: زراعة وحرف يدوية.
- (ج) العمل المنزلي وتأثره على الطالبات بالتحديد.

(د) الطبقة الاجتماعية، ومهنة ولي الأمر، ومستوى تعليم الأسرة، والزواج المبكر، وعدم مبالاة الوالدين، ومعارضة الآباء لتعليم أبنائهم.

\* أسباب تربوية:

- (أ) الرسوب قد يؤدي إلى التسرب.
- (ب) سياسة القبول التلاميذ للصف الأول الأساسي.
- (ج) البيئة المدرسية السيئة (غرف صفية، تدفئة، تهوية، ساحات، مدرسين).

\* أسباب متنوعة:

- (أ) موت أحد الأبوين، واضطرار الابن لتحمل المسؤولية.
- (ب) مرض التلميذ.
- (ج) عدم الانسجام بين الطلبة، نتيجة التفاوت بين أعمارهم.
- (د) الخلافات الأسرية والعائلية.

وأرجع الطبيب (1999) التسرب إلى سوء البيئة المدرسية وإدارتها واعتبر أن لذلك دوراً فعالاً في ترغيب الطلبة في المدرسة والدراسة، فكلما كانت البيئة المدرسية وإدارتها جيدة أحب التلاميذ المدرسة، وكلما كانت سيئة سببت لهم كراهية المدرسة، وبالتالي التسرب منها.

ويرى نشوان (2005) أن على المدير أن يقوم بالآتي لتحقيق دوام مدرسي منضبط، يؤدي إلى رعاية سليمة للطلبة:

- 1- وضع نظام واضح ومحدد لمحاسبة الطلبة، وأن يطلعوا عليه مسبقاً قبل الوقوع في المخالفة، كما يجب أن يفعل المدير سجل مجلس الضبط، وينفذ العقوبات التي تصدر بحق المخالفين من الطلبة.
- 2- مواجهة مشكلات الطلبة المتعلقة بالنظام المدرسي كالتأخر والغياب.
- 3- مشاركة التلاميذ في تسيير اليوم الدراسي من خلال تدريبهم على ضبط النظام، والمساعدة في إنجاز بعض المهام الإدارية المتصلة بالبناء المدرسي والمرافق التابعة له.

أما عابدين (2001) فيرى أن تحقيق النظام في المدرسة لا يتم من خلال التعسف والقهر والجبروت، وأن هنالك ممارسات وأساليب قد يستخدمها بعض المديرين لكنها تعيق تحقيق النظام المدرسي، منها:

- تكليف التلاميذ المذنبين بواجبات مدرسية أكثر من زملائهم.
- التهديد والإذلال الشخصي.
- العقاب البدني على الرغم من أن النظم التعليمية في المدارس تمنع استخدامه.
- الحرمان من المدرسة لعدة أيام، أو الحرمان من بعض الحصص الدراسية.

#### 4.5.6.1. المجال الصحي:

الصحة المدرسية: هي مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأنظمة والخدمات التي تقدم لتحسين وتعزيز صحة الطالب أثناء سنوات دراسته (أبو رحيم، 2002) ولا ينكر أحد أن للصحة تأثيرها على الطلبة، وأنها لا تتفصل عن مجالات أخرى في المدرسة، فصحة التلميذ تساعده على المشاركة في النشاطات الصفية اللاصفية، وتقلل من تأخره عن المدرسة، وغيابه عنها، أو تسربها منها، (العمامرة، 2002) ويضيف أيضا أن الإدارة المدرسة يمكنها إيجاد صحة مدرسية سليمة داخل المدرسة تشمل: صحة الطلبة، ونظافة عامة، وتهوية الغرف، والمرافق، والمقصف المدرسي، بالتنسيق مع البيت وطبيب المدرسة، حيث تتم المعالجة الفورية للحالات التي يتعرض لها الطلبة خوفا من المضاعفات، وحتى يقوم مدير المدرسة بدوره في رعاية الطلبة في المجال الصحي، كما يشير إلى مجموعة من الأمور، منها:

- 1- إجراء مسوحات ودراسات حول واقع التلاميذ الصحي (الجسمي والنفسي وتحديد حاجاتهم ثم رصدها).
- 2- تشكيل لجان صحية من الطلاب والمعلمين.
- 3- وضع برنامج لرعاية الشؤون الصحية للمدرسة.
- 4- توفير التسهيلات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج الصحي في المدرسة.
- 5- الإشراف على تنفيذ وتقويم ومتابعة نشاطات رعاية الشؤون الصحية للتلاميذ ( النفسية والجسمية ).

وفي هذا المجال يرى عابدين (2001) أن على المدير القيام بعدة أعمال منها:

- توفير بيئة صحية آمنة.
- توفير الشروط الصحية في المباني والمرافق المدرسي.
- تنظيم اليوم الدراسي بصورة تحقق المناخ الصحي العام، مراعيًا بذلك عدم إجهاد التلاميذ.
- الإشراف على مقصف المدرسة، والتأكد من نظافته وسلامة المأكولات والمشروبات المقدمة فيه.
- نشر الوعي الصحي بين التلاميذ، وتبصيرهم بضرورة العناية بصحتهم والمحافظة عليها.
- نشر الوعي الصحي بين الأهل.
- تهيئة وجبة غذائية خفيفة للتلاميذ.
- القيام بكشف طبي عام دوري للتلاميذ.
- اتخاذ التدابير الوقائية والإجراءات المناسبة لضمان حماية التلاميذ من الحوادث.

#### 5.5.6.1 مجال الإرشاد:

عرف زهران (1980) الإرشاد على أنه عملية مساعدة الفرد في رسم الخطط التربوية التي تتلاءم مع قدراته وميوله وأهدافه وأن يختار نوع الدراسة والمناهج المناسبة والمواد الدراسية التي تساعد في اكتشاف الإمكانيات التربوية وتساعد في النجاح وتشخيص المشكلات التربوية وعلاجها بما يحقق توافقه التربوي بصفة عامة.

كما ويرى أبو عباة، ونيازي (2000) أن هناك مجموعة من الأهداف العامة للإرشاد النفسي منها أن الإرشاد النفسي و التربوي عملية تساعد الفرد في اكتشاف إمكانياته و قدراته و طاقاته و استعداداته، وإرشاده إلى الاستفادة منها في حياته: الطالب في دراساته، العامل في عمله، وكل ذي مهنة في مهنته. وكذلك يساعد الفرد على فهم استعداداته وقدراته.

ويرى الكفافي (1999) أن الإرشاد عملية ذات توجه تعليمي، تجري في بيئة اجتماعية بسيطة بين شخصين أولهما مرشد و الثاني مسترشد، يسعى المرشد المؤهل بالمعرفة و المهارة و الخبرة إلى مساعدة المسترشد باستخدام طرائق و أساليب ملائمة لحاجاته و متفقة مع قدراته كي يتعلم أكثر بشأن ذاته ويعرفها بشكل أفضل، ويتعلم وضع هذا الفهم موضع التنفيذ فيما يتعلق بأهداف يحددها بشكل واقعي و يدرکہا بوضوح أكثر وصولاً إلى الغاية كي يصبح أكثر سعادة و إنتاجية. وفيما يتعلق بدور مدير المدرسة بعملية الإرشاد فقد بين نشوان (1985) أن على مدير المدرسة القيام بعدة أمور منها إجراء خطط توجيهية (orientation) منتظمة لتوعية التلاميذ ومساعدة المرشدين

في تنظيم الترتيبات الخاصة ببرنامج التوجيه والإرشاد، لزيادة فعالية هذا النوع من الخدمات التربوية، ومواجهة مشكلات التلاميذ النفسية.

أما عبد الله (1996) فيرى بأن على مدير المدرسة القيام بالأمر التالي:

- 1- تعزيز السلوك الايجابي والسلوك المرغوب فيه، وإهمال أنماط السلوك السلبية البسيطة.
- 2- تجنب الطالب مشاهدة أعمال العنف في المدرسة أيا كان مصدرها.
- 3- تزويد الطلبة بتعليم يدخل إلى أعماقهم، ويحاكي رغباتهم، ويساعدهم على تحقيق ذاتهم.

وبين عابدين(2001) أنه كي ينجح مدير المدرسة بمهمة رعاية التلاميذ نفسيا، فلا بد أن يبني بينه وبينهم علاقة إيجابية مبنية على الثقة وقائمة على الحرص والشفقة.

#### 6.5.6.1. المجال الاجتماعي:

يرى الطبيب(1999) أن العملية التعليمية التعليمية لا تحقق أعلى مستوياتها من خلال التنفيذ الجيد للحصص الدراسية فقط، بل يتعداها إلى الوقوف على الحالة الاجتماعية التي يعيشها الطالب، حتى يمكن مساعدته وتوجيهه وإشعاره بوجوده، وبالتالي خلق روح التحدي لدى الطالب والمجابهة والصبر من خلال مساعدته والوقوف إلى جانبه في حل مشكلاته، ويعتبر نشوان (1985) أنه لا تستطيع المدرسة أن تظل بمنأى عن المجتمع الذي أسست فيه ومن أجله، بل ينبغي لها أن تعي طبيعة التغير الذي يجري في العالم وفي المجتمع المحلي، وأن تسهم في تلبية حاجات هذا التغير لمصلحة هذا المجتمع، وينتظر من المدرسة أن تكيف التربية التي توفرها لتتلاءم والحاجات القائمة والمنتظرة للعالم الحديث. إن المدرسة بحاجة إلى دعم المجتمع المحلي من الناحيتين المادية والمعنوية ولذا ينتظر من مدير المدرسة وأعضاء هيئتها التدريسية أن يتعاونوا مع أولياء الأمور والمشرفين ومع المؤسسات الاجتماعية الأخرى لمساعدتهم على إدراك حاجات المدرسة ومتطلبات برامجها وتشجيعهم على توفير الدعم الذي تحتاج إليه المدرسة.

لذا فمن واجب الإدارة المدرسية كما يرى العمائرة (2002) أن توفر الجو الاجتماعي الخلاق عند التلاميذ، من خلال المشاركة الوجدانية في الأفراح والأتراح ومواجهة حالات الفقر والانتباه لحالة الطالب اليتيم، ومواجهة الفوارق الاجتماعية في المدرسة والتنبه لأخطار رفقاء السوء، وتنظيم العلاقة بأولياء الأمور، وبالتالي فعلى مدير المدرسة أن يتبع الخطوات التالية:

- 1- وضع نظام لإجراء مسوحات ودراسات لواقع التلاميذ الاجتماعي.
- 2- تشكيل اللجان الاجتماعية.



- 3- وضع برنامج لرعاية الشؤون الاجتماعية.
- 4- توفير التسهيلات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج الاجتماعي في المدرسة.
- 5- وضع خطة سنوية لرعاية الشؤون الاجتماعية.
- 6- الإشراف على تنفيذ ومتابعة وتقويم الأنشطة الاجتماعية.

ويرى كاردررايت ودارسو (Cartwright, M., & D'Orso, M., 1993) أن وظيفة مدير المدرسة لا تنحصر فقط عند حد متابعة التحصيل التعليمي بل يتعداها لتصل أن المدير الفعال هو الذي يتابع طلابه خارج فصولهم الدراسية فيجري اتصالات دورية بأولياء الأمور، ولا يعيبه زيارة بيوتهم والإطلاع على أوضاع طلبته وحالتهم الاجتماعية.

أما نشوان (1985) فدعا مدير المدرسة إلى القيام بما يلي:

- العمل على توثيق العلاقة بين التلاميذ والمعلمين، وأن تكون العلاقة مبنية على الحب والاحترام.
- العمل على توثيق العلاقة بين المدرسة والخريجين، وفتح أبواب المدرسة لهم وإشراكهم في الأنشطة المدرسية. فبعض المدارس تنشئ رابطة للخريجين.
- تنسيق نشاطات التلاميذ المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي من أجل بناء جسور من التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

### 7.1. محددات الدراسة:

تحددت الدراسة بالمحددات التالية:

- محدد مكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل: تربية جنوب الخليل، وتربية الخليل، وتربية شمال الخليل.
- محدد زمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام 2008-2009.
- محدد بشري:** تم إجراء هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وكذلك المعلمين والمرشدين في المديريات الثلاث.
- محدد منهجي:** تتوقف نتائج هذه الدراسة على مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### 1.2. مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تناولت موضوع تقييم دور مديري المدارس في مجالات التعليم والتعلم، والدوام، والمجال الصحي، والأنشطة، والإرشاد، والمجال الاجتماعي، كما اشتملت بعض هذه الدراسات على بعض الممارسات الإدارية وأثر هذه الممارسات على الطلبة، حيث قام الباحث بالإطلاع على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، والتي ساعدت على إثراء المنهجية البحثية لهذه الدراسة، ويعرضها الباحث وفق تسلسلها الزمني من الأقدم للأحدث.

#### 2.2. الدراسات العربية

##### دراسة شافي (2001)

سعت الدراسة التعرف إلى الكفايات الإدارية المعاصرة اللازمة لمدير المدرسة، والتي تتعلق بالممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي للتعرف إلى الكفايات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والتعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ وذلك بتطبيق استبانة على عينة مكونة من جميع مديري المدارس التأسيسية في الإمارات العربية المتحدة، في منطقة أبو

ظبي ومنطقة العين ومنطقة دبي ومنطقة أم القيوين والمنطقة الغربية ، ثم الوصول إلى المقترحات التي قد تفيد في تطوير هذه الممارسات بما يتفق مع ظروف دولة الإمارات . وبينت النتائج أن دور مدير المدرسة التأسيسية ينحصر في الاهتمام بالشؤون الإدارية والأعمال الروتينية، وأن هناك تدنى في مستوى اهتمام بعض الإدارات المدرسية في المدرسة التأسيسية بالبرامج العلاجية وبخاصة معالجة الضعف في اللغة العربية.

### دراسة العاجز (2001)

حاولت الدراسة التعرف إلى المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظات غزة، والتي تحول دون أداء عملهن على الوجه المطلوب، شملت العينة (95) مديرة من المرحلتين الابتدائية والإعدادية التابعة لوكالة الغوث والسلطة الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مشكلات خاصة بالنظام وإدارة شؤون الطالبات، ومشكلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، ومشكلات خاصة بالهيئة المركزية، ومشكلات مرتبطة بالهيئة الإدارية المتوسطة. وأظهرت النتائج أن أكثر المشكلات شيوعاً في النظام التدريسي هي السلوك العدواني لدى الطالبات، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات تعزى لمتغير الخبرة.

### دراسة الشهراني (2002)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إسهامات الإدارة المدرسية في اكتشاف ورعاية الطالب الموهوب، من خلال التعرف على مدى إدراك مديري المدارس الابتدائية والمشرفين التربويين بمحافظة بيشة لمفهوم الطالب الموهوب، وخصائصه، وطرق اكتشافه، وأساليب رعايته، ومدى إمكانية تطبيق خطة لاكتشافه ورعايته. أما مجتمع الدراسة، والذي أجريت الدراسة عليه بالكامل، فكان (206) فرداً، وهم (38) مشرفاً تربوياً و(168) مدير مدرسة في محافظة بيشة في السعودية. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وأشارت نتائج الدراسة أن إدراك مديري المدارس والمشرفين التربويين لكل من: مفهوم الطفل الموهوب، وخصائصه، وطرق اكتشافه، وأساليب رعايته جميعاً بدرجة إدراك متوسط، كما اتضح من النتائج بأنه في الوقت الحاضر لا يطبق في المدارس الابتدائية بمحافظة بيشة أداة أو طريقة لاكتشاف الطالب الموهوب، كما لا يوجد فيها برامج أو خطة أو أي خدمات أخرى لرعاية الطلاب الموهوبين، ومع أن جميع متطلبات

تطبيق خطة لاكتشاف ورعاية الطلاب الموهوبين غير متوفرة حالياً، فإنه يمكن توفيرها حسب ما يرى مجتمع الدراسة.

### دراسة العبدلي (2002)

هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس في مراحل التعليم العام في مدينتي مكة المكرمة والقنفذة نحو استخدام الحوافز المادية والمعنوية، وشملت عينة الدراسة (209) مديراً من مجموع (507) مديراً في مراحل التعليم العام بإدارتي مكة المكرمة والقنفذة، وكانت أداة الدراسة استبانة، مكونة من (46) فقرة، وبينت نتائج هذه الدراسة أن المديرين أولوا اهتماماً بالجوانب المعنوية، كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية باختلاف المستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والراتب، والمرحلة التعليمية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومتغير الدرجة العلمية ( بكالوريوس تربوي، بكالوريوس غير تربوي ) لصالح حملة البكالوريوس غير التربوي، والذين أيدوا بدورهم الحوافز المعنوية.

### دراسة أبو عاشر (2002)

حاولت هذه الدراسة الكشف عن معوقات الإدارة المدرسية التي تواجه مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة في الأردن من وجهة نظرهم، وقام الباحث بتطوير أداة لقياس درجات تأثير مشكلات يتوقع أن تعرقل الإدارة المدرسية وفق مجالات عمل مدير المدرسة، وتكونت في صيغتها النهائية من (32) فقرة، مثلت كل منها مشكلة يتوقع أن تعرقل الإدارة المدرسية، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (68) مديراً ومديرة في مدارس مديرية بني كنانة. وتضمنت الاستبانة ثمانية مجالات رئيسية لعمل مدير المدرسة هي: التخطيط، والمناهج، والتعليم، والنمو المهني، والتقويم، والإدارة التربوية، وإدارة الصفوف، والعلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي. وبينت الدراسة أن أهم ثلاث مشكلات يمكن أن تعرقل الإدارة المدرسية هي: قلة توفر المخصصات المالية، وعدم استشارة مدير المدرسة والمعلم في المنهاج، وقلة الاهتمام بإطلاع المعلمين على الأساليب الفعالة في إدارة الصفوف. ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية على معوقات الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس ومديراتها تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وأظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية على معوقات الإدارة المدرسية كما يراها مديرو المدارس

ومديراتها على مستوى الدلالة تعزى إلى متغير الخبرة. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة كون أي معيق يواجه مدير المدرسة سيؤثر سلبيا على أداء مدير المدرسة خصوصا في مجال رعاية الطلبة.

### دراسة الشمراني (2002)

كشفت هذه الدراسة عن مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين، وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي، وتم استخدام المنهج الوصفي، وصممت استبانة كأداة لمنهج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الصف الثالث ثانوي علمي من مدارس ثانوية بمحافظة القنفذة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين عالية، وان أكثر العلاقات الإنسانية توافرا بين المديرين والمعلمين هي الإصلاح، ورفع الروح المعنوية، والصدق. وأشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين والتحصيل الدراسي للطلبة.

### دراسة الناصري (2002)

حاولت هذه الدراسة تحديد الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان، والتي لها علاقة بالمهام والأدوار المنوطة بهم، وتكون مجتمع الدراسة الذي أجريت عليه الدراسة بالكامل من (184) فرداً موزعين على فئتين: فئة القادة وعددهم (110) فرداً، وفئة مديري المدارس الثانوية وعددهم (74) فرداً من ثلاث مناطق تعليمية في سلطنة عمان هي: مسقط والباطنة شمال والباطنة جنوب. وقد أجريت الدراسة على المجتمع بالكامل.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة قام بتطويرها وتأكد من صدقها وثباتها، تكونت من (53) كفاية مهنية غطت ستة مجالات هي: مجال إدارة الأفراد، ومجال إدارة الموارد المالية والتسهيلات المدرسية، ومجال إدارة الطلاب، ومجال تطوير المناهج المدرسية والنشاطات المرافقة، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومجال المتابعة والتفويض. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تحديد الكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في مجال إدارة الطلاب، كانت كبيرة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع الكفايات تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي.

## دراسة العويسي (2002)

كشفت هذه الدراسة واقع ممارسات الدور التخطيطي لمديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ومساعدتهم، والموجهين الإداريين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس ومساعدتهم والموجهين الإداريين في سلطنة عمان الذين شكلوا أيضا عينة الدراسة المكونة من (151) مديرا ومديرة، و(104) مساعدا ومساعدة، و (34) موجهها إداريا. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة الدور التخطيطي لمدير المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم التخطيطي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كبيرة في مجالي التنظيم المدرسي الفعال والشؤون الإدارية، والتنمية المهنية للمعلمين، ومتوسطة في بقية المجالات الأخرى. وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس باستثناء مجال إدارة وتنظيم الموارد المالية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في هذا المجال تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث. كما بينت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مجالي ( التنظيم المدرسي الفعال والشؤون الإدارية، والتنمية المهنية للمعلمين ) تعزى لمتغير الخبرة، لصالح مديري المدارس الحاصلين على خبرة أطول (9 سنوات فما فوق )

## دراسة الدعجاني(2002)

هدفت الدراسة معرفة درجة الإسهام الفعلي الواقعي الذي يقوم به مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف في برنامج التوجيه والإرشاد الطلابي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بإعداد استبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة بالكامل البالغ عددهم (132) مرشداً طلابياً في مدينة الطائف. وشملت الأداة مجالات عمل الإدارة المدرسية وهي : تنمية البرامج التعليمية، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتنظيم العمل الجماعي، ظروف ملائمة للعمل، التقويم المستمر لكافة البرامج التي تطبق في المدارس، وأظهرت الدراسة بعض الجوانب الإيجابية، وكذلك بينت جوانب قصور وضعف في إسهام مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف في برنامج التوجيه والإرشاد الطلابي.

## دراسة عرار(2003)

هدفت الدراسة التعرف إلى سمات المرشد التربوي الفعال من وجهة نظر المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وتكون مجتمع الدراسة من (140) مديرا ومديرة،

وشملت العينة جميع المديرين والمديرات في مدارس رام الله والبيرة الموجود بها مرشد وبلغ عددها (80) مديراً ومديرة، وكانت أداة الدراسة استبانة شملت المجالات التالية: المجال الشخصي، والاجتماعي، والإنساني، والمعرفي، والمهني. وأشارت الدراسة إلى أن مديري المدارس رتبوا مجالات الاستبانة تنازلياً كما يلي: المجال الإنساني، والاجتماعي، والشخصي، والمعرفي، والمهني. ولم تبين الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس، أو المؤهل العلمي، أو نوع التعليم في المدرسة.

### دراسة مصلىح(2004)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي كما يراه مديرو ومعلمو المدارس في محافظة الخليل. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (4296) فرداً، واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وبلغ عدد أعضائها (455) فرداً، منهم (130) مديراً و (325) معلماً ومعلمة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة وشملت مجالات العمل القيادي، والعلاقات، والتواصل، ومجال المشاركة في اتخاذ القرار، ومجال النمو المهني. وبينت النتائج أن دور المدير في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي جاء بدرجة متوسطة. وقد أوصت الباحثة بضرورة إجراء دراسات جديدة لدراسة علاقة المناخ التنظيمي بتحصيل الطلبة الأكاديمي.

### دراسة العمارة وأبو نمره (2004)

حاولت هذه الدراسة معرفة درجة فعالية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (91) مديراً ومديرة من منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مؤلفة من (92) فقرة موزعة على ستة مجالات تتعلق بأدوار المديرين في مجال الإشراف التربوي، والنمو المهني للمعلمين، والتخطيط، والتقويم، والمجتمع المحلي، وشؤون التلاميذ. وأشارت نتائج الدراسة أن غالبية المديرين والمديرات يقومون بأدوارهم المتوقعة بفعالية تجاه التلاميذ، كما تبين أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لفعالية المديرين والمديرات في القيام بأدوارهم المتوقعة تعود إلى متغير الجنس أو المؤهل العلمي.



## دراسة شريير (2004)

هدفت الدراسة التعرف إلى الأدوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الثانوي لمحافظة غزة كما يراها المديرون، والمعلمون، والقيادات التربوية العليا. وقد استخدمت الباحثة لهذا الغرض استبانة مقسمة إلى عشرة مجالات. وتبين من نتائج الدراسة أن أكثر الأدوار الواقعية لمدير المدرسة أنه يشرف على سير المراسلات الرسمية، وأوضحت أن التشابه بين الدور الواقعي والمتوقع لمدير المدرسة هو في المجال الأول والمتعلق بالشؤون الإدارية والمالية، حيث كان أكثر الأدوار تشابهاً مع الدور المتوقع. وقد احتلت عبارة " يبلغ أولياء الأمور بسلوك أبنائهم" المرتبة الأولى من الدور المتوقع" وقد فسرت الباحثة ذلك بأن مهمة مدير المدرسة تتشابه مع مهمة ولي الأمر في رعاية شؤون الطلبة السلوكية.

## دراسة العنزي (2004)

حاولت هذه الدراسة التعرف إلى إدراكات مديري المدارس المتوسطة والثانوية في مدارس التعليم العام بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية بخصوص دور المرشد الطلابي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واختار عينته بطريقة قصدية من مديري المدارس المتوسطة والثانوية في مدارس التعليم العام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم (بنين) بمنطقة الحدود الشمالية في السعودية، والبالغ عددهم (66) مديراً، أما أداة الدراسة فكانت استبانة تمثل بنودها أدوار المرشد الطلابي. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الوظائف التي يقوم بها المرشد الطلابي، هي تكريم الطلاب المتفوقين، بينما أقل الوظائف هي تطبيق الاختبارات النفسية المختلفة للطلاب عند الحاجة. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمرحلة، أو لخبرة المدير العملية.

## دراسة عبد الحق (2005)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور مديري المدارس في تفعيل مشاركة الطلبة الرياضية في المدرسة من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية، ولتحقيق ذلك قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (33) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: التخطيط للنشاط الرياضي، إدارة النشاط الرياضي، التنفيذ وعرض النشاط، الإمكانيات، الحوافز. وكان مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات التربية الرياضية في مديرية التربية والتعليم في مدينة نابلس شكلوا عينة الدراسة المكونة من (66) معلماً ومعلمة من مديرية التربية والتعليم في نابلس .

وأظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس في تفعيل مشاركة الطلبة في الأنشطة الرياضية جاء بدرجة كبيرة، على جميع مجالات الدراسة وعلى المجال الكلي. كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة ( العمر، المؤهل العلمي )، بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

### دراسة الشمري (2005)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات في مدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات والفروق بينهما إن وجدت. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واتخذت الاستبانة أداة لدراستها، واشتملت الدراسة على ثلاثة أبعاد، الأول يصف المشكلات الإدارية، والثاني يصف المشكلات الفنية، والثالث عبارة عن حلول لمعالجة المشكلات، وتم تطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة بالكامل والبالغ عددهم (102) مديرة و(101) مشرفة، وأشارت نتائج الدراسة أن أهم المشكلات الفنية التي تواجه مديري المدارس هي تغيب الطلبة المستمر عن البرامج التعليمية، وبالتالي جاء ضمن المقترحات دعوة للمديرات لتطبيق القوانين الخاصة بالغياب وذلك بغية الحد من ظاهرة الغياب وما لها من تأثيرات سلبية على العملية التعليمية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة إزاء درجة وجود المشكلات الإدارية والفنية وذلك باختلاف متغيرات الدراسة ( الوظيفة ، المؤهل العلمي ، الخبرة ).

### دراسة فرج (2005)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مهمة مدير المدرسة الثانوية تجاه السلوك المنحرف لدى الطلبة، وقد اختار الباحث ثلاثة مجالات رئيسية لدراسته، هي المخدرات والتطرف والسلوك الإرهابي، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم أدوار مديري المدارس تجاه السلوك المنحرف هو عمل محاضرات توعية، والقيام بالتنقيش العشوائي للطلبة، وتقديم النصيحة للطلاب، وقد أجريت الدراسة على مجتمع الدراسة بالكامل والبالغ عددهم (26) مديراً لمدارس ثانوية من مختلف مناطق المملكة العربية السعودية جميعهم شاركوا في دورة تدريبية في جامعة أم القرى، كما بينت الدراسة استشعار مدير المدرسة لمسئوليته تجاه السلوك المنحرف لدى الطلبة، ورغبة جميع المديرين في القضاء على انحراف السلوك لدى الطلبة، وكذلك إدراك مديري المدارس لأهمية تعديل سلوك

الطلبة المنحرفين. وأخيراً عدم وضوح الرؤية لدى بعض المديرين في الإجراءات التي يتخذونها تجاه السلوك المنحرف لدى الطلبة.

### دراسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2005)

سعت الدراسة إلى إيجاد مؤشرات تربوية واضحة لوضع السياسة التربوية للحد من ظاهرة التسرب، وشمل مجتمع الدراسة جميع الطلبة المتسربين (إناثاً وذكوراً) من كافة المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية والقطاع الخاص والبالغ عددهم (1767)، كذلك أولياء أمورهم عند تسربهم من مدارسهم خلال الفترة 2000/1999 ولغاية العام الدراسي 2004/2005 والبالغ عددهم (1810). وتم اختيار عينة المتسربين من خلال المدرسة كوحدة معاينة. باختيار عينة عشوائية من (170) مدرسة تراعي جنس المدرسة والمديرية والسلطة المشرفة، وكذلك استطلاع آراء (1231) شخصا. وتم تطوير أداتين للدراسة هي استبانته للمتسربين وأخرى لأولياء الأمور. وجاءت النتائج أنه يأتي في المرتبة الأولى لأسباب تسرب الطلبة من المدارس تدني التحصيل الدراسي باعتباره سبباً رئيسياً لتسربهم، كذلك أشارت الدراسة أن من أسباب تسرب الطلبة العامل الاقتصادي بالدرجة الثانية، وطالبت الدراسة المديرين بتفعيل دور المرشد الطلابي.

### دراسة المعشني (2005)

هدفت هذه الدراسة معرفة آراء المعلمين في دور مدير المدرسة في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة ظفار في سلطنة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (393) معلماً ومعلمة في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، ويهدف استفتاء المعلمين فقد قام الباحث بتطوير استبانة لهذا الغرض شملت الأنشطة العامة، النشاط الثقافي والعلمي، النشاط المسرحي، النشاط الفني، النشاط الرياضي. وبينت النتائج أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في تطوير الأنشطة المدرسية كانت كبيرة على مستوى المجال الأول، وبدرجة متوسطة على بقية المجالات. كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في تطوير الأنشطة المدرسية لمجالات الأنشطة الستة يعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث. ووجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في ممارسة مدير المدرسة الثانوية للأنشطة المدرسية يعزى لسنوات الخبرة ولصالح فئة ست سنوات فأكثر،

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة ظفار تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### دراسة مقابلة

هدفت الدراسة إلى معرفة القدرة على أداء الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وأهميتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وقد تكونت عينة الدراسة من (187) معلماً ومعلمة. واستخدم الباحث استبانة قام ببنائها وتأكد من صدقها وثباتها وتضمنت (74) فقرة موزعة على المجالات الآتية: التخطيط والتنظيم المدرسي، وإثراء المنهاج وتحسين تنفيذه، وتنمية المعلمين مهنيًا، والعلاقة مع المجتمع المحلي، وشؤون الطلبة والكفايات الشخصية. وأشارت النتائج إلى وجود فروق بين متغيري القدرة والأهمية ولصالح الأهمية في جميع المجالات بما فيها شؤون الطلاب.

### دراسة سهيل (2006)

يهدف البحث الحالي إلى معرفة فعالية المدير في تأدية وظيفة المدرسة الثانوية في محافظة المهرة، وبعد تحديد صفات مجتمع الدراسة، المتمثلة بالمعلمين و الموجهين في المدارس الثانوية في محافظة المهرة، البالغ عددها (166) معلماً وموجهاً، أجريت الدراسة عليهم بالكامل، استخدم الباحث استبانته مكونة من (60) فقرة موزعة على مجالات الدراسة وهي العلاقات الانسانية، الجوانب الإدارية والمالية، التقويم والمتابعة، والتنظيم والاتصال، والتوجيه. وتوصل الباحث إلى أن الأداء العام لمديري المدارس الثانوية في محافظة المهرة غير فاعل، وأن مستوى أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة المهرة في مجال العلاقات الإنسانية من معلمين وطلاب احتل المرتبة الأولى، أما المرتبة الثانية فكانت المجال الإداري والمالي، وجاء في المرتبة الثالثة التقويم والمتابعة.

### دراسة الشويعر (2006)

حاولت الدراسة التعرف إلى أسباب التسرب في المدارس الليلية في الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام استخدم الباحث أدواتي المقابلة والاستبانة في دراسته حيث قام بإعداد استبانته وجهت للدارسين في المدارس الليلية للمتسربين، كما قام بعمل مقابلة للمسؤولين، وقد ضمت أدواتها الدراسة ثلاثة مجالات لعوامل التسرب، هي الاقتصادية والاجتماعية والتربوية. وبلغت عينة

الدراسة (186) دارساً من منطقة الرياض، بينما جرت المقابلة مع أكثر من مئة مسؤول. وبينت الدراسة أن أكثر عوامل التسرب هي العوامل الاجتماعية، ثم تلتها العوامل التربوية والإدارية وأخيراً العوامل الاقتصادية.

#### دراسة الشريحة (2006)

هدفت هذه الدراسة تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت للعام الدراسي 2005-2006 وعددهم (111) مديراً ومديرة، واشتملت عينة الدراسة على مجتمع الدراسة بالكامل، وتم تطوير أداة الدراسة من قبل الباحث وهي استبانة تكونت من (86) فقرة مقسمة على سبعة مجالات: مجال التخطيط، ومجال التقويم، ومجال الأعمال الإدارية، ومجال العمل مع الطلاب، ومجال تحسين المنهاج، ومجال العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيًا، ومجال العمل مع المجتمع المحلي، وأشارت نتائج الدراسة أن قدرة مديري ومديرات المدارس الثانوية على ممارسة الكفايات الإدارية والفنية في مجالي الأعمال الكتابية والإدارية ومجال العمل مع الطلاب جاء بدرجة مرتفعة بينما في مجالات العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيًا، ومجال العمل مع المجتمع المحلي، ومجال تحسين المنهاج، ومجال التقويم، ومجال التخطيط، جاءت متوسطاتها الحسابية ضمن درجة القدرة المتوسطة.

#### دراسة الهويش (2006)

حاولت الدراسة تحديد دور مدير المدرسة الابتدائية في الإشراف على تحصيل الطلبة من وجهة نظر المديرين، ومشرفي منهاج اللغة العربية، والمتخصصين في إعداد المناهج، ولتحقيق أهداف الدراسة عرض الباحث استبانة أعدها لهذا الغرض على عينة البحث من المديرين والمشرفين والمتخصصين في إعداد المناهج في مدينة الرياض، وبلغ عددهم (106) فرداً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصل إلى عدة نتائج أهمها: أن جميع محاور استبانة تحديد دور مدير المدرسة الابتدائية في الإشراف على تعليم اللغة العربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين كانت بدرجة كبيرة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إمكانية قيام مدير المدرسة الابتدائية بدوره في الإشراف بين المتخصصين والمديرين لصالح المديرين.

## دراسة الربيع (2006)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض نحو الإرشاد الطلابي، ودرجة قيام مديري المدارس بواجبهم نحو الإرشاد الطلابي، وقد قام الباحث بإعداد أداة لقياس اتجاهات مديري ومديرات المدارس نحو الإرشاد الطلابي، وقد تكونت عينة الدراسة من (103) مدير مدرسة متوسطة وثانوية، و (100) مديرة مدرسة متوسطة وثانوية، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية في مدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض لديهم اتجاهات إيجابية نحو الإرشاد الطلابي، ويقومون بواجبهم على أكمل وجه. وأن الإناث أكثر إيجابية نحو الإرشاد الطلابي من الذكور، كما أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق بين مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية صغار السن، ومديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية كبار السن في اتجاهاتهم والقيام بواجبهم نحو الإرشاد الطلابي.

## دراسة البذور (2007)

هدفت الدراسة تعرف مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة، الذي أجريت الدراسة عليه بالكامل، من (86) مديراً من مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن. واستخدمت لجمع البيانات أداتان: الأولى لقياس الضغوط النفسية والثانية لقياس الدافعية للمديرين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الضغوط النفسية وفقاً لإجابات المديرين أنفسهم. كما تبين وجود مستوى مرتفع من الدافعية لدى هؤلاء المديرين. وكان هناك ارتباط سلبي دال إحصائياً بين مستوى الضغوط النفسية للمديرين ومستوى الدافعية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والإقليم. فضلاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى الدافعية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، و المؤهل العلمي، والإقليم.

## دراسة الباطين (2007)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى معوقات استثمار الوقت المدرسي في مجالي المعلمين والطلاب التي تواجه مديري مدارس التعليم العام التابعة لوزارة التربية والتعليم في بعض مدن المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وطبقها على عينة الدراسة المكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من مديري مدارس التعليم العام المشاركين في الدورة التدريبية في كل من كلية التربية بجامعة الملك سعود، وكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكلية التربية بجامعة أم القرى، وفي كلية المعلمين في كل من الرياض، والرس، والإحساء، وأبها. وقد بلغ عددهم (209) مديراً. وأظهرت النتائج أن جميع المعوقات التي تتعلق بالمعلمين والطلاب موجودة فعلاً في الميدان التعليمي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام أفراد عينة الدراسة. ودلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس التعليم العام في درجة حدوث المعوقات في مجالي الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، الخبرة. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية بين مديري المرحلة الابتدائية، وبين مديري المرحلة الثانوية في المعوقات التي تتعلق بالطلاب، لصالح مديري المرحلة الثانوية.

## دراسة آل الشيخ (2007)

سعت هذه الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الرائدة في المملكة العربية السعودية لمهامهم القيادية وفق منظور برنامج المدرسة الرائدة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها ومشرفي البرنامج في المناطق التعليمية السبع المطبقة للبرنامج. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتضمنت الاستبانة (111) مهمة قيادية، وطبق الباحث دراسته على أربع وعشرين مدرسة في المناطق التعليمية السبع، وأظهرت نتائج الدراسة أن أعلى المهام القيادية ممارسة من قبل مديري المدارس هي إشراف المدير على البرامج والأنشطة الطلابية، وتفعيل برامج النظافة المدرسية، أما أقل المهام ممارسة فهي متابعة سلوك الطلاب خارج المدرسة، وإشراك المدير الطلاب في إدارة العمل المدرسي. وأشارت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة مديري المدارس لمهامهم القيادية باختلاف متغير المرحلة الدراسية لصالح المرحلة الابتدائية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة مديري المدارس لمهامهم القيادية باختلاف متغير المنطقة التعليمية لصالح المدينة المنورة، وعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة مديري المدارس لمهامهم القيادية باختلاف متغير سنوات الخبرة وفي جميع المحاور.

### دراسة صالح (2007)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور المدارس الحكومية والخاصة في تنمية الوعي البيئي لدى التلاميذ في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس وأولياء الأمور، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتشكلت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة جنين، وتم اختيار عينة عشوائية من أولياء أمور هذه المدارس، وبينت الدراسة أن دور المدارس الخاصة لا يساهم في تنمية الوعي البيئي، مثل المدارس الحكومية، لدى التلاميذ في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس.

### دراسة السالم (2007)

سعت هذه الدراسة التعرف إلى دور المدرسة في تهيئة الطالبات المستجدات في الصف الأول الابتدائي خلال الأسبوع التمهيدي، واستهدفت الدراسة أيضاً التعرف على أهمية الأدوار التربوية التي تقوم بها المدارس من وجهة نظر المديرات والمرشدات والمعلمات، والصعوبات التي تواجههم عند القيام بهذه الأدوار. وتكونت عينة الدراسة من (52) مديرة و(52) مرشدة و(520) معلمة من المدارس الحكومية والأهلية بمدينة الرياض أجابوا على استبانته مكونة من ستة أبعاد هي: التعليم الابتدائي، وطبيعة الطالبة في التعليم الابتدائي، والأسبوع التمهيدي، وأهم الأدوار التربوية التي تقوم بها الأسرة لتهيئة الطالبات المستجدات، وأهم الأدوار التربوية التي تقوم بها المدارس لتهيئة الطالبات المستجدات في الصف الأول، والصعوبات التي تواجه المدارس عند قيامها بالأدوار التربوية خلال الأسبوع التمهيدي. وكان من أهم نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الأدوار التربوية المتبعة في عملية تهيئة الطالبات المستجدات في الأول الابتدائي خلال الأسبوع التمهيدي مهم جداً، وأهمها تهيئة البيئة المادية للطالبات. وبينت الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى تطبيق الأدوار التربوية المتبعة في عملية تهيئة الطالبات المستجدات، باختلاف متغير الوظيفة لصالح المديرية، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حاملات شهادة البكالوريوس، وباختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح أقل من خمس سنوات.



## دراسة أبو خطاب (2008)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين، وسبل الارتقاء بها . وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (370) مديراً ومديرة. كما أعد الباحث استبانة موجهة إلى جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، اشتملت على (75) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة السبعة وهي: القيادة التربوية، المناخ المدرسي، أعضاء الهيئة التدريسية، التجهيزات المدرسية، التحصيل الدراسي، الأنشطة التربوية اللاصفية، العلاقة مع المجتمع المحلي. وبينت نتائج الدراسة أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة، كما بيّنت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزي لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو المرحلة التعليمية أو سنوات الخبرة على جميع مجالات الاستبانة.

## دراسة البصام (2008)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع دور مديرة المدرسة في الأنشطة المدرسية غير الصفية بمدارس البنات الحكومية بمدينة الرياض. وتكون مجتمع الدراسة من مديرات ورائدات النشاط المدرسي في المدارس الحكومية ، وشملت العينة جميع مجتمع الدراسة والبالغ عدده (192) مديرة و (192) رائدة نشاط، وبيّنت النتائج أن دور المديرية كبير في رعاية الأنشطة المدرسية، وأهم دور لها هو تأكدها من خلو النشاط من أي إسفاف أو خروج عن التقاليد، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة نحو محور واقع دور مديرة المدرسة في الأنشطة المدرسية غير الصفية باختلاف متغير الخبرة لصالح من هن أقل من خمس سنوات، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الوظيفة بين المديرية والرائدة كانت لصالح المديرية، كما بيّنت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغيري المؤهل العلمي ونوعية المبنى المدرسي.

## دراسة السميح (2008)

حاولت هذه الدراسة معرفة معوقات النشاط الطلابي غير الصفي من وجهة نظر عينة البحث من

المعلمين ورواد النشاط ومديري المدارس في المرحلة المتوسطة بمحافظة الخرج التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع البحث بالكامل وهم (37) مديراً، و(37) رائداً و (521) معلماً، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي. واستخدم الباحث استبانة بثلاثة محاور رئيسية هي الطالب، والبرامج المنفذة، والمرافق والامكانيات المادية. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج حول معوقات النشاط غير الصفي منها: ضعف متابعة مديري المدارس لأعمال المعلمين المشرفين على الأنشطة الطلابية، وغموض أهداف النشاط غير الصفي لدى العديد من مديري المدارس.

### دراسة القرني (2008)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الصحية لطلاب المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية بمدينة الطائف، والبالغ عددهم (113) مديراً، والمشرفين الصحيين لهذه المدارس وعددهم (107) مشرفاً صحياً، وقد أجابوا جميعهم على استبانة مكونة من أربعة محاور، وهي دور الإدارة المدرسية في تحقيق وسائل الصحة السلامة، و تحقيق التنقيف الصحي، وتوفير البيئة الملائمة للتغذية الصحية المدرسية، ودورها في تحقيق النظافة العامة للمدرسة. وأشارت النتائج إن دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الصحية لطلاب المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بصفة عامة كان بدرجة متوسطة. وأن دور الإدارة المدرسية في تحقيق وسائل الصحة والسلامة كان بدرجة عالية، كما كان دور الإدارة المدرسية في تحقيق التنقيف الصحي لطلاب المرحلة الابتدائية كان بدرجة منخفضة، أما دور الإدارة المدرسية في توفير البيئة الملائمة للتغذية الصحية كان بدرجة فكان بدرجة متوسطة، أما دور الإدارة المدرسية في تحقيق النظافة العامة فكان بدرجة عالية.

### دراسة بدح وعكروش (2008)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية لتنمية المجتمع المحلي في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس، وقام الباحثان ببناء استبانة تضم خمسة مجالات: برنامج التعليم المستمر، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والاستخدام الأمثل للمصادر والموارد الوطنية، والأنشطة والخدمات، ومشاركة أولياء الأمور. وأجريت الدراسة في جميع مدارس الأردن، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية في تنمية المجتمع المحلي في

الأردن يتم بدرجة متدنية، دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والإقامة (شمال، وسط، جنوب).

### 3.2 الدراسات الأجنبية

#### دراسة مدثزل (Midthassel, 2000)

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى دعم مديري المدارس في النرويج للأنشطة المدرسية. وقام الباحث بتوزيع استبانته على (81) مديراً اختيروا بطريقة العينة العشوائية من (40) منطقة تعليمية ومن مدارس مختلفة ابتدائية وثانوية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس في النرويج يدعمون الأنشطة التربوية بصورة مرتفعة. كما أشارت النتائج أن درجة دعم مديري المدارس للأنشطة المدرسية في المدارس الثانوية في النرويج أعلى من المدارس الابتدائية، ولم تشر الدراسة إلى أية فروق ذات دلالة تعود للجنس أو المنطقة التعليمية.

#### دراسة كوكدار (Cukadar, 2003)

حاولت الدراسة التعرف إلى المشكلات التي تواجه مديري المدارس في أنقرة. ومن أجل معرفة هذه المشكلات استخدم الباحث استبانته وزعها على عينة مقدارها (108) مديرين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، من مجتمع الدراسة هو (289) مديراً في منطقة أنقرة. وشملت الاستبانته أربعة محاور رئيسية هي: مشكلات الطلاب الشخصية، ومشكلات التعليم والتعلم، ومشكلات إدارية، ومشكلات مالية. وأشارت النتائج أن معظم المديرين يعانون من مشكلات تتعلق بالتعليم والتعلم تلاها في ذلك مشكلات الطلاب ثم المشكلات المالية وأخيراً المشكلات الإدارية.

#### دراسة سيندي (Cindy, 2003)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس نحو فكرة دمج الطلبة ذوي الإعاقات مع غيرهم من الطلبة. وقد أجريت الدراسة بطريقة الاستطلاع على (408) مديرين. وبينت النتائج أن مديراً واحداً من بين كل خمسة مديرين يؤيدون فكرة الدمج. كما أظهر المديرون من ذوي الخبرة اتجاهات ايجابية نحو فكرة الدمج أكثر من أولئك الذين يمتلكون خبره قليلة في الإدارة، كما بينت النتائج أن هنالك اتجاهات ايجابية نحو دفع الطلاب ذوي الإعاقات إلى التعليم الخاص، كما بينت

النتائج أهمية الدمج للمديرين من حيث أنها تتيح للمدير التعامل مع كل الطلاب سواء من ذوي الإعاقات أو السليمين منهم.

#### دراسة بيكر وكوبر (Baker and Kooper, 2005)

سعت الدراسة إلى فحص دور المديرين في تحسين مدارسهم، واختيار معلمهم وبالتالي تحسين وضع الطلبة التحصيلي. وقد استخدم الباحث استبانة لفحص إن كان المديرون القادمون من جامعات مميزه أكثر أو أقل قدرة على اختيار معلمهم بالشكل المناسب، وأثبتت الدراسة أن المديرين الذين ينتمون إلى جامعات عليا مميزه أكثر قدرة على اختيار معلمين أكفاء من أولئك القادمين من جامعات بسيطة.

#### دراسة اودنل و وايت ( O'donnell & White, 2005 )

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين سلوك القيادة وتحصيل الطلبة، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من مديري المدارس المتوسطة الحكومية في ولاية بنسلفانيا. وتم الطلب من مديري المدارس في الولاية الذين اختيروا عشوائيا من مجتمع الدراسة أن يكملوا نموذجاً خاصاً حول سلوك القيادة وتحصيل الطلبة، وقد بينت النتائج أنه بحسب المعلمين فإن سلوكيات المديرين في المدرسة تؤثر بشكل مباشر على تحصيل الطلبة.

#### دراسة غروس (Gross, 2006)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الخدمات الصحية في المدارس من وجهة نظر مديري المدارس وأولياء الأمور والممرضات العاملات في المدارس في (إسرائيل)، وقد أجريت الدراسة على (35) مدير مدرسة ابتدائية، وكانت الأداة هي المقابلة. وبينت الدراسة أن الرعاية الصحية للطلاب هي في غاية الأهمية، وتستدعي الدعم والمتابعة والتشجيع من أولياء الأمور ومديري المدارس والممرضات، حيث بينت الدراسة أن دور الرعاية الصحية التقليدية في تقديم الإسعاف الأولي، والخدمات الطبية السريعة لها تأثير إيجابي على المستوى النفسي والتحصيلي للطلاب، وقد دلت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق بين وجهة نظر أفراد الدراسة في فعالية الرعاية الصحية المقدمة للطلاب حسب متغير المسمى الوظيفي.

### دراسة أريكيو (Arikewuyo, 2007):

قامت هذه الدراسة بفحص تصورات معلمي المدارس في نيجيريا لقدرات مديريهم القيادية. وقد استخدم الباحث استبانة مباديء القدرات القيادية الذي وضعه لاو (Lau, 2004)، وقد أظهرت النتائج أن لدى المديرين قدرات قيادية إما ضئيلة أو متوسطة أو قوية دون أن ينفوا وجود صفة القيادة لمديريهم. وأظهرت تصورات المعلمين أن لدى المديرين قدرات ضئيلة في مجال التكنولوجيا ونظم المعلومات، والقدرة على تطبيق نماذج ملائمة، ومبادئ التطوير التنظيمي والإدارة. وأن لدى المديرين قدرات قوية في مجال رعاية الطلاب والاتصال بأولياء أمور الطلبة وتحسين الثقافة المدرسية.

### دراسة جنتلوسي (Gentiluci, 2007):

حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الإدارة التعليمية والتحصيل الدراسي للطلبة، وقد أجريت الدراسة في منطقة سان لويس في الولايات المتحدة على عينة من الطلاب اختيرت عشوائيا. وقد طلب من الطلاب إبداء رأيهم حول الإدارة، وذكر ما يتوقعوه من الإدارة التعليمية، ومدى تأثيرهم بها، وما الذي يتوقعوه من مديريهم لزيادة تحصيلهم. وقد أجاب الطلاب بأن تأثيرهم عال بالإدارة التعليمية، وتوقع الطلاب من المديرين زيادة مراقبة الفصول الدراسية وتكثيف الزيارات الصفية.

### دراسة اندرسون (Anderson, 2008):

حاولت هذه الدراسة التعرف إلى قيادة مديري المدارس وعلاقتها بتحصيل الطلبة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من طلبة الصف الرابع في مناطق من أمريكا اللاتينية وهي: ليون في المكسيك، وبيلو هيروزني في البرازيل، وبيونس ايرس في الأرجنتين، وسنتياغو في تشيلي. وتم إعطاء الطلاب امتحانا في اللغة، وآخر في الرياضيات، وفي نفس الوقت جمعت معلومات عن المديرين من حيث نوع القيادة التي يمارسونها، وقد دلت النتائج أن المديرين الذين لديهم قيادة تعاونية حصل طلابهم على نسب عالية في التحصيل في كل من الرياضيات واللغة.

### دراسة مولن ( Mollen, 2008 ):

تمحور هدف الدراسة حول أنجع الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في تحسين تحصيل الطلبة في ولاية فلوريدا الأمريكية. وقد أجريت الدراسة من خلال مقابلة شملت اقتراحات وأساليب تعليمية مختلفة يطلب من المديرين ترتيبها حسب درجة تشجيعهم ودعمهم لها، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من المديرين والمديرات في مدارس فلوريدا، وقد اختيرت من بينهم عينة عشوائية بلغت (103) مديرا ومديرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم المديرين يشجعون نظام المجموعات مقارنة مع غيره من الأساليب التي تم عرضها في الدراسة.

### دراسة هابيجر (Habegger, 2008):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ما يقوم به مديري المدارس لكي تكون مدارسهم ناجحة. ومن أجل دراسة ذلك استخدم الباحث المقابلة كأداة لدراسته، وشملت المجالات التالية: تعليمات لضمان مواعمة المعايير والمحتوى الأكاديمي للدولة، والحفاظ على التحسن المستمر، والعمل على نجاح الطلاب، وتطوير الشراكات مع الآباء والمجتمع المحلي، وتغذية وتوسيع ثقافة الطلاب حيث يشعر كل فرد بقيمته. وتمت المقابلة مع ثلاثة مديرين تتسم مدارسهم بالنجاحة. وقد استنتج الباحث أن هؤلاء المديرين يولون اهتماما كبيرا لبناء علاقات مباشرة مع أولياء الأمور، كما أنهم يختارون النشاط المناسب للطلاب، ويكثر من إعطاء الطلاب التوجيهات والنصائح، حيث يشعر الطلبة بأن كل منهم له أهميته.

### دراسة: هوركس وآخرون (Horrocks, et al. 2008):

سعت هذه الدراسة لتحديد اتجاهات مديري المدارس بشأن دمج الطلاب المعاقين، والعلاقة بين مواقفهم نحو الطلاب الذين يعانون من الانطواء على الذات، وقد استخدم الباحث أداة الدراسة استبانة، أما مجتمع الدراسة فكان عدده (3070) مدير ومديرة من مدارس بنسلفانيا الحكومية، أما العينة فتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة اتجاهات ايجابية نحو دمج الطلاب المعاقين، وبينت الدراسة أن آراء المديرين والمديرات بخصوص الأطفال الذين يعانون من الانطواء على الذات يمكن أن يدرجوا في الفصول الدراسية في التعليم العادي.

### دراسة جولدنج وآخرون ( Golding, et al. 2008 ):

هدفت هذه الدراسة الوقوف على نوعية الإدارات الموجودة في المدارس، وعلى ترتيب هؤلاء المديرين لمسؤولياتهم، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية لمجموعة من المديرين من خلال تحليل بيانات السجلات اليومية الرسمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة أنواع من الإدارات هي الإدارة الانتقائية وهي التي تختار من الإدارة ما يخصها، والإدارة التعليمية وهي التي تعتني بالجانب التعليمي فقط، والإدارة القائمة وهي التي تراعي شؤون الطلاب في كافة المجالات. النفسية والاجتماعية والتحصيلية.

### دراسة ليتوود (Leithwood, 2008):

سعت الدراسة التعرف إلى انطباعات مديري ومديرات المدارس في جنوب أفريقيا نحو الديمقراطية في مدارسهم، ومدى تأثير الوضع الديمقراطي على تعليم الطلاب. وقد أجريت الدراسة على (96) مديرا ومديرة و(2764) معلما ومعلمة أجابوا على استبانتين مختلفتين، إحداها للمديرين والمديرات، والأخرى للمعلمين والمعلمات، حول تحصيل الطلبة في الرياضيات واللغات لثلاث سنوات، واستنتجت الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين الحالة السائدة في المدرسة وتحصيل الطلاب بسبب تأثير المدير، وبينت النتائج أنه إذا اتسمت العلاقة بالإيجابية بين المديرين والطلاب كان التحصيل أفضل.

### دراسة اوغوبو (Oghuvbu, 2008):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور مديري المدارس في بناء علاقات ومناخ مدرسي إيجابي من وجهة نظر المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وقد استخدم الباحث استبانة اشتملت على (21) بندا وزعت على (3600) مستجيب من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في نيجيريا. وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في نيجيريا يرون بأن المديرين يبنون علاقات ومناخ مدرسي إيجابي، دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لصفة المستجيب.

### دراسة ريج (Rieg, 2008):

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ما يفعله المديرون في المدارس الابتدائية من أجل بناء علاقات جيدة مع الطلبة ممن هم من عمر (8) سنوات، وكانت أداة الباحث في هذه الدراسة هي المقابلة،

حيث أجرى مقابلة مع (6) مديرين من مدارس صينية، وتوصل الباحث إلى استنتاجات مفادها أن المديرين يقومون بعدة ممارسات من أجل كسب ثقة الطلبة، وبناء علاقات معهم، ومن هذه الممارسات: زيارات متكررة إلى الصفوف، والمزاح مع الطلبة واللعب معهم، كذلك تقدير الطلبة ومعاملتهم معاملة متساوية وعادلة.

#### دراسة ماكجلن ( McGlynn, 2008 ):

حاولت هذه الدراسة التعرف إلى تصورات مديري المدارس في كيفية التعامل مع الطلبة مختلفي الثقافات الاجتماعية. وقد استخدم الباحث أسلوب دراسة حالة لمجموعة من مديري المدارس المختلطة، الكاثوليكية والبروتستانتية وغيرها في أيرلندا الشمالية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات مديري المدارس تشير إلى وجود علاقة بين أساليب القيادة ونهج التعددية الثقافية، وترى أنه إن اجتمعت الثقافة والقيادة يمكن لهذا أن يفيد في توجيه وتطوير التعليم والتعلم.

#### دراسة واكسمان وآخرون. (Waxman, et al. 2008):

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم الاستراتيجيات التي يتبعها مديرو المدارس من أجل التخفيف من حدة ضعف التحصيل لدى الطلبة، وقد صمم الباحثون لهذا الغرض استبانة تم توزيعها على (311) مديرا من منطقة متروبلنتي في جنوب غرب الولايات المتحدة، وقد نتج عن الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات التي يتبعها مديرو المدارس كانت مرتبه حسب التالي: التعليم الخصوصي في أثناء أو بعد المدرسة أو حتى أيام السبت. وعمل وتنفيذ خطط علاجية محددة ، واستخدام استراتيجيات تعليمية فعالة مثل التعليم الفردي ، والمجموعات الصغيرة والتركيز على نواحي الضعف الطلابي وتحديد مجالات معينة من نقاط الضعف للطلاب .



## 4.2. التعليق على الدراسات السابقة

حاول الباحث الحصول على أكبر عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بدراسته، وبمجالاتها المختلفة، حتى يتمكن من توظيف هذه الدراسات في مواطن مختلفة من دراسته، سواء تحديد مجالات الدراسة، وبالتالي المجالات التي اشتملت عليها الاستبانة وفقراتها، أو مناقشة النتائج وتفسيرها، أو إثراء الإطار النظري. واستطاع الباحث الرجوع إلى (35) دراسة عربية، و(18) دراسة أجنبية، خلال فترات زمنية مختلفة، وحرص الباحث على تنوع هذه الدراسات في الزمان والمكان.

وقد تحدثت معظم هذه الدراسات عن دور مديري المدارس في أحد مجالات دراسته هذه أو أكثر، مما جعل لهذه الدراسات الأثر الأكبر في إثراء هذه الدراسة.

أما بخصوص المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة، فقد تناولت الدراسات السابقة هذه المتغيرات جميعها. كمتغير الوظيفة، والجنس، والخبرة في الوظيفة، ومستوى المدرسة، وموقعها، والمؤهل العلمي والمديرية.

أما الدراسة الحالية فقد تميزت عن الدراسات السابقة في كونها تناولت تقييم دور مديري المدارس في رعاية الطلبة من خلال مجالات عدة، لم تتناولها الدراسات السابقة بصورة مجتمعة، كما أن تنوع مجتمع الدراسة، من مديرين ومعلمين ومرشدين تربويين، لم يلاحظه الباحث من خلال الدراسات السابقة بهذه الدرجة من التنوع، وعلاقة هذه الدراسة بالطلبة الذين يشكلون محور العملية التعليمية زادت من أهميتها نظرا ما لرعاية الطلبة من أهمية في الميدان التربوي.

## الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاته

## الفصل الثالث

### منهج الدراسة وإجراءاتها

يشمل هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، كما يشمل أداة الدراسة، وصدقها وثباتها، إضافة إلى إجراءات تطبيق الدراسة، وبيان المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات.

#### 1.3. منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، إضافة إلى ملاءمته لطبيعة هذه الدراسة.

#### 2.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل، إضافة إلى مديريها والمرشدين التربويين فيها، والبالغ عددهم (7015) فرداً، منهم (385) مديراً ومديرة، و(6469) معلماً ومعلمة، و(161) مرشداً ومرشدة موزعين على (385) مدرسة، في مديريات التربية والتعليم الثلاث، شمال الخليل والخليل وجنوب الخليل، وفقاً للبيانات التي حصل عليها الباحث من مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات المسمى الوظيفي والجنس والمديرية.

جدول 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات المسمى الوظيفي والجنس والمديرية

المديرية			المعلمين			المديرين			المجموع
ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	
49	40	89	699	736	1435	25	20	45	
57	70	127	921	1258	2179	23	28	51	
93	76	169	1400	1455	2855	33	32	65	
199	186	385	3020	3449	6469	81	80	161	

### 3.3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة على أساس العينة العنقودية. فقد تم حصر عدد المدارس وأسمائها، ومن ثم تم اختيار عينة عنقودية من هذه المدارس، ملحق رقم (2)، بعد أن تم تقسيم مجتمع الدراسات إلى طبقات حسب متغيرات: المديرية، والجنس، والمسمى الوظيفي، وتم اختيار (528) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة، منهم (90) مديراً، و(80) مرشداً، و(358) معلماً، والجدول (2.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

جدول 2.3.أ: يبين توزيع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة:

المتغير	العدد	النسبة
مسمى الوظيفة	مدير	90
	معلم	358
	مرشد	80
الجنس	ذكر	238
	أنثى	290
الخبرة	أقل من 5 سنوات	160
	من 5-10 سنوات	177
	أكثر من 10 سنوات	191

جدول 2.3.ب: يبين توزيع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة:

مستوى	ثانوية	206	39%
المدرسة	أساسية	322	61%
موقع المدرسة	مدينة	276	52.3%
	قرية	252	47.7%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	105	19.9%
	بكالوريوس فقط	363	68.8%
	أعلى من بكالوريوس	60	11.3%
المديرية	شمال الخليل	114	21.6%
	الخليل	191	36.2%
	جنوب الخليل	223	42.2%

#### 4.3. أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد استبانة، لقياس تقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمرشدين، وذلك بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة، خصوصاً دراسة السميح (2008)، ودراسة آل الشيخ (2007)، إضافة إلى نموذج تقييم أداء مديري المدارس المعد من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني (2008). كما استعان الباحث بذوي الخبرة والاختصاص في الميدان التربوي من مديريين ومعلمين ومرشدين ورؤساء أقسام الإدارات التربوية. وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (55) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: مجال التعليم والتعلم، ومجال الدوام المدرسي، والمجال الصحي، ومجال الأنشطة اللاصفية، والمجال النفسي والسلوكي، والمجال الاجتماعي، ملحق رقم (3).

#### 5.3. صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص في المجال التربوي والإدارة التربوية، بلغ عددهم (25) محكماً، ملحق رقم (4). حيث توجه الباحث للمحكمين بالرجاء للإطلاع على فقرات الاستبانة ومجالاتها، وإبداء الرأي في هذه الفقرات، من حيث انتماء الفقرات إلى مجالاتها، ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة، وتعديل

وحذف وإضافة ما يروونه مناسباً، ويخدم أهداف الدراسة. وبعد جمع الاستبيانات من المحكمين، قام الباحث بالإطلاع على الملاحظات التي أبدأها المحكمون، وقام بإجراء التعديلات المطلوبة، وإخراج الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (5). وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: يشمل المعلومات العامة عن المستجيب، وتشمل متغيرات الدراسة المستقلة.  
القسم الثاني يشمل فقرات الاستبانة ومجالاتها، الدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديريين ومعلمين ومرشدين لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في رعاية الطلبة، وبلغ عدد فقرات الاستبانة (57) فقرة، موزعة على ستة مجالات كالتالي:

المجال الأول: مجال التعليم والتعلم، ممثلاً بـ (12) فقرة.

المجال الثاني: مجال الدوام (التسرب، التأخر، الغياب)، ممثلاً بـ (10) فقرات.

المجال الثالث: المجال الصحي، ممثلاً بـ (9) فقرات.

المجال الرابع: مجال الأنشطة اللاصفية، ممثلاً بـ (9) فقرات.

المجال الخامس: مجال الإرشاد، ممثلاً بـ (9) فقرات.

المجال السادس: المجال الاجتماعي، ممثلاً بـ (8) فقرات.

وتم تدرج استجابة المستجيب على فقرات القسم الثاني من الاستبانة، وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي: كبيرة جداً وأعطيت خمس درجات، كبيرة وأعطيت أربع درجات، متوسطة، وأعطيت ثلاث درجات، قليلة وأعطيت درجتان، قليلة جداً وأعطيت درجة واحدة، أما علامة المجال فيتم حسابها من خلال جمع علامات المستجيب على فقرات المجال، ويتم حساب الدرجة الكلية من خلال جمع علامات المستجيب على جميع فقرات الاستبانة.

كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة أيضاً بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة، من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.3).

جدول 3.3.أ: قيم معامل ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية لمصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية.

الفقرة	قيمة ر	الدلالة	الفقرة	قيمة ر	الدلالة
1	0.647	0.0000	30	0.579	0.0000
2	0.700	0.0000	31	0.633	0.0000
3	0.634	0.0000	32	0.633	0.0000
4	0.654	0.0000	33	0.715	0.0000
5	0.694	0.0000	34	0.619	0.0000
6	0.649	0.0000	35	0.600	0.0000
7	0.654	0.0000	36	0.512	0.0000
8	0.549	0.0000	37	0.573	0.0000
9	0.423	0.0000	38	0.442	0.0000
10	0.563	0.0000	39	0.561	0.0000
11	0.619	0.0000	40	0.604	0.0000
12	0.631	0.0000	41	0.494	0.0000
13	0.667	0.0000	42	0.610	0.0000
14	0.682	0.0000	43	0.539	0.0000
15	0.651	0.0000	44	0.621	0.0000
16	0.687	0.0000	45	0.549	0.0000
17	0.680	0.0000	46	0.698	0.0000
18	0.685	0.0000	47	0.636	0.0000
19	0.443	0.0000	48	0.455	0.0000
20	0.487	0.0000	49	0.582	0.0000
21	0.550	0.0000	50	0.596	0.0000
22	0.583	0.0000	51	0.650	0.0000
23	0.594	0.0000	52	0.472	0.0000
24	0.598	0.0000	53	0.626	0.0000
25	0.583	0.0000	54	0.651	0.0000
26	0.633	0.0000	55	0.574	0.0000
27	0.534	0.0000	56	0.442	0.0000
28	0.648	0.0000	57	0.670	0.0000
29	0.638	0.0000	---	-----	-----

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق، أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة داله إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك في تقييم أداء مديري المدارس في رعاية الطلبة في ضوء الإطار النظري الذي بينت الأداة على أساسه.

### 6.3. ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي، من خلال معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كما هو مبين في الجدول رقم (4.3).

جدول 4.3: معاملات ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ارتباط كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	التعليم والتعلم	12	0.89
2	الدوام (التسرب ، التأخر، الغياب)	10	0.87
3	المجال الصحي	9	0.88
4	مجال الأنشطة اللاصفية	9	0.85
5	مجال الإرشاد	9	0.85
6	المجال الاجتماعي	8	0.85
7	الدرجة الكلية	57	0.96

تشير قيم معاملات الثبات الواردة في الجدول السابق، أن أداة الدراسة، بمجالاتها المختلفة، تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات للإستبانة (0.96)، وكانت أقل قيمة لمعامل الثبات هي (0.85) لمجالات الأنشطة اللاصفية، والإرشاد، والمجال الاجتماعي، وهذه القيم جميعها مقبولة لأغراض البحث العلمي.

### 7.3. متغيرات الدراسة

#### 1.7.3. المتغيرات المستقلة:

- جنس المستجيب.
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: أقل من بكالوريوس، بكالوريوس فقط، وأعلى من بكالوريوس.



- الخبرة في الوظيفة الحالية: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).
- مستوى المدرسة: وله مستويين: ثانوية وأساسية.
- موقع مدرسة المستجيب: مدينة أو قرية.
- المسمى الوظيفي: وله ثلاث مستويات: مدير، ومعلم، ومرشد.
- المديرية: وله ثلاثة مستويات: شمال الخليل، والخليل، وجنوب الخليل.

### 2.7.3. المتغيرات التابعة:

تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة.

### 8.3. إجراءات الدراسة

قام الباحث بالخطوات التالية:

- إعداد أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها.
- حصر مجتمع الدراسة واختيار العينة.
- استكمال الإجراءات الرسمية المتعلقة بالحصول على موافقة الجهات ذات العلاقة بتطبيق الدراسة.
- توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة خلال شهر آذار ونيسان من العام الدراسي 2008-2009.
- التعاون مع مديري المدارس بمتابعة إجراءات استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة، واستلام الاستبانات الجاهزة.
- مراجعة الاستبانات للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.
- تم إعطاء الاستبانات أرقاماً متسلسلة، ومن ثم تفرغ بياناتها على الحاسوب، وذلك لإجراء التحليل الإحصائي المناسب لأسئلة الدراسة وفرضياتها.

### 9.3. المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة، من خلال فقرات أداة الدراسة، ومجالاتها، والدرجة الكلية. في حين تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط

بيرسون ( Coefficient Correlation Pearson )، والتحقق من ثبات الأداة بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا ( Cronbach alpha )، كما تم فحص فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية : اختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (one - way Analysis of Variance)، واختبار شيفيه ( Scheffe Test ) .

وقد تم اعتماد المقياس الوزني الآتي لتحديد درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس في رعاية الطلبة من خلال قيم المتوسطات الحسابية:

• **درجة منخفضة:** إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية أقل من

( 3- انحراف معياري واحد ).

• **درجة متوسطة:** إذا كان المتوسط الحسابي محصورا بين ( 3  $\pm$  انحراف معياري واحد ).

• **درجة مرتفعة:** إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من ( 3+ انحراف معياري واحد ).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وفق التقنيات الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها، وقد تم عرض هذه النتائج حسب تسلسل أسئلتها وفرضياتها.

#### 1.4. نتائج سؤال الدراسة الأول

ما تقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمرشدين التربويين؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة من خلال فقرات الاستبانة ومجالاتها، كما يشير جدول رقم (1.4).

جدول رقم 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية، في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجال	الرقم
1	مرتفعة	0.80	3.68	528	الصحي	1
2	متوسطة	0.88	3.49	528	الاجتماعي	2
3	متوسطة	0.85	3.44	528	الدوام	3
4	متوسطة	0.83	3.41	528	التعليم والتعلم	4
5	متوسطة	0.88	3.37	528	الإرشاد	5
6	متوسطة	0.78	3.31	528	الأنشطة اللاصفية	6
*	متوسطة	0.73	3.45	528	الدرجة الكلية	7

يتضح من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول ( 1.4 )، أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة جاءت بدرجة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.45) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري مقداره (0.73)، كما أن تقديرات أفراد العينة لمجالات الأداة جاءت بدرجة متوسطة، باستثناء المجال الصحي، فكانت تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس في محافظة الخليل في رعاية الطلبة لهذا المجال بدرجة مرتفعة، ومتوسط حسابي مقداره (3.68) وهي الأعلى من بين المجالات، وكان مجال الأنشطة اللاصفية هو الأقل تقديراً، حيث كان متوسطه الحسابي (3.31)، وبدرجة متوسطة.

ومن خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة ملحق رقم (6)، والدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة، يتبين أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت للفقرات الثلاث التالية، مرتبة ترتيبياً تنازلياً: "يسهل عمل اللجنة الصحية"، بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (1.02)، "يتابع نظافة الطلبة الشخصية من خلال مربي الصفوف"، بمتوسط حسابي مقداره (3.77)، وانحراف معياري مقداره (1.02)، "ينبه الطالب الذي يتغيب بدون عذر"، بمتوسط حسابي مقداره (3.76)، وانحراف معياري مقداره (1.20)، والفقرتين الأولتين من مجال الصحة المدرسية، والفقرة الثالثة من مجال الدوام المدرسي.

في حين كانت أقل المتوسطات الحسابية للفقرات الثلاث التالية، مرتبة تصاعدياً: "يشجع إجراء امتحانات مشتركة مع مدارس أخرى" بمتوسط حسابي مقداره (2.86)، وانحراف معياري مقداره (1.15)، و"يستخدم مجلس الضبط إن تكرر غياب الطالب" بمتوسط حسابي (2.98)، وانحراف معياري (1.22)، و"يشكل لجان لمتابعة التسرب" بمتوسط حسابي مقداره (3.00) وانحراف معياري مقداره (1.26).

كما تشير قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الملحق أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة أن هذه القيم محصورة بين (3.98) و (2.68)، كما يلاحظ أن عدد الفقرات التي جاءت بدرجة مرتفعة هو (15) فقرة، وعدد الفقرات التي جاءت بدرجة متوسطة هو (42) فقرة، ولم يكن هناك أي فقرة بدرجة ضعيفة.

## 2.4. نتائج السؤال الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في الوظيفة الحالية، ومستوى المدرسة، وموقع المدرسة، والمسمى الوظيفي، والمديرية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة الوارد ذكرها في السؤال الثاني، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) قام الباحث بفحصها من خلال الفرضيات الصفرية التالية:

### 1.2.4. نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى استخدم الباحث اختبار (t-test)، كما في الجدول رقم (2.4).

جدول 2.4.أ: نتائج اختبار (t-test)، للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير الجنس .

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.136	-2.466	526	0.85	3.31	238	ذكر	التعليم والتعلم
	-2.455		0.81	3.49	290	أنثى	
0.377	-2.348	526	0.85	3.34	238	ذكر	الدوام
	-2.343		0.84	3.52	290	أنثى	
0.468	-3.182	526	0.81	3.56	238	ذكر	المجال الصحي
	-3.172		0.78	3.78	290	أنثى	
0.799	-1.534	526	0.76	3.25	238	ذكر	مجال الأنشطة اللاصفية
	-1.542		0.80	3.36	290	أنثى	

جدول 2.4.ب: نتائج اختبار ت (t-test)، للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير الجنس .

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.014	-1.217	526	0.92	3.32	238	ذكر	مجال الإرشاد
	-1.208		0.85	3.42	290	أنثى	
0.767	-0.873	526	0.89	3.45	238	ذكر	المجال الاجتماعي
	-0.870		0.86	3.52	290	أنثى	
0.048	-2.276	526	0.74	3.37	238	ذكر	الدرجة الكلية
	-2.264		0.70	3.51	290	أنثى	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير الجنس، على الدرجة الكلية ومجال الإرشاد، فعلى الدرجة الكلية كانت الفروق لصالح الإناث، حيث كانت تقديراتهن (3.51)، وهي أعلى من تقديرات الذكور البالغة (3.37)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية الأولى.

#### 2.2.4. نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ونفحص الفرضية الثانية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول رقم (3.4).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس في المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.86	3.40	105	أقل من بكالوريوس	مجال التعليم والتعلم
0.81	3.48	363	بكالوريوس	
0.86	3.01	60	أعلى من بكالوريوس	
0.82	3.41	105	أقل من بكالوريوس	مجال الدوام
0.84	3.50	363	بكالوريوس	
0.86	3.09	60	أعلى من بكالوريوس	
0.74	3.75	105	أقل من بكالوريوس	المجال الصحي
0.80	3.74	363	بكالوريوس	
0.82	3.23	60	أعلى من بكالوريوس	
0.76	3.32	105	أقل من بكالوريوس	مجال الأنشطة اللاصفية
0.78	3.35	363	بكالوريوس	
0.79	3.06	60	أعلى من بكالوريوس	
0.82	3.32	105	أقل من بكالوريوس	مجال الإرشاد
0.86	3.45	363	بكالوريوس	
1.00	3.02	60	أعلى من بكالوريوس	
0.84	3.45	105	أقل من بكالوريوس	المجال الاجتماعي
0.89	3.53	363	بكالوريوس	
0.86	3.29	60	أعلى من بكالوريوس	
0.72	3.44	105	أقل من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.71	3.51	363	بكالوريوس	
0.76	3.11	60	أعلى من بكالوريوس	



تشير القيم الواردة في الجدول إلى وجود فروق بين قيم هذه المتوسطات، وللتأكد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance )، وذلك كما هو مبين في الجدول (4.4).

جدول 4.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	المجال
0.000	8.284	5.687	11.374	2	بين المجموعات	التعليم والتعلم
		0.686	360.388	525	داخل المجموعات	
			371.761	527	المجموع	
0.002	6.173	4.396	8.792	2	بين المجموعات	الدوام
		0.712	373.903	525	داخل المجموعات	
			382.695	527	المجموع	
0.000	11.001	6.936	13.873	2	بين المجموعات	المجال الصحي
		0.0.631	331.021	525	داخل المجموعات	
			344.894	527	المجموع	
0.030	3.546	2.183	4.366	2	بين المجموعات	مجال الأنشطة اللاصفية
		0.616	323.187	525	داخل المجموعات	
			327.553	527	المجموع	
0.002	6.400	4.917	9.834	2	بين المجموعات	مجال الإرشاد
		0.768	430.325	525	داخل المجموعات	
			413.158	527	المجموع	
0.143	1.953	1.509	3.018	2	بين المجموعات	المجال الاجتماعي
		0.773	405.738	525	داخل المجموعات	
			408.756	527	المجموع	
0.000	7.832	4.069	8.137	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.519	272.731	525	داخل المجموعات	
			280.868	527	المجموع	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، عدا المجال الاجتماعي، لذا ترفض الفرضية الصفرية الثانية.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم الباحث اختبار شيفية (Scheffe test) للمقارنات الثنائية البعدية، الجدول (5.4).

جدول 5.4: نتائج اختبار شفية (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المقارنات	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
التعليم والتعلم	أقل من بكالوريوس		-0.076	0.3937*
	بكالوريوس	-0.076		0.4698*
	أعلى من بكالوريوس	-0.3937*	-0.4698*	
الدوام	أقل من بكالوريوس		-0.0955	0.3150
	بكالوريوس	0.0955		0.4105*
	أعلى من بكالوريوس	-0.315	-0.4105	
المجال الصحي	أقل من بكالوريوس		-0.0171	0.5235*
	بكالوريوس	-0.0171		0.5065*
	أعلى من بكالوريوس	-0.5235	-0.5065*	
مجال الأنشطة اللاصفية	أقل من بكالوريوس		-0.0263	0.2643
	بكالوريوس	0.02643		0.2906*
	أعلى من بكالوريوس	-0.2643	-0.2906*	
مجال الإرشاد	أقل من بكالوريوس		-0.1309	0.2968
	بكالوريوس	0.1309		0.4277*
	أعلى من بكالوريوس	-0.2968	-0.4277*	
المجال الاجتماعي	أقل من بكالوريوس		-0.774	0.1580
	بكالوريوس	0.0774		0.2355
	أعلى من بكالوريوس	-0.1580	-0.2355	
الدرجة الكلية	أقل من بكالوريوس		-0.658	0.3316*
	بكالوريوس	0.0658		0.3974*
	أعلى من بكالوريوس	-0.3316*	-0.3974*	

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول (5.4) أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة كانت بين من يحملون مؤهل بكالوريوس أو أقل من بكالوريوس من جهة وبين من يحملون مؤهلاً أعلى من بكالوريوس من جهة أخرى، لصالح من يحملون مؤهل بكالوريوس أو أقل. حيث كانت تقديراتهم أعلى من تقديرات من يحملون شهادات أعلى من بكالوريوس.

### 3.2.4. نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لخبرة المستجيب.

لفحص الفرضية الثالثة قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الخبرة، كما هو مبين في الجدول رقم (6.4)

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس في المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير الخبرة.

الانحراف	المتوسط الحسابي	العدد	خبرة المستجيب	المجال
0.82	3.39	160	أقل من 5 سنوات	مجال التعليم والتعلم
0.86	3.36	177	من 5-10 سنوات	
0.83	3.47	191	أكثر من 10 سنوات	
0.85	3.39	160	أقل من 5 سنوات	مجال الدوام
0.87	3.37	177	من 5-10 سنوات	
0.81	3.55	191	أكثر من 10 سنوات	
0.77	3.67	160	أقل من 5 سنوات	المجال الصحي
0.86	3.57	177	من 5-10 سنوات	
0.76	3.80	191	أكثر من 10 سنوات	
0.76	3.23	160	أقل من 5 سنوات	مجال الأنشطة اللاصفية
0.83	3.26	177	من 5-10 سنوات	
0.75	3.43	191	أكثر من 10 سنوات	

جدول 6.4.ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس في المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	خبرة المستجيب	المجال
0.87	3.35	160	اقل من 5 سنوات	مجال الإرشاد
0.90	3.27	177	من 5-10 سنوات	
0.86	3.49	191	أكثر من 10 سنوات	
0.91	3.40	160	اقل من 5 سنوات	المجال الاجتماعي
0.81	3.51	177	من 5-10 سنوات	
0.91	3.54	191	أكثر من 10 سنوات	
0.70	3.40	160	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.75	3.54	177	من 5-10 سنوات	
0.71	3.45	191	أكثر من 10 سنوات	

تشير القيم الواردة في الجدول، إلى وجود فروق بين قيم هذه المتوسطات، وللتأكد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) وذلك كما هو مبين في الجدول (7.4).

جدول 7.4.أ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	المجال
0.349	0.933	0.658	1.316	2	بين المجموعات	التعليم والتعلم
		0.706	370.445	525	داخل المجموعات	
			371.761	527	المجموع	
0.085	2.480	1.791	3.582	2	بين المجموعات	الدوام
		0.722	379.113	525	داخل المجموعات	
			382.695	527	المجموع	

جدول 7.4.ب: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المجال الصحي	بين المجموعات	2	4.915	2.457	3.795	0.023
	داخل المجموعات	525	339.979	0.648		
	المجموع	527	344.894			
مجال الأنشطة اللاصفية	بين المجموعات	2	4.210	2.105	3.418	0.034
	داخل المجموعات	525	323.343	0.616		
	المجموع	527	327.553			
مجال الإرشاد	بين المجموعات	2	4.348	2.174	2.792	0.062
	داخل المجموعات	525	408.810	0.779		
	المجموع	527	413.158			
المجال الاجتماعي	بين المجموعات	2	1.941	0.971	1.253	0.287
	داخل المجموعات	525	406.815	0.775		
	المجموع	527	408.756			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	2.744	1.372	2.590	0.076
	داخل المجموعات	525	278.124	0.530		
	المجموع	527	280.868			

• دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير الخبرة . لهذا تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

#### 4.2.4. نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

وللتحقق من صحة الفرضية الصفرية الرابعة استخدم الباحث اختبار (ت) (t-test)، كما في الجدول رقم (8.4).

جدول (8.4): نتائج اختبار ت (t-test)، للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير مستوى المدرسة.

المجال	مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التعليم والتعلم	ثانوي	306	3.22	0.90837	526	-4.092	0.000
	أساسي	322	3.53	0.77166		-3.948	
الدوام	ثانوي	306	3.29	0.91270	526	-3.124	0.004
	أساسي	322	3.53	0.79905		-3.035	
المجال الصحي	ثانوي	306	3.62	0.81012	526	-1.320	0.448
	أساسي	322	3.72	0.80732		-1.319	
مجال الأنشطة اللاصفية	ثانوي	306	3.17	0.76749	526	-3.260	0.740
	أساسي	322	3.40	0.78995		-3.281	
مجال الإرشاد	ثانوي	306	3.36	0.91924	526	-0.254	0.117
	أساسي	322	3.38	0.86446		-0.250	
المجال الاجتماعي	ثانوي	306	3.47	0.86084	526	-0.374	0.475
	أساسي	322	3.50	0.89431		-0.377	
الدرجة الكلية	ثانوي	306	3.35	0.75229	526	-2.517	0.023
	أساسي	322	3.51	0.70932		-2.485	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير مستوى المدرسة، على الدرجة الكلية، ومجالي التعليم والتعلم، والدوام، وكانت الفروق لصالح المدارس الأساسية، حيث كانت تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدارس الأساسية على الدرجة الكلية (3.5)، وهي أعلى من تقديرات أفراد عينة الدراسة من المدارس الثانوية، (3.35)

كما لوحظ وجود فروق عند مجالي التعليم والتعلم، والدوام لصالح المدارس الأساسية أيضا. وبهذا ترفض الفرضية الصفرية الرابعة.

#### 5.2.4. نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير موقع المدرسة.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار (ت) (t- test)، الجدول رقم (9.4).

جدول 9.4: نتائج اختبار (ت) (t-test)، للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير موقع المدرسة.

المجال	موقع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
التعليم والتعلم	مدينة	276	3.477	0.835	526	1.855	0.638
	قرية	252	3.34	0.840		1.855	
الدوام	مدينة	276	3.49	0.85	526	1.400	0.970
	قرية	252	3.38	0.85		1.400	
المجال الصحي	مدينة	276	3.69	0.79	526	0.290	0.559
	قرية	252	3.67	0.82		0.290	
مجال الأنشطة اللاصفية	مدينة	276	3.36	0.77	526	1.491	0.476
	قرية	252	3.26	0.80		1.488	
مجال الإرشاد	مدينة	276	3.33	0.87	526	-1.296	0.916
	قرية	252	3.43	0.89		-1.295	
المجال الاجتماعي	مدينة	276	3.48	0.89	526	-0.144	0.397
	قرية	252	3.49	.86		-0.144	
الدرجة الكلية	مدينة	276	3.47	0.72	526	0.767	0.525
	قرية	252	3.42	0.73		0.766	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول السابق، ومن نتائج (اختبار ت)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير موقع المدرسة. وبهذا تقبل الفرضية الصفرية الخامسة.

#### 6.2.4. نتائج الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لفحص الفرضية السادسة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المسمى الوظيفي، كما هو مبين في الجدول رقم (10.4).

جدول 10.4. أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.89	2.8	90	مدير	مجال
0.56	3.7	358	معلم	التعليم
0.77	2.7	80	مرشد تربوي	والتعلم
0.82	2.9	90	مدير	مجال
0.71	3.7	358	معلم	الدوام
0.86	2.8	80	مرشد تربوي	
0.83	3.4	90	مدير	المحال
0.69	3.8	358	معلم	الصحي
0.77	2.9	80	مرشد تربوي	
0.73	3.1	90	مدير	مجال
0.77	3.4	358	معلم	الأنشطة
0.67	2.8	80	مرشد تربوي	اللاصفية



جدول 10.4.ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المسمى الوظيفي:

0.80	2.9	90	مدير	الإرشاد
0.82	3.6	358	معلم	
0.84	2.9	80	مرشد تربوي	
0.86	3.1	90	مدير	المجال الاجتماعي
0.84	3.6	358	معلم	
0.82	3.1	80	مرشد تربوي	
0.69	3.0	90	مدير	الدرجة الكلية
0.62	3.6	358	معلم	
0.69	2.8	80	مرشد تربوي	

تشير القيم الواردة في الجدول (10.4) وجود فروق بين قيم هذه المتوسطات، وللتأكد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) وذلك كما هو مبين في الجدول (11.4).

جدول 11.4.أ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المسمى الوظيفي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	المجال
0.000	93.391	48.778	97.556	2	بين المجموعات	التعليم والتعلم
		0.522	274.205	525	داخل المجموعات	
			371.761	527	المجموع	
0.000	71.312	40.878	81.755	2	بين المجموعات	الدوام
		0.573	300.940	525	داخل المجموعات	
			382.695	527	المجموع	
0.000	56.804	30.678	61.357	2	بين المجموعات	المجال الصحي
		0.540	283.537	525	داخل المجموعات	
			344.894	527	المجموع	

جدول 11.4.ب: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
مجال الأنشطة اللاصفية	بين المجموعات	2	27.473	13.737	24.033	0.000
	داخل المجموعات	525	300.080	0.572		
	المجموع	527	327.553			
مجال الإرشاد	بين المجموعات	2	55.203	27.602	40.482	0.000
	داخل المجموعات	525	357.955	0.628		
	المجموع	527	413.158			
المجال الاجتماعي	بين المجموعات	2	35.163	17.582	24.707	0.000
	داخل المجموعات	525	373.593	0.712		
	المجموع	527	408.756			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	58.040	29.020	68.373	0.000
	داخل المجموعات	525	222.828	0.424		
	المجموع	527	280.868			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول، السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على الدرجة الكلية وجميع مجالات أداة الدراسة ، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية السادسة.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه (Scheffe test) للمقارنات الثنائية البعدية كما يبينه الجدول ( 4 .12).

جدول 12.4: نتائج اختبار شفیه ( Scheffe ) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجال	المقارنات	مدير	معلم	مرشد
التعليم والتعلم	مدير		-0.8671*	0.1074
	معلم	0.8671*		0.9745*
	مرشد	-0.1074	-0.9745*	
الدوام	مدير		-0.7948*	0.0964
	معلم	0.7948*		0.8912*
	مرشد	-0.0964	-0.8912*	
المجال الصحي	مدير		-0.4115*	0.5224*
	معلم	0.4115*		0.9339*
	مرشد	-0.5224*	-0.9339*	
مجال الأنشطة	مدير		-0.3013*	0.3147*
	معلم	0.3013*		0.6160*
	مرشد	-0.3147*	-0.6160*	
مجال الإرشاد	مدير		-0.6858*	0.0133
	معلم	0.6858*		0.6990*
	مرشد	-0.0133	-0.6990*	
المجال الاجتماعي	مدير		-0.5648*	-0.0271
	معلم	0.5648*		0.5377*
	مرشد	0.0271	-0.5377*	
الدرجة الكلية	مدير		-0.6221*	0.1700
	معلم	0.6221*		0.7921*
	مرشد	-0.1700	-0.7921*	

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول ( 4 . 12 )، أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة، كانت بين المعلمين من جهة وكل من المديرين والمرشدين من جهة أخرى، لصالح المعلمين، الذين كانت تقديراتهم لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة، أعلى من تقديرات زملائهم المديرين والمرشدين.

#### 7.2.4. نتائج الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير المديرية.

لفحص الفرضية السابعة، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المديرية، كما هو مبين في الجدول رقم (13.4).

جدول 13.4 أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس في محافظة الخليل في رعاية الطلبة في المدارس الحكومية حسب متغير المديرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.0725	2.912	114	شمال الخليل	مجال التعليم والتعلم
0.879	3.43	191	الخليل	
0.747	3.65	223	جنوب الخليل	
0.686	2.93	114	شمال الخليل	مجال الدوام
0.876	3.41	191	الخليل	
0.783	3.72	223	جنوب الخليل	
0.736	3.35	114	شمال الخليل	المجال الصحي
0.838	3.36	191	الخليل	
0.744	3.39	223	جنوب الخليل	
0.673	2.93	114	شمال الخليل	مجال الأنشطة اللاصفية
0.795	3.32	191	الخليل	
0.769	3.50	223	جنوب الخليل	

جدول 13.4.ب : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس في محافظة الخليل في رعاية الطلبة في المدارس الحكومية حسب متغير المديرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.746	2.86	114	شمال الخليل	مجال الإرشاد
0.856	3.25	191	الخليل	
0.818	3.74	223	جنوب الخليل	
0.77	2.98	114	شمال الخليل	المجال الاجتماعي
0.85	3.46	191	الخليل	
0.83	3.77	223	جنوب الخليل	
0.59	2.99	114	شمال الخليل	الدرجة الكلية
0.72	3.41	191	الخليل	
0.68	3.71	223	جنوب الخليل	

تشير القيم الواردة في الجدول (13.4) وجود فروق بين قيم هذه المتوسطات، وللتأكد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية ، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance )، وذلك كما هو مبين في الجدول (14.4).

جدول 14.4.أ: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في رعاية الطلبة في محافظة الخليل حسب متغير المديرية.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين	المجال
0.000	32.726	20.065	41.210	2	بين المجموعات	التعليم والتعلم
		0.630	330.552	525	داخل المجموعات	
			371.765	527	المجموع	
0.000	36.927	23.598	47.197	2	بين المجموعات	الدوام
		0.639	335.499	525	داخل المجموعات	
			382.695	527	المجموع	

جدول 14.4.ب: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في رعاية الطلبة في محافظة الخليل حسب متغير المديرية.

المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسطات المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المجال الصحي	بين المجموعات	2	27.080	13.540	22.367	0.000
	داخل المجموعات	525	317.814	0.605		
	المجموع	527	344.894			
مجال الأنشطة اللاصفية	بين المجموعات	2	24.147	12.074	20.892	0.000
	داخل المجموعات	525	303.405	0.578		
	المجموع	527	327.553			
مجال الإرشاد	بين المجموعات	2	62.221	31.111	46.541	0.000
	داخل المجموعات	525	350.937	0.668		
	المجموع	527	413.158			
المجال الاجتماعي	بين المجموعات	2	47.653	23.826	34.641	0.000
	داخل المجموعات	525	361.104	0.688		
	المجموع	527	408.756			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	39.850	19.925	43.402	0.000
	داخل المجموعات	525	241.018	0.459		
	المجموع	527	280868			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير المديرية على الدرجة الكلية وجميع مجالات أداة الدراسة ، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية السابعة.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم الباحث اختبار شيفيه (Scheffe test) للمقارنات الثنائية البعدية، الجدول ( 15.4 ).

جدول 15.4: نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية.

المجال	المقارنات	شمال الخليل	الخليل	جنوب الخليل
التعليم والتعلم	شمال الخليل		-0.5210*	-0.7379*
	الخليل	0.5210*		-0.2170
	جنوب الخليل	0.7379*	0.2170	
الدوام	شمال الخليل		-4852*	-0.7896*
	الخليل	0.4852*		-0.3044
	جنوب الخليل	0.7896*	0.3044	
المجال الصحي	شمال الخليل		-0.2463*	-0.5745*
	الخليل	0.2463*		-0.3281
	جنوب الخليل	0.5745*	0.3281	
مجال الأنشطة اللاصفية	شمال الخليل		-0.3833*	-0.5657*
	الخليل	0.3833*		-0.1824
	جنوب الخليل	0.5657*	0.1824	
مجال الإرشاد	شمال الخليل		-0.3893*	-0.8755*
	الخليل	0.3893*		-0.4862
	جنوب الخليل	0.8755*	0.4862	
المجال الاجتماعي	شمال الخليل		-0.4864*	-0.7933*
	الخليل	0.4864*		-0.3069
	جنوب الخليل	0.7933*	0.3069	
الدرجة الكلية	شمال الخليل		-0.4239*	-0.7235*
	الخليل	0.4239*		-0.2995
	جنوب الخليل	0.7235*	0.2995	

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول ( 15.4 )، أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في رعاية الطلبة حسب متغير المديرية كان

لصالح كل من مديرتي تربية الخليل وتربية جنوب الخليل، حيث كانت تقديرات أفراد عينة الدراسة في هاتين المديرتين لتقييم دور مديري المدارس في رعاية الطلبة أعلى من تقديرات زملائهم في مديرية تربية شمال الخليل.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## لفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، حسب تسلسل أسئلتها وفرضياتها، كما يتضمن مجموعة من التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة.

#### 1.5. مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

ما تقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة من وجهة نظر المديرين والمعلمين والمرشدين؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول أن تقييم أفراد عينة الدراسة، من المديرين، والمعلمين، والمرشدين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لتقييم دور مديري هذه المدارس في رعاية الطلبة كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.45) وفق مقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري مقداره (0.73).

وقد يعزى ذلك، كون الدرجة متوسطة وليست مرتفعة، إلى أن مديري المدارس يقضون معظم وقتهم في تنفيذ أعمال إدارية روتينية، أو كتابية، تأخذ من وقتهم الكثير، كما أن مديري المدارس يحرصون بالدرجة الأولى على تسيير الأعمال المدرسية اليومية بانتظام، من طابور الصباح، وحصر الحضور والغياب من المعلمين، لإشغال الحصص التي يتغيب عنها بعض المعلمين، وملاحظة انضباط الطلبة في الصفوف وأوقات الاستراحة، ومتابعة المخالفات التي قد يقوم بها بعض الطلبة وما يترتب على ذلك من لقاءات مع أولياء الأمور، أضف إلى ذلك المتابعات اليومية

مع مكاتب التربية والتعليم، سواء أكانت كتابية أم شفوية، كل هذا يأخذ من وقت المدير وجهده حيزاً كبيراً، يجعل من الصعوبة بمكان رعاية الطلبة والاهتمام بجميع مجالاته، سواء في المجال الاجتماعي، أو مجال الأنشطة الصفية أو غيره. صحيح أن رعاية الطلبة والاهتمام بهم من الأمور الأساسية لعمل الإدارات المدرسية، ومدير المدرسة تحديداً، إلا أن تراحم الواجبات حول مدير المدرسة تجعله يقدم أحيانا ما هو مطلوب منها على وجه السرعة على ما هو مُهم منها. وتأتي هنا أيضاً قدرة مدير المدرسة على إدارة الوقت وترتيب الأولويات، التي لا بد أن تنمي مهنيّاً من خلال الدورات التدريبية والقراءة الموجهة والنشرات الإشرافية.

كما أن هناك العديد من المدارس لا يوجد فيها نائباً للمدير، أو سكرتير، وبالتالي تلقى أعمال هؤلاء على كاهل المدير الذي يضطر أحيانا لقضاء يوم كامل أو حتى أكثر من ذلك، يرد على مراسلات إدارية أو مهام في الجانب المالي.

وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن هناك العديد من المديرين تم تعيينهم دون حصولهم على المؤهلات المطلوبة التي تؤهلهم للقيام بواجباتهم على أتم وجه، سواء الخبرة، أو تقدير الرؤساء، أو المؤهل العلمي، أو غيرها، فهؤلاء يدركون أن نجاحهم في تصريف الأمور الإدارية، ونيل رضا رؤسائهم، أهم بكثير من أدائهم في الميدان، والمتمثل بالطلبة، الذين يشكلون محور العملية التعليمية.

أما بخصوص مجالات الدراسة، فقد جاء المجال الصحي بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأولى، في حين جاء مجال الأنشطة اللاصفية في المرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن هناك لجنة صحية تشكل عادة في المدرسة مع بداية العام الدراسي تتولى الإشراف على الجانب الصحي للطلبة، وتنسق عملها مع مدير المدرسة، وتعمل هذه اللجنة مع جانب مهم يتعلق برعاية الطلبة وهو الجانب الصحي الذي لا يقبل تهاوناً أو تأخيراً، إضافة إلى الفحوصات الطبية الدورية التي تطلبها الوزارة وتلتزم بها المديرات والمدارس دون تأخير أو تسويق، وهذا بخلاف مجال الأنشطة اللاصفية مثلاً، والذي لا يتم متابعته بشكل تفصيلي أو دوري من قبل المدير، وإنما من خلال زيارات صفية محدودة، يتم التركيز فيها عادة على أشياء يعتبرها المديرون أهم من الأنشطة اللاصفية مثل إدارة الصف، وطرح الأسئلة على الطلبة، ومناقشة المادة العلمية، وخصوصاً عندما تكون الزيارة الصفية لموضوعات علمية بعيدة عن تخصص مدير المدرسة أو لا علاقة لها بالأنشطة اللاصفية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة شافي (2001)، والشهراني (2002)، ومصالح (2004) حيث كانت درجة تقييم دور مديري المدارس في رعاية الطلبة متوسطة في معظم المجالات، في حين اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة المعشني (2005)، والشمراني

(2002)، والناصرى (2002)، والعويسى (2002)، والهويش (2006)، حيث كانت درجة تقييم دور مديري المدارس في رعاية الطلبة عالية. بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة القرني (2008)، حيث كانت درجة تقييم دور مديري المدارس في رعاية الطلاب منخفضة.

## 2.5. مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة باختلاف متغيرات الدراسة: المسمى الوظيفي، والجنس، والخبرة في الوظيفة الحالية، ومستوى المدرسة، وموقع المدرسة، والمؤهل العلمي، والمديرية. قام الباحث بمناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني من خلال فرضيات الدراسة التالية:

### 1.2.5. مناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير جنس المستجيب.

أشارت نتائج الفرضية الأولى إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن الإناث أكثر حساسية من الذكور، لذا يعتبرن أن الرعاية مهما كبر حجمها هي شيء ايجابي وفعال وهذا نابع من طبيعتهن المتسمة بالحنان والعطف على أطفالهن. فطبيعة الإناث في رعاية أطفالهن تجعلهن يلاحظن كل ما يدور حولهن ويتبعنه باستمرار، واعتبار أن كل رعاية صادرة تجاه أطفالهن هي في الاتجاه الإيجابي، لذا فهن ينظرن الى رعاية المديرين والمديرات للطلبة مهما كان حجمها وشكلها بالرعاية الفعالة.

ومن ناحية أخرى فإن الذكور غالباً ما يتسمون بالخشونة فيرون أن رعاية الطلاب يجب أن تشمل جميع المجالات والنواحي بنفس القدر، وأن تقصير أو إخفاق المدير في رعاية أي مجال من هذه المجالات يصب حسب وجهة نظرهم في الاتجاه السلبي. لذا جاءت استجاباتهم تختلف عن استجابات الإناث في هذا المضمار.

### 2.2.5. مناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت نتائج الفرضية الثانية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في رعاية الطلبة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة مؤهلات البكالوريوس وحملة مؤهلات أقل من البكالوريوس، حيث كانت تقديراتهم لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة أعلى من تقديرات زملائهم ممن يحملون مؤهلات أعلى من البكالوريوس.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن الغالبية العظمى من المعلمين والمديرين والمرشدين هم من حملة شهادات البكالوريوس أو أقل من البكالوريوس، وهذه الفئة تتصف بالعقلانية والوسطية في تقييمها، إذ ترى أن كل ما يقوم به المديرون من أعمال هو من باب الدعم والرعاية، وهو ضمن المستوى المطلوب. أما حملة المؤهلات الأعلى من البكالوريوس فهم مثاليون يبحثون عن ما هو أكثر وأن رعاية الطلاب لا تقف عند حد، وهم دائماً متطلعون إلى الأمام وإلى ما هو أفضل.

وتتفق نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة الشمري (2005)، ودراسة السالم (2007) وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العبدلي (2002)، وأبو عاشور (2002) وعرار (2003)، والعمامرة وأبو نمره (2004)، والمعشني (2005)، والشريجة (2006) وأبو خطاب (2008) والبصام (2008).

### 3.2.5. مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير خبرة المستجيب.

تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) ، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير الخبرة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن جميع مديري المدارس بلا استثناء، سواء كانوا من أصحاب الخبرة القليلة أو المتوسطة أو الكبيرة، يضعون في سلم أولوياتهم مصلحة الطلاب ومسألة رعايتهم. فالمدير صاحب الخبرة القليلة يحاول جاهدا متابعة شؤون الطلاب والعناية بهم من باب الحصول على ثقة مرؤوسيه. ومع الزمن يشعر بأن الطالب هو أهم عنصر عليه متابعته والعناية به. أما المديرين ذوي الخبرة العالية فيشعرون أن الطلاب هم أمانة في أعناقهم ورعايتهم عليهم واجبة وبالتالي يعتبرون أن قمة أدائهم يجب أن تصب لمصلحة الطلاب ورعاية شؤونهم في كافة المجالات والنواحي.

وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العاجز (2002)، والعبدي (2002)، والناصري (2002)، والعنزي (2004)، والبابطين (2007)، وآل الشيخ (2007)، وأبو خطاب (2008). كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ابو عاشور (2002)، والشمري (2005)، والمعشني (2005)، والسالم (2007)، والبصام (2008).

#### 4.2.5. مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير مستوى المدرسة، وكانت الفروق لصالح المدارس الأساسية ، حيث كانت تقديرات أفراد عينة الدراسة في المدارس الأساسية أعلى من تقديرات أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية.

وقد يعزى ذلك إلى تصورات كل من المديرين والمعلمين والمرشدين التربويين، من أن الطلبة في المرحلة الأساسية هم بحاجة للرعاية بصورة أكبر من الطلبة في المرحلة الثانوية. وكأن الطلبة في المدارس الأساسية (أطفال)، تلزمهم رعاية خاصة ومتواصلة حتى يتمكنوا من تجاوز هذه المرحلة.

فهم بحاجة لرعاية صحية خاصة لأن مقاومة أجسامهم للأمراض اضعف من طلبة المرحلة الثانوية، كما أنهم بحاجة إلى رعاية خاصة في مجال التعليم والتعلم، كونهم في مرحلة بناء الركائز الأساسية لعملية التعليم والتعلم. وهم بحاجة إلى تعلم الانضباط وقوانين الدوام، فيأخذهم المدير والمعلم والمرشد بحسن الرعاية ورفقها. لذا فإن المعلمين والمرشدين والمديرين المتواجدين في المدارس الأساسية يلاحظون أن عناية ورعاية مديري المدارس ومديراتها للطلبة تكون بصورة فاعلة.

من ناحية أخرى فإن المدارس الثانوية غالباً ما ينصب اهتمامها بمجال واحد فقط هو مجال التعليم والتعلم. لذا ترى المدير يطالب بالحرص الإضافية ويقوم بمحاولة تنمية المعلمين مهنياً بما يكفل حصول مدرسته على موقع مرموق ومتقدم في نتائج الثانوية العامة. وهو في هذا الوضع يحيد ويبعد الطلاب عن الأنشطة اللاصفية مثلاً التي يرى بأنها قد تؤثر سلباً على تحصيل طلبته. كما يرى أنه لا داعي للتركيز على الجانب الصحي مثلاً من منطلق قناعته أن الطالب وصل إلى مرحلة يستطيع أن يعتني بصحته بنفسه، دون حاجة للرعاية من الآخرين .

وتتشابه نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة آل الشيخ (2007) في حين تختلف مع نتيجة دراسة العبدلي (2002)، والعنزي (2004)، و أبو خطاب (2008). كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الربيعه (2006)، ودراسة الباطين (2007) كون الفروق في هاتين الدراستين كانتا لصالح المدارس الثانوية.

#### 6.2.5. مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير موقع المدرسة.

أشارت نتائج الفرضية الخامسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير موقع مدرسة المستجيب.

ويمكن تفسير ذلك لسببين: السبب الأول أن الأعمال الموكلة للمديرين هي نفسها سواء في المدينة أو القرية، والسبب الثاني أن هنالك تداخلاً واضحاً بين المدينة والقرية، حيث أن هنالك العديد من المديرين والمعلمين والطلاب الذين هم من القرية ويتواجدون في المدينة، وهنالك العديد من

المديرين والمعلمين والطلاب ممن هم من المدينة ويتواجدون في القرية. لذا كان من الطبيعي عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة يمكن أن يعود لموقع المدرسة. وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بدح وعكروش (2008) ومدتزل (Madthassel, 2008).

### 6.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أشارت نتائج الفرضية السادسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في رعاية الطلبة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمين.

وقد يعزى ذلك إلى أن هناك العديد من مجالات رعاية الطلبة تخص المرشد والمدير، ويكون اطلاع المعلمين عليها محدوداً، لذا جاءت نتائج الدراسة لتعكس التقارب بين استجابات المرشدين والمديرين واختلافها عن استجابات زملائهم المعلمين. كما أن المديرين غالباً ما يعتبرون أنفسهم مقصرين في بعض المجالات التي تخص الطلبة، ويظن المعلمون أن المديرين يقومون بها بصورة أفضل.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة في هذا المجال مع نتيجة دراسة العويسي (2005)، والشمري (2005)، والسالم (2007)، واختلفت مع نتيجة دراسة ديراني (2008).

### 7.2.5 مناقشة نتيجة الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير المديرية.

أشارت نتائج الفرضية السابعة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في رعاية الطلبة في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، ولصالح مديرية تربية جنوب الخليل ومديرية تربية شمال الخليل، حيث كانت تقديرات



عينة الدراسة في هاتين المديريتين لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة أعلى من تقديرات زملائهم ممن هم في مديرية تربية شمال الخليل.

ويمكن تفسير ذلك من خلال الاهتمام المتزايد في الجنوب والوسط في تطوير العملية التعليمية " والزيادة المطردة في دعم المديرين للطلبة في كل المجالات من أجل تحقيق التساوي بين الشمال والجنوب. وإثبات أن الجنوب لا يقل عن الشمال في درجات الذكاء والتحصيل والإبداع. فغالبا ما يعتبر الشمال نفسه أنه متفوق علميا وحضاريا عن الجنوب ، الأمر الذي يشعر أهالي الجنوب بعقدة النقص . ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك على كافة مجالات الحياة بما فيها مجال التربية والتعليم والذي تشكل المدارس جزء منه.

كما يمكن تفسير ذلك في ضوء المتابعة المستمرة والمتزايدة في الفترة الأخيرة من مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل للمديرين وحثهم على المتابعة والاهتمام بالطلاب، فقد سجل لمدير التربية والتعليم جنوب الخليل أكثر من خمسة اجتماعات أو لقاءات مع مديري المدارس لحثهم على رعاية الطلاب ووضع الخطط العلاجية المناسبة والكفيلة للنهوض بالعملية التعليمية، إلى جانب المتابعة المستمرة لكافة الجوانب التي تخص الطلاب، الأمر الذي حدا بالمديرين بالقيام بأدوارهم بصورة فعالة حيث انعكست هذه الأفعال من خلال استجابات عينة الدراسة.

وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة آل الشيخ ( 2007 ) وتختلف نتائجها مع نتائج دراسة بدح وعكروش (2008).

### 3.5. التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- أن يقوم مدبرو المدارس برعاية الطلاب بفاعليه. وأن يسعوا دائماً لتحسين مستويات الطلبة في جميع المجالات.
- عقد دورات تدريبية على مستوى المديریات أو حتى على مستوى الوزارة لإطلاع المديرين على الوسائل والطرق الكفيلة بالارتقاء بالطلاب في المجالات المختلفة.
- أن تقوم الوزارة بتعزيز المدارس التي يتسم طلابها بالنشاط وتحقق أعلى النتائج في الامتحانات المشتركة.
- ضرورة اختيار مديري المدارس وفقاً لأسس مرتبطة بالميدان الإداري، من حيث العمل على مهنية الإدارة ومن باب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- العمل على تفریغ نائب المدير ووضع سكرتير في كل مدرسة ليتفرغ مدير المدرسة لرعاية الطلاب بدلاً من قضاء معظم وقته في الأعمال الإدارية والشكلية.
- بما أن الطلاب في المرحلة الدنيا بحاجة إلى الرعاية والحنان، فمن الضروري أن تقوم وزارة التربية والتعليم بالعمل على تأنيث التعليم، حيث بينت نتائج الدراسة أن الإناث يقمن أدارهم بفاعلية أكثر من الذكور.
- القيام بدراسات مستقبلية أخرى لها علاقة بدور مديري المدارس في رعاية الطلبة، والبحث عن مجالات أخرى تخص الطلبة ويجب على مديرو المدارس رعايتها.

## المصادر والمراجع

## المراجع العربية

- أبو خطاب، إبراهيم؛ محمد شعيب. (2008): مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو رحيم، محمد. (2002): الصحة المدرسية، العالمية للنشر، الرياض.
- أبو عاشور، خليفة مصطفى. (2002): معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية بني كنانة، مجلة جامعة دمشق، العدد(2). المجلد (18). ص:107-148.
- أبو عباة، صالح بن عبد الله؛ نيازى، عبد المجيد بن طاش. (2000): أساسيات ممارسه طريقه العمل مع الجماعات، مكتبة العبيكان، الاحساء، السعودية.
- أحمد، ابراهيم احمد. (2002): إدارة الأزمات التعليمية من منظور عالمي. ط(1). دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.
- آل الشيخ، عبد المحسن. (2007): ممارسة مديري المدارس الرائدة لمهامهم القيادية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- البابطين، عبد الرحمن. (2007): معوقات استثمار الوقت المدرسي كما يراها مديرو التعليم العام، جامعة الملك سعود، الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).

- بدح، احمد محمد؛ عكروش، لبنى جودة. (2008): درجة تطبيق مفهوم المدرسة المجتمعية في تنمية المجتمع المحلي في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة بحوث التربوية النوعية، جامعة المنصورة، عدد (12). مجلد (1). ص: 258-266.
- البدر، نجاة نصر الله. (2007): مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- البصام، احلام. (2008): دور مديرة المدرسة في تطوير الأنشطة المدرسية غير الصفية للمرحلة المتوسطة بمدارس البنات الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات ورائدات النشاط، جامعة الملك سعود، الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- البوهي، فاروق شوقي. (2001): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- حبش، زينب. (2002): آفاق تربوية في التعليم والتعلم والإبداع، مؤسسة العنقاء، مركز إبداع المعلم، رام الله، فلسطين.
- حجي، أحمد إسماعيل. (1995): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- حمدان، محمد. (2006): مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخطيب، أحمد. (2006): تجديرات تربوية وإدارية، عالم الكتاب الحديث، إربد.

- الخطيب، رداح؛ الخطيب، احمد؛ الفرح، وجيه. (1996): الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، ط3. مطابع الفرزدق، الرياض.
- الدعجاني، محمد بن زائد. (2002): إسهام مديري المدارس المتوسطة والثانوية بمحافظة الطائف في برنامج التوجيه والإرشاد الطلابي من وجهة نظر المرشدين الطلابيين، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الربيعة، فهد بن عبد الله. (2006): اتجاهات مديري ومديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض نحو الإرشاد الطلابي، جامعة الملك سعود. الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- زهران، حامد. (1980): التوجيه والإرشاد النفسي ، عالم الكتب، القاهرة.
- السالم، وفاء بنت عبد الله. (2007): دور المدرسة في تهيئة الطالبات المستجدات في الصف الأول الابتدائي، دراسة ميدانية على بعض المدارس الحكومية والأهلية في مدينة الرياض، جامعة الملك سعود. الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- السميح، سميح. (2008): معوقات النشاط الطلابي غير الصففي في المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين ورواد النشاط والمديرين، جامعة الملك سعود. الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- سهيل، محمد احمد علي. (2006): فعالية المدير في تأدية وظيفة المدرسة الثانوية في محافظة المهرة، جامعة عدن، عدن (رسالة ماجستير غير منشورة).

- شافي، محمد. (2001): التعرف على الكفايات الإدارية المعاصرة اللازمة لمدير المدرسة والتي تتعلق بالممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية، جامعة الملك سعود. الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الشريجة، محمد مطير. (2006): تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم، الجامعة الأردنية، عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- شرير، رندة. (2004): الأدوار المتوقعة والواقعية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة غزة، بحث مقدم لمؤتمر التربية الأول "التربية في فلسطين وتغيرات العصر"، 23-24/11/2004، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شلبي، أحمد؛ وعطية، يحي؛ وفهيمه، سليمان؛ والجمال، علي. (1997م): تدريس الدراسات الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، المركز المصري للكتاب، القاهرة.
- الشمراني، حامد محمد. (2002): العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي من وجهة نظر معلمي الصف الثالث ثانوي علمي بالمرحلة الثانوية بمحافظة القنفذة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الشمري، ذهب. (2005): المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات المشرفات التربويات، جامعة الملك سعود، الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).

- الشهراني، فيصل. (2002): إسهامات الإدارة المدرسية في اكتشاف ورعاية الطلاب الموهوبين " دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية والمشرفين التربويين بمحافظة بيشة". جامعة أم القرى، مكة المكرمة (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الشويعر، فهد عبد الله. (2006): العوامل المؤثرة على تسرب الدارسين من المدارس الليلية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، جامعة كانتربري، بريطانيا، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- صالح، محمد صالح. (2007): دور المدارس الحكومية والخاصة في تنمية الوعي البيئي لدى التلاميذ في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس، جامعة القدس، القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح. (2001): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط2. وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- الطبيب، أحمد محمد. (1999): الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- عابد، رسمي علي. (1998): النشاطات التربوية الحديثة بين الأصالة والتحديث، ط(1). دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



- العاجز، فؤاد علي. (2001): المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظة غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية، عدد (1). مجلد (9). ص: 209-255.
- عبد الحق، عماد صالح. (2005): دور مدراء المدارس في تفعيل مشاركة الطلبة في الأنشطة الرياضية. مجلة الجامعة الإسلامية، عدد (1). مجلد (13). ص: 185-209.
- عبد الله، غسان. (1996): ظاهرة العنف في المدارس وسبل الوقاية منها، مركز الدراسات والتطبيقات التربوية واللجنة الوطنية الفلسطينية للتربية والثقافة والعلوم، رام الله، فلسطين.
- العبدلي، يحيى بن أحمد. (2002): اتجاهات مديري المدارس في مراحل التعليم العام في مدينتي مكة المكرمة والقنفذة نحو استخدام الحوافز المادية والمعنوية، جامعة الملك سعود، الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العجمي، محمد حسنين (2000): الإدارة المدرسية، ط(1) دار الفكر العربي. القاهرة.
- عرار، يوسف محمود. (2003): سمات المرشد التربوي الفعال من وجهة نظر المديرين في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، جامعة القدس، القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العقيلي، عمر وصفي. (1997): الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

- عياصرة، علي احمد عبد الرحمن. (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- العمايرة، محمد حسن؛ وأبو نمره، محمد خميس. (2004): فعالية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا جنوب عمان التعليميتين، في القيام بأدوارهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، العدد (1). المجلد (20). ص: 55-69
- العمايرة، محمد حسن. (2002): مبادئ الإدارة المدرسية، ط3. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- العناني، حنان. (1990): الصحة النفسية للطفل، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط(1). عمان، الأردن.
- العنزوي، خالد. (2004): دور المرشد الطلابي كما يدركه مديرو المدارس المتوسطة والثانوية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الحدود الشمالية، جامعة الملك سعود، الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العويسي، رجب. (2002): دراسة تقويمية للدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان، جامعة السلطان قابوس، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- فرج، عبد اللطيف. (2005): مهمة مدير المدرسة الثانوية تجاه السلوك المنحرف لدى الشباب من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، ورقة عمل مقدمة لندوة "المجتمع والأمن"، 2004/1/24-21، كلية الملك فهد الأمنية، الرياض.

- فرج، نهال عبد الوهاب. (2008): **الطرق المؤدية إلى التعليم العالي**، تقرير عن الفرق بين التعليم والتعلم والتدريب ضمن ورقة عمل مقدمة إلى جامعة القاهرة، القاهرة.
- القرني، ابن محمد حسن. (2008): **دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الصحية لطلاب المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف**، جامعة أم القرى. مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الكفافي، علاء الدين. (1999): **الإرشاد و العلاج النفسي الأسري من المنظور النسقي الإتصالي**، دار الفكر العربي، القاهرة.
- مرسي، محمد منير. (1988): **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**. عالم الكتب، القاهرة.
- مرعي، توفيق؛ و العلي، نصر؛ و نشواني، عبد المجيد؛ و حسان، شفيق. (1986): **إدارة الصف وتنظيمه**، وزارة التربية والتعليم، دائرة إعداد المعلمين، سلطنة عمان.
- مصطفى، حسن؛ و سمعان، وهيب؛ و محمد، محمد؛ و معوض، رياض. (1988): **اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية**، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- مصلح، رلى احمد علي. (2004): **دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي وتحصيل الطلبة**، جامعة القدس، القدس، فلسطين،
- مطاوع، إبراهيم عصمت. (2003): **الإدارة التعليمية في الوطن العربي**، دار الفكر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- المعشني، مسلم بن احمد بن سهيل. (2005): دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، جامعة عمان الاهلية، عمان (رسالة ماجستير غير منشورة).
- مقابلة، عاطف يوسف. (2006): القدرة على أداء الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وأهميتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، العدد (1). المجلد (22). ص: 189-230.
- الناصري، صالح بن ناصر. (2002): الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يراها القادة التربويون والمديرون أنفسهم، جامعة اليرموك، إربد الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- نشوان، يعقوب حسين. (2005): التربية في الوطن العربي، ط(1). دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نشوان، يعقوب حسين. (1985): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط(1). دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النوري، عبد الغني. (1987): اتجاهات جديدة التخطيط التربوي في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة، قطر.
- الهويش، يوسف. (2006): تحديد دور مدير المدرسة الابتدائية في الإشراف على تعليم اللغة العربية من وجهة نظر المديرين ومشرفي اللغة العربية والمتخصصين في إعداد مناهجها وتعليمها، جامعة الملك سعود، الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة).

- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني. (2005): مؤشرات تربوية واضحة لوضع السياسة التربوية للحد من ظاهرة التسرب، دراسة على مستوى الوزارة، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

- Allen, V. (1983): “**Longman Dictionary Of American English**” Longman , Inc. First Printing, N Y.
- Anderson, B. (2008): Principals , role and public primary schools effectiveness in four Latin American cities, **Elementary School Journal**, Vol. 109, Issue 1, P36-60.
- Arikewuyo, M. (2007): Teacher's perception of principals' leadership capacities in Nigeria. **Journal of Guidance and Counselling**, Vol.13, No. 1, P143-157.
- Baker,B, D & Kooper, B. (2005): Do principals with stronger academic backgrounds hire better teachers? Policy implications for improving high-poverty schools, **Educational Administration Quarterly**, Vol. 41, No. 3, P 449-479.
- Cartwright, M., & D'Orso, M. (1993). **For the Children: Lessons from a Visionary Principal**. New York: Doubleday.
- Cindy, L. (2003): Attitudes of elementary schools principals toward the inclusion of students with disabilities, **Education Counsultant**, Vol. 9, No.2, P133-143.
- Cottrell, S. ( 1999) : **The Study Skills Handbook**. London: Macmillan press, Ltd, 30.
- Cukadar, C. (2003): **Problems Faced by Basic Education School Principals Who Are Appointed According To Regulations**. Ankara University. Unpublished Master Degree.
- Fullan, F. (2001): **The Role of the Principal in Reforming Schools, The New Meaning of Educational Change**, 3<sup>rd</sup> Edition, Teachers College Press.
- Gentilluci, J. (2007): Principals' influence on academic achievement, **The Student Perspective NASSP Bulletin**, Vol. 91, Issue 3, P219-236.
- Golding, E. Huff & J. Mary & H. Cambum,I. (2008) School context and individual characteristics, What influences principal practice? **Journal of Educational Administration**. Vol. 46, Issue3, P332-352.

- Gross, R. (2006): Primary health care physicians' treatment of psychosocial problems: Implications for social work. **Health & Social Work**. Vol. 21 No. 2, P89-95.
- Gunn, A. and Holdaway A. (1986): Perceptions of effectiveness, influence, and satisfactions of senior high school Principals. **Education Administration Quarterly**, Vol. 22, No.2, p 60-6.
- Habegger, S. (2008): The principal's role in successful schools: Creating a positive school culture, **School culture**, Vol. 88, No.1, P42-46 .
- Horrocks, J & White, G. & Lora, W. (2008 ): Principals attitudes regarding inclusion of children with autism in Pennsylvania, **Journal of Autism and Development Disorder**, Vol. 38, No. 8, P1462-1473.
- Leithwood, K. (2008), Linking leadership to student learning: the contributions of leader efficacy, **Educational Administration Quarterly**, Vol. 44, No. 4, P496-528.
- Lewis , A. (1989): “The not so extracurriculum” **Phi Delta Kappan** , Vol. 70, No. 9, P 1-8.
- Midthassel, U. (2000): **The** principal's role in promoting school developments, **School Leadership and Managements** ,Vol. 20, issue 2, P 247-260.
- McGlynn, C. (2008): Leading integrated schools, Study Of Multicultural perspective of Northern Irish Principals, **Journal of Education**, Vol. 5, No. 1, P 3-16.
- Mollen , C. (2008): The principal's role in fostering collaborative learning communities through faculty study group development , **Theory in Practice** Vol. 47, Issue 4, P276-285.
- O'Donnell, J & White, P. (2005): Within the Accountability Era: Principals' Instructional Leadership Behaviors and Student Achievement, **Academic Leadership**, Vol. 89, Issue 5, P 56-71.
- Oghuvbu, E. (2008): **Leading Meetings and Building a Trust Climate: An Assessment of Secondary School Principals in Nigeria**, Unpublished doctoral dissertation, Delta State University, Abraka, Nigeria.
- Rieg, S. (2008): **Relation Bulding, The first R for Principals**, Unpublished doctoral dissertation, Indiana, University of Pennsylvania.

- Shephard, Katharine G , Supporting All Students, The role of school principals in expanding general education capacity using response to international teams, **Journal of Special Education Leadership**, Vol.19 No.2 P 30-38.
- Waxman, C. & Angus. Y & Neil, M. (2008): Principals' strategies for successfully closing the achievement gap in their schools, **Academic Leadership**, Vol. 6, Issue1, P 95-107.



الملاحق

## ملحق رقم (1)

### مذكرة تفسيرية لتقويم أداء مدير/ة المدرسة

#### شؤون الموظفين والطلبة

#### 19- يتابع قضايا الموظفين الإدارية (رواتب- إجازات- ترقية- شكاوى لدى الجهات المختصة).

أ. يعرف جيدا قضايا العاملين في المدرسة في المجالات المختلفة.

ب. يتفقد أحوال العاملين في المدرسة بين الحين والآخر ويقف على قضاياهم المستجدة.

ت. يرفع حاجات العاملين إلى المسؤولين ويتابع تنفيذها.

#### 20- يضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية.

أ. يتابع النظافة العامة في المدرسة ( نظافة الطلاب والبناء والملاعب والساحات) ونظافة خزانات المياه والمشربيات والحمامات بصفة خاصة.

ب. يتابع إصلاح ومعالجة الخلل في المدرسة سواء أكان ذلك في العلاقات الاجتماعية أم في البناء المدرسي أم في الأطعمة والاشربة أم في غير ذلك.

ت. يحتفظ بسجل متابعة لأحوال الطلاب الصحية والاجتماعية.

ث. ينظم ويتابع حركة الطلاب في المدرسة خاصة في المدارس التي تشمل المرحلتين الأساسية الدنيا والثانوية.

ج. يفتتي وسائل ضد الحوادث كالأطفائية وصندوق للإسعافات الأولية ويهيئ من يحسن استخدامها.

ج. يكتف حملة التوعية للطلاب في المجالين الاجتماعي والصحي بوسائل مختلفة (الإذاعة المدرسية، الندوات، اللقاءات العلمية)

#### 21 يضع برامج تحفيزية للطلبة المتفوقين.

أ. يوسع دائرة الإبداع عند الطلبة بحيث تشمل النواحي التعليمية والاجتماعية ب. يتابع أعمال الطلبة ويقدر منجزاتهم ويهتم بإبرازها أمام الجميع.

ت. يستقطب المجتمع المحلي ويوجهه لهذا الغرض.

ث. ينوع في تكريم المتفوقين بحيث تشمل تنظيم رحلات علمية وترفيهية خاصة وبرامج لقاءات مع المسؤولين وصاحبى القرار والعلماء والمفكرين.

ج. ينظم مسابقات علميه بينهم تعرض على التلفاز او بوسائل إعلامية أخرى.

## المستوى الفني

### المواد التعليمية

أ. يعرف الفلسفة العامة للتعليم وفلسفة المناهج بشكل خاص.

ب. يتعرف على فلسفة المناهج وأهدافها العامة من أدلتها او من الخطوط العريضة لها .

ت. يقيم أداء العاملين في الميدان من خلال الحصة الصفية والأنشطة المنهجية واللامنهجية وفق فلسفة المنهاج وأهدافها العامة.

ث. يتصرف في المدرسة ويتخذ القرارات في شأن العاملين في المدرسة وفي شأن المباحث من حيث تحديد الواجبات وتفويض الصلاحيات وتقديم الامتيازات وتقديم او تأخير حصص المباحث او الاستفادة من بعضها البعض وفق معرفته بفلسفة المناهج وأهدافها العامة.

### **28- يتعاون مع المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية.**

أ. يطلع على خطط المعلمين الفصلية ويتعرف على احتياجاتهم من الوسائل التعليمية.

ب. يناقش خطط المعلمين واحتياجاتهم ويقدر إمكانية توفيرها.

ت. يتابع اتصالاته مع قسم التقنيات في سبيل توفير الوسائل التعليمية.

ث. يهيء للمعلمين فرصة التعلم على إعداد الوسائل التعليمية إما من خلال دورة تدريبية أو من خلال تبادل الخبرات.

ج. يطلع المعلمين على امكانات المدرسة في مجال الوسائل التعليمية ومعرفة مدى استعدادهم للاستفادة منها.

### الإشراف التربوي

### **29- يناقش مع المعلمين خططهم الدراسية ويتابع آلية تنفيذها خلال العام الدراسي.**

أ. يكلف المعلمين بإعداد خطة سنوية وفق الأسس العلمية المتفق عليها.

ب. يناقش خططهم ويقدم التغذية الراجعة الإيجابية لهم .

ت. يلخص خططهم بجدول زمني متسلسل شهريا ويتابع تنفيذها.

ث. يتابع مع المعلمين إمكانيات تطبيق خططهم ويسهل لهم العقبات المعترضة أمامهم .

ج. يتابع مع المعلمين التغييرات المتوقع إحداثها على الخطه اما بإضافة أو بحذف أو تعديل شيء منها.

### 31- ينظم زيارات صفية توجيهية للمعلمين داخل الصفوف.

- أ. يضع برنامجا قبليا للزيارات ويطلع المعلمين عليه.
- ب. ينظم البرنامج حسب الأولويات وحسب حاجات المعلمين.
- ت. يكرر الزيارة الإشرافية في وقت قريب اذا اقتضت الحاجة لذلك .
- ث. ينوع الصفوف والمباحث عند تكرار الزيارة إن أمكن ذلك.
- ج. يقوم بزيارات صفية شاملة للحصة الصفية او لجزء منها حسب الهدف منها.
- د. يوثق زيارته الصفية.

### 32- يحدد احتياجات العاملين المهنية ويعمل على تلبيتها.

- أ. يستخدم أساليب البحث العلمي في التعرف على احتياجات العاملين في الميدان كأسلوب الاستبانة والمقابلة والملاحظة.
- ب. يضمن ملف المعلم وبالذورات التي شارك فيها كي يتابع احتياجاتهم.
- ت. ينظم دورات ولقاءات مع المختصين لتلبية حاجة المعلمين.
- ج. يطلب المشرف التربوي لزيارة المعلم وتقييمه مهنيا.

### 33- يشرف على تنظيم أنشطة لا صفية هادفة.

- أ. يشجع عمل اللجان لتنظيم أنشطه لا صفيه هادفه.
- ب. يغتنم المناسبات الدينية والوطنية الطارئة ويحث اللجان على تنظيم أنشطة لا صفية بها.
- ت. يوفر الاحتياجات اللازمة لهذه الأنشطة.
- ث. يقيم عمل اللجان من خلال أدائهم في تنظيم هذه الانشطه والتجهيز لها.
- ج. ينقل فكرة أنشطته على زملائه بغرض تعميمها.
- ح. يغتنم هذه الانشطه اللاصفية لتوثيق العلاقة مع المجتمع المحلي.

### التقويم

### 34- يدرس مدى ملائمة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد.

- أ. يعرف جيدا مواصفات الاختبار الجيد.

ب. يكلف المعلمين بتحليل محتوى المناهج ويحتفظ بنسخة منها.

ت. يتعرف على محتوى المباحث وحجم وحداتها.

ث. يتابع اختبارات المعلمين أولاً بأول.

ج. يقيس مواصفات الاختبارات المدرسية بمقاييس الاختبار الجيد ويقدم ملاحظات عنها للمعلم.

### 35- يبني خططا علاجية لضعف التحصيل وفقاً لنتائج الاختبارات المدرسية والوطنية.

أ. يتابع نتائج الطلاب التحصيلية في المواضيع المختلفة.

ب. يتابع نموذج التقويم التطويري للمعلم ويناقش إجراءاته لمعرفة مدى فاعليتها ويقدم ملاحظاته حولها.

ت. يجتهد مع معلمي المبحث الواحد لتحديد نقاط الضعف عند الطلاب وحصر المشكلة.

ث. يستمع من المعلمين للحلول المقترحة والخطط العلاجية لضعف التحصيل.

ج. يشترك مع المعلمين في وضع الخطط العلاجية ويقدم لهم الدعم اللازم.

ح. يستثمر نتائج الاختبارات لمعرفة موقع المدرسة بين المدارس في مجال التحصيل العلمي مما يخلق حافز الاتصال مع

هذه المدارس للتشاور والاستفادة من خططهم وتجاربهم.

## المستوى الاجتماعي

### العلاقة مع المجتمع المحلي

### 37- يتعرف على إمكانيات البيئة المحلية واحتياجاتها.

أ. يجري اتصالات مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي.

ب. يجمع معلومات عن أهداف وامكانيات واحتياجات الأفراد والمؤسسات بصفة خاصة والبيئة المحلية بصفة عامة

ويحتفظ بها كمواضع موقفة تفيدة عند إجراء الاتصال بهم.

ت. يصنف ويرتب هذه الامكانيات والاحتياجات وفق احتياجات المدرسة وامكانياتها ليتمكن من تخطيط نوع العلاقة بين

المدرسة والمجتمع المحلي.

ث. يطلع العاملين في المدرسة على هذه الامكانيات ويشركهم في تنظيم العلاقة مع البيئة المحلية بصفة عامة.

ج. يقيم أسلوب الاتصال والتواصل معهم باستمرار ويستفيد من التغذية الراجعة المستفاد.

### 38- لديه برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.

- أ. يحدد نوع المؤسسات التي ينوي تفعيل العلاقة معها.
- ب. يضع خطة عمل منظمه لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي بإشراك الهيئة التدريسية والمؤسسات المعنية.
- ت. يحدد برامج اتصال وتواصل شامله مع المجتمع المحلي بإشراك الهيئة التدريسية والمؤسسات المعنية.
- ث. يحدد برامج اتصال وتواصل شامله مع المجتمع المحلي بحيث تشمل تقديم دعم ومساعدات لهم .
- ج. يقيم أسلوب الاتصال والتواصل معهم باستمرار ويستفيد من التغذية الراجعة.

### 39- يضع أولياء الأمور بالصورة الحقيقية للمدرسة أولاً بأول.

- أ. يحدد أسلوب الاتصال مع أولياء الأمور ( يحتفظ بأرقام هو اتفهم )
- ب. يجري اتصال مع أولياء الأمور بصورة فردية وجماعية بصورة دورية ومنظمة.
- ت. يطلع أولياء الأمور على أوضاع المدرسة العمرانية والتعليمية بصورة صادقة.
- ث. يناقش أولياء الأمور بأوضاع أبنائهم التعليمية ويتفق معهم على أسلوب المتابعة.
- ج. يتعاون مع أولياء الأمور في متابعة سلوكيات أبنائهم لتعديلها أو تعزيزها.

### 40- ينظم برامج اجتماعية تعزز العلاقة ما بين أسرة المدرسة طلابا ومعلمين.

- أ. يوضح طبيعة العلاقة بين أفراد أسرة المدرسة ويبني علاقات ودية بينهم .
- ب. يتابع تقيد المعلمين والتزامهم بالتعليمات التربوية الخاصة بقوانين العقاب البدني.
- ت. يتابع مع المرشد التربوي وأولياء الأمور مشكلات الطلاب وسلوكياتهم المتعلقة بالمعلمين
- ج. ينظم برامج وأنشطة مشتركة بين المعلمين والطلاب تتيح الفرصة للمعلمين التعرف على طاقات الطلاب وامكاناتهم وسلوكهم وللطلاب التعرف على المعلمين جيدا وقيمهم ليكونوا القدوة الحسنة
- خ. يوثق العلاقة بين الطلاب والمعلمين ويربطها بعلاقات اجتماعية مبنية على التناصح والجدية في العمل وعدم المجاملة في أداء الواجب.

## المستوى الابداعي

### 41- يبتكر أنشطة لا منهجية تدعم العملية التربوية في المدرسة:

- أ. يرسم لنفسه اهدافا تربوية سامية تتصف بالرفعة والراقي.
- ب. يحرص على اتقان العمل في اكمل صورته لتحقيق اهدافه بوصفها السابق.
- ت. يحرص على توفير الظروف الاجتماعية والتعليمية والنفسية المشجعة للإبداع عند جميع العاملين في المدرسة.
- ث. يعزز العمل الإبداعي في المدرسة ويقدر المبدعين.
- ج. ينتهج في إدارته نهج التجديد والتطوير ويرفض تكرار الذات او تطبيق تجارب الآخرين على غير بصيرة.

### 42- يجرب أفكار تربوية جديدة.

- أ. يحرص على التعرف على ما عند الآخرين ويستفيد منهم، يعتز بالحصول عليها وينسبها الى صاحبها بصدق وأمانه ولكنه يفخر بالتجديد الذي أحدثه فيها .
- ب. يجرب افكار الآخرين اذا تشابهت الظروف والامكانات ( مقلدا على بصيره) ويطور من الاستفادة منها.
- ت. يطور من افكار الآخرين اذا اختلفت الظروف والامكانات قبل تطبيقها (لا يكن مقلدا اعمى).
- ث. يجرب افكارا مدروسة جيدا ، يحدد فيها الاهداف والاجراءات ويثق بنتائجها المرضيه المتوقعه، ويتوقع معوقات لها ونتائج سلبية منه، ويحرص على تلافي ذلك واخذ الاحتياطات اللازمه.

### 43- يعمم التجارب التعليمية الناجحة:

- أ. يوثق التجارب التعليمية الناجحة بصورة تفصيلية( يشمل التوثيق: خططها، أهداف، إجراءات ، بعد زمني، مصادر دعم، منفذ، متابع، معوقات متوقعة وكيفية التغلب عليها ، شرح الظروف اللازمه لنجاحها، تحديد الفئة المستهدفه منها .....).
- ب. يقيم التجارب الناجحة تقييما شاملا ، ويستفيد من نتائجه عند نقلها لموقع آخر او تعميمها على مواقع أخرى.
- ت. يطلع العاملين في المدرسة على هذه الافكار ونتائجها ويشركهم في تقييمها وبأخذ آرائهم في امكانية الاستفادة منها في مواقع أخرى.

## ملحق رقم(2)

### أسماء المدارس التي شملتها عينة الدراسة

جنوب الخليل	مدرسة بنات كريسة الأساسية	1
جنوب الخليل	مدرسة بنات مؤتة الأساسية	2
جنوب الخليل	مدرسة بنات رقعة الثانوية	3
جنوب الخليل	مدرسة ذكور المجد الثانوية	4
جنوب الخليل	مدرسة البيرة الأساسية المختلطة	5
جنوب الخليل	مدرسة ذكور الرازي الأساسية	6
جنوب الخليل	مدرسة ذكور ابن سينا الأساسية	7
جنوب الخليل	مدرسة بنات شهداء يطا	8
جنوب الخليل	مدرسة بنات كرمة الأساسية	9
جنوب الخليل	مدرسة ذكور كرمة الأساسية	10
جنوب الخليل	مدرسة زيف الأساسية المختلطة	11
جنوب الخليل	مدرسة بنات خلة المية الأساسية	12
جنوب الخليل	مدرسة ذكور كريسة الأساسية	13
جنوب الخليل	مدرسة بنات الريحية الثانوية	14
جنوب الخليل	مدرسة الفاروق الأساسية	15
جنوب الخليل	مدرسة العودة الأساسية	16
جنوب الخليل	مدرسة بنات إذنا الثانوية	17



جنوب الخليل	مدرسة بنات المجد الأساسية	18
جنوب الخليل	مدرسة التوانه الأساسية المختلطة	16
جنوب الخليل	مدرسة خلة صالح الأساسية المختلطة	20
جنوب الخليل	مدرسة ضرار بن الازور الأساسية	21
جنوب الخليل	مدرسة بنات يطا الثانوية	22
جنوب الخليل	مدرسة بنات الظاهرية الثانوية	23
جنوب الخليل	مدرسة ذكور كنار الأساسية	24
جنوب الخليل	مدرسة الشهيد ماجد أبو شرار الثانوية	25
جنوب الخليل	مدرسة بنات السموع الثانوية	26
جنوب الخليل	مدرسة ذكور رافات الأساسية	27
جنوب الخليل	مدرسة الحيلة الأساسية المختلطة	28
جنوب الخليل	مدرسة ذكور بني حارث الأساسية	29
جنوب الخليل	مدرسة ذكور كرمة الأساسية	30
جنوب الخليل	مدرسة المأمون الأساسية	31
جنوب الخليل	مدرسة بنات الصخرة الأساسية	32
جنوب الخليل	مدرسة بنات حليلة الأساسية	33
جنوب الخليل	مدرسة بنات البرج الثانوية	34
جنوب الخليل	مدرسة أم لصفا الأساسية المختلطة	35
جنوب الخليل	مدرسة ذكور كرزا الأساسية	36
الخليل	مدرسة زهرة المدائن المختلطة	37
الخليل	مدرسة عبد القادر القواسمي المختلطة	38
الخليل	مدرسة الخليل الأساسية	39

الخليل	مدرسة شاهين المسائية	40
الخليل	مدرسة وصايا الرسول الأساسية بنين	41
الخليل	مدرسة ذكور شهداء تفوح	42
الخليل	مدرسة النخبة المختلطة	43
الخليل	مدرسة بنات سارة الثانوية	44
الخليل	مدرسة ذكور اسحق القواسمي الثانوية	45
الخليل	مدرسة ذكور ابن رشد الأساسية	46
الخليل	مدرسة ذكور طارق بن زياد الثانوية	47
الخليل	مدرسة حليلة السعدية الأساسية	48
الخليل	مدرسة حسونه الأساسية الخليل	49
الخليل	مدرسة سارة الثانوية	50
الخليل	مدرسة رشدية المحتسب الأساسية	51
الخليل	مدرسة سعاد المنتشة الأساسية	52
الخليل	مدرسة الخوارزمي الأساسية	53
الخليل	مدرسة خديجة بنت خويلد الأساسية	54
الخليل	مدرسة بنات بركات الثانوية	55
الخليل	مدرسة الرضوان الأساسية	56
الخليل	مدرسة بنات النصر الأساسية	57
الخليل	مدرسة ذكور احمد سدر الأساسية	58
الخليل	مدرسة بنات تفوح الأساسية	59
الخليل	مدرسة بنات السيدة زينب الأساسية	60
الخليل	مدرسة بنات رجب الأساسية	61

الخليل	مدرسة بنات ساره الأساسية	62
الخليل	مدرسة بنات اسحق القواسمي	63
الخليل	مدرسة وداد ناصر الذين الثانوية	64
الخليل	مدرسة بنات قرطبه	65
الخليل	مدرسة الحسين بن علي الثانوية	66
الخليل	مدرسة بنات ابو الضبعات	67
شمال الخليل	مدرسة بنات جالا الأساسية	68
شمال الخليل	مدرسة فلسطين الأساسية	69
شمال الخليل	مدرسة ذكور حلحول الثانوية	70
شمال الخليل	مدرسة ذكور سعير الثانوية	71
شمال الخليل	مدرسة بنات اليرموك الأساسية	72
شمال الخليل	فلسطين الأساسية للبنات	73
شمال الخليل	مدرسة ذكور بني نعيم الثانوية	74
شمال الخليل	مدرسة بنات شهداء حلحول الأساسية	75
شمال الخليل	مدرسة بنات بني نعيم الأساسية	76
شمال الخليل	مدرسة ذكور بيت أولا الثانوية	77
شمال الخليل	مدرسة بنات نوبا الثانوية	78
شمال الخليل	مدرسة بنات صفية الأساسية	79
شمال الخليل	مدرسة ذكور سعير الثانوية	80
شمال الخليل	مدرسة مارية القبطية	81
شمال الخليل	مدرسة صفية بنت عبد المطلب	82
شمال الخليل	مدرسة ذكور سعير الاساسية	83

شمال الخليل	مدرسة موسى بن نصير الاساسية	84
شمال الخليل	مدرسة نكور الشيوخ الاساسية	85
شمال الخليل	مدرسة شهداء صورييف الاساسية	86
شمال الخليل	مدرسة نكور صورييف الثانوية	87
شمال الخليل	مدرسة شهداء بيت أمر الثانوية	88
شمال الخليل	مدرسة صلاح الدين الاساسية	89
شمال الخليل	مدرسة دلال المغربي الثانوية	90

### ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة للتحكيم

حضرة ..... المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله:

يقوم الباحث بدراسة حول تقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في مجال رعاية الطلبة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تتكون من قسمين، القسم الأول يتضمن المعلومات العامة عن المجيب، والقسم الثاني يتضمن (55) فقرة متعلقة بدور المدير في رعاية الطلبة، والتي تم حصرها في هذه الدراسة بالمجالات الستة الآتية: مجال التعليم والتعلم، ومجال الدوام (التسرب- التأخر- الغياب)، والمجال الصحي، والأنشطة اللاصفية، والمجالين النفسي والسلوكي، والمجال الاجتماعي.

أرجو من حضرتكم الاطلاع على محاور هذه الاستبانة وفقراتها، وابداء الرأي في مدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، بالتعديل أو الحذف، أو الاضافة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث جبريل الدبابسة

جامعة القدس

## الاستبانة

الزميل مدير/ة المدرسة، المعلم/ة، المرشد/ة التربوي/ة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية حول دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في مجال رعاية(\*) الطلبة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين والمرشدين التربويين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس .

أرجو من حضرتكم التفضل والإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة بما يتناسب مع وجهة نظرك من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ، علماً أن البيانات التي ستعطيها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

مع شكري وتقديري

الباحث/ جبريل الدبابسة

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى وضع علامة ( X ) في المكان المناسب

\* مسمى الوظيفة:  مدير  معلم  مرشد تربوي

\* الجنس:  ذكر  انثى

\* الخبرة في الوظيفة الحالية:

أقل من 5 سنوات  من (5-10)  أكثر من 10 سنوات

\* مستوى المدرسة :  ثانوية  أساسية

\* مكان المدرسة :  مدينة  قرية

\* المؤهل العلمي:

أقل من بكالوريوس  بكالوريوس فقط  أعلى من البكالوريوس

\* المديرية:  شمال الخليل  الخليل  جنوب الخليل

\*رعاية الطلبة: العناية بجميع فئات الطلبة في المدارس الحكومية

القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها

في ضوء التعريف السابق، يرجى وضع إشارة ( X ) أمام كل فقرة من الفقرات التالية، وذلك بناء على درجة تقييمك لدور مدير المدرسة في رعاية الطلبة من خلال السلوك المحدد.

الرقم	المجالات/ الفقرات الدالة على دور مدير المدرسة	بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
أولاً	رعاية الطلبة في مجال التعليم والتعلم					
1	يتابع مدير المدرسة خطط المعلمين وأعمالهم الكتابية.					
2	يحث مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بدورات تدريبية.					
3.	يرصد مدير المدرسة ضعف التحصيل لدى الطلبة في جميع المقررات.					
4.	يطلع لمدير على الواجبات البيتية لتقييمها.					
5	يشرف مدير المدرسة على الخطط العلاجية التي تعالج ضعف التحصيل.					
6	يحتفظ مدير المدرسة بسجل لعلامات الطلبة.					
7	يشرف مدير المدرسة على حصص صفية للوقوف على مستوى الطلبة.					
8	يناقش مدير المدرسة المعلمين بخصوص علامات الطلبة.					
9	يشجع مدير المدرسة إجراء امتحانات مشتركة مع مدارس أخرى					
10	يقوم مدير المدرسة بنفسه بإعطاء حصص تقوية للطلاب					
11	يعمل مدير المدرسة على توفير الوسائل التربوية التي يحتاجها الطلبة والمعلمون.					

بدرجة					المجالات/ الفقرات الدالة على دور مدير المدرسة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يشجع مدير المدرسة الطلبة المتفوقين من خلال احتفالات تكريمية.	12
<b>رعاية الطلبة في مجال الدوام ( التسرب - التأخر - الغياب )</b>						<b>ثانياً</b>
					ينبه مدير المدرسة الطالب الذي يتغيب بدون عذر	-1
					يحقق مدير المدرسة في سبب غياب الطلبة	-2
					يكلف مدير المدرسة المرشد التربوي العمل على إعادة الطلاب المتسربين	-3
					يستدعي مدير المدرسة أولياء الأمور ويطلعهم على تأخر أبنائهم عن الدوام	-4
					يتابع مدير المدرسة سجلات الحضور والغياب ويضع ملاحظاته عليها	-5
					يتابع التزام الطلبة بالحصّة الأولى	-6
					يستخدم مدير المدرسة سجل الضبط إن تكرر غياب الطالب	-7
					يشكل لجاناً لمتابعة تسرب الطلبة	-8
					يقيم سنوياً الهدر التعليمي في مدرسته ( الرسوب والتسرب )	-9
					يتابع مدير المدرسة الطلبة الذين يغادرون المدرسة أثناء الدوام الرسمي دون إذن.	-10
<b>رعاية الطلبة في المجال الصحي</b>						<b>ثالثاً</b>
					يشكل مدير المدرسة لجنة خاصة لمتابعة السلامة العامة في المدرسة.	-1
					يسهل المدير عمل اللجنة الصحية في	-2



بدرجة					المجالات/ الفقرات الدالة على دور مدير المدرسة	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					المدرسة.	
					يتابع المدير بشكل دوري التقارير الصحية المقدمة له من اللجنة الصحية	3-
					يختار المدير أعضاء اللجنة الصحية بناء على كفاءة الأداء.	4-
					يشرك مدير المدرسة مجموعة من الطلبة في اللجنة الصحية	5-
					يحتفظ مدير المدرسة بسجل للحالات الصحية في المدرسة.	6-
					يتابع المدير سلامة البيئة المدرسية وصحتها.	7-
					يتابع نظافة الطلبة الشخصية من خلال مربى الصفوف.	8-
					<b>رعاية الطلبة في مجال الأنشطة اللاصفية</b>	<b>رابعاً</b>
					يتأكد المدير من ملاءمة الأنشطة للأهداف التربوية	1-
					يزود المدير مسؤول الأنشطة في المدرسة بمهامه ومسؤولياته	2-
					يزرع المدير تنافساً شريفاً بين الطلبة لحفزهم على المشاركة في الأنشطة	3-
					يوظف المدير النشاط اللاصفي كأداة للربط بين المجتمع المحلي والمدرسة	4-
					يوضح المدير أهمية الأنشطة اللاصفية من خلال خطة توعية تنفذ بداية العام	5-
					يوزع المدير ميزانية الأنشطة وفق احتياجات	6-

بدرجة					المجالات/ الفقرات الدالة على دور مدير المدرسة	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					كل نشاط	
					يقيم المدير فعاليات الأنشطة اللاصفية مع نهاية العام.	-7
					ينوع المدير الأنشطة كي يلاءم ميول الطلاب .	-8
					يحرص المدير على أن تساهم الأنشطة اللاصفية في تنمية مهارات الطلبة.	-9
<b>خامساً رعاية الطلبة في المجالين النفسي والسلوكي</b>						
					يتابع مدير المدرسة الخطط الإرشادية التي يضعها المرشد	-1
					يحرص المدير على الجانب النفسي للطلبة حرصه على تحصيلهم المدرسي.	-2
					يوضح مدير المدرسة للهيئة التدريسية والطلبة أهمية الارشاد المدرسي	-3
					يوجه مدير المدرسة المعلمين إلى ضرورة مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة	-4
					يفعل المدير سجل مجلس الضبط في حال ضبط طالب مخالف	-5
					يستدعي مدير المدرسة ولي أمر الطالب في حال تكرر سلوكياته المخالفة للتعليمات المدرسية	-6
					يطبق مدير المدرسة العقوبات على الطلبة المخالفين لضبط سلوكهم.	-7
					يتابع مدير المدرسة سلوك الطلبة خارج المدرسة.	-8

بدرجة					المجالات/ الفقرات الدالة على دور مدير المدرسة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					رعاية الطلبة في الجانب الاجتماعي	سادساً
					يعطي مدير المدرسة اللجنة الاجتماعية اهتماماً ملحوظاً	1 -
					يشكل مدير المدرسة مجلس آباء هدفه خدمة المدرسة	2 -
					يشارك مدير المدرسة في مناسبات الطلبة الاجتماعية	3 -
					يحتفظ مدير المدرسة بسجل للحالات الاجتماعية الخاصة في المدرسة	4 -
					يراعي مدير المدرسة حالة الطالب الفقير عند جمع التبرعات المدرسية	5 -
					يجري مدير المدرسة إتصالات مع جمعيات ومؤسسات خيرية لدعم الطالب المحتاج	6 -
					يشرك مدير المدرسة الطلبة في اللجنة الاجتماعية	7 -
					يعمل مدير المدرسة لتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	8 -

#### ملحق رقم (4)

قائمة بأسماء المحكمين ومؤهلاتهم العلمية وأماكن عملهم

الرقم	الاسم	المؤهل العلمي	مكان العمل
1	د. أحمد فهيم جبر	دكتوراه تربية	عضو هيئة تدريس جامعة القدس
2	د. محمد عابدين	دكتوراه تربية/ إدارة تربوية	عضو هيئة تدريس جامعة القدس
3	د. محسن عدس	دكتوراه تربية	عضو هيئة تدريس جامعة القدس
4	د. عفيف زيدان	دكتوراه تربية	عضو هيئة تدريس جامعة القدس
5	د. نبيل عبد الهادي	دكتوراه تربية/ علم نفس	عضو هيئة تدريس جامعة القدس
6	د. زياد قباجة	دكتوراه تربية	عضو هيئة تدريس جامعة القدس
7	د. نبيل الجندي	دكتوراه تربية	عضو هيئة تدريس جامعة الخليل
8	د. محمود الطمزي	دكتوراه تربية	جامعة القدس المفتوحة
9	د. فايز الكومي	دكتوراه لغة عربية	جامعة القدس المفتوحة
10	ابراهيم المصري	دكتوراه تربية	جامعة القدس المفتوحة
11	د. كمال يونس	دكتوراه تربية	جامعة القدس المفتوحة
12	د. جمال غطاشة	دكتوراه تربية	ر.ق الإشراف / تربية شمال الخليل
13	أ. فوزي ابو هليل	ماجستير إدارة تربوية	مدير التربية والتعليم جنوب الخليل
14	أ. يوسف السلامين	بكالوريوس	ر.ق الإدارات المدرسية/ جنوب الخليل
15	أ. حنان سمير	ماجستير إدارة تربوية	ر.ق شؤون الموظفين/ جنوب الخليل

16	أ. داود ابوهاشم	بكالوريوس	رئيس قسم الرقابة / جنوب الخليل
17	أ. نزيه العدره	ماجستير جغرافيا	مشرف تربوي/ شمال الخليل
18	أ. صلاح الطرايره	بكالوريوس	رئيس قسم التدريب التربوي/ الخليل
19	أ. كرم سفيان الكركي	ماجستير إدارة تربوية	مدرس بمديرية تربية الخليل
20	أ. سناء الخاروف	ماجستير إدارة تربوية	مدرسة بمديرية تربية رام الله
21	أ. مجدي معمر	بكالوريوس	وزارة التربية والتعليم
22	أ. سميحة صبح	بكالوريوس	الإدارات المدرسية / جنوب الخليل
23	أ. اسماعيل الشامسلي	ماجستير تربية	جامعة القدس المفتوحة
24	وجيه العدره	ماجستير تربية	جامعة القدس المفتوحة
25	فيصل قطييط	ماجستير صحة عامة	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم 5/ الاستبانة في صورتها النهائية

الزميل مدير/ة المدرسة، المعلم/ة، المرشدة/ة التربوي/ة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية حول دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في مجال رعاية(\*) الطلبة من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين والمرشدين التربويين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس .

أرجو من حضرتكم التفضل والإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة بما يتناسب مع وجهة نظرك من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ، علماً أن البيانات التي ستعطيها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

مع شكري وتقديري

الباحث/جبريل الدبابسة

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى وضع علامة ( X ) في المكان المناسب

\* مسمى الوظيفة:  مدير  معلم  مرشد تربوي

\* الجنس:  ذكر  انثى

\* الخبرة في الوظيفة الحالية:  أقل من 5 سنوات  من (5-10)  أكثر من 10 سنوات

\* مستوى المدرسة:  أساسي  ثانوية     
\* مكان المدرسة:  أقل من بكور يوس  بكور يوس فقط  أعلى من البكالوريوس  
\* المؤهل العلمي:  شمال الخليل  جنوب الخليل

\* رعاية الطالب:  العناية بجميع فئات الطلاب  في المدارس الحكومية

القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها

في ضوء التعريف السابق يرجى وضع إشارة ( X ) أمام كل فقرة من الفقرات التالية، وذلك بناء على درجة تقييمك لدور مدير المدرسة في رعاية الطلبة من خلال السلوك المحدد.

الرقم	المجالات/ الفقرات الدالة على دور مدير المدرسة	بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
أولاً	رعاية الطلبة في مجال التعليم والتعلم					
1	يتابع خطط المعلمين وأعمالهم الكتابية					
2	يحث المعلمين على استخدام أساليب تدريس فعالة					
3.	يرصد أسباب ضعف تحصيل الطلبة في جميع المقررات					
4.	يسهم في بناء الخطط العلاجية					
5	يطلع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم					
6	يشرف على حصص صفية للوقوف على مستوى الطلبة					
7	يناقش المعلمين بخصوص تحصيل الطلبة					
8	يتابع استخدام الوسائل التعليمية في الحصص المدرسية					
9	يشجع إجراء امتحانات مشتركة مع مدارس أخرى					
10	يعزز مبادرات الطلبة وإبداعاتهم					
11	يتابع توفير الوسائل التعليمية التي يحتاجها المعلمون للتدريس					
12	يكرم الطلبة المتفوقين من خلال احتفالات تكريمية					

الرقم	المجالات/ الفقرات الدالة على دور مدير المدرسة	بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
<b>ثانياً</b>						<b>رعاية الطلبة في مجال الدوام ( التسرب- التأخر – الغياب )</b>
1-	ينبه الطالب الذي يتغيب بدون عذر					
2-	يتابع أسباب غياب الطلبة					
3-	يكلف المرشد التربوي بمتابعة الطلبة المتسربين					
4-	يستدعي أولياء الأمور ويطلعهم على تأخر أبنائهم عن الدوام					
5-	يتابع سجلات الحضور والغياب ويبيدي ملاحظاته عليها					
6-	يتابع التزام الطلبة بالحصص الأولى					
7-	يستخدم مجلس الضبط إن تكرر غياب الطالب					
8-	يشكل لجان لمتابعة تسرب الطلبة					
9-	يقيم الهدر التعليمي في مدرسته ( الرسوب والتسرب)					
10-	يتابع الطلبة الذين يغادرون المدرسة أثناء الدوام الرسمي دون إذن					
<b>ثالثاً</b>						<b>رعاية الطلبة في المجال الصحي</b>
1-	يعد خطة مدرسية خاصة بالجانب الصحي سنوياً					
2-	يسهل عمل اللجنة الصحية في المدرسة					
3-	يتابع بشكل دوري التقارير الصحية المقدمة له من اللجنة الصحية					
4-	يختار أعضاء اللجنة الصحية بناء على كفاءة الأداء					
5-	يشرك مجموعة من الطلبة في اللجنة الصحية					
6-	يحتفظ بسجل للحالات الصحية في المدرسة					
7-	يعمل على توفير بيئة مدرسية صحية					



الرقم	المجالات/ الفقرات الدالة على دور مدير المدرسة	بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
8-	يتابع نظافة الطلبة الشخصية من خلال مربى الصفوف					
9-	يتابع مع أولياء الأمور الحالات الصحية التي تستدعي ذلك					
رابعاً	رعاية الطلبة في مجال الأنشطة اللاصفية					
1-	يتأكد من مدى ملائمة الأنشطة للأهداف التربوية					
2-	يزود مسؤول الأنشطة في المدرسة بمهامه ومسؤولياته					
3-	يحفز الطلبة على المشاركة في الأنشطة لزرع التنافس الشريف بينهم					
4-	يوظف النشاط اللاصفي لتوثيق العلاقة مع المجتمع المحلي					
5-	يوضح أهمية الأنشطة اللاصفية من خلال خطة توعية تنفذ بداية العام					
6-	يوزع ميزانية الأنشطة وفق احتياجات كل نشاط					
7-	يقيم فعاليات الأنشطة اللاصفية مع نهاية العام					
8-	ينوع الأنشطة كي تلائم ميول الطلاب.					
9-	يحرص على مساهمة الأنشطة اللاصفية في تنمية مهارات الطلبة					
خامساً	رعاية الطلبة في مجال الإرشاد					
1-	يتعاون مع المرشد التربوي في متابعة مشكلات الطلبة النفسية					
2-	يتابع الخطط الإرشادية التي يعدها المرشد التربوي					
3-	يوضح للهيئة التدريسية والطلبة أهمية الإرشاد					

الرقم	المجالات/ الفقرات الدالة على دور مدير المدرسة	بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	التربوي					
-4	يوجه المعلمين إلى ضرورة مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة					
-5	يفعل مجلس الضبط في حال مخالفة الطالب للتعليمات المدرسية					
-6	يستدعي ولي أمر الطالب في حال تكررت سلوكياته المخالفة للتعليمات المدرسية					
-7	يطبق العقوبات على الطلبة المخالفين لضبط سلوكهم					
-8	يتابع سلوك الطلبة خارج المدرسة مع أولياء الأمور.					
	يحرص مع المرشد التربوي على المحافظة على خصوصيات الطلبة					
سادساً	رعاية الطلبة في الجانب الاجتماعي					
- 1	يولي اللجنة الاجتماعية اهتماما ملحوظا					
-2	يشكل مجلس آباء هدفه خدمة المدرسة					
-3	يشارك في المناسبات الاجتماعية للطلبة					
-4	يحتفظ بسجل للحالات الاجتماعية الخاصة في المدرسة					
-5	يراعي حالة الطالب الفقير عند جمع التبرعات المدرسية					
-6	يتواصل مع جمعيات ومؤسسات خيرية لدعم الطالب المحتاج					
-7	يشرك الطلبة في اللجنة الاجتماعية					
-8	يعمل على توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع					

بدرجة					المجالات/ الفقرات الدالة على دور مدير المدرسة	الرقم
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					المحلي	

### ملحق رقم ( 6 )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	رقم الفقرة
<b>المجال الأول: مجال التعليم والتعلم</b>			
1.27	3.75	يتابع خطط المعلمين وأعمالهم الكتابية	1
1.22	3.59	يحث المعلمين على استخدام أساليب تدريس فعالة	2
1.21	3.38	يرصد أسباب ضعف تحصيل الطلبة في جميع المقررات	3
1.22	3.34	يسهم في بناء الخطط العلاجية	4
1.35	3.39	يطلع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم	5
1.22	3.67	يشرف على حصص صفية للوقوف على مستوى الطلبة	6
1.27	3.51	يناقش المعلمين بخصوص تحصيل الطلبة	7
1.11	3.28	يتابع استخدام الوسائل التعليمية في الحصص المدرسية	8
1.15	2.86	يشجع إجراء امتحانات مشتركة مع مدارس أخرى	9

1.15	3.37	يعزز مبادرات الطلبة وإبداعاتهم	10
1.18	3.43	يتابع توفير الوسائل التعليمية التي يحتاجها المعلمون للتدريس	11
1.24	3.34	يكرم الطلبة المتفوقين من خلال احتفالات تكريمية	12
<b>المجال الثاني: مجال الدوام (التسرب والتأخر والغياب)</b>			
1.20	3.76	ينبه الطالب الذي يتغيب بدون عذر	1
1.24	3.65	يتابع أسباب غياب الطلبة	2
1.38	3.35	يكلف المرشد التربوي بمتابعة الطلبة المتسربين	3
1.23	3.39	يستدعي أولياء الأمور ويطلعهم على تأخر أبنائهم عن الدوام	4
1.20	3.66	يتابع سجلات الحضور والغياب ويبيدي ملاحظاته عليها	5
1.26	3.53	يتابع التزام الطلبة بالحصّة الأولى	6
1.22	2.98	يستخدم مجلس الضبط إن تكرر غياب الطالب	7
1.26	3.00	يشكل لجان لمتابعة تسرب الطلبة	8
1.16	3.32	يقيم الهدر التعليمي في مدرسته (الرسوب والتسرب)	9
1.26	3.75	يتابع الطلبة الذين يغادرون المدرسة أثناء الدوام الرسمي دون إذن	10
<b>المجال الثالث: المجال الصحي</b>			
1.12	3.68	يعد خطة مدرسية خاصة بالجانب الصحي سنويا	1
1.02	3.85	يسهل عمل اللجنة الصحية في المدرسة	2
1.13	3.61	يتابع بشكل دوري التقارير الصحية المقدمة له من اللجنة الصحية	3
1.16	3.59	يختار أعضاء اللجنة الصحية بناء على كفاءة الأداء	4
1.17	3.57	يشرك مجموعة من الطلبة في اللجنة الصحية	5

1.19	3.72	يحتفظ بسجل للحالات الصحية في المدرسة	6
1.13	3.71	يعمل على توفير بيئة مدرسية صحية	7
1.09	3.77	يتابع نظافة الطلبة الشخصية من خلال مربى الصفوف	8
1.12	3.64	يتابع مع أولياء الأمور الحالات الصحية التي تستدعي ذلك	9
<b>المجال الرابع: الأنشطة اللاصفية</b>			
1.11	3.41	يتأكد من مدى ملائمة الأنشطة للأهداف التربوية	1
1.18	3.33	يزود مسؤول الأنشطة في المدرسة بمهامه ومسؤولياته	2
1.14	3.48	يحفز الطلبة على المشاركة في الأنشطة لزرع التنافس الشريف بينهم	3
1.15	3.18	يوظف النشاط اللاصفي لتوثيق العلاقة مع المجتمع المحلي	4
1.12	3.24	يوضح أهمية الأنشطة اللاصفية من خلال خطة توعية تنفذ بداية العام	5
1.17	3.34	يوزع ميزانية الأنشطة وفق احتياجات كل نشاط	6
1.11	3.34	يقيم فعاليات الأنشطة اللاصفية مع نهاية العام	7
1.14	3.26	ينوع الأنشطة كي تلائم ميول الطلاب	8
1.17	3.25	يحرص على مساهمة الأنشطة اللاصفية في تنمية مهارات الطلبة	9
<b>المجال الخامس: مجال الإرشاد</b>			
1.36	3.47	يتعاون مع المرشد التربوي في متابعة مشكلات الطلبة النفسية	1
1.36	3.34	يتابع الخطط الإرشادية التي يعدها المرشد التربوي	2
1.27	3.26	يوضح للهيئة التدريسية والطلبة أهمية الإرشاد التربوي	3
1.32	3.57	يوجه المعلمين إلى ضرورة مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة	4
1.29	3.37	يفعل مجلس الضبط في حال مخالفة الطالب للتعليمات المدرسية	5

1.30	3.57	يستدعي ولي أمر الطالب في حال تكررت سلوكياته المخالفة للتعليمات المدرسية	6
1.28	3.31	يطبق العقوبات على الطلبة المخالفين لضبط سلوكهم	7
1.18	3.11	يتابع سلوك الطلبة خارج المدرسة مع أولياء الأمور	8
1.33	3.37	يحرص مع المرشد التربوي على المحافظة على خصوصيات الطلبة	9
<b>المجال السادس: المجال الاجتماعي</b>			
1.16	3.60	يولي اللجنة الاجتماعية اهتماما ملحوظا	1
1.23	3.50	يشكل مجلس آباء هدفه خدمة المدرسة	2
1.25	3.42	يشارك في المناسبات الاجتماعية للطلبة	3
1.24	3.55	يحتفظ بسجل للحالات الاجتماعية الخاصة في المدرسة	4
1.27	3.71	يراعي حالة الطالب الفقير عند جمع التبرعات المدرسية	5
1.41	3.39	يتواصل مع جمعيات ومؤسسات خيرية لدعم الطالب المحتاج	6
1.27	3.20	يشرك الطلبة في اللجنة الاجتماعية	7
1.29	3.52	يعمل على توثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	8

## فهرس الجداول

49	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات المسمى الوظيفي والجنس والمديرية	1.3
50	توزيع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة	2.3
52	قيم معامل ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية لمصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية.	أ.3.3
53	قيم معامل ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية لمصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية.	ب.3.3
54	معاملات ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ارتباط كرونباخ ألفا.	4.3
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية، في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب مجالات أداة الدراسة مرتبة تنازليا.	1.4
60	نتائج اختبار ت ( t-test )، للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير الجنس.	أ.2.4
61	نتائج اختبار ت ( t-test )، للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة تعزى لمتغير الجنس.	ب.2.4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المؤهل العلمي.	3.4
63	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المؤهل العلمي.	4.4

64	نتائج اختبار شففيه ( Scheffe ) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المؤهل العلمي.	5.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس في المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير الخبرة.	أ.6.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس في المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير الخبرة.	ب.6.4
66	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير سنوات الخبرة.	أ.7.4
67	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير سنوات الخبرة.	ب.7.4
68	نتائج اختبار ت ( t-test )، للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير مستوى المدرسة.	8.4
69	نتائج اختبار ت ( t-test )، للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير موقع المدرسة.	9.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المسمى الوظيفي.	أ.10.4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المسمى الوظيفي.	ب.10.4



71	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المسمى الوظيفي.	11.4.أ
72	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل في رعاية الطلبة حسب متغير المسمى الوظيفي.	11.4.ب
73	نتائج اختبار شفيه ( Scheffe ) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.	12.4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس في محافظة الخليل في رعاية الطلبة في المدارس الحكومية حسب متغير المديرية.	13.4.أ
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس في محافظة الخليل في رعاية الطلبة في المدارس الحكومية حسب متغير المديرية.	13.4.ب
75	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في رعاية الطلبة في محافظة الخليل حسب متغير المديرية	14.4.أ
76	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتقييم دور مديري المدارس الحكومية في رعاية الطلبة في محافظة الخليل حسب متغير المديرية	14.4.ب
77	نتائج اختبار شيفيه ( Scheffe ) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية	15.4

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
104	مذكرة تفسيرية لتقويم أداء مدير/ة المدرسة	1
110	أسماء المدارس التي شملتها العينة.	2
115	الإستبانة للتحكيم.	3
122	قائمة بأسماء المحكمين ومؤهلاتهم العلمية وأماكن عملهم.	4
124	الاستبانة في صورتها النهائية.	5
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.	6

## فهرس المحتويات :

أ	إقرار	
ب	شكر و عرفان	
ج	مصطلحات الدراسة	
د	الملخص باللغة العربية	
هـ	الملخص باللغة الانجليزية	
الفصل الأول : مشكلة الدراسة وإطارها النظري		
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
4	فرضيات الدراسة	3.1
5	أهمية الدراسة	4.1
5	أهداف الدراسة	5.1
6	الإطار النظري	6.1
6	الإدارة المدرسية	1.6.1
6	أهداف الإدارة المدرسية ووظائفها	2.6.1
8	مدير المدرسة	3.6.1
9	مهارات مدير المدرسة	4.6.1
12	دور مدير المدرسة في رعاية الطلبة	5.6.1
13	التعليم والتعلم	1.5.6.1
15	النشاطات اللاصفية	2.5.6.1

17	الدوام والنظام	3.5.6.1
20	المجال الصحي	4.5.6.1
21	مجال الإرشاد	5.5.6.1
22	المجال الاجتماعي	6.5.6.1
23	محددات الدراسة	7.1
الفصل الثاني : الدراسات السابقة		
25	مقدمة	1.2
25	الدراسات العربية	2.2
41	الدراسات الأجنبية	3.2
47	التعليق على الدراسات السابقة	4.2
الفصل الثالث : منهج الدراسة واجراءاتها		
49	منهج الدراسة	1.3
49	مجتمع الدراسة	2.3
50	عينة الدراسة	3.3
51	أداة الدراسة	4.3
51	صدق أداة الدراسة	5.3
54	ثبات أداة الدراسة	6.3
54	متغيرات الدراسة	7.3
54	المتغيرات مستقلة	1.7.3

55	المتغيرات التابعة	2.7.3
55	إجراءات الدراسة	8.3
55	المعالجة الإحصائية	9.3
الفصل الرابع : نتائج الدراسة		
58	نتائج سؤال الدراسة الأول	1.4
60	نتائج سؤال الدراسة الثاني	2.4
60	نتائج الفرضية الأولى	1.2.4
61	نتائج الفرضية الثانية	2.2.4
65	نتائج الفرضية الثالثة	3.2.4
67	نتائج الفرضية الرابعة	4.2.4
69	نتائج الفرضية الخامسة	5.2.4
70	نتائج الفرضية السادسة	6.2.4
74	نتائج الفرضية السابعة	7.2.4
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات		
80	مناقشة نتائج السؤال الأول	1.5
81	مناقشة نتائج السؤال الثاني	2.5
82	مناقشة نتائج الفرضية الأولى	1.2.5
83	مناقشة نتائج الفرضية الثانية	2.2.5
83	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	3.2.5

84	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة	4.2.5
85	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة	5.2.5
86	مناقشة نتائج الفرضية السادسة	6.2.5
86	مناقشة نتائج الفرضية السابعة	7.2.5
88	التوصيات	3.5
المصادر والمراجع		
90	المراجع العربية	
100	المراجع الأجنبية	
103	الملاحق	
133	فهرس الجداول	
136	فهرس الملاحق	
137	فهرس المحتويات	