



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية
ومديراتها من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية

إعداد

سهاد إبراهيم خليل الفار

إشراف

د. محمد عبد القادر عابدين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربوية من قسم التربية- عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس

1429هـ - 2008 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
الإدارة التربوية/ دائرة التربية

إجازة الرسالة

الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها
من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية

- اسم الطالبة: سهاد إبراهيم خليل الفار

- الرقم الجامعي: 20511713

- المشرف: د. محمد عبد القادر عابدين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 21-7-2008 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. محمد عابدين

2. ممتحناً داخلياً : د. محمود ابو سمرة

3. ممتحناً خارجياً : د. محمد عمران

القدس - فلسطين

1429هـ - 2008م

الإهداء

إلى روح والدي وأخي اللذين ظلّت ذكراهما زيتاً يضيءُ قناديل الروح.

إلى زوجي العزيز الذي كان ولماً يزل خيراً سنداً ومؤازراً.

إلى أختي وأمي اللتين لطالما نهلتُ من نبع المثابرة المتدفق منهما.

إلى بناتي وابني الذين حرصوا دوماً على تفهيم كوني أمّاً وطالبةً في آنٍ واحد.

إلى إخوتي الذين يقدرّون كل جهدٍ دؤوب.

إلى أصدقائي وصديقاتي، زملائي وزميلاتي، أساتذتي الأفاضل ، إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع أملاً في مستقبلٍ أكثر إشراقاً وجيلٍ أكثر إنطلاقاً ووطنٍ يضع من غده للحرية آفاقاً.

الباحثة : سهاد الفار

إقرار:

أقر انا مقدمة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

سهاد إبراهيم خليل الفار

التاريخ:

شكر وتقدير

من باب العرفان بالجميل، أسجلُ شكري العميق لمن كانَ لهم فضلٌ لا يمكن إنكاره في إنجاز هذه الدراسة فالشكر للدكتور محمد عابدين الذي ما بخل بتوجيهاته وإرشاداته، وظلَّ على الدوام حريصاً على المتابعة أولاً بأول. والشكر لأساتذتي في برنامج الدراسات العليا / التربية، وخصوصاً الدكتور غسان سرحان، والدكتور محمود أبو سمرة، والدكتور أحمد فهيم جبر. والشكر موصول للدكتور سعيد عساف الذي ظلَّ حريصاً على تقديم العون والمساعدة، ولأختي شهناز الفار التي أمدتني بعديد الملاحظات والتوجيهات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة وللأستاذ صادق الخضور لما قدّمه من جهودٍ مشكورة. إليهم جميعاً، أزجي التحية، وإياهم أعاهد على أن أظلَّ وفيةً للرسالة التربوية وصولاً إلى الآمال التي تراودنا

الباحثة : سهاد الفار

ملخص الدراسة

تعرفت الدراسة على الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية في مجالات: إدارة الموارد المادية والبشرية، والتخطيط الإداري، والإشراف على عمليتي التعليم والتعلم، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والمتابعة والتقييم، كما تعرفت الدراسة على الاختلاف في وجهات نظر المبحوثين بحسب متغيرات الدراسة .

وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مديري مدارس الضفة الغربية الثانوية الحكومية بلغت 70 مديراً ومديرة. أما بالنسبة لمديري التربية ورؤساء الأقسام (الإدارات التربوية وقسم الرقابة) فتم توزيع الاستبانات على 75% من مجتمع الدراسة. وبلغ مجموع الاستبانات الموزعة (106) استبانات واسترجع منها (105) استبانات. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانته مكونة من (56) فقرة، تم التحقق من صدقها ، واحتساب معامل ثبات باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) والذي بلغ (0.98) للكفايات المهنية الحالية، (0.95) للكفايات المهنية المستقبلية .

أظهرت النتائج :

1. ان الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية كانت بدرجة متوسطة في حين كانت الكفايات المهنية المستقبلية بدرجة مرتفعة.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الكفايات المهنية الحالية لمدير المدرسة الثانوية باختلاف كل من التخصص، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية؛ بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية باختلاف الجنس ولصالح الإناث وكذلك المسمى الوظيفي ولصالح مدير المدرسة.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الكفايات المهنية المستقبلية لمدير المدرسة الثانوية باختلاف كل

من الجنس والتخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية والمسمى الوظيفي.

4. هناك اختلاف في قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول الكفايات المهنية الحالية والكفايات المهنية المستقبلية، حيث ان الكفايات المهنية الحالية حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.66) - (3.43) وهي بدرجة متوسطة ، بينما حصلت الكفايات المهنية المستقبلية على متوسطات حسابية أعلى وتراوحت بين (4.58) - (4.47) وهي بدرجة مرتفعة.

وبناء على هذه النتائج، أوصت الباحثة بما يلي:

ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي برامج تدريبية تنطلق من الكفايات المهنية، ومهام مدير المدرسة، واحتياجاته الفعلية، ومتابعتها وتقييم أثرها واعتماد الوزارة لبرامج مهنية متخصصة تركز على القيادة والإدارة المدرسية وبالتنسيق مع الجامعات وإجراء دراسات حول الكفايات المهنية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وأخرى حول التواصل الإداري الفعال بين المدرسة والإدارات في المستويات المتوسطة والعليا، بالإضافة إلى دراسات حول الكفايات المهنية لمديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة ومدارس الوكالة.

The present and future professional competencies of government secondary school principals from the points of view of principals and their supervisors at the west bank

Student: Suhad Ibrahim Al-Far

Suporviser: Dr. Mohamad Abd El-qader Abdeen

Year: 2008

Abstract

This study examined the current and future professional competencies of secondary school principals from the view of principals and their supervisors

at the west bank in five domains: resource management, administrative planning, supervision to teaching and learning processes, school, community relationships, and monitoring and evaluation. The study also examined the differences in these viewpoints a cross: sex, field of specialty, academic qualifications, years of experience in current post, and the current post

A random sample of 70 principals from West bank secondary government schools in addition to was selected, 75% of district directors and heads of departments of administrative and follow up directorates. A questionnaire was developed and sent to 106 persons, so 105 were being responded.

Results of the study:

1- The current competencies for school principals is average. The resource management was the highest followed by monitoring and evaluation, administrative planning, then school relations with community and the last was the supervision of teaching and learning processes. The expectations of the future professional competencies of school principals were high.

2- No significant difference was found between current competencies relevant to the following variables: Field of specialty, years of experience in current post. Statistically significant differences were found between the means in relation to the current post, the principals' means were

higher. A significant difference was found in relation to sex females' means were higher.

3- No significant stoical difference was found between future competencies relevant to the following variables: Field of specialty, sex, years of experience in current post. Statistically significant differences were found between the means in relation to the current post, the principals' means were higher.

4- There are differences between the viewpoints of education leaders concerning the current and future professional development, the current professional competencies means ranged (3.44-3.66) while the range of the means for the future professional competencies were higher and ranged (4.47-4.58)

Based on these results the researcher recommends:

Further studies of the professional competencies of school principals to seek students, teachers and parents viewpoints of principals' competencies. Another studies are needed to examine the effective communication between schools, districts and the main ministry, also it will be very useful to examine the competencies of the private and the UNRWA school principals.

The Ministry of Education should adopt professional development programs that consider the real professional competencies and needs of school principals, also to develop effective administrative communications between schools, district offices and the main ministry with a policies developed by the ministry to activate the shared leadership between schools and communities

الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1. مقدمة:

تواجه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تحديات أساسية تدور حول كيفية تحقيق تعلم فعال للطلبة، وقيادة قادرة على قيادة المدرسة، وتطويرها، وتطوير كوادرها ليكونوا نواة للتطوير المؤسسي، مما يدعم قيام دولة قادرة على قيادة نفسها، والحفاظ على مركزها بين الدول، والتفاعل الإيجابي مع نظيراتها، في مجالات التطوير العلمي والتكنولوجي والانتاجي.

لذا كان لا بد من عمل دراسات لدعم الوزارة بحيث تقوم المؤسسات التربوية بما فيها المدارس والمديريات، إضافة إلى الوزارة بمراجعة سياساتها، وأهدافها، وأنشطتها المتعلقة بإعداد الكوادر البشرية، وتدريبها على مختلف المستويات لرفع كفاءتها الإنتاجية، وإكسابها كفايات تساعد على تأدية مهامها، وإتقان ممارساتها الفنية و الإدارية.

ومما يلاحظ إن دور مدير المدرسة قد تعقد كثيراً في السنوات الأخيرة نتيجة للتزايد الهائل في أعداد التلاميذ، وزيادة الإقبال على التعليم، والزيادة في أعداد المعلمين المتخرجين، ودخول التكنولوجيا، والتقدم العلمي مما ترتب عليه تغير في طبيعة الدور الذي يقوم به المدير. فقد كان المدير مجرد مطبق للوائح والقوانين، ومراقباً للمعلمين والطلبة، وأصبح الآن يحتل موقعاً استراتيجياً هاماً بالنسبة لكل ما يجري في مدرسته، فهو الرئيس المباشر لكل العاملين في المدرسة، وهو المسؤول الأول عن نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها (عابدين، 2001؛ أحمد، 2003).

وأصبح مدير الألفية الثالثة قضية تشغل المهتمين بقضايا التعليم، حيث يُعدُّ أحد تحديات التنمية حاضراً ومستقبلاً. و"مدير المدرسة أينما كان مطالب ألا يعيش متغيرات بيئته

المحلية، والأقليمية فقط، وإنما معايشة كل المتغيرات العالمية، والتسلح بالمعلومات، ومعايشة ثورة العلم والاتصالات وآليات التشغيل الذاتي في مواكبة تلك المتغيرات، وأن يكون دارساً وممارساً في نفس الوقت، مثقفاً ومطلعاً وملاحقاً للمؤتمرات، ومنمياً خبرته عن طريق الندوات والدورات التدريبية والبرامج التدريبية". (أحمد، 2003، ص61).

وهذا يفرض الحاجة إلى توافر قيادة إدارية مهنية واعية قادرة على القيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها على أكمل وجه وبأفضل الأساليب. وحتى ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة واثقان، فإنه يحتاج لاكتساب مجموعة من المهارات الفنية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، ومجموعة من المهارات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، علاوة على المهارات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل، وتوجيهه، وترتيب الأولويات، واستشراف المستقبل (أحمد ، 1997؛ عابدين، 2001).

إن القيادة الإدارية الناجحة ترتبط بمجموعة من المكونات التي تنبثق من خصائص ذاتية للإداري، وخصائص أخرى مكتسبة متعلمة. ويشبه دَنُ الخصائص الذاتية بالعمود الفقري أو الهيكل العظمي، فيما تشكل المعارف والمهارات المتعلمة نسيجاً متنوعاً يكسو هذا الهيكل ويتحد معه ليكوناً وحدة متكاملة ذات سمات متفرّدة تميزه عن غيره من بني الإنسان. وبالقدر الذي تكون فيه الشخصية متجانسة كاملة النماء والنضج فإنه من الصعوبة بمكان الفصل الحدي بين ما هو ذاتي وما هو متعلم في هذه الشخصية، ولعل في ذلك انعكاس حتمي على امتلاك هذه الشخصية لكفايات مهنية تعكس مدى الإنسجام بين شخصية الإنسان وأدائه، ومردود ذلك على إنتاجيته المهنية، فنجاح المؤسسة التربوية وتميزها يتوقف على مدى امتلاكها لكفايات متجددة، ويرى "دَنُ" أن إمام مدير المدرسة بقواعد تربوية، وتطورات تقنية على صعيد الأداء التعليمي، واستراتيجيات التعلم، سيجعل منه مديراً قادراً على التوجيه والإرشاد والتقييم للفريق العامل معه، إضافة إلى الطلبة"، (Dunne, 2001).

ومن هنا؛ جاء البحث ليرسم صورة عن الكفايات المهنية المستقبلية التي يجب توافرها في مدير المدرسة في القرن الحادي والعشرين، انطلاقاً من دراسة واقع الكفايات المهنية الحالية، وما يجب العمل على تطويره من كفايات تلبي الاحتياجات المتزايدة والمتشعبة لمدير المدرسة.

فالتوجه نحو الدراسة المستقبلية، هو الهدف الذي يجب أن يسعى إليه الإنسان من أجل تلمس ملامح المستقبل، استعداداً للتعايش معه، والوصول إلى جملة من الإحتمالات الإستدلالية عن هوية الظواهر والأحداث والعلاقات بين الأشياء والنظم، والدور الإنساني للتعامل معها. وواقع الأمر إن الجهد الاستشراقي خطاب احتمالي يتضمن تعيين المسارات الموجهة للمستقبل، وحساب الفرص والمآزق المستقبلية في ضوء القيود والإمكانات القائمة والمحتملة .

وفي العلاقة بين الأبعاد الزمنية، وتأثيرها على الإنسان يرى (Dewy) ضرورة دراسة الماضي من أجل الحاضر للتعامل معه، فيما يرى تفلر (Toffler) إن دراسة المستقبل أولى من أجل الحاضر (Smith, 1981).

ونظراً لأهمية دراسة هذا الموضوع؛ ارتأت الباحثة تسليط الضوء على دراسة الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمدير المدرسة الثانوية، ووضع النتائج بين أيدي متخذي القرارات، مما سيسهم في التوصل إلى جملة من السياسات والأسس والمعايير للوصول إلى مستوى رفيع يصل إلى درجة الكفاية المهنية في شخصية مدير المدرسة الثانوية، وتوظيفها بما يكفل تحقيق الأهداف التربوية المتجددة.

2.1 مشكلة الدراسة ومبرراتها:

شعرت الباحثة من خلال عملها مديرة مدرسة، ومن خلال الدورات التدريبية التي حضرتها، بأهمية دور مدير المدرسة في قيادة المدرسة نحو تحقيق أهدافها، وتنفيذ سياسات الوزارة. وقد أضفى التطور في مفهوم التربية ومنظومتها الواسعة، ورسالة المدرسة أهمية كبيرة لوظيفة مدير المدرسة إذ أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها مدير المدرسة مدرسته، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالكفايات المهنية التي يمتلكها. حيث اتجهت الأنظار نحو الكفايات وضرورتها للقائمين على العملية التعليمية بهدف تحسين الأداء فقد أصبح لزاماً على كل من يشغل هذه الوظيفة، القيام بأدوار مختلفة يتطلب كل منها عدداً من المهام والوظائف التي قد يصعب حصرها، فقد اتسعت مهام مديري المدارس لتشمل مجالات متعددة تتعلق بالشؤون الإدارية والفنية، وصاحب ذلك معوقات كثيرة كقصر اليوم الدراسي، وزيادة حجم العمل الفني والإداري. وأصبح توافر مدير المدرسة كقائد تربوي يتحمل المسؤولية عن سير العملية التربوية في مدرسته وحسن توجيهها، وتجويد مخرجاتها، يعد من أبعاد التطوير التربوي الهامه، وتأتي هذه الدراسة في محاولة للتعرف على الكفايات المهنية الحالية، والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية من خلال المجالات الآتية:

- إدارة الموارد المادية والبشرية.
- التخطيط الإداري.
- الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم.
- علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- المتابعة والتقويم.

4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة كونها:

1. إنها ترتبط بالجهود العلمية التربوية الموجهة نحو تطوير الكوادر البشرية بشكل عام والإدارات المدرسية— بشكل خاص —.
2. إنها تحدد وجهات النظر نحو الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الحكومية، الأمر الذي يمكن أن يساعد في إعدادهم.
3. إنها تمهّد لإعداد وثيقة تتضمن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس بحيث تعتبر أساساً للوصف الوظيفي لمهام مديري المدارس في فلسطين، تستند على واقع الممارسات القيادية لهم.
4. إنها ترفد متخذي القرار في الوزارة بالتوصيات اللازمة لتطوير واقع كفايات مديري المدارس في فلسطين، وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لذلك.
5. إنها تقدّم مقترحات وتوصيات واضحة، لإعانة مديري المدارس في تحسين أخذهم لدورهم القيادي التربوي.
6. قد تنثري المكتبة التربوية العربية والمحلية.
7. يُؤمل من نتائجها تزويد الباحثة بالتغذية الراجعة عن جوانب القوة والضعف في الكفايات التي تمتلكها، وبالتالي تعزيز جوانب القوة، وتلافي جوانب الضعف مما يساهم في تحسين ممارستها لمهامها كمديرة مدرسة.

5.1 أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، تحددت أسئلة الدراسة بالأسئلة التالية:

1. ما الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين -؟
2. هل تختلف وجهات نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية باختلاف كل من: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية، والمسمى الوظيفي؟
3. ما الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين؟
4. هل تختلف وجهات نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية باختلاف كل من: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية، والمسمى الوظيفي؟
5. هل تختلف وجهات نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين بشأن كل من الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية؟

6.1 فرضيات الدراسة:

انبثقت عن السؤالين "الثاني والرابع" من أسئلة الدراسة الفرضيات الصفرية الآتية :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير التخصص.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير الجنس.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير التخصص.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

7.1 حدود الدراسة :

اقتصرت حدود هذه الدراسة على:

1. المحدد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2007/2008)
2. المحدد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية.
3. المحدد البشري: اقتصرت الدراسة على المديرين ورؤسائهم المتمثلين بمديري التربية والتعليم ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، والرقابة، ومديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية.
4. المحدد المفاهيمي: تحددت الدراسة بالمصطلحات الواردة بها.
5. كما تحددت الدراسة بالأداة المستخدمة، وصدقها وثباتها، وشموليتها، والاجابة عنها.

8.1 مصطلحات الدراسة:

- مدير المدرسة: " المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية". (عابدين، 2001، ص 287)
- المدارس الثانوية: هي المدارس التي تحتوي على المرحلة الثانوية، وتتمثل هذه المرحلة بالصفين الأول الثانوي والثاني الثانوي اللذين يليان الصف العاشر الأساسي.
- الكفايات المهنية: المعلومات والمهارات والقدرات المطلوبة للمدير والتي من خلالها يحقق الأهداف المراد تحقيقها .

- المديرين ورؤسائهم: مدير المدارس الثانوية الحكومية، ومدير التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام ذات العلاقة المباشرة بمديري المدارس الثانوية، والمتمثلة بقسم الإدارات التربوية، وقسم الرقابة في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية.

الفصل الثاني

الأدب التربوي والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً موجزاً لخلفية الدراسة وإطارها النظري، ثم عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة.

1. الخلفية النظرية والأدب التربوي:

شهد القرن الحادي والعشرون تطورات مذهلة في مجال الانفجار المعرفي والثورة العلمية والتقنية في شتى المجالات، ولعل أولها التربية والتعليم ومن هذا المنطلق، فإن الإدارة المدرسية تلعب دوراً هاماً وأساسياً في مواكبة التغيرات المتلاحقة، وتوظيف إمكانياتها المتاحة بأعلى كفاءة وفعالية، وإيجاد الكوادر البشرية المدربة القادرة على التعامل مع التقنية الحديثة، ومواكبة التطورات ومواجهة التحديات، وأصبح توافر الكادر الإداري التربوي والإدارة المدرسية الواعية متمثلة في مدير المدرسة كقائد تربوي يتحمل المسؤولية عن سير العملية التربوية في مدرسته وحسن توجيهها، وتجويد مخرجاتها من أبعاد التطوير التربوي المهمة، ومن التحديات التي تواجه تطوير التعليم وتحديثه في الوقت الحاضر، لذلك؛ اتجهت الأنظار نحو الكفايات وضرورياتها للقائمين على العملية التعليمية بهدف تحسين أدائهم، وزيادة كفاءة وفاعلية العملية التربوية، وهذا يحتاج بالطبع إلى إعداد وتدريب الكوادر المؤهلة لتمتلك الكفايات النوعية القادرة على التطوير لتحقيق الأهداف المنشودة.

فمصطلح الكفايات من المصطلحات الحديثة نسبياً في مجال التربية، حيث يرجع استخدامه إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين للميلاد عندما بدأ علماء التربية يركزون على ما يتمتع به الشخص من صفات، ومعارف، ومهارات، وقدرات تحدد أساليب السلوك والأداء في العمل (قطيشات، 2006).

1.1.2 الكفاية ومفاهيمها:

تتوزع أدبيات الإدارة والتربية بالعديد من التعريفات والإشارات إلى الكفايات وطبيعتها ولمصطلح الكفاية مدلوله لغة واصطلاحاً، ففي اللغة العربية يشتق لفظ الكفاية من المصدر كفاه؛ وكفاه الشيء كفاية استغنى به عن غيره، فهو كاف، فلفظ الكفاية يقصد به تحقيق قدر معين من شيء، أو عدة أشياء تكفي صاحبها لغرض معين (الرازي، 1986، ص 240).

أما معجم وبستر، فقد عرفها بأنها "حالة امتلاك المعلومات والاتجاهات والمهارات أو القدرة على أداء واجب أو عمل معين". (Webster, 1971).

والمعجم الوسيط يعرفها بأنها تعني "الإستغناء عن غيره فهو كاف". (انيس وآخرون، 1972، ص 793).

وللكفاية في التربية تعريفات عدة، فمنها ما ذهب إلى أن الكفايات ليست موهبة، ولكنها "قدرة يستطيع الفرد تمييزها، وتشتمل على القدرة على تنظيم الوقت، والتركيز على النتائج والأهداف، والإفادة من الطاقة البشرية التي توجد في المدرسة إلى أقصى حد ممكن، وتحديد أولويات العمل، واتخاذ القرارات السليمة الناجحة" (حجازي، 1997، ص 67).

وفي مجال التعليم يستخدم مصطلح الكفاية للدلالة على المخرجات كما وكيفا التي يعدها النظام التعليمي" (غنايم، 1989، ص 90). ومن التعريفات أيضاً:

الكفاية هي "المقدرة على عمل شيء ما بكفاءة وفاعلية، ومستوى معين من الأداء". (مرعي، 1983، ص 139).

"جميع المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات المتعلقة بوظائف الإداري والتي يفترض أن يؤديها لإتمام عمله على أحسن وجه". (الدليمي، 1995، ص 29).

"القدرة على تطبيق المبادئ والتقنيات لأداء عمل معين بكفاءة وفعالية في ضوء ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات". (التميمي، 2000، ص10).

ونقلت (قطيشات، 2006، ص47) تعريفاً لروس (Ross) يتمثل في أن الكفاية هي "المعرفة والمهارات، والقيم، ومنهج التفكير المطلوب لتنفيذ نشاط مهم لإنجاح حياة الفرد الشخصية والمهنية، والقدرة على المواجهة والإحاطة بمستويات الإلتقان الحالي".

فالكفاية في شكلها الكامن هي " قدرة تتضمن مجموعة من المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي يتطلبها عمل ما، أما في شكلها الظاهر؛ فهي الأداء الذي يمكن ملاحظته وتحليله وتفسيره وقياسه، أي أنها مدى ما يحققه الفرد في عمله". (الأزرق، 2000، ص18). كما عرفها هيوستن وهوس (Houston & Howsam) الوارد عن جامل (2001) "بأنها أهداف سلوكية محددة بدقة، وتصف معارف واتجاهات تعكس الوظائف المختلفة التي على الفرد أن يكون قادراً على أدائها".

وعبر (عابدين، 2001، ص 95) عن رأيه في الكفايات بالآتي:

1. الكفاية هي القدرة على أداء العمل.
 2. الكفاية ليست قدرة على المعرفة، أو مهارة ما، أو اتجاه ما، بل انها قدرة مركبة تتضمن المعارف، والمهارات، والاتجاهات، ولذلك فهناك كفايات معرفية ، وكفايات أدائية، وأخرى انفعالية.
 3. ترتبط الكفاية بالقدرة على أداء المهمات المرتبطة بإدارة المدرسة، ورسالتها ومهام العاملين فيها، وعلاقتها بالمجتمع المحلي.
- ويُعد تعريف جود (Good) للكفاية من أشهر التعريفات وأقدمها حيث عرفها بانها "القدرة على انجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الوقت والجهد والنفقات"، أي أن الكفاية تعني القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوب منها بأقل التكاليف من جهد ومال ووقت، وبذلك فهي تقيس الجانب الكمي والكيفي في التعليم".

(الفتلاوي، 2003 ، ص28).

بناءً على دراسة التعريفات السابقة لمفهوم الكفايات وتحليلها، يمكن الوقوف على أهم الاعتبارات من هذه التعاريف، وهي على النحو الآتي:

- الأدوار والمهام المتوقعة من الفرد.
- القدرة على أداء المهام.
- الأداء الذي ينبغي القيام به.
- المعارف والمعلومات والمفاهيم والاتجاهات اللازمة لهذا الأداء.
- المعايير التي يقاس بها الأداء الفعلي.

ومن هنا، فإن الكفايات عبارة عن قدرات معرفية وأدائية وانفعالية إذا امتلكها الفرد وأحسن توظيفها فإنها تصل بأداء هذا الفرد إلى مستوى الكفاءة والفعالية على المستويين الشخصي والمهني.

وهناك مجموعة من الكفايات التي تسعى حركة التربية القائمة على الكفايات إكسابها للعاملين في المجال التربوي، تتمثل في قدرات معرفية حركية وانفعالية، مستهدفة تتكون في ضوء كفايات محكية المرجع تؤدي بهم لإتقان الممارسات الأدائية الفنية والإدارية المتعلقة بمهامهم من خلال التدريب والممارسة.

2.1.2 مصادر اشتقاق الكفايات

أشار جامل (2001) إلى ثلاثة مصادر لاشتقاق الكفايات وتحديدها هي :

- تحليل المقررات وترجمتها إلى كفايات، وهو من أكثر الأساليب استخداماً، ويتم فيه إعادة تشكيل المقررات الجارية وتحويلها إلى عبارات تقوم على الكفاية بمعنى ترجمة المحتوى وتحويل المحتوى المقرر، والتدرج من الأهداف العامة إلى الأهداف الخاصة مروراً بالكفايات .
- قوائم تصنيف الكفايات، ويعتمد هذا المصدر على القوائم الجاهزة المتضمنة عدداً كبيراً من الكفايات مما يفسح المجال أمام امكانية الاختيار من بينها بما

- يتفق واحتياجات البرامج التدريبية وبالاعتماد على استراتيجية واضحة ومحددة يتم وفقها اختيار الكفايات التي تشتق من منطلقات البرنامج وأهدافه .
- المدخلات المهنية حيث تتم الاستعانة بالعاملين في المهنة في عملية اشتقاق الكفايات وتحديدها وتضمينها في البرامج التدريبية من خلال استطلاع آراء المنتفعين من برامج الإعداد بواسطة أساليب المقابلة الشخصية، والاستبانة، واستطلاع الرأي .

وأضاف هلال (2000) مصدراً رابعاً وهو :

- تحديد الإحتياجات، ويتم في ضوء طبيعة الميدان وما يراه المختصون والقائمون على التخطيط من متطلبات إعداد الفرد الذي سيعمل في الميدان، وتشتق الكفايات حسب هذه الطبيعة، ويعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب قبولاً لاشتقاق الكفايات.

3.1.2 الكفايات اللازمة لمدير المدرسة:

إدارة المدرسة من المهام الصعبة والحساسة التي تتطلب من مدير المدرسة أداء المهام المكلف بها بدقة واتقان ليكون مديراً ناجحاً، وهذا يتطلب اكتساب مجموعة من الكفايات التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي. وأشار التربويون إلى أن الكفايات اللازمة لنجاح القادة الإداريين تقسم إلى: الكفايات الفنية، والكفايات الإنسانية، والكفايات الإدراكية، أما (نبراي، 1993) فقد ذكر بان أهم الكفايات التي يجب أن تتوفر بمدير المدرسة هي: كفايات التخطيط، كفايات التنظيم، كفايات الاتصال، كفايات العلاقات العامة، كفايات إدارة الموارد المالية، كفايات إدارة شؤون الأفراد وقدرته على معالجة المشكلات وقدرته على التغيير والتجديد والإبتكار .

ذكرت قطيشات(2006، ص59) عن العموش مجموعة من الكفايات التي اعتمدها النظام التربوي الأردني كأساس لاختيار وتعيين مديري المدارس ومديراتها وهي: كفايات التخطيط ، العلاقات الإنسانية، والتوجيه والارشاد، والكفايات الفنية والارشافية،

وكفايات التقويم. وتأسيساً على ما تقدم فإن الأدبيات المتعلقة بموضوع الكفايات وفقاً لما ذكره (حجي، 2000) اتجهت إلى تصنيف الكفايات اللازمة لمدير المدرسة إلى أربعة أنواع، وهي:

1 الكفايات المعرفية: وتتبع عن المعلومات، والعمليات المعرفية، والقدرات العقلية، والمهارات الفكرية الضرورية لأداء الفرد في مجال معين يرتبط بمهمة معينة، ويتعلق ذلك بالحقائق، والعمليات، والنظريات الخاصة بذلك المجال.

2 الكفايات الوجدانية: وتشير إلى الآراء الشخصية للفرد واستعداداته الذاتية، وميوله، وقيمه، وسلوكه الوجداني، ويتعلق بذلك حساسية الفرد، ومدى تكامل شخصيته، وثقته بنفسه، واتجاهاته نحو مهنته ومؤسسته.

3 الكفايات الأدائية: وتتضمن المهارات النفس الحركية في الحقول التقنية، ومكونات البناء البدني والحركي، وتعتمد هذه الكفايات بدرجة كبيرة على ما لدى الفرد من كفايات معرفية.

4 الكفايات الإنتاجية: وتعني حسيمة أداء الفرد للكفايات الثلاث السابقة في المهمة الموكولة إليه، ويتحدد بناءً عليها المستوى الأدائي، والقيمي لدوره في المؤسسة.

وهناك تقسيم آخر للكفايات على النحو الآتي:

1. الكفايات الإدراكية (ذهنية/تصورية) وتتعلق هذه الكفايات بمدى كفاية المدير وقدرته على إدراك شمولية العملية التربوية وفهم علاقات العاملين في المدرسة، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وقدرته على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة بالمدرسة، والمتغيرات الداخلية والخارجية، وأثرها على العمل المدرسي مما ينعكس إيجاباً على سلوك مرؤوسيه، ويتبع ذلك نشوء مجموعة متعاونة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية.

2. الكفايات الإنسانية: تشير هذه الكفايات إلى قدرة مدير المدرسة على التفاعل الإيجابي مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم وخلق روح التعاون والعمل الجماعي بينهم، وأشار (حجي، 2000) إلى جانب هام من الكفايات الإنسانية وهو جانب العلاقات الإنسانية سواء كانت إنسانية أم جماعية مما يساعد على التفاعل الإيجابي

مع الآخرين، وذكر (عابدين، 2001) ان من أبرز الكفايات الإنسانية للقائد التربوي هي قدرته على الاتصال والتواصل مع الآخرين، ومجابهة الأوضاع التي تتطلب الضغط والإرهاق النفسي والجسدي، ووجود مناخ ديمقراطي في المدرسة يساعد على النمو المهني للعاملين، ويشجع في خلق جو من الثقة المتبادلة.

3. الكفايات الفنية: وتتمثل في المعرفة العلمية المتخصصة وما يرتبط بها من حقائق ومفاهيم وأسس متوفرة لدى مدير المدرسة تمكنه من القيام بمهامه، ومسؤولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية.

(عابدين، 2001؛ الخميس، 2001؛ العميرة، 2002؛ أحمد، 2003).

أورد عابدين (2001) مجموعة مواصفات يجب توافرها في مدير المدرسة، ومنها أن:

1. يلمّ بما توصل إليه علم النفس من نتائج أساسية في ما يتعلق بالطبيعة الإنسانية، ومراحل النمو، وسيكولوجية التعلم والتي تقوم عليها طرق التدريس وأساليبه، وتنظيمات المناهج الدراسية.

2. تكون لديه خلفية قوية بالعلوم الإجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي مما يعينه على فهم المشكلات التي تواجهه.

3. يلمّ بشكل كامل بالبرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة.

4. يكون قادراً على معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والانشطة التعليمية المتصلة.

5. تكون لديه معرفة جيدة بالأساليب الفنية التي تحقق له إشراف فعلي على ما يدور داخل الفصول الدراسية بما يحقق تقدم العملية التعليمية.

6. يتمتع بالقدرة على الاستفادة المثلى من الخدمات الإجتماعية المعنية كذلك التي تقدم بواسطة أمناء المكتبات، والأخصائيين الإجتماعيين، والصحة المدرسية.

وأضافت محامدة (2005) بأنه لا بد أن تتوافر لدى المدير قدرة التعرف على مشكلات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي، وأن تتوافر لديه المهارات التي تمكنه من إقامة العلاقات التي تربط المدرسة بالمجتمع المحلي .

وفي مجال هذه الدراسة سنتناول الباحثة الكفايات المهنية لمدير المدرسة الثانوية في المجالات التالية:

إدارة الموارد المادية والبشرية، التخطيط الإداري، والإشراف على عمليتي التعليم والتعلم، العلاقة مع المجتمع المحلي، والمتابعة والتقييم.

4.1.2 مفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية وحدثها المدرسة ويتأسس جهازها الإداري "مدير" مهمته العمل على إنجاح المدرسة في أداء رسالتها. وقد عبر عن معنى الإدارة المدرسية بعدة طرق مختلفة ومن هذه التعاريف:

الإدارة المدرسية بأنها "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم، وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم؛ فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات، وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع" (الزبيدي، 1998، ص 23).

ويعرفها أبو فروة (1997، ص 23) بأنها "مجموعة عمليات تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها". كما يعرفها عطوي (2004، ص 18) "بالجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين إداريين وفنيين - في الحقل التعليمي (المدرسة) - بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها، تربية صحيحة وعلى أسس سليمة".

وهناك من يرى أن الإدارة المدرسية: "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد" (العمامرة، 2002، ص 18).

ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها: مجموعة عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم المرتبطة بعملياتي التعليم والتعلم والتي تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تصنعها الدولة وبما يتفق وأهداف المجتمع.

5.1.2 الإدارة المدرسية الحديثة:

المفهوم الحديث للإدارة المدرسية يمكن أن ينظر إلى المدرسة على أنها منظمة أو وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة لبلوغ أهداف معينة، كما يمكن النظر إلى المدرسة كمنظمة من مجموعة من الأدوار المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف معين، يقوم كل فرد في المنظمة بدور محدد يتفاعل مع بقية الأدوار في سبيل تحقيق الهدف. وفي الإدارة تتحد الأدوار للعاملين من خلال تحديد الوظيفة لمهامها ونشاطها، لذا لا بد أن يتغير دور مدير المدرسة فلم يعد دوره مجرد عملية روتينية يهدف إلى تسيير المدرسة تسييراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة، بل أصبح محور عمله يدور حول تحسين العملية التعليمية والتربوية، والارتقاء بمستوى الأداء، وذلك من خلال توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم، وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، وتحديد الجوانب الفنية والإدارية في العمل تحديداً واضحاً بما يضمن التكامل والتوازن ومتابعة النمو المهني للمعلمين، والإرتقاء بمستوى أدائهم التربوي، والإشراف الفني والإداري لتسيير العملية التعليمية داخل حدود المدرسة، والتعامل مع البيئة والمجتمع المحلي المحيط بالمدرسة. وهذا يتطلب قائداً تربوياً معداً إعداداً مناسباً لمواكبة التطورات المعاصرة. وأشار (جرادات ومؤتمن 2000، ص20) إلى أن Begley قد طور نموذجاً للقيادة المعاصرة اشتمل على خمسة أبعاد قيادية لمدير المدرسة، وهي: أن يكون المدير قائداً تعليمياً، وأن يكون ميسراً وداعماً للبرنامج المدرسي، وأن يسعى لإقامة علاقات تفاعلية بين المدرسة والمجتمع المحلي، وأن يكون صانعاً للرؤية التربوية في المدرسة، وأن يكون ماهراً في حل المشكلات وإدارة الصراعات. وجاء في (الطويل، 1999، ص30) أن الدراسة التي قام بها (Griffiths) أثبتت "أن ما يميز المسؤول والقائد التربوي الناجح يكمن في مدى قدرته على توظيف قدراته وكفاياته

الإدراكية والإنسانية والفنية نحو العمل البناء، ومواجهة المشكلات، والعقبات التي تعترض طريق تقدمه نحو تحقيق أهداف المدرسة والمجتمع المحلي، وتنفيذ السياسات التعليمية المنبثقة من فلسفة الدولة وأهدافها".

6.1.2 أهداف الإدارة المدرسية:

تضم الإدارة المدرسية مجمل عمليات الإدارة، وهي: التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، كما أن للإدارة المدرسية دوراً كبيراً في تغيير المجتمع وتطويره. ويتطلب هذا الدور فهم مدير المدرسة للمشكلات الإنسانية المتعلقة بطبيعة السلوك، وانماط التفاعل، والعلاقات بين المعلمين في ضوء الأهداف، والدوافع والاتجاهات الحاكمة للسلوك الإنساني، وامتلاكه المهارات الأساسية اللازمة لنجاح عمله الإداري، وهي: الذاتية، والإنسانية، والإدراكية، والفنية، واستخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، وتشكيل المستقبل ليتكيف مع المتغيرات والتخطيط لها قبل حدوثها مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين، ودورهم الوظيفي، وزيادة رضاهم، وولائهم وانتمائهم للمدرسة التي يعملون فيها، وتنظيم جهودهم نحو الأهداف المنشودة.

وتتمحور أهداف الإدارة المدرسية حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل، وحول المساعدة في تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو، وفي تحقيق الأهداف الإجتماعية للمجتمع بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع، وقد لخص عابدين (2001) الأهداف التالية للإدارة المدرسية:

1. توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلاميذ بشكل متوازن، وامتكامل عقلياً، وجسماً وروحياً، واجتماعياً، ونفسياً.
2. تحقيق الأغراض الإجتماعية التي يدين بها المجتمع، ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.
3. توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد في نموه الشخصي، وتؤدي إلى نفعه، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.

وأضاف الإبراهيم (2002) لهذه الأهداف المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه.

ويشير أحمد (1991، ص27) إلى ان أهداف الإدارة المدرسية تتمثل في :

1. توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.
2. توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.
3. تحقيق التكامل بين الإدارة والإشراف الفني للعملية التربوية.
4. العناية بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين كل العاملين في المدرسة لتوفير جو داعم للتعليم والتعلم.
5. توفير قدوة حسنة للتلاميذ.

وتضيف اسماعيل (2006، ص25) إلى أهداف الإدارة المدرسية:

1. بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا: علمياً، وعقلياً، وجسدياً، وتربوياً، وثقافياً، واجتماعياً، ونفسياً .
2. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
3. توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً، وتربوياً، وثقافياً، داخل المدرسة وخارجها.
4. إعادة النظر في مناهج المدرسة، وموادها، ونشاطها، ووسائل تعليمها، ومكتبها، وبرامجها الدراسية، وتمويلها، وبرامجها الرياضية، وانديتها الثقافية.

7.1.2 المنطلقات الأساسية لمدرسة المستقبل

تواجه القيادة المدرسية في القرن الواحد والعشرين تحديات كثيرة ومتنوعة، خصوصاً إن هذا القرن يشهد ثورة معرفية وتقنية هائلة، مما يستوجب تحديث القيادة المدرسة لتكون قادرة على إحداث التغيير المطلوب، والاستجابة لمقتضيات العصر الجديد، والتحرر من مركزية اللوائح والانظمة التربوية، واستحداث أنظمة أكثر مرونة، وأكثر قدرة على التعامل مع الأعداد المتزايدة للتلاميذ، وللقوى البشرية العاملة في المدرسة

من جهة، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. وحيث أن المدرسة هي المكان الذي يعدُّ المواطن الصالح وينمي شخصيته من كل الجوانب، فإن هناك منطلقات أساسية لمدارس المستقبل لإعداد الكوادر المؤهلة، والشخصيات السوية. وهذه المنطلقات تتلخص في اعتبار المدرسة :

- الوحدة الأساسية في نظام التعليم، ففيها يتخذ الكثير من القرارات التربوية.
- خلية مرنة يمكن تنظيم بنيتها وجدولة انشطتها، ومعاودة تنظيمها لتحقيق أغراض تربوية، واجتماعية معينة.
- مجتمعاً صغيراً مطوراً يؤثر ويتأثر بالمجتمع الأكبر المحيط به
- ذات وظيفة رئيسة هي إحداث التعليم المعرفي، والاجتماعي للطلبة.
- تقوم ببناء شخصية التلميذ المتكاملة القادرة على ممارسة الإنتاج فردياً واجتماعياً.
- تحاول تشويق التلاميذ على التعلم بشكل طبيعي باتباع شتى الأساليب والوسائل.
- تعتبر كل التلاميذ قادرين على إتقان المهارات العقلية، وغير العقلية عدا شديدي الإعاقة منهم.
- تتيح لتلاميذها التعلم تعلماً ذاتياً، وبتوجيه ذاتي، ودافعية ذاتية.
- تفسح المجال لتلاميذها للإبتكار.
- تعتبر المدرسة محوراً أساسياً من محاور التغيير الاجتماعي المخطط والهادف.
- قادرة على ان تطور الأجواء فيها باستمرار بحيث تكون أجواء مشاركة وتعاون حقيقي بين التلاميذ، والمعلمين، والإداريين، وأولياء الأمور.
- تنتهج المنهج التشاوري بعيداً عن التسلسل والبيروقراطية، وتعمل على تشجيع العمل الإنساني التنافسي الشريف.
- تتولى ربط المراكز والأدوار التي يشغلها المشتركون في المجتمع المدرسي بالمسؤوليات الصريحة التي تناط بهم دورياً.
- تتولى توجيه التلاميذ دراسياً ومهنياً وشخصياً. (الحريري، 2007؛ أحمد، 2003).

1.7.1.2 القيادة التربوية الفاعلة في مدارس المستقبل

القيادة التربوية الفاعلة تهتم بجودة التعليم وتطويره من خلال جعل المتعلم منطلقاً للعملية التعليمية التعلمية، ومن خلال الإهتمام بأسرة المدرسة، والإهتمام بمفهوم المنهج الشامل، وما تتطلبه هذه المهام من عمليات إدارية تعتمد على توظيف التقنية الإدارية القائمة على أصول التفكير العلمي، والتحليل الموضوعي الذي يساعد على اتخاذ قرارات سليمة.

وقد ذكرت (الحريري، 2007، ص92) أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة للقيادة التربوية، وهي:

1. البعد التربوي: والذي يهتم بشكل أساسي بالعمليات الإدارية التقليدية وغير التقليدية مثل بناء فريق العمل، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتقويم الأداء، والاتصال، وإدارة الوقت وتنمية الموارد البشرية، أي أن التركيز هنا يتم على العمليات الجديدة والضرورية للعصر الذي نعيشه.
2. بعد التطوير التربوي: ويركز هذا البعد على المبادئ الأساسية والمعتقدات التي يجب ان تتبناها القيادة التربوية لتحقيق الإصلاح التعليمي مثل التركيز على المتعلم، وتبني توقعات عالية للمعلمين، والتعلم مدى الحياة، ورفع شعار المسؤولية المشتركة عن التعليم، وتبني المعايير العالمية في كل جوانب العملية التعليمية كلاًها.
3. البعد المدرسي: وهو الميدان الحقيقي الذي تترجم فيه الأفكار والأدوار إلى نتائج عملية لتحقيق التطوير المنشود. ومن خلال خبرة الباحثة في مجال عملها فإن نجاح الإدارة المدرسية هو حصيللة من تكامل جميع العاملين في المدرسة، والمشاركة في تحمل المسؤوليات، والتنمية المهنية المستمرة من أجل تحقيق الأهداف، والحصول على أعلى أداء، وتحسين العملية التعليمية التعلمية.

2.7.1.2 مهام مدير المدرسة ومسؤولياته:

يستخدم الباحثون مفردات مختلفة للتعبير عن مهام المدير، فمنهم من يستخدم مفردة "مهام"، ومنهم من يستخدم "مسؤوليات"، والبعض الآخر يستخدم "أدوار"، وقد اتجهت الباحثة إلى الإلتزام باستخدام كلمة المهام تسهيلاً على القارئ ومنعاً للالتباس.

المهام الجديدة لمدير المدرسة أصبحت قضية تشغل بال المسؤولين، فمدير المدرسة يواجه متغيرات كثيرة منها: الانفجار المعرفي الهائل، وثورة الاتصالات مما أحدث تغييراً كبيراً في مهامه، وألقت عليه أعباءً جديدةً متشعبةً، إضافةً إلى مهامه التقليدية ويذكر فولان (Fullan,1991) في كتابه الخاص بالتغيير والتربية ان كل الأدبيات المتعلقة بالتغيير التربوي تتمحور حول الدور الهام للمدير في تبني عمليات التجديد التربوي وتنفيذها على مستوى المدرسة مما يتطلب من مدير المدرسة مهاماً جديدة .

ويمكن إجمال أبرز تلك المهام الجديدة لمدير المدرسة في المهام الآتية :

1. التخطيط الواعي: ويتطلب ذلك أن تكون لدى المدير مهارات التوقع، والتكهن باحتمالات المستقبل، والأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها، والمواقف التي قد تحدث مستقبلاً، وسبل التعامل معها، وأن يستخدم حكمته وصواب رأيه في كل المواقف المستقرة منها والمتغيرة، إضافةً إلى إشراك كل العاملين معه في التخطيط (أحمد،2003). وهذا يتطلب من المدير أن يكون مخططاً ممتلكاً لرؤية صاحب رسالة واسعة ذات أهداف وغايات محددة ومشفوعة بتصور مستقبلي لكيفية وضع المخططات الهيكلية، والإجرائية، لتحقيقها ويتطلب ذلك مديراً استراتيجياً ينظر إلى تخطيط أدائه بنظرة ثاقبة تعطيه إحاطة كافية بما يتوافر لديه من موارد بشرية ومادية يوظفها في أفضل صورة، مما يعطي الفرد رؤية واضحة على ما يجب أن تكون عليه المدرسة في المستقبل، رؤية حقيقية تعيش في قلوب وسلوك وأداء مدير المدرسة (العويسي،2003)، والتخطيط هو الترجمة العملية للأهداف والغايات التربوية والتعليمية التي يصبو إليها المدير.

الأسس التي لا بد من توافرها في التخطيط المدرسي الواعي:

- وجود كوادر مؤهلة ومدربة على عملية التخطيط ومن ذوي الخبرة والتجربة الواسعة.
- تحديد كل الإمكانيات البشرية والمالية والمادية لتحقيق أهداف التخطيط.
- دراسة الواقع، وتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بالموضوع المخطط له، وتحليل تلك المعلومات والبيانات للاسترشاد بها في وضع خطة نهائية.
- إتاحة الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف.
- اتسام التخطيط بالواقعية في أهدافه وقابلية التنفيذ في إطار الإمكانيات والظروف.
- المرونة والتكيف مع الظروف الطارئة لتحقيق الأهداف. (الأغبري، 2000، ص220).

فالإدارة المدرسية الناجحة تنظر إلى التخطيط على أنه يساعد على تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها، ويذكر وليامز " بان الإدارة الجيدة والفعالة هي وجود فكرة واضحة عن الأهداف التي يجب على المدير تحقيقها وتطوير خطة مترابطة لتحقيقها، وكذلك، فان قياس نجاح أو درجات النجاح في تحقيق هذه الأهداف له دور حيوي في الإدارة الفعالة". (وليامز، 2003، ص 28) . كما أن التخطيط يهدف لرسم السياسات والقواعد التي تحكم تصرفات العاملين في المدرسة أثناء قيامهم بوظائفهم، وتحديد العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وإقرار الإجراءات المتبعة عند التنفيذ، وكذلك، وضع البرامج الزمنية لترتيب الأعمال المطلوب القيام بها. وعلى مدير المدرسة ان يكون مؤمناً بان إدارة المدرسة الحديثة هي للتطوير وليست للتسيير، لذا، فهو يبادر إلى الاستفادة من كل الأفكار الإبداعية والابتكارية، ويجتهد في توظيفها، كما إنه يحاول تطوير ذاته باكتساب مهارات جديدة في الإدارة والتربية، واستغلال التقنية الحديثة لتسهيل العمل الإداري.

(حسين، 2000؛ عطوي، 2001؛ الخواجا، 2004؛ الحريري، 2007).

2. التفهم العميق للسياسة التعليمية : يرى حسن عبد المالك محمود في أحمد (2003) إن القائد التربوي للمدرسة يجب أن يكون معداً كرجل سياسة، ورجل إدارة في

الوقت ذاته. فلا يركز جهده للعمل الإداري داخل المؤسسة المدرسية فحسب، بل عليه ان يبني نشاطه على التفهم الواعي للسياسة التعليمية في إطار السياسة العامة للدولة، وأن تكون جهوده موجهة نحو تحقيق مصلحة المجتمع، وان يكون بمثابة قوة دافعة تعمل بشكل مستمر على تحقيق ما تهدف إليه التشريعات والقوانين والنظم بأقصى درجة من الكفاءة.

3. الإهتمام بالموارد البشرية: يجب على مدير المدرسة الإهتمام بالعاملين معه والإلمام بالسلوك الإنساني، وعليه أن يتعرف على طبيعة العاملين، والعلاقات التي تربطهم ببعضهم، مما يساعده في معرفة شعور، واتجاه، وقدرات، ومواهب، وحاجات وطموح كل فرد منهم، وعلى المدير مراعاة المرونة في عمله، والابتعاد عن التمسك بالرأي، والإصرار عليه دون مبرر، وتقبل الاختلاف في وجهات النظر واحترام رأي الآخرين، وكذلك يجب عليه تلمس احتياجات العاملين وإتاحة فرص التدريب المستمر، والتنمية المهنية لكل العاملين لتمكينهم من ملاحقة التطورات والتغيرات المتجددة، وأكد هاريس وموجيس (2007، ص32) ما يشير إليه الأدب من أنه "تشيرتقييمات حديثة للعلاقة بين القيادة وتحسين أداء المدارس إلى ان إعطاء الآخرين مسؤولية حقيقية وتنمية، وتطوير الآخرين هو الطريق الأمثل لكي تتقدم المدرسة إلى الأمام". وقد أسفرت دراسة واشنطن (Washington,1993) عن مجموعة من النتائج ومنها إن مساعدة المعلمين على النمو المهني يُعد أحد أبعاد المهام التعليمية التي يقوم بها مديرو المدارس، ويذكر المعاينة (2007، ص304) ضرورة تنظيم مدير المدرسة لنشاطات تعزز النمو المهني للمعلمين من خلال تبادل الزيارات بينهم، وعقد الندوات واللقاءات والاجتماعات، ودعم المكتبات بالكتب والمراجع، ومتابعة أثر انتقال الدورات التدريبية إلى غرفة الصف، وتدريب المعلمين الجدد، والمعلمين الآخرين على الموضوعات التي يلزم زيادة مهاراتهم ومعرفتهم فيها، وتشجيع إجراء البحوث والدراسات التربوية، وتشجيع المعلمين على الإبداع من خلال تقديم المقترحات البناءة وتقديم الحوافز المناسبة لهم ويؤكد على ذلك خليفة في (الحريري،2007) وخصوصاً وان تهيئة مناخ تربوي يُحفز فيه الآخرون، وينمي دافعيتهم ورغبتهم في الإنجاز، وتحقيق النتائج في ظل أفضل

المعايير. ولا أحد ينكر ان الاتصال الفعال بين القائد ومروؤسيه ضرورة لا غنى عنها لانها تدعم العاملين للعمل بروح الفريق، وتزيد من شعورهم بالانتماء، وحب العمل، ويدفعهم للمبادرة، والإبداع.(أحمد،2003). وعلى مدير المدرسة إدارة الأفراد والجماعات وتنسيق جهودها وتوجيهها في عمليات التخطيط، والتوجيه والتنسيق، والتنفيذ، والتقويم. (قطيشات، 2006؛ حجازي،2007)

4. العمل على توثيق الصلة وتقوية الروابط بين المدرسة والبيئة المحلية: تكمن أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي في أن الطلبة هم محور الإهتمام المشترك بينهما، لذا تبرز الحاجة إلى تنسيق الجهود، وإقامة أشكال التعاون المستمر بينهما، من أجل تحقيق النمو المتكامل، والمتوازن لهم، وحتى تتحقق الأهداف التربوية المنشودة في إعدادهم للمستقبل. (عطوي، 2004؛ الخواجا، 2004).

ويرى الناجي في (الحريري،2007) إن المدير الفعال هو الذي يولي اهتمامه لمجالس أولياء الأمور، وإشراكهم واطلاعهم على أهداف المدرسة، وأساليبها للوصول إلى تلك الأهداف، ومساعدة أولياء الأمور في حل المشاكل التي تواجه المدرسة، وعلى المدير أن يسعى لتكون المدرسة مركز إشعاع ثقافي واجتماعي في بيئتها المحلية، وذلك من خلال توفير قنوات اتصال مفتوحة بين أفراد المؤسسة المدرسية وبين المدرسة كنظام والمجتمع المحلي.

أما إسماعيل(2006) فقد حددت وسائل تنمي العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية من خلال:

1. الأتصال بالأهالي، وتعريفهم بالمدرسة وأهدافها الإجتماعية، وإقناعهم بزيارة المدرسة لمعرفة شتى النشاطات، وإثارة حماسهم لها، وحثهم على خدمة المدرسة والنهوض ببرامجها التعليمية والإجتماعية.

2. انشاء جمعية تعمل على إعداد البرامج الخاصة بهدف التعاون مع المدرسة.

5. توجيه العمل التربوي والتعليمي وقيادته: التوجيه والقيادة المدرسية هما عملية التأثير في سلوك الأفراد داخل المدرسة وخارجها ممن هم على صلة بالعملية التربوية، والتعليمية، والقيادة هي موهبة وعملية مكتسبة يمكن تنميتها في الوقت

نفسه، لتتم من خلال تفاعل الإدارة المدرسية مع عنصر العملية التربوية والتعليمية، وتعتبر عملياً توجيه وتنمية العاملين مهنيّاً من أهم مهام مدير المدرسة، وتتطلب مشاركة فريق العمل في بناء الخطط الإجرائية لتحديد المتطلبات، والإحتياجات التدريبية المهنية لهم بطريقة منظمة ومقصودة ومن أساليب التنمية المهنية هو التدريب على الأنماط الحديثة للقيادة التربوية والتعليمية(العميرة،2002، ص138)

6. **بناء علاقات إجتماعية وإنسانية:** فالعلاقات الإنسانية التي ينبغي على مدير المدرسة أن يتبناها ويطبّقها في إدارته للمدرسة ذات أثر مهم في توجيه العاملين، وتحمل في طياتها معاني الإحترام وتعريف كل منهم بمركزه ومستواه في المدرسة بموضوعية وعدل، كما انها تعني لهم تقديراً لجهودهم، لذلك ينبغي على مدير المدرسة ان يحرص في تعامله مع العاملين على تكيف حاجاتهم ورغباتهم مع أهداف العمل المدرسي(البديري،2005؛عطوي،2004).

7. **بناء الميزانية المدرسية:** ينبغي على مدير المدرسة ان تكون لديه القدرة على تخطيط الميزانية استجابة لمتطلبات تعلم الطلبة في المدرسة، ومدير المدرسة الناجح هو الذي يوظف كل ما لديه من أدوات وآلات وأجهزة وخاصة الحاسوب لبناء الميزانية حيث تتوفر برامج تعمل بواسطة الحاسوب مخصصة لعمليات بناء ميزانية المدرسة. ومن وجهة نظر الباحثة فإن التعامل مع أفراد المجتمع المحلي والمؤسسات المحيطة من أهم عوامل بناء ميزانية مدرسية قوية ومتينة، حيث يستطيع المجتمع المحلي تحمّل جزء من نفقات الأنشطة المدرسية، والتعاون مع المدرسة في الدعم المالي والمادي لأن المدرسة تقدم مخرجاتها من الكوادر المؤهلة من أبناء المجتمع.

8. **تنظيم عناصر العملية التربوية والتعليمية:** فالتنظيم المدرسي يتعلق بعملية تنسيق الأعمال والمسؤوليات وتوزيعها على العاملين، والمساعدين داخل المدرسة وخارجها، مما يمنح العاملين وضوح الرؤية، دون تداخل في الاختصاصات، ويمنحهم صورة واضحة لما هو متوقع منهم (حسين،2004). أما الأغبري(2000) فيحدد مزايا التنظيم على انه يساعد في تحديد مسؤوليات كل موظف في المدرسة، وتحديد طبيعة العلاقات والشكل العام للاتصالات مما يزيد من مستوى الكفاءة

الانتاجية لدى الفرد، والتنسيق بين جهود الأفراد في المدرسة مما يقلل تعارض الجهود وضياعتها، والاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية للمدرسة، وتفعيل عملية إدارة وقت المدرس بطريقة فاعلة تحافظ عليه من الهدر، وتقلل زمنه في الانتاج المدرسي والتعليمي. ويقول وليامز (2003) " فن التفويض يساعد على تيسير أعباء العمل واستثمار الوقت في توفير فرص حقيقية لتحقيق تطوير مهني للعاملين وتحسين الأداء".

ومن وجهة نظر الباحثة، فإن التنظيم المدرسي هو محصلة علاقة تعاون وتنسيق للجهود من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة.

9. متابعة العمل المدرسي وتقويمه : تمنح عملية المتابعة والتقويم المدير فرصة التعرف إلى جوانب القوة وتعزيزها، وجوانب القصور والضعف لمعالجتها، أو الحد منها لاحقاً .

ويشمل التقويم لإدارة المدرسة تقويم الخطة التربوية، والتنظيم الإداري، وميزانية التعليم، والتنظيم المدرسي، ودوره في تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، وتقويم برامج التدريب أثناء الخدمة لكل العاملين، وتقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع الكبير، فضلاً عن الإشراف التربوي ومدى تحقيقه لأهدافه، وتقويم خطة المباني والتجهيزات، والكتاب المنهجي، وأداء المعلمين، ومدى تعلم التلاميذ واكتسابهم للخبرات والمهارات والقيم والاتجاهات (بسيسو، 2003، ص 27).

والتقويم يساعد في تحليل المواقف والظروف التي تعيشها العملية التربوية والتعليمية، وبالتالي يساعد في اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسينها وتطويرها نحو الأفضل.

وفي دراستنا تم تصنيف أدوار ومهام المدير في المجالات الآتية:

- التخطيط الإداري.
- إدارة الموارد المادية والبشرية.
- الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم.
- علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- المتابعة والتقويم.

8.1.2 معايير تقويم الإدارة المدرسية

وللوقوف على فاعلية الإدارة المدرسية، فإن هنالك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية ، ومن أهمها:

- وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.
- التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى ان يكون هناك تقسيم واضح للعمل، وتحديد للاختصاصات.
- الأسلوب الديموقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.
- تجنيد طاقات المدرسة المادية والبشرية لخدمة العملية التربوية، وبما يحقق أداء العمل مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال.

(نصار، 1997 ؛ الاغبري ، 2000 ؛ عابدين ، 2001؛ الابراهيم، 2002؛ حسين، 2004؛ عطوي، 2004).

- وجود نظام جيد للاتصال سواءً كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية في المدرسة ، أو بينها وبين المجتمع المحلي، أو بينها وبين السلطات التعليمية العليا (Kizlik, 1999).

9.2.1 صفات مدير المدرسة:

يشير متخصصون في الإدارة المدرسية إلى مجموعة من الصفات المرغوب توفرها في مدير المدرسة، وتتنوع تلك الصفات بين كونها صفات ذاتية شخصية؛ واجتماعية؛ ومهنية. ومن أهم تلك الصفات :

أولاً: صفات ذاتية شخصية، ويمكن تصنيفها إلى:

1. القدرة أو الكفاءة (الذكاء المرتفع، القدرة على التحليل والاستبصار، اليقظة، الطلاقة اللغوية، المرونة والأصالة، والقدرة على إصدار الأحكام، والقدرة على تقديم الأفكار

، والقدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، والمثابرة، والمبادأة، والطموح، والقدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ).

2. صفات جسمانية مناسبة، مثل: الصحة الجيدة، والمظهر الممتاز.

3. القدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس، والاستقرار العاطفي، والنشاط، والتعاون البشاشة الصداقة والمودة، والقدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على ضبط النفس، الحماس للعمل، والتواضع، واللباقة والجرأة في مساندة الحق، والسيطرة، والصبر، والقدرة على تحمل الاحباط والفشل، منظم، ولا يميل للفوضى. أما اسماعيل(2006)، فقد حددت بعض الصفات الشخصية لمدير المدرسة منها: أن يكون إنساناً سوياً ومتقفاً، عادلاً، واسع الإطلاع، مبتكراً وذكياً، ويتصرف بسرعة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة، قدير ومرناً، وسريع البت في الأمور.

ثانياً: صفات خلقية واجتماعية:

صفات خلقية : الأمانة والإخلاص، والكرامة، العدل، والابتعاد عن التحيز والشللية، والاستقامة، والصدق، الفضيلة والحلم، القدوة الحسنة، ويعطي الفضل لصاحبه.

صفات اجتماعية : ديموقراطي ويشرك الآخرين في اتخاذ القرار، ويحترمهم انساني في تعامله مع الآخرين، المعرفة بالعادات والتقاليد والسلوك البشري، قوي التأثير على الغير، والقدرة على تنظيم الاجتماعات، والقدرة على التكيف.(عطوي، 2002، ص73-74؛ الفقي، 1994، ص141).

ثالثاً: صفات مهنية:

التفوق الاكاديمي والمعرفي، وأن تتوافر لدى مدير المدرسة المهارات العلمية، والفنية اللازمة أو أن يكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل : تحليل المواقف إلى مكوناتها، واستنباط النتائج المحتملة، وقوة التصور والإدراك، وربط الأسباب بالمسببات، والاتصال الجيد بالتلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور، وإدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية، والتخلص من الروتين المعوق، وحفز

هم العاملين، والإستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم، وتنمية قدرات العاملين، وحسن توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. (المعاينة، 2007؛ عطوي، 2001).

أما عابدين (2001) فقد ذكر انه ولكي يكون مدير المدرسة قادراً على القيام بواجباته على الوجه الأكمل فيجب أن يكون:

1. سليم الجسم والعقل.
 2. ذا قدرة وكفاية تؤهله لتحمل أعباء عمله.
 3. موضع ثقة لدى المعلمين، والمسؤولين، والتربويين.
 4. قادراً على البت في الأمور والمشاكل التربوية بصورة صحيحة، وحاسمة، ودقيقة.
- وحدد Donald G. Krause, (1998) صفات القائد الناجح حسب الجدول التالي:

Self - Discipline	S	يلتزم بالمبادئ التي ينادي بها ويطبقها
Purpose	P	يصمم على تحقيق الأهداف ويوظف الإمكانيات لتحقيقها
Complishment	A	يحدد النتائج والانجازات التي تلبى الحاجات وتحقق نجاحات
Responsibility	R	لديه تصور واضح لتصميم وتنفيذ كل ما يتعلق بمصلحة المؤسسة
Knowledge	K	لديه معرفة بالأساسيات والاستراتيجيات والتكتيكات لإنجاز المهام
Leadership	L	يقود المجموعة بالاعتماد عليها،

		وبالتعاون معها (عمل الاشياء الصحيحة)
Example	E	يشمر ساعديه للعمل مع الفريق ويكون قذوة في العمل.

10.1.2 التنمية المهنية لمدير المدرسة:

ينتج عن التقلبات والتغيرات التي تشهدها العملية الإدارية في المدرسة تحديات متزايدة مما يؤدي إلى عرقلة سير أداء المدير القيادي فيها. وإذا لم يواكب المدير تلك التقلبات والتغيرات، ويوظفها التوظيف الأمثل في مجال عمله، فإن هذا سيؤدي إلى خلق مشكلات وصعوبات تحد من قدرة المدير القيادية على تحقيق الأهداف والغايات المدرسية مما يتطلب تنمية مهنية متواصلة لديه ليتواصل مع الجديد في مجال عمله، ويتضمن مفهوم التنمية المهنية لمدير المدرسة مجموعة الإجراءات والأنشطة المخططة، والمنظمة، والمقصودة، والهادفة لإملاك المدير المهارات والاتجاهات والقدرات اللازمة لاحتياجات العمل التربوي والتعليم المتجدد، وذلك في ضوء متطلبات التطلعات المستقبلية لدور القيادي. وتعد عملية التدريب والتأهيل من العمليات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتغيير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات وخبرات وكفايات مما يساعد على تحقيق نمو مهني مستمر لمدير المدرسة مما يؤهله للقيام بعمله بشكل ناجح. (عابدين، 2001؛ حجازي، 2007). وتعتبر عملية التدريب من العوامل الهامة التي تساعد على تطوير وزيادة التنمية المهنية، وتحسين قدرات العاملين على أداء الأعمال المسندة إليهم، وذلك بسبب الاحتياج إلى تعلم واكتساب المهارات والمعارف والمعلومات الجديدة والمتجددة لأداء الأعمال. كذلك من ضرورات التدريب توفير المعلومات عن النظم الإدارية وأساليب القيادة والإشراف، وطرق تحليل المشاكل، واتخاذ القرار، وإجراء المناقشات وإدارة الاجتماعات وتنظيم العمل، والاستخدام الأمثل للوقت، بالإضافة إلى تنمية الاتجاهات نحو تعزيز العمل، وتنمية الرغبة في العمل التعاوني، وأهمية التفوق والتميز. إن التدريب والاستفادة منه تتطلب عدم الاقتصار في تنفيذ

التدريب على مجرد تقديم المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن يقترن ذلك بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، بحيث تكون محصلة التدريب تحقيق نتائج إيجابية من حيث الإنتاج والأداء والتنظيم، ويورد سراج الدين(2006)" أن التدريب ليس خدمة ولكنه عملية استثمار له عائد ومردود، وان الاستثمار في التنمية المهنية هو استثمار في البشر، يؤدي إلى توفير الإمكانيات البشرية المؤهلة تأهيلاً مناسباً لتحقيق الأهداف المنشودة". أي يتم اكسابهم كفايات تساعد على تحسين الأداء.

(سراج الدين، 2006، ص 101).

2.2 الدراسات السابقة :

تعرض الباحثة في هذا القسم أبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستها خلال العقدين الأخيرين، والتي وقفت عليها. تم تقسيم الدراسات إلى قسمين وهما: الدراسات العربية وتشمل الدراسات المعدة باللغة العربية، والدراسات الأجنبية وهي الدراسات المعدة باللغة الانجليزية.

1.2.2 الدراسات العربية:

1.1.2.2 دراسة شحادة (1990) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهام التي يطلب من مدير المدرسة الثانوية العامة الأردنية القيام بها، والوقوف على نقاط الضعف والقوة فيها، واتباع لذلك المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة مكونة من (120) فقرة، طبقتها على عينة من (180) مديراً ومديرةً، وعينة من (432) معلماً ومعلمةً.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت أعلى درجات التنفيذ للمهام المنوطة بمدير المدرسة الثانوية هي المنهاج وأساليب التدريس، يليها هيئة التدريس، ثم النمو المهني، فشؤون الطلبة، ثم البناء المدرسي، والتجهيزات .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى الجنس والموقع في تنفيذ تلك المهام.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى المؤهل في تنفيذ مهام الإشراف على المنهاج، وأساليب التدريس.

2.1.2.2 دراسة الفواعرة (1990):

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف مقيم من خلال التعرف على مدى ممارسته للمهام الإشرافية، وتوفيرها للمعلمين من وجهة نظره، ووجهة نظر معلميه. كما هدفت إلى تحديد الصعوبات، والمشكلات التي يواجهها عند

قيامه بهذا الدور، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري، ومديرات، ومعلمي، ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء عجلون، حيث بلغ عدد المديرين (20) مديراً ومديرةً، وعدد المعلمين (384) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث قائمة الخدمات الإشرافية حيث وضعها في استبانيتين: إحداهما للمعلمين، والأخرى للمديرين، وتؤكد من صدقهما بعرضهما على عدد من المعلمين والخبراء، كما تؤكد من ثباتها بحساب معامل الثبات حيث بلغ (0.9).

وقد خلصت الدراسة إلى:

- أن العمل الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة هو بدرجة متوسطة على مستوى المجالات الفرعية، وبدرجة منخفضة على مستوى المجالين الرئيسيين حسب رأي المعلمين، بينما يرى المديرون انهم يقدمون خدمة إشرافية بدرجة عالية على مستوى المجالات الفرعية والرئيسية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين وجهتي نظر المعلمين، والمديرين في توفر الخدمات الإشرافية، ولكن هناك تفاوتاً في نظرة كل منهما لدرجة توافرها.
- تحديد عدد من الصعوبات والمشكلات التي تواجه مدير المدرسة عند ممارسة دوره الإشرافي منها: كثرة مهام وأعمال مدير المدرسة، وعدم تأهيله للقيام بدور المشرف، وكثرة عدد المعلمين في المدرسة الواحدة، وتخوف المعلمين من عملية الإشراف، وضعف التنسيق بين القائمين على العملية الإشرافية.
- أوصت الدراسة بتأهيل مديري المدارس، وتدريبهم من أجل رفع كفاءتهم الإشرافية، ووصف وتحديد مسؤوليات، وواجبات المدير أكثر مما هي عليه الآن.
- أوصت الدراسة بمتابعة أعمال مدير المدرسة وانشطته الإشرافية، وتقويمها بناءً على أسس محددة .

3.1.2.2 دراسة الهدهود (1991):

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في دولة الكويت، وقد قامت الباحثة ببناء أداة للدراسة مكونة من (80) كفاية أساسية موزعة على مجالات إدارية لازمة لعمل مدير المدرسة، وهي: التخطيط، والتنظيم، والمتابعة

والتقويم، وتدريب العاملين، وتنفيذ المنهاج، العلاقات مع المسؤولين، العلاقات الإنسانية وطبقت الأداة على عينة الدراسة التي شملت (50) مديراً ومديرةً، و(308) معلم ومعلمةً، و(8) من رؤساء الأقسام في وزارة التربية. وقد خلصت الدراسة إلى:

- تصدرت الكفايات في المجال الإنساني قائمة الكفايات لدى عينة الدراسة، مما يدل على وعي العاملين في الحقل التربوي بأهمية الجانب الإنساني في الإدارة المدرسية، وآثارها الإيجابية على المردود التربوي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني قائمة الكفايات الواردة في الدراسة، وتعريف مديري المدارس بها عن طريق برامج الإعداد، والتدريب ليتمكنوا من تحسين أدائهم.

4.1.2.2 دراسة المخلافي (1992):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في اليمن من وجهة نظر المديرين والمعلمين الواقعيين تحت إدارتهم في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة لكل من المديرين والمعلمين في الكفاءات الإدارية الآتية: التخطيط، والتنظيم، والاتصال، واتخاذ القرار، والقيادة، والتقويم.

واتبع الباحث في الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة (94) مديراً ومديرة و (1914) معلماً ومعلمة، واستعان باستبانة مكونة من (110) فقرات موزعة على العمليات الإدارية للمدير.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يقدر المديرون والمعلمون معاً واقع الكفاءة الإدارية للمديرين بدرجة "متوسطة" سواء في كل عملية إدارية على حدة، أو في مجمل العمليات الإدارية ككل.
- يقدر المديرون واقع كفاءتهم الإدارية بدرجة "متوسطة" في مجمل العمليات الإدارية، ودرجتهم في كل من التنظيم، واتخاذ القرار، والقيادة، والتقويم كانت "عالية"،

و"متوسطة" في عمليتي التخطيط والاتصال. أما المعلمون فيقدرون واقع تلك الكفاءة في مجمل العمليات الإدارية بدرجة "متوسطة"، أما عملية التخطيط بدرجة "ضعيفة".

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمعلمين عند مستوى الدلالة (α) ≥ 0.05 في تقدير الكفاءة الإدارية، وذلك لصالح المديرين .
- كانت عملية التخطيط أدنى ممارسة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المديرين لواقع الكفاءة الإدارية تعزى إلى جنس المدير، وخبرته سواءً في كل عملية على حدة، أو في مجمل العمليات الإدارية، وكذلك مؤهل المدير في مجمل العمليات الإدارية، وفي العمليات الإدارية التالية: التنظيم، والاتصال، والقيادة، والتقويم. بينما وجدت فروق تعزى إلى المؤهل في كل من: التخطيط ، واتخاذ القرار لصالح ذوي المؤهل (فوق الجامعي).

5.1.2.2 دراسة بطاح والسعود (1993):

- هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أسس موضوعية سليمة لاختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن. واتبع الباحثان لهذا الغرض المنهج الوصفي، وقاما ببناء استبانة حددا فيها أسس اختيار مدير المدرسة الثانوية، وتشمل: المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، وتقارير المشرفين التربويين، وترشيح المدير الحالي للمدير المقترح إن كان معلماً، وترشيح الهيئة التدريسية إن كان أحد المعلمين، وترشيح المشرفين التربويين، والاختبار التحريري، والأخلاقية المهنية، والمقابلة الشخصية. وتألفت عينة الدراسة من (9) مديري تربية، و(55) مشرفاً ومشرفة، و(90) مديراً ومديرة، و(417) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالأسلوب الطبقي العشوائي. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اتفق أفراد عينة الدراسة على ترتيب أسس اختيار مدير المدرسة كما يلي: التزام المدير بأخلاقيات المهنة، المظهر الخارجي، تقارير المشرفين التربويين، المقابلة الشخصية، ترشيح الهيئة التدريسية، ترشيح المدير الحالي، إجراء الاختبار، ترشيح المشرفين التربويين، الخبرة التعليمية، والمؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الذكور والاناث لصالح الذكور في تحديد أسس اختيار مدير المدرسة الثانوية وكذلك مستوى الخبرة التعليمية لصالح مستوى عشرين سنة فأكثر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستويات الخبرة الإدارية أو المركز الوظيفي لأفراد العينة في تحديد أسس اختيار مدير المدرسة الثانوية.

6.1.2.2 دراسة باعباد (1994):

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه المدرسة الثانوية في اليمن، ووضع حلول لها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام بإجراء مقابلات مع عينة من (80) مديراً ووكيل مدرسة ومعلماً من كلا الجنسين، بطريقة عشوائية، وذلك من المجتمع الأصلي للدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان حزم الإدارات المدرسية في اليمن متدن أو هناك نقص في كفاءتها العلمية والثقافية.
- رغم تأهيل معظم المديرين علمياً وتربوياً، إلا أنهم لم يعدوا الإعداد اللازم لإدارة المدرسة، وبعضهم لا تتوافر فيهم الشخصية القيادية المتزنة، والحازمة القادرة على قيادة العمل التربوي قيادة واعية.
- مديرو المدارس في حاجة ماسة إلى دورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية.
- بعض مديري المدارس لا يلتزمون بتنفيذ القرارات، والتعميمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم وكذلك انخفاض المام مديري المدارس الثانوية بأهداف المرحلة الثانوية الدراسية العلمية، والتعليمية .
- عدم متابعة أولياء الأمور أبناءهم الطلبة في تحصيلهم العلمي والتربوي، وتفشى الأمية بينهم مما يقطع الاتصال بينهم وبين المدرسة.
- تشغل الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في متابعة الأمور التنظيمية، والمالية من مدرسين، وكتب، ووسائل تعليمية، مما يؤثر في متابعة المجالات المهمة الأخرى من مهام المدير.
- عدم تعاون العاملون في المدرسة مع مديرها في إدارة العملية التربوية فيها بسبب انعدام الثقة بينهم.

7.1.2.2 دراسة الخطيب (1994):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في الأردن، وقامت الباحثة بتطوير قائمة الكفايات المهنية مستطلعةً آراء (120) خبيراً من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، ومديري التربية والتعليم، والمشرفين التربويين ومديري المدارس. وقامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من (65) فقرة تشكل كل منها كفاية مهنية وقد كانت في المجالات التالية:

الإدارة الديمقراطية، إدارة الأفراد والموارد المادية، إدارة الطلاب، تطوير المنهاج والنشاطات المرافقة، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، المتابعة والتقييم.

وتوصلت الباحثة إلى ما يلي:

الكفايات المهنية اللازمة لمدير المدرسة مرتبة حسب الأهمية كانت كالآتي: إدارة الطلاب، والإدارة الديمقراطية، والمتابعة والتقييم، وإدارة الأفراد والموارد المادية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وتطوير المنهاج المدرسي والنشاطات المرافقة، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس الثانوية لتلك الكفايات وضرورة تأهيل وتدريب مديري المدارس قبل الخدمة وأثناء الخدمة على هذه الكفايات.

8.1.2.2 دراسة بن قصودة (1995):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا بجوانبه المختلفة، ومن ثم تقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير ذلك الأداء، واتباع الباحث المنهج الوصفي، وأعد استبانة مكونة من (80) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الجانب الإداري، والجانب الفني، والجانب الاجتماعي، والمشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية، بالإضافة إلى سؤالين مفتوحين. وطبق الاستبانة على عينة من (132) مديراً ومديرة.

وخلصت نتائج الدراسة إلى قصور مدير المدرسة من حيث :

- الابتعاد عن الروتين الإداري الضيق.
- النمو المهني.
- اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.
- تطوير النمط الإداري واستخدام الوقت بفاعلية.

- استخدام التقنية الإدارية مثل الحاسوب في تسيير إدارة المدارس.
- تقديم المساعدة للمعلمين الجدد، وتوجيههم إلى الأساليب التربوية الحديثة، وكذلك تبادل الخبرات بين المدارس، وأيضاً الاستفادة من البيئة المحلية.
- وجود برامج وانشطة متنوعة تقوي الصلة بين المدارس، والبيئة، والمجتمع المحلي.

9.1.2.2 دراسة السعود وبطاح(1996):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم، والفروق في وجهات النظر بحسب متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والإدارية. وقام الباحثان ببناء استبانة مكونة من (13) أخلاقية مهنية لهذا الغرض، وتم تطبيقها على عينة ضمن (77) مديراً، و(138) مديرة، يمثلون جميع أفراد مجتمع الدراسة في مختلف مراحل التعليم العام بمحافظة الكرك.

وخلصت نتائج الدراسة إلى انه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مديري المدارس في الالتزام بالأخلاقيات المهنية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، وإلى متغير المؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل العالي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مديري المدارس في الالتزام بالأخلاقيات المهنية تعزى إلى متغيري الخبرة الإدارية و الخبرة التعليمية.

10.1.2.2 دراسة عامر (1996):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، كما يراها المديرون. وقام الباحث ببناء استبانة مكونة من (58) ممارسة إدارية موزعة على عشرة مجالات، طبقت على عينة عشوائية

من (40) مديراً ومديرةً من المجتمع الأصلي للمديرين البالغ عددهم (226) مديراً ومديرةً.

وخلصت نتائج الدراسة إلى انه:

واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية كانت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المديرين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير المدرسة لمتغيرات: المؤهلين أكاديمياً وغير المؤهلين، وذوي الخبرة الإدارية الطويلة وحديثي العهد بالإدارة المدرسية، وجنس المدير، وإلى مكان وجود المدرسة (قرية/مدينة) ، وتدريب مديري المدارس (مدرسين/ غير مدرسين).

11.1.2.2 دراسة مياس (1996):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويون، ومديرو المدارس الثانوية. وحاول الباحث تقييم مدى تحقق تلك الكفايات من وجهة نظر كل من المديرين ورؤسائهم في المديرية العامة للمفروق، ومديريات التربية والتعليم التابعة لها إضافة إلى وجهة نظر مديري المدارس الثانوية أنفسهم. تألفت عينة الدراسة من (240) قائداً تربوياً، إذ شملت جميع أفراد مجتمع الدراسة. وقد طور الباحث أداة للدراسة تضمنت (80) فقرة موزعة على ثمانية مجالات قيادية، هي: التخطيط، إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الطلاب، العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، إدارة الموارد المالية والمادية، إدارة الوقت، والتقييم. وخلصت الدراسة إلى:

- تركيز المديرين على الكفايات الإدارية الضابطة لسير العمل أكثر من الكفايات الفنية، والتطويرية.
- ضعف امتلاك المديرين للكفايات في مجال العلاقات مع أولياء الأمور، والمجتمع المحلي، وأداء متوسط في مجال التخطيط، وإدارة شؤون الطلاب.
- وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالكفايات الفنية التي تنعكس على الأداء التعليمي والنتائج النوعية وتفعيل ذلك عن طريق البرامج التدريبية.

12.1.2.2 دراسة زيدان (1997):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وهدفت أيضاً إلى معرفة اتجاهات الطلبة نحو المدرسة. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت لهذا الغرض أداتين، الأولى: لقياس العلاقة الفعالة بين مدير المدرسة وطلابها لمندي ألكساندر (Mandy James Alexander)، وتكون المقياس من ستة مجالات هي: التشاور مع الطلبة، والاتصال مع الطلبة، وإظهار الاهتمام الشخصي والعناية تجاه الطلبة، وتعليم الطلبة، والمشاركة في النشاطات الطلابية، وضبط الطلبة، وذلك في (52) فقرة، والأداة الثانية هي استبانة قياس الاتجاهات التي طورها المومني عام (1986) م، وقد أجرت عليها الباحثة بعض التعديلات لتناسب بيئة الدراسة، وتم تطبيق أداتي الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية ضمت (19) مديراً، و(8) مديرات في مدارس محافظات نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وذلك من مجتمع الدراسة البالغ (79) مديراً ومديرة، وعينة من الطلبة بمقدار (242) طالباً وطالبة، بواقع (142) طالباً، و(100) طالبة من المجتمع الأصلي للطلبة البالغ (4041) طالباً وطالبة.

وخلصت نتائج الدراسة إلى انه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مجالات اتجاهات الطلبة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات المديرين على أنماط الاتصال الإداري تعزى إلى متغير جنس المدير ومتغير المؤهل العلمي للمدير.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات المديرين على أنماط الاتصال الإداري تعزى إلى متغير خبرة المدير.
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال الإداري للمدير واتجاهات الطلبة.

13.1.2.2 دراسة أحمد (1997):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجهود البارزة داخل المدرسة وخارجها، والتعرف على احتياجات مديري المدارس في مصر للكفايات لرفع كفاءتهم الإدارية، وتحديد بعض السلبيات التي تعوق رفع مستوى كفاءتهم، وأساليب نجاحهم في مدارسهم، ثم وضع دليل عمل كأسلوب ومنهج للإدارة الناجحة، وقد استخدم الباحث لذلك استبانة مكونة من خمسة أقسام تشتمل على: الخبرات داخل المدرسة، والخبرات خارج المدرسة، ومجال التدريب والحوافز، والمنهاج الجديد، بعض السلبيات، أسباب نجاح مدير المدرسة في إدارة المدرسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة من بينها: ضرورة أن يشتمل تدريب مديري المدارس على المهارات والكفايات اللازمة لأداء النواحي العملية، وطرق التدريس الواقعية الحديثة، والنواحي المالية والإدارية الحديثة، ورفع كفاءة الإدارة المدرسية. وهو ما توصلت إليه معظم الدراسات والتي تؤكد على حاجة مديري المدارس للكفايات المهنية، وضرورة إعدادهم وتدريبهم على أساس الكفايات.

14.1.2.2 دراسة أبو عودة (1998):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الممارسات الإدارية، والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة، في ضوء متغيرات كل من: الجنس، ونوع المدرسة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة. ولأجل ذلك أعد الباحث استبانة مكونة من (86) ممارسة إدارية، وفنية موزعة على ستة مجالات هي: الشؤون التنظيمية والمالية، وشؤون المنهاج المدرسي، والبرنامج التربوي، وشؤون النمو المهني للمعلمين، وشؤون الطلبة، وشؤون العلاقة مع المجتمع المحلي، وشؤون تقويم العمل التربوي والمدرسي، وتم تطبيق الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين البالغ (49) مديراً ومديرة، وعلى عينة من المعلمين الواقعيين تحت إدارتهم، وعددهم (238) معلماً ومعلمةً وذلك من مجتمع المعلمين الكلي البالغ عددهم (1337) معلماً ومعلمةً. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يقدر المديرون درجة ممارستهم الإدارية والفنية بشكل أعلى من تقدير المعلمين لها.
- يقدر المديرون والمعلمون معاً درجة الممارسات الإدارية، والفنية للمديرين بدرجة متوسطة.
- يقدر المعلمون الممارسات الإدارية، والفنية لمديريهم بين "ضعيفة" كما في المجال الخامس (شئون العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي)، وبدرجة "متوسطة" كما في بقية المجالات
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات المديرين ومتوسطات درجات المعلمين، وذلك لصالح المديرين في كل مجال على حدة وفي جميع المجالات ككل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات المعلمين تعزى لمتغير: نوع المدرسة (ذكور/إناث)، وذلك لصالح مدارس الذكور في كل مجال على حدة، وفي مجموع المجالات ككل، باستثناء مجال الشؤون التنظيمية والمالية، حيث كان لصالح مدارس الإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات المعلمين تعزى لمتغير: جنس المعلم في مجموع المجالات ككل، وفي كل مجال على حدة باستثناء المجال الأول (الشؤون التنظيمية والمالية) ، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لصالح المعلمات، ومتغير المؤهل العلمي للمعلم في مجموع المجالات ككل، وفي كل مجال على حدة باستثناء المجالين الأول والثاني، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لصالح غير المؤهلين تربوياً تعزى إلى متغير سنوات خدمة المعلم (قصيرة، متوسطة، طويلة) في مجموع المجالات ككل، وفي كل مجال على حدة.

15.1.2.2 دراسة دروزة (1999):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لدورهم الوظيفي في ضوء مجالات تصميم التعليم، في مجالات تحليل البيئة المدرسية، والتخطيط لنشاطاتها، وتطويرها، وتقويمها.

واستخدمت الباحثة استبانة تشمل فقرات تمثل تلك الأدوار لمدير المدرسة، وطبقت على عينة من (211) مديراً ومديرة شمال الضفة الغربية.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قدر المديرون ممارسة دورهم الوظيفي بدرجة "عالية" بنسبة (89%).
- كانت أعلى الممارسات لذلك الدور في المجال الإداري بنسبة عالية تقدر بـ(92%) يليها مجال تحليل البيئة المدرسية بنسبة (88%)، يليها مجال تقويم النشاطات المدرسية بنسبة (87%)، ويليها مجال تطويرها بنسبة (86%)، ويليها أخيراً مجال التخطيط بنسبة (82%).
- كانت أدنى الممارسات للدور الوظيفي في مجالات: اتخاذ القرار بنسبة (74%)، والتخطيط لبرامج تشرك الآباء والمعلمين في أنشطة المدرسة لحل مشاكل الأبناء بنسبة (76%)، وترشيح المعلمين للدورات والندوات بنسبة (87%)، وتلبية حاجات المعلمين بتوفير فرص تدريب وتنمية ذاتية لهم بنسبة (80%)، ومثلها نسبة تنظيم برامج توثيق الصلة بين المجتمع المحلي والمدرسة.

16.1.2.2 دراسة سليمان (1999) :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات بشكل عام، والمعوقات المهنية بشكل خاص التي تواجه مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس، وطولكرم، ومن ثم إجراء مقارنة في المعوقات المهنية في ضوء متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة، وموقع المدرسة، وعدد طلاب المدرسة، ومكان سكن المديرين.

واستخدم الباحث لذلك المنهج الوصفي، وقام ببناء استبانة تتكون من (40) فقرة موزعة في ثمانية مجالات، هي: صعوبات وعقبات تتعلق بالمجالات التالية: أولياء الأمور، السلطات التعليمية المشرفة، البناء المدرسي، المعلمين، الطلبة، وصعوبات

شخصية تتمثل في: عدم قدرة المدير على إدارة الذات، وتوقف تطور المدير الشخصي، وضعف مهارات الإشراف لدى مدير المدرسة، وتم تطبيق هذه الاستبانة على (224) مديراً ومديرةً من محافظتي نابلس وطولكرم في مدارس التعليم الأساسي والثانوي، وذلك من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (233) مديراً ومديرةً.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وصلت نسبة المعوقات في مجال أولياء الأمور (61%)، والبناء المدرسي (55.4%)، والمعلمين (55.8) والطلبة (57%)، والقدرة على إدارة الذات (58.4%)، وتوقف تطور المدير الشخصي (56.8%) ، وضعف مهارات الإشراف (57.2%).

- وكانت الصعوبات في مدارس الاناث أكثر منها في مدارس الذكور.
- الصعوبات التي تواجه الفئات العمرية التي تزيد عن (50) سنة أكثر من الصعوبات التي تواجه الفئات التي تليها.
- الصعوبات التي تواجه حملة الماجستير أقل من الصعوبات التي تواجه حملة الدبلوم العالي، وهؤلاء أقل من الصعوبات التي تواجه حملة البكالوريوس.
- المعوقات التي تواجه ذوي الخبرة من (10-5) سنوات أعلى، يليها ذوو الخبرة أكثر من عشر سنوات، يليها ذوو الخبرة أقل من خمس سنوات.
- تزيد المعوقات في المدارس التي تزيد عن (300) طالب/ة ، ويقل عنها المدارس التي عدد طلابها أقل من (100) طالب/ة، ويقل عنهما المدارس التي عدد طلبتها بين (200-300) طالب/ة.
- المعوقات التي تتعلق بموقع المدرسة تزيد في المدارس التي تقع في المدن.

17.1.2.2 دراسة احمد (2000) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على القصور الإداري في المدارس بين واقعها الحالي، وسبل علاج أوجه القصور من حيث التعرف على واقع بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية من وجهة نظر المديرين، والمعلمين. والكشف عن أهم الأسباب، والعوامل التي تؤدي إلى تفشي هذه الظاهرة في المجتمع. والكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول أبعاد الدراسة. والتعرف على

مدى تأثير الوظيفة، والموقع الجغرافي على مظاهر، وأسباب القصور الإداري. وتقديم بعض التوصيات الإجرائية التي تسهم في الحد من هذه الظاهرة وعلاجها.

واتبع الباحث المنهج الوصفي، وطبق استبانة (أداة الدراسة) التي تكونت من (20) عبارة لمظاهر القصور الإداري في المدرسة، و(17) عبارة لأسباب القصور الإداري في المدرسة، و(22) عبارة كمقترحات لعلاج هذه الظاهرة، على عينة من مديري المدارس الثانوية بلغت (60) مديراً ومديرةً، و(160) معلماً ومعلمةً،

وقد خلصت الدراسة إلى ان أهم نواحي القصور الإداري، وأوزانها النسبية على مستوى المحافظات عامة:

- تشكيلة الانشطة الطلابية، وعدم وجودها في الواقع (2.40)
- ضعف جدية بعض المعلمين في شرح دروسهم (3).
- ضعف قدرة المعلم على ضبط الصف (1.98).
- تدني الروح المعنوية لدى العاملين بالحقل التعليمي (2.02).
- عدم فاعلية أداء مجلس أولياء الأمور (2.04).
- تهاون إدارة المدرسة مع المقصر مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء (1.94).
- تدني مستوى الرضا المهني لدى العاملين بمجال التعليم مقارنة ببعض المهن الأخرى (2.12).
- قلة الزيارات المدرسية التي تقوم بها لجان المتابعة، والاهتمام بالمدارس القريبة من المواصلات (2.00).

18.1.2.2 دراسة الطرودة (2001) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يتصوره مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم في ضوء متغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع السكن.

وتكون مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم في الضفة الغربية ومساعدوهم، وفقاً لمعطيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2001-2000، وتتألف جميع مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (36) مديراً ومديرةً واحدة ليصبح المجموع

(37). واستخدمت الاستبانة كأداة الدراسة صممها الباحث لكي تتلاءم مع مجتمع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كافٍ. وواقع كفاية السلوك الإداري لمدارس الثانوية في الضفة الغربية كافٍ لصالح الذين يحملون شهادات البكالوريوس وفقاً للمؤهل العلمي، والذين يسكنون المدن وفقاً لموقع السكن.
- يرى مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم ان أكثر أبعاد السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية واقعية وكفاية هو بعد السلوك الإداري .
- يرى مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم في الضفة الغربية والذين تنحصر خبرتهم في مجال عملهم من (3 - 5) سنوات أكثر كفاية ممن تصل خبراتهم إلى سنوات أعلى.

19.1.2.2 دراسة مناصرة (2001) :

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة فاعلية برنامج التدريب الخاص بالمديرين والمديرات الذي أعدته وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل. وقد تكون مجتمع الدراسة من (64) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل. وقد استخدم الباحث استبانة لقياس درجة فاعلية البرنامج التدريبي الخاص بالمديرين وتكونت من (45) فقرة موزعة على المجالات التالية: القيادة المدرسية، ومهارات العمل الإداري، والنظم الإدارية، والتخطيط، وبناء الفريق، والقياس والتقويم، والإرشاد المدرسي، والثقافة المدرسية، وإدارة الصراع.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- درجة فاعلية البرنامج التدريبي الخاص بالمديرين "كبيرة"، وأن البرنامج حقق الأهداف التي صمم من أجلها.

- ان المؤشر العام لدى المديرين والمديرات نحو رفع البرنامج التدريبي للكفايات الإدارية والتنظيمية والإشرافية كان إيجابيا في جميع مجالات الدراسة جميعها، وفي مقدمتها الكفايات التنظيمية من حيث الفاعلية.
- عدم وجود فروق بين تقدير كل من المديرين والمديرات لدرجة فاعلية البرنامج التدريبي، حيث بلغ متوسط الذكور (4.20) ومتوسط الاناث (4.20) .
- ان هناك فرقا بين آراء المديرين لدرجة فاعلية البرنامج التدريبي حسب المؤهل، ولصالح حملة الدبلوم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.29) وحسب موقع المدرسة، ولصالح مدارس المدينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.38)، وحسب الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة القصيرة من (1-3) سنوات، حيث بلغ المتوسط الحسابي(4.29).
- بالنسبة إلى الأساليب التدريبية التي استخدمت، أبدى المشاركون تحفظا على أسلوب المحاضرة.

20.1.2.2 دراسة عابدين (2002) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على محتوى برامج التدريب المعدة لمديري المدارس الحكومية الفلسطينية وتقييمها وتحديد أثرها على أداء المديرين من وجهة نظر المديرين انفسهم، ورؤساء أقسام التدريب وشؤون الميدان في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية. استخدمت الدراسة أداة من إعداد الباحث، تدور حول الموضوعات التي تم التدرب عليها من جهة، وحول واقع البرامج التدريبية وأثرها على الأداء من جهة أخرى.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- غالبية المديرين التحقوا بدورات التدريب خصوصا أثناء الخدمة، والبرامج التدريبية تضمنت موضوعات متنوعة من الجانبين التنظيمي والإداري، والتعليمي، ونصف أفراد العينة تقريبا أشاروا إلى ان التدريب لم يتناول موضوعات هامة في التنظيم والتعليم.

- أعلى المتوسطات الحسابية لتقييم برامج التدريب من وجهة نظر رؤساء أقسام التدريب وشؤون الميدان كان لتنفيذ التدريب، بينما كان أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر المديرين لنتائج التدريب.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية، الخبرة الإدارية.

21.1.2.2 دراسة الناصري (2002) :

هدفت هذه الدراسة تحديد الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان والتي لها علاقة بالمهام والأدوار المنوطة بهم، وبيان أثر كل من: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والموقع القيادي في تحديد هذه الكفايات، وتكون مجتمع الدراسة من (184) فرداً موزعين على فئتين: فئة القادة وعددهم (110) فرداً، وفئة مديري المدارس الثانوية وعددهم (74) فرداً من ثلاث مناطق تعليمية هي: مسقط، والباطنة شمال، والباطنة جنوب. واستخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة قام بتطويرها، وتأكد من صدقها، وثباتها حيث تكونت من (53) كفاية مهنية غطت مجالات: إدارة الأفراد، وتطوير المناهج والنشاطات المرافقة، والمتابعة والتقييم، ومجال الإدارة المالية والتسهيلات المدرسية، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

وتوصل الباحث خلالها إلى:

- ان تقديرات عينة الدراسة حول تحديد الكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في المجالات الستة كانت "بدرجة كبيرة" وكان أعلاها مجال إدارة الأفراد، ثم مجال الإدارة المالية والتسهيلات المدرسية ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ثم مجال إدارة الأفراد وبعده مجال المتابعة والتقييم ثم مجال تطوير المناهج المدرسية والنشاطات المرافقة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع الكفايات تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المديرين ورؤسائهم لمجالات (إدارة الأفراد، وتطوير المناهج والنشاطات المرافقة، والمتابعة والتقييم) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمجالات الأخرى.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الكفايات تعزى للموقع القيادي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها: إعادة النظر في اللائحة التنظيمية للعمل المدرسي وإشراك مدير المدرسة الثانوية في ذلك، وضرورة اهتمام متخذي القرار بوزارة التربية والتعليم بتخفيف العبء الوظيفي الملقى على مديري المدارس الثانوية، والتشجيع المستمر من قبل الوزارة والمديريات التابعة لها، للمديرين الجدد وتحفيزهم على العمل وتحسين قنوات الاتصال بينهم.

22.1.2.2 دراسة الهباش (2002) :

هدفت الدراسة على التعرف على أكثر المشكلات شيوعاً التي تواجه مديري المدارس الجدد في محافظات غزة، ولأجل ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي. وقام ببناء استبانة مكونة من (120) فقرة موزعة حسب المجالات الآتية (الطلبة، الهيئة التدريسية، والمجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والمنهاج المدرسي، الشؤون الإدارية والمالية، والإدارة التعليمية، والأبنية والتجهيزات).

وتم تطبيق هذه الاداة على عينة من مديري المدارس وذلك على النحو الآتي: (93) مدير مدرسة حكومية، و(31) مدير مدرسة تابعة لإشراف وكالة الغوث الدولية الذين تم تعيينهم قبل (3) سنوات.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعاني مديرو المدارس الجدد في كل المجالات، والتي كانت أكثرها حدة تلك المتعلقة بالإدارة التعليمية، والأبنية والتجهيزات، والمنهاج، وقد بلغ مجموع المشكلات بدرجة "كبيرة" (35)، وبدرجة "ضعيفة" (15)، وبدرجة "متوسطة" (70) مشكلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات المديرين الجدد في تحديد المشكلات التي تواجههم تعزى إلى عامل الجنس، والمرحلة التعليمية، والمنطقة التعليمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات المديرين الجدد في تحديد المشكلات التي تواجههم تعزى إلى عامل الجهة المشرفة، وذلك لصالح مديري المدارس الحكومية.

23.1.2.2 دراسة بسيسو (2003) :

هدفت الدراسة إلى وضع تصورٍ مقترحٍ لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة من خلال:

- التعرف على الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في محافظات غزة وأيها أكثر شيوعاً.
- التعرف على مدى اختلاف المشكلات لدى مديري المدارس باختلاف النمط القيادي السائد لديهم.
- التعرف على أثر متغيرات كل من: النوع، والخبرة الإدارية، وطبيعة المرحلة التعليمية، ومكان السكن، والمؤهل العلمي في اختلاف المشكلات لدى مديري المدارس في محافظات غزة.
- تقديم تصورٍ مقترحٍ لمعالجة المشكلات التي تواجه مديري المدارس في محافظات غزة.
- واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وطبقت الاستبانة كأداة على عينة من مديري المدارس في محافظات غزة، (282) مديراً ومديرةً،

وخلصت الدراسة إلى:

- تبين ان أكثر الانماط القيادية شيوعاً النمط الديمقراطي، يليه الترسلّي، ثم الأوتوقراطي.
- لا توجد علاقة بين طبيعة المشكلات التي تواجه مديري المدارس، ونمط القيادة السائد لديهم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظات غزة في ضوء متغيرات الخبرة الإدارية، النوع، المرحلة التعليمية، ومكان السكن .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وأكثر المشكلات لدى اصحاب المؤهل العلمي الأقل وهو الدبلوم.

24.1.2.2 دراسة قدام (2003) :

هدفت هذه الدراسة التعرف على الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الواحد والعشرين. من خلال تطوير نموذج مقترح لتلك الكفايات، والوصول إلى نموذج يمكن بناءه للكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الأردنية الثانوية من أجل توظيفها في ممارستهم الأدائية. وعمد الباحث لبناء استبانة للكفايات المهنية الحالية لمدير المدرسة، وقام بتبويبها في المجالات الآتية: التخطيط الإداري، إدارة الموارد البشرية والمادية، الإشراف الفني، المتابعة والتقييم، والعلاقة مع المجتمع المحلي . وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها، تم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة بمديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة وعددهم (338) أي بنسبة 34% من مجتمع الدراسة. والمشرفين التربويين الذين يتابعون عمليات الإشراف الإداري وعددهم (152) مشرفا ومشرفة، أي بنسبة 26% من مجتمع الدراسة .

وخلصت الدراسة إلى:

- الغالبية من تلك الكفايات ما زالت ضمن قائمة الكفايات اللازمة في مطلع القرن الجديد.
- يمكن تطوير الكفايات الأخرى وتجديدها لتنسجم مع المستحقات التطويرية للقرن الحادي والعشرين.
- ما زال هناك عمل نحو أولويات إدارية بحتة على حساب الجوانب الفنية المرتبطة بجوهر عملية التعليم والتعلم.

- هناك توجه واضح نحو النهج القيادي الداعي لإحداث نقلات نوعية للأداء الإداري، والتحول نحو الإدارة التشاركية ذات الطابع الانساني.
- ما زال هناك ميل نحو أولويات إدارية بحتة على حساب الجوانب الفنية المرتبطة بجوهر عمليات التعلم والتعليم. أما عن الكفايات المستقبلية فقد استخدم الباحث خطوات أسلوب دلفي التنبئ لاستطلاع آراء (30) خبيراً متخصصاً في الإدارة التربوية، والاقتصاد، وعلم الاجتماع، وتكنولوجيا المعلومات مما أسهم في الحصول على (81) كفاية مهنية مستقبلية مرتبة حسب أهميتها ضمن المجالات الستة للدراسة

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها :

- ضرورة إعطاء مدير المدرسة دوراً محورياً في إدارة شؤون مدرسته انطلاقاً من خصوصيتها البيئية، وإمكانياتها المادية والبشرية.
- التوجه نحو النزعة القيادية ذات البعد التائيري في العاملين والمتعلمين، وتبني المنحى التشاركي في التعامل، والتركيز على جوهر العملية التعليمية، وهذا يتطلب شخصية مهنية تسعى إلى التطور المهني باستمرار، ومواكبة المتغيرات التي تترك تأثيرات على العملية التعليمية.
- ضرورة امتلاك مدير المدرسة لقدرات مرتبطة بالتخطيط التنبؤي، وإستشراف المستقبل.
- ضرورة إقامة علاقة تفاعلية بين المدرسة والمجتمع المحلي.

25.1.2.2 دراسة العريني(2004):

- هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية من خلال:
- بناء مقياس للكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.
 - التعرف على مدى ممارسة التعليم العام في المملكة العربية السعودية للكفايات الأساسية.

- التعرف على الفروق بين مديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ممارسة الكفايات الأساسية تبعاً لاختلاف المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنطقة التعليمية. وتكون مجتمع الدراسة من (7858) مديراً. وأخذت عينة باستخدام الطريقة العشوائية العنقودية، بلغت (750)، تم توزيع أداة الدراسة والتي تتمثل في مقياس للكفايات الأساسية لمدير المدرسة، والذي قام ببناءه الباحث. وخلصت الدراسة إلى:
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة للكفايات الأساسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير الخبرة في مجال الإدارة المدرسية لصالح ذوي الخبرة من إحدى عشر سنة فأكثر. ولمتغير المنطقة التعليمية لصالح المدينة المنورة، ومنطقة تبوك، والمنطقة الشرقية.

26.1.2.2 دراسة أبو عودة (2004) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في قطاع غزة. من وجهة نظر المديرين والمعلمين الواقعيين تحت إدارتهم. في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والتربوي، وسنوات الخدمة، ونوع المدرسة، وموقع المدرسة، وحجم المدرسة. اتبع الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة مكونة من (172) فقرة تعبر عن مشكلات وصعوبات تتجه باتجاهين هما المجال الذاتي المتعلق بالمدير، والمجال البيئي ويتناول المشكلات والصعوبات البيئية المحيطة التي تعرقل عمل المدير من خلال المبنى المدرسي، المنهاج، الطلبة والمعلمين، التطبيق التكنولوجي، وأولياء الأمور، السلطة المشرفة، المناخ التنظيمي. وكان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع مديري المدارس الثانوية في غزة، والبالغ عددهم (74) مديراً، ومديرة بواقع (36) مديراً و(38) مديرة وعينة من المعلمين وعددهم (279) بواقع (171) معلماً و(108) معلمة أي نسبة 15% من المجتمع الأصلي البالغ (1860). وكان من نتائج الدراسة ان:

- ان أكثر المشكلات التي تواجه المديرين والمعلمين هي قلة تعاون المعلمين بسبب تدني رواتبهم، وقلة الحوافز التي تمنحها السلطة المشرفة للمشاركين في الدورات التدريبية التي تعقد للتطوير المهني، والترفيح التلقائي للطلبة، وقلة توفر أجهزة الحاسوب لتسهيل معالجة بيانات الطلبة وأحوالهم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات التقديرية لمديري المدارس للمشكلات، والصعوبات التي تواجههم أثناء عملهم تُعزى إلى موقع المدرسة ولصالح موقع المدرسة في القرية يليها المخيم. وكذلك إلى متغير نوع المدرسة، وجنس مدير المدرسة ولصالح الذكور، وبالنسبة إلى متغير الخدمة الإدارية كانت لصالح ذوي الخدمة القصيرة أقل من خمس سنوات، يليهم ذوو الخدمة من (5-10) سنوات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات التقديرية لمعلمي المدارس الثانوية المدارس للمشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء عملهم تُعزى إلى متغير جنس المعلم ولصالح الذكور. ونوع المدرسة ولصالح مدارس الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات التقديرية لمعلمي المدارس الثانوية المدارس للمشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء عملهم تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي أو مدة الخدمة، أو حجم المدرسة، أو موقعها.

27.1.2.2 دراسة بني مصطفى (2004):

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لمديري، ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، إضافة إلى التعرف على أثر المسمى الوظيفي (مدير مدرسة، معلم)، على تقديرات أفراد العينة، ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للكفايات الإدارية، ولتحقيق هذه الدراسة تم تحديد الكفايات الإدارية الضرورية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية من خلال استبانة وزعت على عينة استطلاعية من الخبراء التربويين، وللتعرف على الاحتياجات التدريبية قام الباحث ببناء أداة الدراسة استناداً

إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة، وبعد التأكد من ثبات الأداة بطريقة الإختبار، وإعادة الإختبار تم بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات في ضوء قائمة الإحتياجات، وتم التأكد من مناسبته بعرضه على مجموعة من الخبراء، والمحكمين، واستقر بصورته النهائية على (33) هدفاً و(33) موضوعاً تدريبياً وتكونت الأداة من(61) فقرة موزعة على أربعة مجالات: الإداري، والفني، والطلبة، والمجتمع المحلي. وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً ومديرةً، و(600) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

- وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- احتل المجال الإداري المرتبة الأولى في الإحتياجات التدريبية، يليه المجال الفني، فمجال الطلبة، فمجال خدمة المجتمع من وجهة نظر المديرين.
- احتل المجال الإداري المرتبة الأولى فمجال المجتمع المحلي، فمجال الشؤون الفنية من حيث ممارسة مديري المدارس الكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس، ومتوسطات تقديرات المعلمين على مجالات البحث والأداء ككل، وكانت لصالح مديري المدارس في المجال الإداري، والفني، والطلبة، والأداء ككل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس ومتوسطات تقديرات المعلمين في مجال خدمة المجتمع.
- وجود 15 كفاية في مجال الشؤون الإدارية بحاجة لتطوير، و15 كفاية في مجال الشؤون الفنية بحاجة إلى تطوير أيضاً، وكذلك 11 كفاية في مجال شؤون الطلبة، أما مجال المجتمع المحلي فهناك 8 كفايات بحاجة إلى تطوير.

28.1.2.2 دراسة الحيح (2005):

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة التطبيق الحالية والدرجة المأمولة للمعايير المتبعة في إختيار مدير المدرسة الثانوية، كما هدفت إلى التعرف إلى الفروق بين

متوسطات استجابات أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمديرية، والمؤهل العلمي، والخبرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين، ومديري ومعلمي المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في جنوب الخليل، وبيت لحم، في الفصل الدراسي الثاني من العام (2005/2004). تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (411) فرداً من المشرفين التربويين، والمديرين، والمعلمين. قام الباحث بتطوير أداة الدراسة المكونة من (41) فقرة موزعة على المجالات الآتية: المعايير الشخصية، والمعايير المعرفية، والمعايير الاجتماعية. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ان درجة التطبيق الحالية لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية كانت بدرجة "متوسطة" في حين كانت الدرجة المأمولة "مرتفعة".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التطبيق الحالية لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية، وتقديراتهم للدرجة المأمولة، لصالح الدرجة المأمولة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التطبيق الحالية لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والمديرية، وسنوات الخبرة. وتوجد فروق لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح المديرين والمعلمين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التطبيق المأمولة لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية، حسب متغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في المعايير المتبعة حالياً لاختيار مدير المدرسة، والتجرد والموضوعية عند اختيار مديري المدارس.

29.1.2.2 دراسة أبو شريعة (2005) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى قيام مدير المدرسة في محافظات الجنوب في الأردن بالدور الفني الموكل إليه على اعتباره مشرف تربوي مقيم. والخدمات الإشرافية التي يقوم بها مدير المدرسة في مجال النمو المهني، والشخصي في ضوء المتغيرات المستقلة الوظيفة (مدير، معلم)، الجنس (ذكر، انثى) وتكون مجتمع الدراسة

من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية وعددهم (6437). ومديري ومديرات المدارس الحكومية، وعددهم (409). أما عينة الدراسة من المعلمين فقد بلغ عددهم (319). أما من المديرين فكان عددهم (57) مديراً ومديرة وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقام الباحث ببناء استبانة بالخدمات الإشرافية التي يمكن ان يقدمها مدير المدرسة موزعة على المجالات الآتية: التنسيق والإدارة، التخطيط، التنفيذ وتحسين الأداء، والمنهاج، التلاميذ، التقويم، البحوث والدراسات، النمو الشخصي.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت جميع المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين عن درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية على جميع المجالات بدرجة عالية ، وكذلك تقديرات المعلمين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة المديرين لمهامهم الإشرافية على جميع مجالات الدراسة وجميعها كانت لصالح تقديرات المديرين .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس عن درجة ممارسة المديرين لمهامهم الإشرافية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس عن درجة ممارسة المديرين لمهامهم الإشرافية من وجهة نظرهم تعزى إلى المنطقة التعليمية على مجال المنهاج، ولصالح منطقة الشوبك والطفيلة، وعلى مجال التقويم بين جميع المناطق، ومنطقة معان لصالح جميع المناطق . وعلى مجال البحوث لصالح منطقة الطفيلة والكرك والشوبك، وعلى مجال النمو الشخصي للمعلم بين جميع المناطق، ومنطقة معان لصالح جميع المناطق. ولمتغير الخبرة كانت الفروق لصالح الخبرة أكثر من 5 سنوات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين عن درجة ممارسة المديرين لمهامهم الإشرافية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيري الخبرة والمؤهل العلمي .

30.1.2.2 دراسة أبو عواد (2006) :

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى هذه الكفاءة في ضوء المتغيرات المستقلة جنس المعلم، المؤهل العلمي، الخبرة، موقع المدرسة، المنطقة التعليمية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات وكالة الغوث في الضفة الغربية، وعددهم (1992) معلماً ومعلمةً في (94) مدرسة، أما عينة الدراسة، فاشتملت على (380) معلماً ومعلمةً في (22) مدرسة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية.

وقام الباحث ببناء استبانة لقياس واقع الكفاءة الإدارية مكونة من (54) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الخمسة التخطيط، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار، التقويم.

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث بما يلي:

- إعداد برامج تدريب للمديرين تساعد في رفع وتعزيز الكفاءة الإدارية لديهم في مجال التخطيط، واستخدام التقنيات الحديثة، وتحديد احتياجات المعلمين.
- اطلاع المعلمين على ما هو جديد في مجال العمل التربوي.
- فتح قنوات اتصال مع المجتمع للتغلب على الصعوبات التي تواجه المدرسة.

31.1.2.2 دراسة أبو سمرة والعسيلي وعمرو (2006) :

هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات مديري المدارس الثانوية، وأولياء الأمور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية، والمجتمع المحلي، وذلك بسبب الاختلاف في تصوراتهم باختلاف متغيرات الدراسة: صفة المسؤولية (مدير أو ولي أمر)، والجنس، والمديرية، والمؤهل العلمي، وسنوات خبرة المدير.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الخليل للعام الدراسي 2005/2004 والبالغ عددهم (80) مديراً ومديرةً، ومن جميع أولياء طلبة المرحلة الثانوية في محافظة الخليل (الصفين الأول والثاني الثانوي)، أما عينة الدراسة؛ فتكونت من (60) مديراً ومديرةً. و(390) ولي أمر، تم اختيارهم

بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتطوير استبانة لقياس تصورات مديري المدارس الثانوية وأولياء الأمور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، وتكونت الاستبانة من (46) فقرة على ثلاث مجالات: ما تقدمه المدرسة للطلبة، وما تقدمه المدرسة للمجتمع المحلي، وما يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة. وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة تصورات مديري المدارس الثانوية وأولياء الأمور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي كانت متوسطة وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية مقداره (3.31) وانحراف معياري (0.55).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تصورات مديري المدارس الثانوية، وأولياء الأمور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي تعزى إلى صفة المسؤولية ولصالح المديرين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات تعزى إلى متغيرات الجنس، والمديرية، والمؤهل العلمي، وخبرة المدير.

وفي ضوء هذه النتائج؛ أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها:-

- أن تولي وزارة التربية والتعليم العلاقة بين الإدارات المدرسية والمجتمع المحلي أهمية خاصة.
- أن تقوم الإدارات المدرسية بتوعية المجتمع المحلي بالدور المطلوب منه تجاه المدرسة.

32.1.2.2 دراسة عدارية (2006) :

هدفت الدراسة التعرف إلى معدل الوقت الذي يصرفه مديرو ومديرات مدارس الوكالة الأساسية في الضفة الغربية من وقت العمل الرسمي على جميع المهام لكل مستوى من المستويات الثلاثة للإدارة المدرسية (الإداري، الفني، الاجتماعي) في

ضوء متغير الجنس، كما هدفت إلى دراسة أداء الوقت على مستوى جميع المهام للمستويات الثلاثة للإدارة المدرسية، والكشف عن أثر بعض المتغيرات المستقلة الخاصة بمدير المدرسة: الجنس، المنطقة التعليمية، وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة بين معدل كمية صرف المدراء للوقت، ومعدل أهمية المهمة حسب درجة اعتقادهم بأهميتها.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية ذات دلالة معنوية على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.01$) بين معدل كمية الوقت التي يصرفها المديرون والمديرات على المهام المنوطة بهم وبين درجة أهمية المهمة وفق اعتقادهم بأهميتها
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط كمية صرف المدراء للوقت على مستوى مهام المستوى الإداري للإدارة تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط كمية صرف المديرين للوقت على مستوى مهام المستويين الفني والاجتماعي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط كمية صرف المديرين للوقت تعزى للمتغيرات المستقلة بمدير المدرسة، والمدرسة، والمنطقة التعليمية.

33.1.2.2 أبو سمرة، والعسيلي، وابو هليل (2007) :

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهات نظر المعلمين والتعرف إلى دور متغيرات الدراسة في واقع هذه الممارسات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل للعام الدراسي (2005-2006)، والبالغ عددهم (1269) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فتكونت من (228) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون ببناء استبانة مكونة من 45 فقرة موزعة على ستة مجالات: التخطيط، والمنهاج المدرسي، والنمو المهني والتدريب، والزيارة الصفية، والعلاقات الإنسانية، والتقويم. وتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة.

وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- واقع الممارسات الإشرافية للمديرين من وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى لمتغيرات: جنس المعلم، وتخصصه، ومؤهله العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى إلى متغيري: المديرية، ولصالح مديرية جنوب الخليل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى إلى سنوات خبرة المعلم، ولصالح المعلمين الذين تزيد سنوات خبرتهم 15 سنة.

35.1.2.2 دراسة عشبية (2007) :

هدفت الدراسة التعرف إلى مهارات قيادة فريق العمل التي يتعين أن يمارسها مديرو المدارس والوكلاء في المدارس الثانوية العامة، والكشف عن أوجه الخلل في ممارسة تلك المهارات، والتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارستها، ووضع تصور لتنميتها، ولتحقيق الأهداف السابقة؛ قامت الدراسة بمسح، وتحليل مجموعة من الكتابات والدراسات التي تناولت أسلوب فريق العمل، وحددت المهارات التي يتعين القيام بها لقيادة فريق العمل، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على عينة من مديري المدارس والوكلاء، وعددهم (18) مديراً، و(41) وكيلًا، و(86) من مئة مدرس أول ، و(312) مدرساً.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك قصور في ممارسة مديري المدارس، والوكلاء لمهارة قيادة فريق العمل، مثل قصور توزيع المهام على أفراد الفريق في ضوء قدرتهم، وضعف تشجيع أعضاء الفريق على الحوار والنقد.
- هناك معوقات عديدة تحول دون الممارسة الجيدة للمهارات منها تدني إدراك مديري المدارس والوكلاء لمهارات قيادة فريق العمل، وقصور تدريبهم على هذه

المهارات، ونقص معرفة مديري المدارس والوكلاء بقدرات العاملين في المدرسة، ووضع تصور مقترح للتغلب على أوجه الخلل والمعوقات، والعمل على تنمية مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس والوكلاء في المدارس الثانوية العامة.

36.1.2.2 دراسة يونس (2007) :

هدفت الدراسة معرفة دور برنامج تدريب مديري المدارس الأساسية في محافظة الخليل في إكسابهم الكفايات الإدارية، وبيان مدى اختلاف دور البرنامج باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة، والمديرية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطور استبانةً لجمع المعلومات، تم تحكيماها، وبحساب معامل الثبات حسب معادلة (كرنباخ ألفا) تم التأكد من ثباتها، وبلغت قيمة هذا الثبات (0.89) ، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test). تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الخليل ممن شاركوا في برنامج تدريب المديرين خلال العام الدراسي (2006 / 2007) وعددهم (31) حيث طبقت الدراسة عليهم جميعاً، تم استرجاع (23) استبانة بنسبة (74%). كشفت نتائج الدراسة ان للبرنامج التدريبي دوراً كبيراً في إكسابهم الكفايات حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.72) ، وتبين عدم وجود فروق في دور البرنامج التدريبي في إكساب المديرين الكفايات الإدارية طبقاً لمتغيرات، الجنس، والخبرة، والمديرية.

2.2.2 الدراسات الاجنبية :-

1.2.2.2 دراسة (Maureen,1993):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن القيود التي تقف حائلاً في وجه فاعلية المدارس العليا ومديريها وتحليل فاعلية العلاقة بينهما، وإدراك المديرين لها. واتبعت في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام أداتين لهذا الغرض: هما المقابلة الشخصية، والاستبانة؛ حيث طبقتا على عينة من (94) مديراً من أصل (108) مدير مدرسة عليا في (البرتا) ، أي بنسبة (87%) من المجتمع الأصلي للمديرين فيها. وأهم نتائج الدراسة تمثلت في :

- الدعم المالي غير كافٍ للمدارس ؛ مما يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها، وغاياتها .
- ضعف مواهب الطلبة في زيادة التحصيل الدراسي المطلوب.
- إدراك المديرين لمستوى الفاعلية يختلف باختلاف الخبرة الإدارية لديهم، ونوعية نظام المدرسة، وعدد الطلبة.

2.2.2.2 دراسة (Lightner,1994):

هدفت الدراسة إلى فحص معتقدات مديري المدارس العامة العليا في ويسكونسن تجاه صنع القرار التشاركي، والتعرف على تأثير المتغيرات الديمغرافية مثل: العمر، والقانون المدرسي، والجنس، وسنوات خدمة المدير كمدير، والتحصيل التربوي على صنع القرار التشاركي، وكذلك واقع مدركات المديرين في هذا الشأن. واستخدم الباحث لها الغرض المنهج الوصفي، وقام بتطوير استبانة من ثلاثة أجزاء، هي:

- الأول: يشمل أسئلة عن مستوى اتفاق المستجيبين في الرأي حول مفهوم القرار التشاركي.
- الثاني: يشمل بيانات حول توسيع مشاركة المعلمين في صنع القرار.
- الثالث: يشمل معلومات ديمغرافية للتعرف على أثرها في صنع القرار التشاركي.

وتألفت عينة الدراسة من (82) مديراً ومديرة مدرسة عليا عامة في ويسكونسن، أي بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة الأصلي تقريباً.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

- هناك طموح لدى المعلمين للمشاركة في صنع القرار المدرسي.
- يعتقد مديرو المدارس العليا العامة ان صنع القرار التشاركي يشجع وجود علاقات أفضل بين المديرين والمعلمين، ويحسن الروح المعنوية لدى المعلمين مما يفيد في إيجاد التغيير المدرسي المطلوب.
- كان للمتغيرات الديمغرافية في هذه الدراسة تأثير سطحي على معتقدات المديرين بالنسبة لمفهوم القرار التشاركي، وعلى التوسع المدرك لمشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.

3.2.2.2 دراسة (Johnson, 1998) :

هدفت الدراسة إلى إعادة تشكيل القيادة المدرسية من خلال تحديد الكفايات القيادية لدى مديري المدارس استناداً إلى النتائج المتحققة، وما يتعلق بها من مؤشرات أدائية من نجاح أو فشل. وتشكلت عينة الدراسة من (112) مديراً ومديرةً من مقاطعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم إجراء (300) مقابلة على مدار عامين مع فئات تربوية ذات علاقة بالمدارس المستهدفة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان أداء القائد الناجح يرتبط بالتركيز على الجانب التعليمي لدى الطلبة.
- ان أداء القائد الناجح يرتبط بالتركيز على العمل على إجراء اختبارات تقييمية منتظمة لتحقيق مبدأ الالتزام المؤسسي من قبل العاملين.
- ان أداء القائد الناجح يرتبط بالتركيز على السعي للحصول على التغذية الراجعة عن أداء المدرسة من قبل العاملين في المدرسة، والمتابعين لها، والمستفيدين منها.
- العمل على إعداد قيادات إدارية واعدة وتنمية المهارات القيادية لديهم.

- إدارة التغيير من خلال قناعات الفريق العامل.
- الشفافية والوضوح والمصداقية والاعتراف بمواطن القصور في الأداء الإداري.
- الهدوء و المقدرة على الإقناع بطرائق دبلوماسية.

4.2.2.2 دراسة (Karpinter ,1999) :

هدفت الدراسة إلى إصلاح دور مديري المدارس، ومسؤولياتهم، واستعدادهم، واستعرض فيها الباحث الأدب التربوي المتعلق بالإدارة الفعالة، وآراء مخططي البرامج التدريبية في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما الكفايات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة ليقوم بمهامه الأدائية؟
- بماذا يجب أن يكون مدير المدرسة قوياً حتى يستطيع تحقيق انتاجية ذات مواصفات عالمية؟
- ما الخطوات التي يجب إتباعها لإصلاح دور، ومسؤوليات، واستعدادات مديري المدارس؟
- و كشفت الدراسة عن ان الأسباب الكامنة وراء وجود مدرسة فعالة ذات تعليم عالي المستوى ترتبط بنوعية القيادة المدرسية.
- أما عن الكفايات المهنية التي أفرزتها الدراسة، فنتمحوور فيما يلي:
- القدرة على تشكيل رؤية مشتركة وواضحة المعالم يشارك في بلورتها العاملون في البيئة الداخلية للمدرسة، وفعاليات البيئة الخارجية.
- القدرة على بناء وتشكيل ثقافة منظمة تتضح فيها محددات للقيم، والمعايير الخاصة بالمدرسية، وتكون منسجمة مع ثقافة المجتمع ومحدداته.
- تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة من خلال المشاركة الفعلية في عمليات التخطيط، والمتابعة، والتقويم إضافة إلى دعم المدرسة بكل طاقات البيئة المحيطة بها.
- تشجيع العمل التعاوني بروح الفريق الواحد الذي يسخر طاقات وإبداعات أفراد المتنوعة للوصول إلى أداء نوعي متميز ونتاجات فريدة، ويرى الباحث ان

التوصل لتلك الكفايات هو المفتاح السحري لبرامج تدريبية ذات صفة استمرارية تستجيب لمفردات التجديد المعرفي، وتصل بمدير المدرسة إلى درجة الاحتراف.

5.2.2.2 دراسة (Hopkins, 2000):

هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء عينة من مديري المدارس في الكفايات المهنية اللازمة لهم. وتوصل الباحث فيها إلى عشر كفايات رئيسة اعتبرت أهم ما يمكن ان يتوافر لدى مدير المدرسة حتى يقود المدرسة بفعالية، وقام بترتيبها حسب أهميتها على النحو الآتي:

- الرؤية الواضحة التي يستطيع بها المدير والفريق العامل معه السير في الاتجاه القويم نحو الأهداف المخطط لها ، ولاسيما في التركيز على الأولويات والأمور الأكثر أهمية.
- الثقة والمصادقية في القول والعمل، ويستدل الباحث بقول أحد المديرين بأن الثقة والمصادقية هما الوقود الذي يفعل الرؤيا، ويترجمها إلى أداء فاعل، ويرتبط ذلك بتواجد المدير في كل مكان حتى تعرفه العناصر العاملة معه، ويرسل الرسالة المطلوبة إلى كل شخص تعزيزاً أو توجيهاً أو تصويباً.
- القدرة على تحديد الأهداف والتوقعات لكل من الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور.
- المساعدة في تطوير المهارات القيادية لدى كل من الطلبة والفريق العامل، ولاسيما للفئات ذات التوجهات القيادية؛ فهذا مظهر واضح لقدرة المدير وقناعات الآخرين بأهليته للقيادة.
- العمل على تطوير استراتيجيات تعليمية فعالة.
- العمل بروح الفريق، فلا يستأثر بالرأي والقرار وحده بل يشارك الآخرين ويحاورهم.
- التعامل الديمقراطي مع الفريق العامل معه، وتبرير الحوافز المقدمة للفئة المتفوقة.
- التحلي بروح الفكاهة والدعابة، لان ذلك ينعكس على بناء مناخ تنظيمي لطيف يخفف من إرهاقات العمل.

- ان يكون نموذجاً يحتذى من قبل الطلبة والهيئة الإدارية والتعليمية، فالسلوك الانموذج يظهر في التعامل الفعلي مع الآخرين.
- العمل على تحقيق الاحتياجات الشخصية والمهنية والتعليمية لدى كل من المعلمين والطلبة.

6.2.2.2 دراسة (Goldberg, 2001) :

- وهي دراسة نوعية قام الباحث خلالها بمقابلة (43) قائداً من ذوي التأثير المباشر وغير المباشر في المسار التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية.
- وشملت العينة المختارة فئات ذات انجازات تربوية مرموقة، وأكدت الدراسة ان القيادة التربوية ليست وصفة محددة يمكن تزويد المديرين بهما، بل مجموعة من المتغيرات المرتبطة بخصائص القائد، ومهاراته، وطبيعة المهمة، والعناصر المؤثرة فيها من البيئة الداخلية، والخارجية، ومع ذلك فقد أفرزت الدراسة خمس خصائص يشترك فيها القادة، وهي:
- الإنطلاق من نظرية فلسفية راقية تحمل فكراً تطويرياً، ومعتقدات قابلة للتطبيق، وخدمة الناس. ويرافق ذلك سعة أفق ورؤية استشرافية، وإيمان راسخ بان ما يقوم به هو مهم ومثمر، وله مردود نفعي رائع على الآخرين.
- الشجاعة والقدرة على طرح الآراء التجديدية حتى لو كانت مخالفة للتيار السائد، ويحتاج ذلك إلى إرادة صلبة وتصميم دؤوب، ولاسيما ان تغيير أفكار الناس، ونمطيتهم أمر في غاية الصعوبة، كما أن مخططي السياسة التربوية غالباً ما ينتظرون نتائج سريعة لأية خطوة تطويرية.
- الإلتزام الإجتماعي: ويكون بالإطلاة الواعية على قضايا المجتمع وهمومه ومشاكله، فمدخل التغيير الثقافي سبيل للتغيير التربوي. وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية الحاسوب وإمكانياته في تحقيق ذلك.
- جدية الهدف والإصرار على تحقيقه مع الإدراك بان الأهداف التطويرية في المجال التربوي تحتاج إلى وقت مديد، ولكن النجاح متحقق في النهاية..
- توظيف المهارات الشخصية المنسجمة مع المهمات لتحقيق مزيد من الانجازات، ويكون ذلك بتدريب القادة وتنمية مهاراتهم الأدائية انطلاقاً من مواهبهم

واستعداداتهم وتوجهاتهم. ومن ذلك القدرة على اقناع الناس بالتغيير ولاسيما إقناعهم بتغيير أفكارهم بانفسهم.

7.2.2.2 دراسة (Dunne & Delisio,2001) :

حاول الباحثان رصد عناصر النجاح المشتركة في المدارس الفعالة، واتخذا من ثلاث مدارس في ولاية نيويورك حقلاً لتلك الدراسة. واستخدما تقنيات الملاحظة غير المباشرة، والمقابلات مع الإداريين، والمعلمين، والطلبة، والاطلاع على أعمال الطلبة، وخطط الإدارة، والمعلمين. وخلصت الدراسة إلى أن النجاح في هذه المدارس مرده قدرة القيادة الإدارية على امتلاك كفايات تتمثل في تشكيل رؤية ثقافية مشتركة لدى المعلمين والطلبة تتمثل في:

- التعاون الفعال مع البيئة المحيطة والانفتاح على فعاليتها.
- انتاج الإدارة اللامركزية وتفويض الصلاحيات.
- دعم الانجازات وتعزيزها.
- المناخ التنظيمي المريح القائم على التواصل ورفع روح المعنوية.
- القدرة الإشرافية متمثلة بالإمام المتجدد باستراتيجيات التعلم وتقنيات الأداء التعليمي.

8.2.2.2 دراسة (Fenwick & Pierce , 2002) :

وهي دراسة حرص الباحثان من خلالها على التركيز على الدور الجديد الذي يفترض ان يلعبه المدير في هذا القرن، وخاصة في ظل التغيرات الكثيرة التي تشهدها جميع المجالات، وما يتوقع من المدير اليوم من خلق روح التعاون بين أفراد الهيئة التدريسية، والطاقت جميعه، ومراقبة تطور المعلمين وتطور الطلاب والمجتمع. وحتى يستطيع المدير القيام بجميع أدواره على أكمل وجه، يجب أن يتم تطويره مهنيًا وبشكل مستمر، وهذه العملية تتطلب وقتاً كما هو الحال عند تطور المعلمين، بحيث تتم الاستفادة منها في رفع جهودهم إلى أقصى درجة، وتزويدهم بدعم إداري يشجع على أخذ المبادرة لتحسين تعلم الطلاب، وتزويد جودة التعليم عند المعلمين.

وتوصلت الدراسة إلى ان معظم المهام التي يقوم بها المديرون تدور حول الأمور اليومية التي تحدث في المدرسة، وهذه المهام ليست لها أية علاقة بالتطوير، ولكن تؤثر عليه بشكل غير مباشر. وان معظم عملهم يركز على حل المشاكل القصيرة الأمد، لما يعود عليهم من عوائد ايجابية عندما يجدون انفسهم يحلون مثل هذه المشاكل، أما فيما يتعلق بالمهام التعليمية التي تتطلب الإشراف والمتابعة، والتطوير فان المديرين لا يتجاهلونها وانما يؤجلون حلها لوقت آخر قد تحتاج لأسابيع أو أشهر لانهم منشغولون بمهام أخرى تأخذ وقتهم.

9.2.2.2 دراسة (Foster & Hilaire,2003) :

هدفت الدراسة إلى فحص دور مدير المدرسة في تطويرها والنهوض بها، حيث كانت دراسة حالة على مدرسة Green Wood إذ كانت هذه المدرسة تخضع لبرنامج تطوير منذ عشرة أعوام، وارتكزت دراسة الحالة حول سؤال هام تمحور حول الكيفية التي يمكن من خلالها لمدير المدرسة وبالتعاون مع معلميه القيام ببناء مدرسة متطورة؟ وحللت الدراسة نظرة كل من المدير والمعلم للقيادة الفعالة في إعادة بناء المدرسة، ومدى إدراك المعلمين للمشاكل والمعوقات التي تحول دون دعمهم للقيادة المدرسية. واستخدمت المقابلات بالإضافة إلى مجموعات التركيز لتحقيق أهداف الدراسة، إذ كان المعلمون يولون إدارة المدرسة اهتماماً شديداً ودوراً فعالاً لنجاح المدرسة وتطورها. وتوصلت الدراسة إلى ان تطور المدرسة عملية مشتركة بين المدير والمعلم، وإن عملية تطور المعلمين المهنية هي نقطة هامة للمحافظة على نجاح المدرسة، وتطورها، وإن للمدير دوراً بالغ الأهمية في تطور المعلم أثناء الخدمة، ويجب توفر أنواع مختلفة من القيادة: قيادة المعلم التي تعتبر ضرورية لتطور المدرسة.

10.2.2.2 دراسة (Arch bold, 2004) :

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى خصائص مديري المدارس الفعالة من وجهة نظر المديرين في المدارس المتوسطة حيث تم جمع المعلومات من 76 معلماً في ثلاث مدارس تمثل ثلاث ولايات أمريكية مختلفة، وتم استخدام استبانة مفتوحة حول خصائص المدير الفعال، وأشارت النتائج إلى ضرورة ان يكون الإداري سريع البديهة،

ويتمتع باستقلالية التفكير، وذكياً وداعماً للمعلمين، ولديه القدرة على الاتصال والتواصل، وأن لا يكون متقلباً، ويمثل القدوة الحسنة لمروؤوسيه، ويتخذ القرارات في الوقت المناسب بالإضافة إلى القدرة على حل المشكلات.

11.2.2.2 دراسة (Pridjen.2005) :

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الكفاءة الادارية لمديري المدارس في الأرياف وأهداف ومخرجات التعليم ، ولتحقيق أهداف الدراسة، أُستخدمت إستمارة مديري المدارس الحكومية (1993) لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغة (4273) مديرا ومديرة. وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات لتطوير أداء المدير منها: أن المديرين مطالبون بأخذ دور فاعل في إدارة التعليم والمنهاج وتقييم مدارسهم وإنه يجب على هؤلاء المديرين المشاركة في عملية التطوير المهني الحقيقي لضمان ادارة تعليمية أفضل، والتأكد من أن المعلمين يبدون مسؤولية من أجل تغيير فعاليات أنشطة التعليم، ورفع توقعاتهم ، ومستوى التحصيل. كما ان هناك حاجة لمديري المدارس للتركيز على عملية تغيير النظام مع التركيز على زيادة التعاون مع أولياء الامور، لرفع مستوى تحصيل الطلبة، وعلى المديرين تحديد الأعمال المطلوبة منهم. وتيسير تحول مدارسهم إلى مجتمع تعليمي محترف (مهني). وتضمنت نتائج الدراسة إقتراحا بإبداء إهتماما كبيرا بالعلاقة بين كفاءة المديرين ومخرجات التعليم في ظل نظام مساءلة صارم.

تعقيب عام على الدراسات السابقة

بداية يجب التأكيد على ان الدراسات السابقة التي تم التعرض لها في هذه الدراسة أجريت في بيئات مختلفة من مناحي مختلفة. ومن هنا جاء الإختلاف في نتائجها، وبخاصة تلك التي أجريت في بيئات عربية ذات مناخ إداري وتربوي مقيد، وإمكانات بشرية، ومادية محدودة، و تلك التي أجريت في بيئات أجنبية ذات مناخ إداري وتربوي مفتوح، وإمكانات مادية وبشرية ذات كفاءة عالية متوافرة إلى حد كبير، لذا ينبغي أخذ ذلك بعين الاعتبار عند مناقشة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها، ورغم ذلك كانت هناك نقاط اتفاق عامة بين تلك الدراسات، ومن تلك النقاط مايلي:

- مدير المدرسة من حيث كفاءته، وأدواره، ومهامه، وممارساته، وانماط قيادته، وطرق اختياره وتدريبه، تم رصد النقاط الآتية:

- اتفقت دراسات عربية وأجنبية ومنها على سبيل المثال دراسات: بن قصودة (1995)، دراسة عامر، (1996) وأبو عودة (1998) و دروزة (1999)، والطرودة (2001) و أبو عواد (2006)، وكذلك أبوسمرة والعسيلي وأبو هليل (2007) و Lightner. (1994) و Karpinter (1999) و Foster & (2003) Hilaire ، Pridjen(2005) على ان أدوار مدير المدرسة ومهامه تطورت في الأونة الأخيرة. فمن دوره في المفهوم التقليدي للإدارة بحفظ النظام المدرسي، ومتابعة نظافة المدرسة، وكتابة التقارير السرية عن العاملين في المدرسة، ومراسلة السلطات التعليمية المشرفة، إلى مفهوم القيادة التربوية والتعليمية التي تعمل على التحسين التربوي والتعليمي باستمرار في إطار فريق العمل المدرسي المتكامل، مع الاختلاف في تحديد مفهوم القيادة التربوية، والتعليمية، وكيفية تطبيقاتها المدرسية لكل منها.

- أشارت كل من دراسة السعود وبطاح (1993)، وكذلك نتائج دراسة الحيح (2005)، ودراسة (Arch, 2004) إلى ان هناك مجموعة من الأسس التي تتم بناءً عليها عملية اختيار المدير، ومن أهم هذه المعايير والأسس هي الكفاءة، وسرعة البديهة، والتمتع بالاستقلالية، والتفكير، والذكاء، والدعم، والاتصال

- والتواصل، والقُدوة الحسنة، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والقُدرة على حل المشكلات، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، وتقارير المشرفين التربويين.
- أكدت نتائج الدراسات التي اعدّها كلٌّ من الهدهود، (1991)، المخلافي (1992) ، الخطيب (1994)، مياس (1996)، الطروة (2001)، العريني (2003)، قداح (2003)، وبني مصطفى (2004)، أبو شريعة (2005)، أبو عواد (2006)، عدارية (2006)، وعشبية (2007)، ويونس (2007)، وكذلك الدراسات التي قام بها (Johnson,1998)، ودراسة (Hopkins,2000) على ان مدير المدرسة في حاجة مستمرة إلى تطوير كفاءاته ومهاراته الإدارية، والتربوية من خلال التدريب المستمر عليها.
- واتفقت الدراسات الأجنبية (Lightner , 1994) وكذلك دراسة، (Dunne & Delisio,2001) حول واقع نمط القيادة الحالي بان مدير المدرسة في البلدان الأجنبية يعمل بنمط قيادي ديمقراطي مفتوح فهو يميل إلى استشارة المعلمين العاملين معه، والأخذ بأرائهم، والعمل معهم بروح الفريق؛ بينما رأت الدراسات العربية بان الواقع الحالي لنمط القيادة في المؤسسات التعليمية العربية مركزي، مع رغبتهم الشديدة بضرورة التحول إلى النمط الديمقراطي التشاركي، وخاصة دراسات كل من مياس (2006)، زيدان (1997)، قداح (2003)، أبو عودة (2004)، عشبية (2007).
- توصلت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود مجموعة من الصعوبات التي تعوق دور مديري المدارس وممارساتهم خاصة في دورهم القيادي ومنها دراسات كل من: الفواعرة (1990) باعباد (1994)، مياس (1996)، سليمان (1999)، أحمد (2000)، الهباش (2002)، بسيسو (2003)، أبو عودة (2004) ، ابو سمرة والعسيلي وعمرو (2006) وكذلك دراسة Maureen , (1993).
- إن العلاقة بين إدارة المدرسة والمجتمع المحلي تحتاج إلى درجة أعلى من التفاعل، وهذا واضح من خلال دراسة أبو عودة (2004)، ودراسة ابو سمرة والعسيلي وعمرو (2006).
- اعتبرت الدراسات العربية ان أهم ما يواجه مدير المدرسة العربية هو كثرة أعماله الكتابية الروتينية اليومية؛ مما يشغله عن متابعة ما هو أهم من ذلك في المجال الإداري

التربوي وهو التحسين التربوي، والتعليمي، ومن تلك الدراسات باعبار (1994)، وأحمد (2000). وهذا أيضاً ما أظهرته دراسة (Fenwick & Pierce, 2002).

- تبين من خلال النتائج التي تمخضت عنها الدراسات العربية إلى ضعف الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة؛ بحيث أنها لا تتناسب والأدوار المتوقعة من مركزه الوظيفي أثناء أدائه مهامه ومسؤولياته في العمل.

في المقابل يلاحظ ان الدراسات السابقة اختلفت فيما بينها من وجوه عدة، منها:

- الإطار الميداني الذي طبقت فيه كل واحدة منها.
- الاطار الزمني الذي طبقت فيه أيضاً كل دراسة.
- المتغيرات التي طبقتها كل منها ، ومدى تأثير كل متغير على موضوع الدراسة ، و مركز إهتمام كل دراسة .
- عينات الدراسات و أدواتها ، ومعالجاتها الإحصائية ، وهذا ما نتج عنه اختلافها مع نتائج العديد من تلك الدراسات.

ما استفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية التي قامت بها الباحثة من الدراسات السابقة من حيث:

1. تحديد هيكل عام للاطار النظري للدراسة الحالية
2. الإعداد لبناء أداة الدراسة الحالية وتحديد مجالاتها.
3. اختيار منهج الدراسة وتحديد مجتمعها.
4. مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثالث

المنهجية و الاجراءات

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة واجراءاتها، ويشتمل على وصف لمنهجية الدراسة، ولمجتمعها وعينتها، ووصف أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، وكذلك المعالجة الإحصائية التي استخدمتها في تحليل البيانات.

1.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، وأقسام الرقابة، ومديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في الضفة الغربية للعام الدراسي (2008/2007)، وبلغ عدد أفراد المجتمع (16) مديراً للتربية، و(16) رئيساً لأقسام الإدارات التربوية، و(16) رئيساً لأقسام الرقابة، و(659) مديراً ومديرة .

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مدارس الضفة الغربية الحكومية، بنسبة 10% من مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أي (70) مديراً ومديرة. أما بالنسبة لمديري التربية ورؤساء الأقسام (الإدارات التربوية وقسم الرقابة). فقد تم توزيع الاستبانات على 75% من مجتمع الدراسة. وتم توزيع (106) استبانة واسترجع منها (105) استبانات، ويبين الجدول رقم (1.3) توزيع أفراد العينة الذين أجابوا عن أداة

الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة لهذه الدراسة: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية للوظيفة الحالية، والمسمى الوظيفي.

جدول رقم (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	67	63.8
	انثى	38	36.2
التخصص	علوم طبيعية	34	32.4
	علوم انسانية	71	67.6
المؤهل العلمي	أدنى من بكالوريوس	08	07.6
	بكالوريوس	71	67.6
	أعلى من بكالوريوس	26	24.8
سنوات الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	34	32.4
	من 5 إلى 10 سنوات	34	32.4
	أكثر من 10 سنوات	37	35.2
المسمى الوظيفي	مدير التربية والتعليم	12	11.4
	رئيس قسم الإدارات التربوية	11	10.5
	رئيس قسم الرقابة	12	11.4
	مدير المدرسة	70	66.7

4.3 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة استبانة موجهة إلى: مديري التربية والتعليم، ورؤساء أقسام الإدارات التربوية، ورؤساء أقسام الرقابة، ومديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية حيث قامت الباحثة ببناء الإستبانة من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي ذي العلاقة بموضوع الدراسة، واستشارة بعض المتخصصين في الإدارة المدرسية، وتدريب

المديرين. وتكونت الأداة الأولية من (53) فقرة موزعةً على خمسة مجالات، وهي: إدارة الموارد البشرية والمادية، التخطيط التربوي، وعملية التعليم والتعلم، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والمتابعة والتقويم.

وتمت الاستجابة على فقرات الاستبانة مرتين؛ في المرة الأولى للكفايات المهنية الحالية، وفي المرة الثانية للكفايات المهنية المستقبلية، وتدرج الاستجابة وفق تدرج مقياس ليكرت، والمتكون من خمس درجات هي :

- درجة قوية جداً ويدلّ عليها الرقم (5) درجة قوية ويدلّ عليها الرقم (4)
درجة متوسطة ويدلّ عليها الرقم (3) درجة ضعيفة ويدلّ عليها الرقم (2)
درجة ضعيفة جداً ويدلّ عليها الرقم (1) .

5.2 صدق الاداة :

بعد إعداد الأداة بصورتها الأولية تم التحقق من صدقها بعرضها على تسعة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص ، في البحث العلمي والإدارة المدرسية ومناقشة بنودها معهم بهدف التحقق والتأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة لها (الاستبانة) ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة وبناءً على اقتراحات المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة، حيث تم حذف فقرتين لعدم حصولهما على الحد الأدنى من الموافقة وهو 80% من المحكمين، وإضافة خمس فقرات، وضبط صياغة كلمات بعض الفقرات حيث أصبحت ملائمة للاستخدام، كما يبينه الملحق رقم (1). حيث أصبحت في صورتها النهائية مكونة من (56) فقرة موزعة على المجالات الخمسة الآتية: مجال إدارة الموارد المادية والبشرية والفقرات من(1-19)، مجال التخطيط الإداري من(20-24)، ومجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم من(25-40) ، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي من(41-49) ، ومجال المتابعة والتقويم من(50-56)، وقد تكونت استبانة الدراسة من الأقسام الآتية:

القسم الأول: معلومات عامة وتمثل هذه المعلومات متغيرات في البحث، وهي متغيرات: الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: واشتمل على (56) فقرة تدور حول الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية .

6.3 ثبات الاداة:

تم احتساب معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة (كرونيباخ ألفا) لكل من الكفايات المهنية الحالية، والكفايات المهنية المستقبلية وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.981) للكفايات الحالية، و (0.955) للكفايات المستقبلية. وهو معامل ثبات مرتفع يفى بأغراض البحث العلمي. ويبين جدول رقم(2.3) معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة

جدول رقم (2.3) معاملات الثبات (كرونيباخ ألفا) لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للكفايات المهنية الحالية والمستقبلية

عدد الفقرات	قيمة ألفا للكفايات المستقبلية	قيمة ألفا للكفايات الحالية	المجال
19	0.899	0.942	إدارة الموارد المادية والبشرية
5	0.763	0.895	التخطيط الإداري
16	0.889	0.956	الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم
9	0.871	0.898	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
7	0.840	0.812	المتابعة والتقييم
56	0.955	0.981	الدرجة الكلية

7.3 إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ إجراءات الدراسة حسب الخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة للاستعانة بها في إعداد مسودة الاداة.
2. تم إعداد أداة الدراسة الأولية وعرضها على المحكمين، والتأكد من صدقها

وملاءمتها لأغراض الدراسة.

3. الحصول على الإذن الرسمي اللازم لتطبيق الدراسة من الجهات المعنية (جامعة القدس ، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية).
4. حصر مجتمع الدراسة، واختيار عينتها .
5. توزيع أداة الدراسة خلال شهر آذار 2008 واستعادة الاستبانات من أفراد العينة.
6. تفرغ البيانات وإدخالها للحاسوب وإجراء التحليل الإحصائي اللازم بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) .
7. عرض النتائج، وتنظيمها، ومناقشتها.

8.3 التحليل الإحصائي:

تم تحليل البيانات الواردة في أداة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية للبيانات، حيث اعتمدت الباحثة في تقدير درجة توافر الكفايات المهنية لمدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية من خلال المتوسطات الحسابية المقياس الوزني الآتي :

درجة مرتفعة:- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أكبر من (3) + انحراف معياري واحد.

درجة متوسطة:- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال بين (3) + / - انحراف معياري واحد.

درجة منخفضة :- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أقل من (3) - انحراف معياري واحد.

كما استخدمت الباحثة التحليل الإستدلالي لمعرفة الفروق في الاستجابات تبعاً لمتغيرات الدراسة، حيث استخدم اختبار ت (t- test) للعينات المستقلة لفحص الفرضيات ذوات الأرقام (1،2،6،7)، وتحليل التباين الاحادي (one - way ANOVA)، لفحص

الفرضيات ذات الأرقام (3،4،5،8،9،10) واختبار (Scheffe) واختبار (LSD) لمعرفة مصدر الفروق البعدية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حسب المتغيرات المستقلة ، كما استخدمت الباحثة معامل (كرونباخ ألفا). لإيجاد ثبات الاستبانة والاتساق الداخلي لفقراتها.

9.3 متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة وتشمل:

- الجنس.
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (أدنى من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).
- سنوات الخبرة الإدارية وله ثلاثة مستويات (أقل من خمس سنوات، 5-10 سنوات ، أعلى من 10 سنوات).
- التخصص وله مستويان (علوم انسانية، وعلوم طبيعية).
- المسمى الوظيفي وله أربعة مستويات (مدير تربية وتعليم، رئيس قسم الإدارات التربوية، رئيس قسم الرقابة، ومدير المدرسة الثانوية الحكومية).

المتغير التابع:

1. الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم.
2. الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال استجابة أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ونصّه : ما الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين؟
وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لفقرات أداة الدراسة وكذلك المجالات الفرعية والدرجة الكلية. كما يظهره الجدول رقم (1.4).

جدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول الكفايات المهنية الحالية للمديرين عن كل مجال من مجالات الإستبانة وعن الدرجة الكلية للكفايات.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المجال
متوسطة	0.85	3.66	1	إدارة الموارد المادية والبشرية
متوسطة	0.84	3.51	3	التخطيط الإداري
متوسطة	0.95	3.43	5	الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم
متوسطة	0.94	3.47	4	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
متوسطة	0.92	3.52	2	المتابعة والتقييم
متوسطة	0.62	3.47		الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (1.4) ان تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات المهنية الحالية هو (3.47) للدرجة الكلية وهو بدرجة "متوسطة"، أما بالنسبة لترتيب المجالات مجال إدارة الموارد المادية والبشرية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حصل على أعلى المتوسطات الحسابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66) وهي ضمن الدرجة "المتوسطة"، بينما جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية مجال المتابعة والتقييم بدرجة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، ثم تلاه التخطيط الإداري بمتوسط حسابي (3.51)، وهو أيضاً ضمن الدرجة "المتوسطة"، تلاه مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46)، وهو أيضاً ضمن الدرجة "المتوسطة"، وأخيراً مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم بمتوسط حسابي (3.43)، وهو ضمن الدرجة "المتوسطة".

وللتعرف على درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات الأداة بصورة تفصيلية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبانة لكل مجال من مجالاتها، كما هو مبين في الجداول من (2.4) إلى (6.4).

1.2.4 المجال الأول: إدارة الموارد المادية والبشرية.

يظهر الجدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين للكفايات المهنية الحالية للمدير عن مجال إدارة الموارد المادية والبشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً من وجهة نظر أفراد الدراسة:

جدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين للكفايات المهنية الحالية للمدير في مجال إدارة الموارد المادية والبشرية مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة
مرتفعة	0.86	3.99	15	تحديد احتياجات المدرسة
مرتفعة	0.75	3.97	19	توظيف المصادر المادية اللازمة لتحقيق اهداف المدرسة
مرتفعة	0.81	3.94	16	توظيف المرافق المدرسية بفعالية
مرتفعة	0.75	3.90	18	توظيف المصادر المالية اللازمة لتحقيق اهداف المدرسة
متوسطة	0.90	3.83	2	إدارة الاجتماعات بكفاءة
متوسطة	0.83	3.80	10	متابعة عملية الإرشاد والتوجيه الطلابي
متوسطة	0.85	3.73	4	تطوير المرافق المدرسية
متوسطة	0.85	3.70	5	توظيف العلاقات الإنسانية في خدمة أهداف المدرسة
متوسطة	0.89	3.69	9	إعداد خطط لحفظ النظام المدرسي
متوسطة	0.88	3.66	12	تنمية روح الانتماء للمدرسة
متوسطة	0.79	3.62	7	توظيف قدرات الأفراد
متوسطة	0.93	3.61	6	إدارة الوقت بفاعلية
متوسطة	0.88	3.57	3	تفويض الصلاحيات
متوسطة	0.80	3.52	1	بناء الفريق الفعال

متوسطة	0.87	3.49	17	إيجاد فرص التنمية المهنية للعاملين
متوسطة	0.82	3.45	11	تفعيل دور اللجان الطلابية في المدرسة
متوسطة	0.86	3.41	13	تطوير استراتيجيات لتنمية الضبط الذاتي لدى العاملين
متوسطة	0.90	3.35	8	توظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد
متوسطة	0.90	3.33	14	تطوير استراتيجيات لتنمية الضبط الذاتي لدى الطلبة
متوسطة	0.85	3.66		الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة من خلال الجدول رقم (2.4) ان الكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية في مجال إدارة الموارد المادية والبشرية كانت بدرجة "مرتفعة" للفقرات (15,19,16,18) ، أما بخصوص باقي الفقرات فكانت بدرجة "متوسطة" وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.83) و 3.33. وكان أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المجال الفقرة (14) وهي " تطوير استراتيجيات لتنمية الضبط الذاتي لدى الطلبة". ويلاحظ ان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية يدل على درجة كفاية "متوسطة" لهذا المجال بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري(0.66).

2.2.4 المجال الثاني: التخطيط الإداري

يظهر الجدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية الحالية للمدير عن مجال التخطيط الإداري مرتبة ترتيباً تنازلياً من وجهة نظر أفراد الدراسة:

جدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية الحالية للمدير عن مجال التخطيط الإداري مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة
مرتفعة	0.81	3.85	20	تحديد الأهداف التربوية للفريق العامل معه
متوسطة	0.77	3.59	21	تقييم الاحتياجات التعليمية للطلبة
متوسطة	0.85	3.44	23	تقييم الاحتياجات المهنية للعاملين
متوسطة	0.85	3.41	24	طرح بدائل تنفيذية يمكن اعتمادها عند صعوبة تنفيذ القرار
متوسطة	0.93	3.26	22	استخدام التكنولوجيا في عمليات التخطيط
متوسطة	0.84	3.51		الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال التخطيط الإداري كما يبينه الجدول رقم (3.4). ان الكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية في هذا المجال كانت بدرجة "مرتفعة" للفقرة (20)، وهي "تحديد الأهداف التربوية للفريق العامل معه"، بمتوسط حسابي (3.85).

اما المتوسطات الحسابية للكفايات الأخرى في هذا المجال؛ فكانت بدرجة "متوسطة" حيث تراوح ت بين (3.59) و (3.26). بينما كان أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المجال للفقرة (22) وهي استخدام "التكنولوجيا في عمليات التخطيط"، وبمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.93).

وكانت الدرجة الكلية لهذا المجال "متوسطة" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.84).

3.2.4 المجال الثالث: الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم:

يظهر الجدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين للكفايات المهنية الحالية للمديرين عن مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم مرتبة ترتيبياً تنازلياً من وجهة نظر أفراد الدراسة:

جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين للكفايات المهنية الحالية للمديرين عن مجال التعليم والتعلم مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة
متوسطة	0.86	3.67	34	تقديم التغذية الراجعة للمعلمين
متوسطة	0.97	3.59	39	التعامل مع الطلبة على أساس الفروق الفردية بينهم
متوسطة	1.02	3.56	37	وضع برامج علاجية خاصة بالمشكلات التحصيلية لدى الطلبة
متوسطة	0.99	3.54	28	توجيه الطلبة نحو التخصصات التي ترتبط باستعداداتهم وقدراتهم التعليمية
متوسطة	0.98	3.52	26	الإمام بأنماط سلوك الطلبة
متوسطة	0.90	3.52	36	تعزيز المهارات الإبداعية المتميزة لدى الطلبة
متوسطة	1.03	3.48	38	تنمية الضبط الذاتي لدى الطلبة
متوسطة	0.85	3.44	29	تشجيع التعلم النشط
متوسطة	0.95	3.41	35	تدريب المعلمين على الربط بين

				النظرية والتطبيق في المناهج الدراسية
متوسطة	0.91	3.39	25	معرفة نظريات التعلم
متوسطة	0.89	3.37	30	الإلام بخصائص نمو المتعلمين
متوسطة	0.93	3.33	33	متابعة أعمال الطلبة في الصف
متوسطة	1.09	3.30	40	إشراك الطلبة في اتخاذ القرار المتعلق بتعلمهم
متوسطة	0.92	3.29	27	الإلام بنظريات تعديل السلوك
متوسطة	0.94	3.26	31	تشجيع التعليم الناقد وحل المشكلات
متوسطة	1.01	3.24	32	المعرفة الحاسوبية
متوسطة	0.95	3.43		الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التعليم والتعلم من خلال الجدول رقم (4.4) ان الكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية لكافة الفقرات في مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم كانت بدرجة "متوسطة"، حيث تراوحت بين (3.67) و (3.24). وقد كانت أعلى المتوسطات الحسابية للفقرة "تقديم التغذية الراجعة للمعلمين" بمتوسط حسابي (3.67). وأدنى المتوسطات الحسابية للفقرة "المعرفة الحاسوبية" بمتوسط حسابي (3.24).

وقد كانت الدرجة الكلية لهذا المجال "متوسطة" بمتوسط حسابي (3.43).

4.2.4 المجال الرابع: علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:

يظهر الجدول رقم (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين للكفايات المهنية الحالية للمديرين عن مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي مرتبة ترتيبياً تنازلياً من وجهة نظر أفراد الدراسة:

جدول رقم (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين للكفايات المهنية الحالية للمديرين عن مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة
متوسطة	0.88	3.73	44	التواصل مع أولياء الأمور
متوسطة	0.99	3.67	41	إدارة اجتماعات أولياء الأمور
متوسطة	0.879	3.62	42	وضع خطط علاجية للمشكلات الإجتماعية
متوسطة	0.869	3.57	45	تفعيل مجالس أولياء الأمور بالمدرسة
متوسطة	1.03	3.50	46	السعي للحصول على دعم للمشروعات الريادية في المدرسة
متوسطة	0.81	3.43	43	المشاركة الفاعلة في الأنشطة
متوسطة	1.01	3.32	47	ربط المدرسة ببرامج تنمية المجتمع المحلي
متوسطة	0.96	3.28	49	السعي لبناء علاقة تفاعلية مع المجتمع المحلي
متوسطة	1.02	3.08	48	التعامل مع مؤسسات ترعى الموهوبين
متوسطة	0.94	3.47		الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي الواردة في الجدول رقم (5.4) ان الكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية كانت بدرجة

"متوسطة" لكافة فقرات هذا المجال وتراوحت بين (3.7) و (3.08)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفقرة "التواصل مع أولياء الأمور" بمتوسط حسابي (3.73). بينما كانت أدنى المتوسطات لفقرة "التعامل مع مؤسسات ترعى الموهوبين" بمتوسط حسابي (3.08). و قد كانت الدرجة الكلية لهذا المجال "متوسطة" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.94).

5.2.4 المجال الخامس: مجال المتابعة والتقييم:

يظهر الجدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية الحالية عن مجال المتابعة والتقييم مرتبة ترتيبياً تنازلياً من وجهة نظر أفراد الدراسة:

جدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية الحالية عن مجال المتابعة والتقييم مرتبة ترتيبياً تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة
متوسطة	0.90	3.89	51	تقويم أداء الإداريين
متوسطة	0.86	3.73	50	تقويم أداء المعلمين
متوسطة	0.86	3.64	52	متابعة أثر برامج النمو المهني على نتائج العاملين
متوسطة	0.91	3.53	53	وضع الخطط العلاجية لمواجهة المشكلات التي تواجه المدرسة

متوسطة	0.91	3.47	54	استخدام أساليب تقييم حديثة
متوسطة	0.99	3.32	55	تحليل النتائج والبيانات المتوفرة
متوسطة	1.03	3.09	56	إجراء البحوث الإجرائية لحل المشكلات في المدرسة
متوسطة	0.92	3.52		الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المتابعة والتقييم الواردة في الجدول رقم (6.4) ان الكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية كانت بدرجة "متوسطة" لكافة فقرات هذا المجال وتراوحت بين (3.89) و (3.09)، وقد كانت أعلى المتوسطات لفقرة "تقييم أداء الإداريين" بمتوسط حسابي (3.89). بينما كانت أدنى المتوسطات لفقرة "إجراء البحوث الإجرائية لحل المشكلات في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.09). وقد كانت الدرجة الكلية لهذا المجال "متوسطة" بمتوسط حسابي (3.52).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نصّه : هل تختلف وجهات نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية باختلاف كل من: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية، والمسمى الوظيفي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص فرضيات الدراسة المنبثقة عنه:

1.3.4 الفرضية الأولى نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير الجنس.

تم فحص الفرضية باستخدام إختبار (ت) للمجالات الخمسة والدرجة الكلية. حيث بينت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال إدارة الموارد المادية والبشرية، والتخطيط الإداري، والإشراف على عمليتي التعليم والتعلم ولصالح الإناث كما يبينه الجدول رقم (7.4)، وهناك فروق على الدرجة الكلية وبالتالي يتم رفض الفرضية الأولى.

الجدول رقم (7.4) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات لاستجابات المبحوثين حول الكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الحكومية لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المجال
*0.00	103	-3.05	0.60	3.53	ذكر	إدارة الموارد المادية والبشرية
			0.51	3.89	انثى	
*0.02	103	-2.38	0.71	3.39	ذكر	التخطيط الإداري
			0.69	3.73	انثى	
*0.02	103	-2.36	0.78	3.31	ذكر	الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم
			0.62	3.65	انثى	
0.06	103	-1.91	0.71	3.37	ذكر	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي

			0.65	3.64	انثى	
0.12	103	-1.55	0.76	3.44	ذكر	المتابعة والتقييم
			0.70	3.67	انثى	
*0.01	103	-2.59	0.64	3.35	ذكر	الدرجة الكلية
			0.53	3.67	انثى	

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

2.3.4 الفرضية الثانية نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير التخصص.

تم فحص الفرضية باستخدام اختبار (ت) للمجالات الخمسة والدرجة الكلية. حيث بينت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم، ولصالح تخصص العلوم الإنسانية كما يبينه الجدول رقم (4.8). أما بخصوص الدرجة الكلية وبقية المجالات فلم تظهر النتائج أي فروق ذات دلالة احصائية، وبالتالي يتم قبول الفرضية الثانية.

الجدول رقم (8.4) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات لاستجابات المبحوثين حول الكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الحكومية لمتغير التخصص

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص	المجال
0.072	103	-1.82	0.56	3.51	علوم طبيعية	إدارة الموارد المادية والبشرية
			0.60	3.73	انسانية	
0.344	103	-0.95	0.76	3.42	علوم طبيعية	التخطيط الإداري

			0.70	3.56	علوم انسانية	
*0.038	103	-2.11	0.83	3.22	علوم طبيعية	الإشراف على عملياتي التعليم والتعلم
			0.68	3.54	علوم انسانية	
0.394	103	-0.86	0.69	3.38	علوم طبيعية	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
			0.70	3.51	علوم انسانية	
0.390	103	-0.86	0.71	3.43	علوم طبيعية	المتابعة والتقويم
			0.77	3.57	علوم انسانية	
0.095	103	-1.68	0.64	3.32	علوم طبيعية	الدرجة الكلية
			0.60	3.53	علوم انسانية	

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

3.3.4 الفرضية الثالثة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للمجالات الخمسة والدرجة الكلية. كما يبيّنه الجدول رقم (9.4).

الجدول رقم (9.4) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الحكومية لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.047	3.155	1.065	2	2.131	بين المجموعات	إدارة الموارد المادية والبشرية
		0.338	102	34.434	داخل المجموعات	
			104	36.565	المجموع	
0.243	1.433	0.737	2	1.473	بين المجموعات	التخطيط الإداري
		0.514	102	52.435	داخل المجموعات	
			104	53.909	المجموع	
0.123	2.142	1.155	2	2.311	بين المجموعات	الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم
		0.539	102	55.026	داخل المجموعات	
			104	57.337	المجموع	
0.400	0.926	0.451	2	0.902	بين المجموعات	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
		0.487	102	49.700	داخل المجموعات	
			104	50.602	المجموع	
0.934	0.069	0.039	2	0.078	بين المجموعات	المتابعة والتقييم
		0.569	102	58.031	داخل المجموعات	
			104	58.109	المجموع	
0.198	1.643	0.620	2	1.240	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.377	102	38.494	داخل المجموعات	
			104	39.735	المجموع	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

تشير البيانات الواردة في الجدول (9.4) إلى ان الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي فروق غير دالة احصائياً عند المستوى المحدد على الدرجة الكلية ومجالات الدراسة الفرعية باستثناء مجال إدارة الموارد المادية والبشرية، مما يستوجب قبول الفرضية الثالثة بشكل عام. أما بخصوص الفروق في مجال إدارة الموارد المادية والبشرية فقد استخدمت الباحثة اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للتعرف على مصدر الفروق بين المتوسطات في هذا المجال، كما يبينه الجدول رقم (10.4).

جدول (10.4) اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للتعرف على مصدر الفروق بين المتوسطات في مجال ادارة الموارد المادية والبشرية

المجال	المقارنات	أدنى من بكالوريوس	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
ادارة الموارد المادية والبشرية	أدنى من بكالوريوس		0.022	0.016
	بكالوريوس	-0.022		
	أعلى من بكالوريوس	-0.016		

وتشير نتائج اختبار (LSD) الواردة في الجدول إلى ان الفروق كانت بين فئتي أدنى من بكالوريوس وبكالوريوس ولصالح أدنى من بكالوريوس، وبين فئتي أدنى من بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس ولصالح أدنى من بكالوريوس أيضاً.

4.3.4 الفرضية الرابعة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية.

تم فحص الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للمجالات الخمسة والدرجة الكلية كما يبينه الجدول رقم (11.4).

الجدول رقم (11.4) نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الحكومية لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.956	0.045	0.016	2	0.032	بين المجموعات	إدارة الموارد المادية والبشرية
		0.358	102	36.532	داخل المجموعات	
			104	36.565	المجموع	
0.854	0.159	0.084	2	0.167	بين المجموعات	التخطيط الإداري
		0.527	102	53.741	داخل المجموعات	
			104	53.909	المجموع	
0.690	0.372	0.208	2	0.415	بين المجموعات	الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم
		0.558	102	56.921	داخل المجموعات	
			104	57.337	المجموع	
0.510	0.677	0.331	2	0.663	بين المجموعات	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
		0.490	102	49.940	داخل المجموعات	
			104	50.602	المجموع	
0.780	0.249	0.141	2	0.282	بين المجموعات	المتابعة والتقويم
		0.567	102	57.827	داخل المجموعات	
			104	58.109	المجموع	
0.796	0.229	0.089	2	0.178	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.388	102	39.557	داخل المجموعات	
			104	39.735	المجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول (11.4) ان الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية هي فروق غير دالة احصائياً عند المستوى المحدد على الدرجة الكلية ومجالات الدراسة الفرعية، وبالتالي تم قبول الفرضية الرابعة.

5.3.4. الفرضية الخامسة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

تم فحص الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للمجالات الخمسة والدرجة الكلية. كما يبينه الجدول رقم (12.4).

الجدول رقم (12.4). نتائج تحليل التباين الاحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الحكومية لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.000	15.644	3.867	3	11.600	بين المجموعات	إدارة الموارد المادية والبشرية
		0.247	101	24.964	داخل المجموعات	
			104	36.565	المجموع	
0.000	7.325	3.211	3	9.633	بين المجموعات	التخطيط الإداري
		0.438	101	44.276	داخل المجموعات	
			104	53.909	المجموع	
*0.000	10.663	4.597	3	13.791	بين المجموعات	الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم
		0.431	101	43.545	داخل المجموعات	
			104	57.337	المجموع	
*0.000	10.961	4.143	3	12.428	بين المجموعات	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
		0.378	101	38.174	داخل المجموعات	
			104	50.602	المجموع	
*0.000	8.272	3.821	3	11.462	بين المجموعات	المتابعة والتقويم
		0.462	101	46.647	داخل المجموعات	
			104	58.109	المجموع	
*0.000	13.375	3.766	3	11.297	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.282	101	28.437	داخل المجموعات	
			104	39.735	المجموع	

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير البيانات الواردة في الجدول (12.4) إلى ان الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي هي فروق دالة احصائياً عند المستوى المحدد

على الدرجة الكلية ومجالات الدراسة الفرعية جميعها، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الخامسة.

وللتحقق من مصدر الفروق اعتمدت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية:

جدول (13.4) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للتعرف على مصدر الفروق بين المتوسطات

المجال	المقارنات	مدير التربية والتعليم	رئيس قسم الادارات التربوية	رئيس قسم الرقابة	مدير المدرسة
ادارة الموارد المادية والبشرية	مدير التربية والتعليم				0.005
	رئيس قسم الادارات التربوية				0.003
	رئيس قسم الرقابة				0.000
	مدير المدرسة	-0.005	-0.003	0.000	
التخطيط الإداري	مدير التربية والتعليم				
	رئيس قسم الادارات التربوية				0.003
	رئيس قسم الرقابة				
	مدير المدرسة		-0.003		
الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم	مدير التربية والتعليم				
	رئيس قسم الادارات التربوية				0.020
	رئيس قسم الرقابة				
	مدير المدرسة		-0.020		

	-0.020			مدير التربية والتعليم	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
0.034				رئيس قسم الادارات التربوية	
0.000			0.020	رئيس قسم الرقابة	
	0.000	-0.034		مدير المدرسة	
				مدير التربية والتعليم	المتابعة والتقييم
0.039				رئيس قسم الادارات التربوية	
0.001				رئيس قسم الرقابة	
	-0.001	-0.039		مدير المدرسة	
				مدير التربية والتعليم	الدرجة الكلية
0.008				رئيس قسم الادارات التربوية	
.0.000				رئيس قسم الرقابة	
		-0.008	0.000	مدير المدرسة	

يتبين من الجدول السابق ان الفروق في مجال إدارة الموارد المادية والبشرية كانت بين فئة أفراد العينة ذوي المسمى مدير التربية والتعليم ومدير المدرسة ولصالح مدير المدرسة، وكذلك بين رئيس قسم الإدارات التربوية ومدير المدرسة وكانت لصالح مدير المدرسة، وكذلك أظهرت نتائج اختبار شيفيه فيما يتعلق بمجال التخطيط الإداري وجود فروق بين رئيس قسم الإدارات التربوية ومدير المدرسة ولصالح مدير المدرسة. وفي

مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم، كانت هناك فروق بين رئيس قسم الإدارات التربوية ومدير المدرسة لصالح مدير المدرسة.

أما في مجال علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي، فقد كانت هناك فروق بين مدير التربية والتعليم ورئيس قسم الرقابة ولصالح رئيس قسم الرقابة، وكذلك كانت هناك فروق بين رئيس قسم الإدارات التربوية ومدير المدرسة لصالح مدير المدرسة.

أما في مجال المتابعة والتقويم فقد كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين فئة مدير المدرسة من جهة وكل من رئيس قسم الإدارات التربوية ورئيس قسم الرقابة من جهة أخرى ولصالح مدير المدرسة في الحالتين.

وأخيراً؛ كانت هناك فروق في الدرجة الكلية بين رئيس قسم الإدارات التربوية ومدير المدرسة لصالح مدير المدرسة

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نصّه : ما الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين. وكذلك المجالات الفرعية والكلية. حيث يظهر الجدول رقم (14.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن كل مجال من مجالات الإستبانة وعن المجال الكلي.

جدول (14.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية المستقبلية للمديرين من كل مجال من مجالات الإستبانة وعن الدرجة الكلية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المجال
مرتفعة	.340	4.58	1	إدارة الموارد المادية والبشرية
مرتفعة	.38	4.57	2	التخطيط الإداري
مرتفعة	.34	4.53	4	الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم
مرتفعة	.42	4.47	5	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
مرتفعة	.40	4.56	3	المتابعة والتقييم
مرتفعة	.31	4.54		الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (14.4) ان الدرجة الكلية كانت "مرتفعة" بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.31). اما بالنسبة لترتيب المجالات فكان الآتي: مجال إدارة الموارد المادية والبشرية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حصل على أعلى المتوسطات الحسابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.58) وهي ضمن الدرجة "المرتفعة"، بينما جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية مجال التخطيط الإداري بدرجة "مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.57) ، ثم تلاه المتابعة والتقييم بمتوسط حسابي (4.56)، وهو أيضاً ضمن الدرجة "المرتفعة"، تلاه مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.53)، وهو أيضاً ضمن الدرجة "المرتفعة"، وأخيراً مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (4.47)، وهو ضمن الدرجة "المرتفعة".

وللتعرف على درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات الأداة بصورة تفصيلية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبانة لكل مجال من مجالاتها، كما هو مبين في الجداول من (15.4) إلى (19.4).

1.4.4 المجال الأول: إدارة الموارد المادية والبشرية.

يظهر الجدول رقم (15.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في مجال إدارة الموارد المادية والبشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً:
جدول رقم (15.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية المستقبلية عن مجال إدارة الموارد المادية والبشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة
مرتفعة	0.48	4.74	15	تحديد احتياجات المدرسة
مرتفعة	0.53	4.72	2	إدارة الاجتماعات بكفاءة
مرتفعة	0.52	4.70	19	توظيف المصادر المادية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة
مرتفعة	0.51	4.67	1	بناء الفريق الفعال
مرتفعة	0.53	4.67	6	إدارة الوقت بفاعلية
مرتفعة	0.55	4.67	9	إعداد خطط لحفظ النظام المدرسي
مرتفعة	0.55	4.65	16	توظيف المرافق المدرسية بفعالية
مرتفعة	0.54	4.64	18	توظيف المصادر المالية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة
مرتفعة	0.55	4.61	12	تنمية روح الانتماء للمدرسة
مرتفعة	0.57	4.59	4	تطوير المرافق المدرسية

مرتفعة	0.55	4.55	8	توظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد
مرتفعة	0.57	4.54	7	توظيف قدرات الأفراد
مرتفعة	0.54	4.52	13	تطوير استراتيجيات لتنمية الضبط الذاتي لدى العاملين
مرتفعة	0.59	4.51	5	توظيف العلاقات الإنسانية في خدمة أهداف المدرسة
مرتفعة	0.56	4.51	14	تطوير استراتيجيات لتنمية الضبط الذاتي لدى الطلبة
مرتفعة	0.65	4.50	17	إيجاد فرص التنمية المهنية للعاملين
مرتفعة	0.64	4.49	10	متابعة عملية الإرشاد والتوجيه الطلابي
مرتفعة	0.68	4.46	11	تفعيل دور اللجان الطلابية في المدرسة
مرتفعة	0.70	4.31	3	تفويض الصلاحيات
مرتفعة	0.57	4.58		الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة المبينة في الجدول رقم (15.4) ان الكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية كانت بدرجة "مرتفعة" لكافة فقرات مجال إدارة الموارد المادية والبشرية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.74) و (4.31)، وقد كانت أعلى المتوسطات للفقرة "تحديد احتياجات المدرسة"، تلاها "إدارة الاجتماعات بكفاءة"، ثم "توظيف المصادر المادية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة" وكان المتوسط الحسابي لها (4.74) ، (4.72) ، (4.70) على التوالي.

بينما كانت أدنى المتوسطات الحسابية للفقرة رقم (3) وهي "تفويض الصلاحيات" بمتوسط حسابي (4.31)، والدرجة الكلية لهذا المجال كانت بدرجة "مرتفعة" بمتوسط حسابي (4.58).

2.4.4 المجال الثاني: التخطيط الإداري

يظهر الجدول رقم (16.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين للكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في مجال التخطيط الإداري مرتبة ترتيباً تنازلياً:
جدول رقم (16.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين للكفايات المهنية المستقبلية عن مجال التخطيط الإداري مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة
مرتفعة	0.54	4.63	1	تحديد الأهداف التربوية للفريق العامل معه
مرتفعة	0.52	4.57	2	تقييم الإحتياجات التعليمية للطلبة
مرتفعة	0.50	4.56	5	طرح بدائل تنفيذية يمكن اعتمادها عند صعوبة تنفيذ القرار
مرتفعة	0.54	4.55	3	إستخدام التكنولوجيا في عمليات التخطيط
مرتفعة	0.54	4.52	4	تقييم الإحتياجات المهنية للعاملين
مرتفعة	0.53	4.57		الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية من خلال فقرات مجال التخطيط الإداري كما يبينه الجدول رقم (16.4) ان الكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية كانت "بدرجة" مرتفعة لكافة فقرات هذا المجال، وتراوحت قيمها بين (4.63) و (4.52) وكانت أعلى للفقرات هي "تحديد الأهداف التربوية للفريق العامل" معه بمتوسط حسابي (4.63) تلاها "تقييم الإحتياجات التعليمية للطلبة" وكان الوسط الحسابي لها (4.57).

بينما كانت أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المجال هي للفقرة (4) وهي "تقييم الإحتياجات المهنية للعاملين" بمتوسط حسابي (4.52).
والدرجة الكلية لهذا المجال كانت بدرجة "مرتفعة" بمتوسط حسابي (4.57).

3.4.4 المجال الثالث: الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم:

يظهر الجدول رقم (17.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم مرتبة ترتيباً تنازلياً:
جدول رقم (17.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية المستقبلية عن مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة
مرتفعة	0.49	4.67	14	تنمية الضبط الذاتي لدى الطلبة
مرتفعة	0.52	4.64	10	تقديم التغذية الراجعة للمعلمين
مرتفعة	0.49	4.63	12	تعزيز المهارات الإبداعية المتميزة لدى الطلبة
مرتفعة	0.52	4.57	1	معرفة نظريات التعلم
مرتفعة	0.57	4.57	9	متابعة اعمال الطلبة في الصف
مرتفعة	0.52	4.55	2	الإلمام بانماط سلوك الطلبة
مرتفعة	0.52	4.55	13	وضع برامج علاجية خاصة بالمشكلات التحصيلية لدى الطلبة
مرتفعة	0.62	4.54	11	تدريب المعلمين على الربط بين النظرية والتطبيق في المناهج الدراسية
مرتفعة	0.61	4.52	8	المعرفة الحاسوبية
مرتفعة	0.56	4.50	15	التعامل مع الطلبة على أساس الفروق الفردية بينهم

مرتفعة	0.54	4.50	7	تشجيع تعليم الناقد وحل المشكلات
مرتفعة	0.56	4.49	3	الإلمام بنظريات تعديل السلوك
مرتفعة	0.54	4.48	5	تشجيع التعلم النشط
مرتفعة	0.68	4.46	4	توجيه الطلبة نحو التخصصات التي ترتبط باستعداداتهم وقدراتهم التعليمية
مرتفعة	0.53	4.41	6	الإلمام بخصائص نمو المتعلمين
مرتفعة	0.64	4.40	16	إشراك الطلبة في اتخاذ القرار المتعلق بتعلمهم
مرتفعة	0.56	4.53		الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم الذي يبينه الجدول رقم (17.4) ان الكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية في هذا المجال كانت بدرجة "مرتفعة" لكافة الفقرات، وتراوحت بين (4.67) و (4.40) ، وكان أعلى المتوسطات الحسابية للفقرة "تنمية الضبط الذاتي لدى الطلبة" بمتوسط حسابي (4.67). بينما كانت أدنى المتوسطات الحسابية في هذا المجال مرتبطة بالفقرة (16) وهي "إشراك الطلبة في اتخاذ القرار المتعلق بتعلمهم" بمتوسط حسابي (4.40). والدرجة الكلية كانت بدرجة "مرتفعة" لهذا المجال بمتوسط حسابي (4.53).

4.4.4. المجال الرابع: علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي:

يظهر الجدول رقم (18.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي مرتبة ترتيباً تنازلياً:

جدول رقم (18.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية المستقبلية عن مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة
مرتفعة	0.57	4.55	5	إدارة اجتماعات أولياء الأمور
مرتفعة	0.52	4.54	4	وضع خطط علاجية للمشاكل الإجتماعية التي يعاني منها بعض الطلبة
مرتفعة	0.54	4.53	6	المشاركة الفاعلة في الأنشطة (التطوعية والمناسبات الرسمية والوطنية والقضايا المجتمعية).
مرتفعة	0.57	4.50	3	التواصل مع أولياء الأمور
مرتفعة	0.65	4.47	7	تفعيل مجالس أولياء الأمور بالمدرسة
مرتفعة	0.60	4.46	1	السعي للحصول على دعم (مادي ومعنوي) للمشروعات الريادية في المدرسة
مرتفعة	0.60	4.39	8	ربط المدرسة ببرامج التنمية في المجتمع المحلي
مرتفعة	0.69	4.39	9	التعامل مع مؤسسات ترعى الموهوبين
مرتفعة	0.62	4.37	2	السعي لبناء علاقة تفاعلية قائمة على تحديد (الأدوار والمسؤوليات) مع المجتمع المحلي
مرتفعة	0.60	4.47		الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي كما يبينه الجدول رقم (18.4) ان الكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية في هذا المجال، كانت بدرجة "مرتفعة" لكافة الفقرات، وتراوحت بين (4.55) و (4.37). وكانت أعلى المتوسطات للفقرات "إدارة اجتماعات أولياء الأمور" بمتوسط حسابي (4.55) تلاها "وضع خطط علاجية للمشاكل الإجتماعية التي يعاني منها بعض الطلبة" (4.54) ثم "المشاركة الفاعلة في الأنشطة التطوعية والمناسبات الرسمية والوطنية والقضايا المجتمعية" بمتوسط حسابي (4.53).

بينما كان أدنى المتوسطات الحسابية للكفايات المحددة في هذا المجال للفقرة (2) وهي السعي لبناء علاقة تفاعلية قائمة على تحديد الأدوار والمسؤوليات مع المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (4.37).

والدرجة الكلية لهذا المجال كانت بدرجة "مرتفعة" بمتوسط حسابي (4.47).

5.4.4 المجال الخامس: المتابعة والتقييم:

يظهر الجدول رقم (19.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين للكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في مجال المتابعة والتقييم مرتبة ترتيباً تنازلياً:

جدول رقم (19.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين للكفايات المهنية المستقبلية عن مجال المتابعة والتقييم مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة
مرتفعة	0.50	4.63	3	متابعة أثر برامج النمو المهني على نتائج العاملين
مرتفعة	0.49	4.62	4	وضع الخطط العلاجية لمواجهة المشكلات التي تواجه المدرسة
مرتفعة	0.60	4.58	2	تقويم أداء الإداريين
مرتفعة	0.53	4.58	6	تحليل النتائج والبيانات المتوفرة
مرتفعة	0.52	4.54	5	إستخدام أساليب تقويم حديثة
مرتفعة	0.61	4.50	1	تقويم أداء المعلمين
مرتفعة	0.68	4.45	7	إجراء البحوث الإجرائية لحل المشكلات في المدرسة
مرتفعة	0.56	4.56		الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية ل فقرات مجال المتابعة والتقييم كما يبينه الجدول رقم (19.4). ان الكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية في هذا المجال كانت بدرجة "مرتفعة" لكافة الفقرات، وقد تراوحت بين (4.63) و (4.45) و كانت أعلى المتوسطات الحسابية للفقرة "متابعة أثر برامج النمو المهني على نتائج العاملين" بمتوسط حسابي (4.63)، وفقرة "وضع الخطط العلاجية لمواجهة المشكلات التي تواجه المدرسة"

بمتوسط حسابي (4.62). بينما كانت أدنى المتوسطات الحسابية لفقرة "إجراء البحوث الإجرائية لحل المشكلات في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.45). وكانت الدرجة الكلية لهذا المجال "مرتفعة" بمتوسط حسابي (4.56).

4.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

نصّه : هل تختلف وجهات نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية باختلاف كل من: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية، والمسمى الوظيفي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص فرضيات الدراسة المنبثقة عنه:

1.5.4 الفرضية السادسة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير الجنس.

تم فحص الفرضية باستخدام اختبار (ت) للمجالات الخمسة والدرجة الكلية، حيث بينت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم ولصالح الاناث، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة احصائية على الدرجة الكلية وفي المجالات الأخرى. كما يبينه الجدول رقم (20.4). وبالتالي تم قبول الفرضية السادسة.

الجدول رقم (20.4) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات لاستجابات المبحوثين حول الكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الحكومية لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص	المجال
0.072	103	-1.82	0.56	3.51	ذكر	إدارة الموارد المادية والبشرية
			0.60	3.73	انثى	
0.344	103	-0.95	0.76	3.42	ذكر	التخطيط الإداري
			0.70	3.56	انثى	
*0.038	103	-2.11	0.83	3.22	ذكر	الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم
			0.68	3.54	انثى	
0.394	103	-0.856	0.69	3.38	ذكر	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
			0.70	3.51	انثى	
0.390	103	-0.863	0.71	3.43	ذكر	المتابعة والتقييم
			0.77	3.57	انثى	
0.10	103	-1.683	0.64	3.32	ذكر	الدرجة الكلية
			0.60	3.53	انثى	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

2.5.4 الفرضية السابعة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير التخصص.

تم فحص الفرضية باستخدام اختبار (ت) للمجالات الخمسة والدرجة الكلية، حيث بينت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كافة مجالات الدراسة، كما بينه الجدول رقم (21.4). وبالتالي تم قبول الفرضية السابعة أيضاً.

الجدول رقم (21.4) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات لاستجابات المبحوثين حول الكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الحكومية لمتغير التخصص

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص	المجال
0.679	103	-0.415	0.363	4.562	علوم طبيعية	إدارة الموارد المادية والبشرية
			0.332	4.592	علوم انسانية	
0.622	103	-0.495	0.399	4.541	علوم طبيعية	التخطيط الإداري
			0.369	4.580	علوم انسانية	
-0.463	103	-0.463	0.333	4.507	علوم طبيعية	الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم
			0.348	4.540	علوم انسانية	
0.710	103	-0.374	0.417	4.444	علوم طبيعية	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
			0.424	4.477	علوم انسانية	
0.701	103	0.385	0.339	4.580	علوم طبيعية	المتابعة والتقويم
			0.433	4.547	علوم انسانية	
0.155	103	-1.431	0.288	4.512	علوم طبيعية	الدرجة الكلية
			0.330	4.601	علوم انسانية	

3.5.4 الفرضية الثامنة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي للمجالات الخمسة والدرجة الكلية كما يبينه الجدول رقم (22.4).

الجدول رقم (22.4) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الحكومية لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد المادية والبشرية	بين المجموعات	0.110	2	0.055	0.471	0.626
	داخل المجموعات	11.955	102	0.117		
	المجموع	12.066	104			
التخطيط الإداري	بين المجموعات	0.003	2	0.001	0.009	0.991
	داخل المجموعات	14.807	102	0.145		
	المجموع	14.810	104			
الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم	بين المجموعات	0.100	2	0.050	0.422	0.657
	داخل المجموعات	12.065	102	0.118		
	المجموع	12.165	104			
علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	0.414	2	0.207	1.177	0.312
	داخل المجموعات	17.942	102	0.176		
	المجموع	18.356	104			
المتابعة والتقويم	بين المجموعات	0.545	2	0.273	1.694	0.189
	داخل المجموعات	16.415	102	0.161		
	المجموع	16.960	104			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.075	2	0.037	0.397	0.673
	داخل المجموعات	9.620	102	0.094		
	المجموع	9.695	104			

تشير البيانات الواردة في الجدول (22.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي عند المستوى المحدد على الدرجة الكلية ومجالات الدراسة الفرعية، وبالتالي تم قبول الفرضية الثامنة.

4.5.4 الفرضية التاسعة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الإدارية.

تم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي للمجالات الخمسة والدرجة الكلية. كما يبينه الجدول رقم (23.4)

جدول (23.4) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات المهنية المستقبلية لمديري والمدبرات المدارس الحكومية لمتغير سنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.368	1.009	0.117	2	0.234	بين المجموعات	إدارة الموارد المادية والبشرية
		0.116	102	11.831	داخل المجموعات	
			104	12.066	المجموع	
0.231	1.487	0.210	2	0.420	بين المجموعات	التخطيط الإداري
		0.141	102	14.390	داخل المجموعات	
			104	14.810	المجموع	
0.276	1.302	0.151	2	0.303	بين المجموعات	الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم
		0.116	102	11.862	داخل المجموعات	
			104	12.165	المجموع	

0.309	1.190	0.209	2	0.418	بين المجموعات	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
		0.176	102	17.937	داخل المجموعات	
			104	18.356	المجموع	
0.793	0.233	0.039	2	0.077	بين المجموعات	المتابعة والتقييم
		0.166	102	16.883	داخل المجموعات	
			104	16.960	المجموع	
0.282	1.282	0.119	2	0.238	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.093	102	9.458	داخل المجموعات	
			104	9.695	المجموع	

بينت النتائج في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في كافة مجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية، وبالتالي يتم قبول الفرضية التاسعة.

5.5.4 الفرضية العاشرة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

تم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الاحادي للمجالات الخمسة والدرجة الكلية كمايبينه الجدول رقم(24.4).

الجدول رقم(24.4) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الحكومية لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.624	0.588	0.069	3	0.207	بين المجموعات	إدارة الموارد المادية والبشرية
		0.117	101	11.858	داخل المجموعات	
			104	12.066	المجموع	
0.637	0.569	0.082	3	0.246	بين المجموعات	التخطيط الإداري
		0.144	101	14.564	داخل المجموعات	
			104	14.810	المجموع	
0.875	0.230	0.028	3	0.083	بين المجموعات	الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم
		0.120	101	12.082	داخل المجموعات	
			104	12.165	المجموع	
0.329	1.159	0.204	3	0.611	بين المجموعات	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي
		0.176	101	17.745	داخل المجموعات	
			104	18.356	المجموع	
0.581	0.656	0.108	3	0.324	بين المجموعات	المتابعة والتقييم
		0.165	101	16.636	داخل المجموعات	
			104	16.960	المجموع	
0.741	0.418	0.040	3	0.119	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.095	101	9.576	داخل المجموعات	
			104	9.695	المجموع	

تشير البيانات الواردة في الجدول (24.4) انه لا توجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي في كل مجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية، وبالتالي يتم قبول الفرضية العاشرة.

6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

نصّه : هل تختلف وجهات نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين بشأن كل من الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية؟

وللاجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على اداة الدراسة في الحالتين: تقدير الكفايات الحالية وتقدير الكفايات المستقبلية كما يبينه الجدول رقم (25.4)

الجدول (25.4) مقارنة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين للكفايات الحالية والمستقبلية المهنية لمديري المدارس

المتوسط الحسابي للكفايات المستقبلية	المتوسط الحسابي للكفايات الحالية	المجال	
4.58	3.66	إدارة الموارد المادية والبشرية	1
4.57	3.51	التخطيط الإداري	2
4.53	3.43	الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم	3
4.47	3.47	علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي	4
4.56	3.52	المتابعة والتقييم	5
4.54	3.47	الدرجة الكلية	

يشير الجدول السابق إلى أن هناك اختلافاً بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين ورؤسائهم في المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية في موضوع الكفايات المهنية الحالية والكفايات المهنية المستقبلية، حيث ان الكفايات المهنية الحالية حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وتراوحت بين (3.66) - (3.43) وهي بدرجة "متوسطة" من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم، بينما حصلت الكفايات المهنية المستقبلية على متوسطات حسابية أعلى وتراوحت بين (4.58) - (4.47) بدرجة مرتفعة.

ويستدل من الجدول السابق أيضاً ان مجال ادارة الموارد المادية والبشرية حصل على المتوسطات الحسابية لتقديرات البحوثيين للكفايات الحالية والكفايات المستقبلية معاً.

الفصل الخامس

تفسير النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة في ضوء أسئلتها، وكذلك تقديم التوصيات والاقتراحات بناء على هذه النتائج.

1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين؟

الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم كانت بدرجة متوسطة وهذا يدل على ان الكفايات المهنية الحالية لمدير المدرسة ليست بالمستوى المرغوب فيه، وقد يعود ذلك إلى عدم كفاية إعداد المديرين قبل الخدمة ، فلا يخفى على أحد ان المتطلب المهني لوظيفة المدير لا يتعدى كونه معلماً جيداً، رغم احتياج وظيفة المدير لمتطلبات تتعدى الجانب الأكاديمي، هذا بالإضافة إلى قلة التدريب أو عدم انتظامه للمدير أثناء الخدمة. مما يعني ان كفايات المدير بحاجة إلى تطوير وتجديد كي تتسجم مع التطورات الحديثة لمهام مدير المدرسة، وهذا يتفق مع دراسة كل من قداح (2003)، والحيح (2005).

يتضح من نتائج الدراسة ان مجال إدارة الموارد المادية والبشرية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حصل على أعلى المتوسطات الحسابية، بينما جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية مجال المتابعة والتقويم، وتلاه التخطيط الإداري، ثم مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم، وكانت جميعها بدرجة متوسطة.

كما أظهرت النتائج إن كفايات المديرين في التعامل مع المجتمع المحلي أقل منها مع أولياء الأمور وقد يعود ذلك إلى إن دور المدرسة غير واضح للمجتمع والعكس صحيح، فتعامل مدير المدرسة مع أولياء الأمور يرجع لتعامله مع الطلبة في الجوانب الأكاديمية والسلوكية غالباً ولدى المدير أسس وانظمة واضحة في ذلك، أما أسس

العلاقة مع المجتمع المحلي المبنية على المنفعة المتبادلة بين المدرسة والمجتمع المحلي فهي غير واضحة.

وعند التدقيق في مجال المتابعة والتقييم ظهر امتلاك المديرين لكفايات التقييم الإداري بصورة أعلى من كفايات استخدام البيانات والبحث الإجرائي مما يدل على تركيز المديرين على تنفيذ التعليمات وتطبيق المحاسبية الإدارية فقط.

أما مجال التخطيط الإداري فقد كانت كفايات المديرين في تحديد الأهداف مرتفعة في حين ان كفاياتهم في بقية عناصر هذا المجال كتقييم الاحتياجات التعليمية للطلبة والمهنية للعاملين واستخدام التكنولوجيا في عمليات التخطيط كانت متوسطة، وقد يعود ذلك إلى قلة التدريب العملي في هذا المجال.

. وبما إن مجال إدارة الموارد المادية والبشرية حصل على أعلى المتوسطات الحسابية فهذا يدل على إن اهتمام مدير المدرسة على الجوانب الإدارية أكثر من الجوانب الفنية، واعتبارها أولوية في ممارسات المديرين الفعلية، وهذا ما يخالف النظرة المهنية الحديثة لمدير المدرسة. وتتفق هذه المؤشرات مع أغلب نتائج الدراسات العربية والأجنبية التي توصلت إلى إن مديري المدارس ما زالوا يعيئون كثيراً بإظهار المدرسة بمظهر حسن من حيث النظام والدوام والنظافة، وجوانب الإطار الخارجي للمدرسة، والأعمال الكتابية والشؤون المالية، واستقبال الزوار، الذي يعطي حكماً غير دقيق عن فاعليتها. أي إن اهتمام مدير المدرسة هو اهتمام بمظاهر الفعالية الظاهرية على حساب الفعالية الحقيقية والتي تتمثل بالممارسة المتميزة لعملية التعليم وتحقيق التعلم الحقيقي الفعال. وهذا ما أظهرته الدراسة الحالية حيث إن مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم كان في المرتبة الأخيرة مع إن التعليم والتعلم هو الهدف الرئيس للمدرسة.

إن المدير الفعال يهتم بعمليتي التعليم والتعلم ويفوض الصلاحيات للمرؤوسين، وخاصة بالأمور الروتينية بحيث يتفرغ للتعليم والتعلم والنمو المهني للمعلمين، ويهتم بتجميع كل الطاقات والإمكانات المتوفرة، وتوفير الظروف المناسبة للإبتكار والتجديد والإبداع ويجعل المدرسة مكاناً محبباً ومرغوباً فيه ويسعى لتتميتها ورفع مكانتها.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج كل من دراسة الفواعرة (1990) المخلافي (1992)، وباعباد (1994)، والخطيب (1994). ومياس (1996)، ودروزة (1999)،

وأحمد(2000)، والطروة (2001)، وقдах (2003)، وبني مصطفى (2004)، والحيح (2005) ودراسة (Fenwick & Pierce 2002) التي أشارت في مجموعها إلى إهتمام المديرين بالأمر الإداري.

5.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

السؤال الثاني ونصّه

هل تختلف وجهات نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية باختلاف كل من: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية، والمسمى الوظيفي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص فرضيات الدراسة المنبثقة عنه:

الفرضية الأولى نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير الجنس.

تم فحص الفرضية باستخدام اختبار(ت) للمجالات الفرعية والدرجة الكلية، حيث اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير الجنس، فقد كانت قيمة الدلالة الاحصائية أقل من (0.05) ، وبالتالي تم رفض الفرضية للمجال الكلي.

بينت النتائج أنه توجد فروق في استجابات المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمدير المدرسة الثانوية، لصالح الاناث، فخرتني مع كثير من الزميلات والزملاء

تدل على ان المديرات يلتزم بتنفيذ التعليمات الإدارية بدرجة أكبر من المديرين، ويحاولن القيام بأعمالهن على أكمل وجه، ويتحملن المسؤولية الإدارية، ووجود طالبات ملتزمات يجعل فرصة متابعة وتركيز المديرين اكثر على عملية التعليم والتعلم مما يزيد من الوقت المخصص لحضور الحصص ومتابعة طرق التدريس، واتخاذ إجراءات تطويرية باستمرار بناءً على المتابعة المستمرة.

وانتفتت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من المخلافي (1992)، وعامر(1996)، وزيدان (1997)، والحيح (2005). حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لمتغير الجنس.

تختلف نتائج هذه الدراسة عن نتائج شحادة (1990)، والناصرى (2002)، وأبو شريعة(2005)، حيث أظهرت الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الأفراد تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير التخصص.

تم فحص الفرضية باستخدام اختبار(ت) للمجالات الفرعية والدرجة الكلية، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير التخصص، ويمكن تفسير ذلك بأنه لم يكن للخلفية العلمية للقادة التربويين دوراً بارزاً في تشكيل وجهة نظر المديرين ورؤسائهم وإدراكاتهم لعمل مدير المدرسة بشكل عام، حيث جاءت وجهات النظر متقاربة فيما يخص الكفايات المهنية المرتبطة بالأعمال الإدارية. أما فيما يخص الأعمال والمهام المرتبطة بالإشراف على عمليتي التعليم والتعلم فقد كانت للخلفية العلمية أي التخصص أثرها على وجهات نظر المديرين ورؤسائهم ولصالح تخصص العلوم الإنسانية، وقد

يعود ذلك إلى ان متخصصي العلوم الإنسانية لديهم فرصاً أكثر لمتابعة عدة مباحث فتخصص اللغة العربية مثلاً قد لا يجد صعوبة في الإشراف على معلمي اللغة العربية، والدراسات الإجتماعية والتربية الإسلامية وغيرها من العلوم الإنسانية. في حين قد تنحصر فرص المدير المتخصص في العلوم الطبيعية في الإشراف على عدد أقل من المعلمين من معلمي المواد العلمية. وهذا يتفق مع نتيجة دراسة أبو سمرة والعسيلي وأبو هليل(2007).

الفرضية الثالثة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي للمجالات الفرعية والدرجة الكلية، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ويمكن تفسير ذلك بأنه لم يكن للمؤهل العلمي للقادة التربويين دوراً بارزاً في تشكيل وجهة نظر المديرين ورؤسائهم، وإدراكاتهم لعمل مدير المدرسة بشكل عام. وربما يعود ذلك إلى إن أعمال ومهام مدير المدرسة تبدو للجميع باختلاف مؤهلاتهم العلمية مقيدة بالتعليمات، والمهام والسياسات، وعلى مدير المدرسة القيام بها مما يجعل النظرة للإدارة على أنها جانب تنفيذي وهذا لا يرضي المبحوثين. باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال إدارة الموارد المادية والبشرية لصالح أدنى من بكالوريوس، أي أن تقديرات هذه الفئة لواقع الكفايات المهنية الحالية أعلى من تقديرات الفئات الأخرى. ولعل ذلك يدل على إن ذوي المؤهلات أدنى من بكالوريوس يشعرون بأهمية الموارد المادية والبشرية أكثر من أقرانهم ذوي المؤهلات الأعلى، وقد يفسر أيضاً هذا الفرق في ان أصحاب المؤهلات الأعلى لا يقدمون كفاية إدارة الموارد المادية والبشرية على الكفايات الإدارية الأخرى، وكأن دراستهم الجامعية العليا زادتهم اطلاعاً على مفاهيم أوسع للعملية الإدارية،

ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة المخلافي(1992)، زيدان (1997) وأبو عودة (1998)، وعامر(1996)، والناصرى(2002)، عابدين (2002)، وأبو عودة (2004) وأبو شريعة (2005)، والحيج(2005)، وأبو سمرة والعسيلي وعمرو(2006).
بينما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من السعود والبطاح (1996)، الطروة (2001)، وبسيسو (2003).

الفرضية الرابعة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية. ولم يختلف المديرين ورؤسائهم من كل الخبرات الإدارية في نظرهم للكفايات الحالية. ولعل السبب إنه يتم اطلاع القادة على الكفايات منذ السنوات الأولى لمهامهم الإدارية. وأن القادة على صلة مباشرة بكفايات المدير منذ بداية توليه منصبه الإداري، وأيضاً لم يطرأ تغيير على الكفايات الحالية لمديري المدارس عبر السنوات المتتالية، وقد يعود ذلك إلى منهجية الوزارة المرتبطة بإعداد مديري المدارس والتركيز على المديرين الجدد. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من المخلافي(1990)، والسعود والبطاح (1996)، وعامر(1996)، وبسيسو (2003)، والحيج(2005). بينما اختلفت عما أظهرته نتائج دراسة كلاً من زيدان(1997)، والطروة (2001)، وأبو عواد(2004)، وأبو شريعة(2005).

الفرضية الخامسة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

تم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الاحادي للمجالات الفرعية والدرجة الكلية، حيث اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، فقد كانت قيمة الدلالة الاحصائية أقل من (0.05) ، وبالتالي تم رفض الفرضية للمجال الكلي وللمجالات الفرعية.

على ما يبدو إن توقعات مديري التربية ورؤساء أقسام الإدارات التربوية والرقابة من كفايات مديري المدارس أعلى من الواقع ففي حين يرى المديرون أن كفاياتهم عالية، لم يتفق معهم باقي القادة وخاصة رؤساء أقسام الإدارات التربوية، وقد يعود هذا التباين في الرأي إلى أن تقييم المدير لذاته لا يعود لنفس الأسس التي يقيّمها به الآخرون ، كما يعود إلى نقص التواصل الفعال المفتوح بين المديرين والقادة التربويين، بالإضافة إلى قلة التدريب المقدم للمديرين في مجال تطوير الكفايات الإدارية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحيح (2005)

3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث:

نصّه : ما الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية – فلسطين؟
على عكس ما كانت عليه النتائج في الكفايات الحالية فان الكفايات المتوقعة كانت جميعها مرتفعة حيث أظهرت النتائج ان أبرز الكفايات المهنية المستقبلية كانت في مجال إدارة الموارد المادية والبشرية، ثم مجال التخطيط الإداري، ثم تلاه المتابعة

والتقويم، ثم تلاه مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم، وأخيراً مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي. وكانت التوقعات تميل إلى جوانب تقدمية في الإدارة التربوية فعلى سبيل المثال كانت كفايات إدارة الموارد المادية والبشرية أكثر ميلاً للتركيز على الجانب الإنساني منها على الجانب الإداري. أما في مجال التخطيط فقد كان واضحاً تعظيم كفاية استخدام التكنولوجيا. وبرزت كفاية استخدام نظريات التعليم والتعلم بدرجة متقدمة، وأصبح التركيز على كفاية جعل الطالب محور العملية العملية التربوية واضحاً. كما ارتفع التركيز على كفاية الإشراف والمتابعة الفنية وإن دل ذلك على شيء؛ فإنما يدل على زيادة وعي جميع المديرين ورؤسائهم بضرورة إمتلاك مدير المدرسة الثانوية للكفايات المهنية الضرورية، وإعداده كقائد تربوي من النواحي الشخصية والمعرفية والعلمية من أجل مواكبة التطورات المستجدة وتطوير الأداء المدرسي وتجويد نوعيته، وهذا ما أكد عليه فولان (Fullan,1991) من أن دور مدير المدرسة كقائد تربوي يساعد على التجديد والتغيير والتطوير، وإن دور مدير المدرسة لم يعد كافياً لتحسين العملية التربوية. فلم يعد دوره مجرد الإهتمام بطرق التدريس، بل أصبح الأمر يتطلب العناية بكل المجالات التي لها اتصال مباشر أو غير مباشر بهذه العملية، ويتطلب الأمر أن يكون المديرون قادة لتنمية البرنامج التعليمي، والعمل على تقدمه، وأن تتوفر لديهم الكفايات التي تضمن تحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الهدود (1991)، والمخلافي (1992)، والخطيب (1994)، ومياس (1996)، وقداح (2003)، وبني مصطفى (2004)، والحيح (2005)، وأبو شريعة (2005)، وأبو عواد (2006)، وعدادبة (2006)، وعشبية ويونس (2007)، وكذلك الدراسة التي قام بها (Johnson,1998)، ودراسة (Hopkins,2000) على أن مدير المدرسة في حاجة مستمرة إلى تطوير كفاءاته ومهاراته الإدارية، والتربوية من خلال التدريب المستمر عليها.

4.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع:

نصّه : هل تختلف وجهات نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية باختلاف كل من: الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية، والمسمى الوظيفي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم فحص فرضيات الدراسة المنبثقة عنه:

الفرضية السادسة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير الجنس.

بينت النتائج ان المديرين ورؤسائهم بغض النظر عن الجنس اتفقوا بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمدير المدرسة الثانوية، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية دور مدير المدرسة في التركيز على جوهر عمليات التعليم والتعلم، وضرورة الوصول إلى مدير مدرسة متجدد، يسعى إلى التنمية المهنية، من خلال متابعتة للمستجدات المؤثرة في شخصيته المهنية، وسعيه إلى تحقيق النمو المهني للعاملين، حتى يكونوا قادرين على الاستجابة للتغيرات المتجددة، وإحداث تأثير نوعي في مجال العملية التعليمية، بغض النظر عن متغير الجنس.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من الناصري (2002)، والهباش (2002)، وأبو شريعة (2005)، وأبو سمرة والعسيلي وعمرو (2006).

بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة عما أظهرته نتائج دراسة كلاً من أبو عودة (2004)، ودراسة الحيح (2005)، ودراسة عداربة (2006).

الفرضية السابعة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير التخصص.

تم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي للمجالات الفرعية والدرجة الكلية، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير التخصص، فقد كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) ، وبالتالي تم قبول الفرضية للمجال الكلي وللمجالات الفرعية، وهذا ما يوضح أهمية وجهة نظر المبحوثين، واتفاقهم على الكفايات المهنية المستقبلية، ولم يؤثر متغير التخصص على وجهة نظرهم حيث لديهم بُعد نظر، ونظرة مستقبلية لضرورة امتلاك مدير المدرسة للكفايات المهنية التي تؤهله للقيام بمهامه، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة، التي تؤدي نتائجها إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم. وهذا ما يؤكد أهمية متابعة تطور مدير المدرسة وإعداده الإعداد الملائم لقيامه بمهامه، واتباع منهجية التدريب قبل وأثناء الخدمة لموكبة المستجدات وتحسين الأداء، لأن شغل وظيفة مدير لا يعطية ضماناً لنجاحه في عمله، بل إن التدريب المتواصل، والنمو المهني هما من أسباب النجاح المهني لمدير المدرسة. مع أنه أصبحت كثير من الدول في الوقت الحاضر تشترط على المرشح لتولي إدارة المدرسة، وشغل وظيفة مدير المدرسة؛ الحصول على مؤهل علمي في الإدارة المدرسية أو الإدارة التربوية.

الفرضية الثامنة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي للمجالات الفرعية والدرجة الكلية، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، فقد كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرضية للمجال الكلي وللمجالات الفرعية، وهذا ما يوضح أهمية وجهة نظر المبحوثين واتفاقهم على الكفايات المهنية المستقبلية، ولم يؤثر متغير المؤهل العلمي على وجهة نظرهم.

تدل هذه النتيجة على وعي المبحوثين بأهمية امتلاك مديري المدارس للكفايات المهنية من خلال تدريب وتطوير مدير المدرسة وتعزيز دوره ليصبح قائداً تربوياً مختصاً، ورفع كفاءته في مجالات إدارة الأفراد، وإدارة الموارد، والتخطيط، والإشراف على عمليتي التعليم والتعلم، والمتابعة والتقييم، إضافة إلى تحديد أدواره ومسؤولياته، وما يتعلق بها من مهارات، وكفايات يجب توفرها لدى مدير المدرسة مهما كان مؤهله العلمي.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسات المخلافي (1992)، عامر (1996)، زيدان (1997)، عابدين (2002)، الناصري (2002)، أبو عودة (2004)، أبو شريعة (2005)، الحيح (2005)، وأبو سمرة والعسيلي وعمرو (2006)، أبو سمرة والعسيلي وأبو هليل (2007).

ولا تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من شحادة (1990)، السعود والبطاح (1996)، بسيسو (2003).

الفرضية التاسعة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الإدارية.

تم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي للمجالات الفرعية والدرجة الكلية، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α)

≥ 0.05) في وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية، فقد كانت قيمة الدلالة الاحصائية أقل من (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرضية للمجال الكلي وللمجالات الفرعية. وهذا يوضح اتفاق وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية بغض النظر عن متغير سنوات الخبرة الإدارية، وقد يعود ذلك إلى نظرة المديرين ورؤسائهم إلى أهمية التنمية المهنية المستمرة طوال سنوات الخدمة، وعدم إقتصارها على المدير المبتدئ، وإنما التطوير المهني المستمر لمديري المدارس لضمان مواكبة التطورات العلمية، والثورة المعرفية والتكنولوجية، هو الذي يساعد على إكتساب الكفايات المهنية. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلاً من دراسة المخلافي (1990)، وبطاح والسعود (1993)، وعامر (1996)، الحيح (2005)، أبو شريعة (2005). ولا تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة زيدان (1997)، أبو عواد (2004).

الفرضية العاشرة نصّها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

تم فحص الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي للمجالات الفرعية والدرجة الكلية، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في وجهات نظر المديرين ورؤسائهم بشأن الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. إن عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر المديرين ورؤسائهم حول الكفايات المهنية المستقبلية يدل على وضوح كفايات مدير المدرسة في أذهان المديرين ورؤسائهم، وقد يعود ذلك لالتحاق القادة التربويين بدورات، وورش عمل. تعقد من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وإعلان الوزارة لتوجهاتها وخططها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحيح (2005).

5.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

نصّه : هل تختلف وجهات نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية - فلسطين بشأن كل من الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية.

دلت النتائج على وجود اختلاف في قيم المتوسطات الحسابية بوجهات نظر المديرين ورؤسائهم في المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية، في موضوع الكفايات المهنية الحالية، والكفايات المهنية المستقبلية، حيث أن الكفايات المهنية الحالية كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم، وهذا يدل على إدراك المديرين ورؤسائهم لواقع كفايات مدير المدرسة، وحاجتهم إلى امتلاك كفايات مهنية ضرورية جديدة وغير متوفرة لديهم بشكل كافٍ. بينما الكفايات المهنية المستقبلية كانت بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على اتفاق المبحوثين ضرورة إمتلاك مدير المدرسة الثانوية كفايات تساعده في مواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي، من أجل رفع الكفاءة الفردية لتحقيق التحسين المستمر، ودعم التغيير الإيجابي، وتنمية معارفهم، وصقل مهاراتهم، ورفع كفاياتهم، وتجديدها وتجويدها. ويستدل أيضاً أن أعلى مجال لاستجابات المبحوثين للكفايات الحالية والمستقبلية هو مجال إدارة الموارد المادية والبشرية، وهذا يدل على أهمية الإستثمار الأمثل لثلاثة موارد رئيسة هي أولاً: مرافق المدرسة من مختبرات، ومكتبات، وأدوات تقنية، وثانياً: إدارة الوقت باعتباره مورداً هاماً غير متجدد، وثالثاً: الطاقة الإنتاجية الفعلية للعاملين حينما يؤدون أعمالهم بدافعية ذاتية ناجمة عن رضاهم الوظيفي، وروحهم المعنوية العالية.

ويستدل من ذلك على وعي القيادات التربوية بأهمية التوجه نحو المنحى العملي في توظيف المعرفة، ويتفق ذلك مع توجهات التطوير التربوي نحو التعلم بالعمل، واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية. كما أن إدارة الوقت وفق فعاليات مخطط لها تخطيطاً جيداً؛ يعني أهمية هذا المورد والتقليل من الهدر الذي يطال الأداء في حال غياب التخطيط لتلك العمليات.

ومما يزيد من كفاية الإدارة المدرسية قدرتها على بناء قناعات لدى العاملين بالدور القيادي لمدير المدرسة، مما يحفز طاقاتهم، ودافعيتهم نحو التطور، والتنمية المهنية، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحبح (2005).

6.5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، وضمن محددات هذه الدراسة تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات في المجالات الآتية:
أولاً: التدريب والتطور المهني:

2.2 ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي برامج تدريبية تنطلق من الكفايات المهنية ومهام مدير المدرسة واحتياجاته الفعلية ومتابعتها وتقييم أثرها.

2.3 عقد لقاءات نقاش وتقييم مستمر للمديرين من قبل الإدارات المسؤولة على مستوى المديرية والوزارة لجسر الفجوة بين الرؤى التطويرية في الطرفين.

2.4 اعتماد الوزارة لبرامج مهنية متخصصة تركز على القيادة والإدارة المدرسية وبالتنسيق مع الجامعات وتتضمن محاور عدة منها:

- الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم.
- التقويم الشامل المستمر.
- العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم،...).
- استراتيجيات فعالة في عمليات التعليم والتعلم.
- المشاركة المجتمعية.
- إدارة الموارد المادية والبشرية.

ثانياً: السياسات التربوية:

2.5 اقتراح سياسات تحفز مديري المدارس للنمو المهني المستمر بما يتوافق مع متطلبات العصر.

2.6 وضع أسس للتواصل الإداري الفعال بين المدرسة والمديرية والوزارة.

2.7 وضع سياسات وأسس لتفعيل العلاقة التشاركية مع المجتمع المحلي.

2.8 وضع معايير وطنية لجودة مديري المدارس لتكون أساساً لعملية التقييم وتحديد الاحتياجات والتخطيط والتطوير التربوي .

ثالثاً: الدراسات المستقبلية:

- 2.9 دراسات حول الكفايات المهنية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.
- 2.10 دراسات حول التواصل الإداري الفعال بين المدرسة والإدارات في المستويات المتوسطة والعليا.
10. دراسات حول الكفايات المهنية لمديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة والوكالة.

المراجع العربية

- الإبراهيم، عدنان. (2002)، الإدارة: تربوية- مدرسية - صفية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، أربد ، الأردن.
- أبو سمرة، محمود؛ والعسيلي، رجا؛ وأبو هليل، فوزي. (2007). واقع الممارسات الاشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين ، مجلة جامعة الخليل للبحوث ، 3 ، (1)، ص(161-188).
- أبو سمرة، محمود؛ والعسيلي، رجا؛ وعمرو ،أمل. (2006). تصورات مديري المدارس الثانوية واولياء الامور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي . مجلة جامعة الخليل للبحوث، 2 ،(2)، ص(140-163).
- ابو شريعة، محمد. (2005). دور مديري المدارس كمشرفين تربويين في محافظات الجنوب في الاردن. مجلة كلية التربية، 2 (29)، ص (303-328).
- أبو عواد، نزار. (2006). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- ابو عودة ، فوزي. (1998). واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في لواء غزة. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- ابو عودة، فوزي. (2004). المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- أبو فروة، محمد. (1997). الإدارة المدرسية، طرابلس: الجامعة المفتوحة.
- أحمد، أحمد. (1991). نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وتربوية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد ،أحمد. (1997) رفع كفاءة الإدارة المدرسية. الاسكندرية :مكتبة المعارف الحديثة
- احمد، أحمد. (2000). القصور الإداري في المدارس الواقع والعلاج. القاهرة، دار الفكر العربي.

- أحمد، أحمد. (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأزرق، عبد الرحمن. (2000). علم النفس التربوي للمعلمين، بنغازي: دار الكتب الوطنية.
- إسماعيل، ختام. (2006). دليل المدراء في الإدارة المدرسية، عمان: دار الشروق.
- الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر بيروت دار النهضة العربية.
- انيس، إبراهيم؛ ومنتصر، عبد الحليم؛ والصوالحي، عطية؛ وخلف اللّة، محمد(1972). المعجم الوسيط، ط2، القاهرة: مصر.
- باعباد، علي. (1994). المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية. جامعة عين شمس، القاهرة.
- البدري، طارق. (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر.
- بسيسو، نادرة. (2003). تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظات غزة. رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة عين شمس وجامعة الأقصى.
- بطاح، أحمد؛ والسعود، راتب. (1993). اختيار مدير المدرسة في الأردن إسس مقترحة، مجلة ابحاث اليرموك، 9 (1). 195-227.
- بطاح، أحمد؛ والسعود، راتب. (1996). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم، مجلة دراسات (العلوم التربوية)، 23(2).
- بن قصودة، بالنور. (1995). تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء اتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة، أطروحة دكتوراة غير منشورة جامعة عين شمس.
- بني مصطفى، هاني. (2004). بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء إحتياجاتهم التدريبية. رسالة دكتوراة غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية.
- التميمي، عواد. (2000). كفايات امين المكتبة المدرسية، بغداد : د.ن.

جامل، عبد الرحمن . (2001). الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها في التعليم الذاتي، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.

جرادات، عزت؛ ومؤتمن، منى. (2000). التجارب العالمية المميزة في الإدارة التربوية . تونس : المنظمة العربية للثقافة والعلوم .

حجازي، لوسيا. (1997). الإدارة المدرسية، منشورات جامعة دمشق، مطبعة جامعة دمشق.

حجازي، محمد. (2007). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: مصر، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.

حجي، احمد. (2000). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.

الحريري، رافدة. (2007). القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر.

حسين، سلامة. (2000). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، القاهرة: المكتبة التربوية.

حسين، سلامة. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر.

الحيح، هيثم. (2005). معايير اختيار مدير المدرسة الثانوية الواقعية والممولة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين والمشرفين التربويين في محافظتي الخليل وبيت لحم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الخطيب، رداح . (1994). الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية بالاردن. جامعة أسوان : القاهرة.

الخميس، سلامة. (2001). قراءات في الإدارة المدرسية: أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية. الاسكندرية: مصر، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.

الخوaja، عبد الفتاح. (2004). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة.

دروزة، افنان. (1999). مدى ممارسة مديري المدارس لدورهم الوظيفي على ضوء مجالات علم تصميم التعليم. جريدة القدس (عدد 10632).

الدليمي، احمد. (1995). بناء برنامج لتدريب مديري المدارس الثانوية في ضوء كفاياتهم الإدارية ، بغداد ، جامعة بغداد.

الرازي ،محمد. (1986). مختار الصحاح. بيروت، مكتبة لبنان.

الزيبيدي، سلمان . (1988) . اتجاهات في تربية الطفل، عمان: دار انس للنشر ، الاردن.

زيدان، ناريمان. (1997). انماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات نابلس، وطولكرم، وقلقيلية ، وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية.

سراج الدين، اسماعيل. (2006). إصلاح التعليم في مصر، الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية.

سليمان، مهدي. (1999). معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في محافظتي نابلس وطولكرم، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

شحادة، حسين. (1990). المهام الإدارية والفنية المنوطة لمديري المدارس الثانوية في الاردن، ومدى تنفيذهم لها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان: الاردن.

الطروة، هيثم. (2001) . واقع كفاية السلوك الادراي لمديري المدارس القانونية في الضفة الغربية كما يتصوره مدراء التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الطويل ،هاني. (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وافاق . عمان: دار وائل للنشر.

عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان : دار الشروق.

عابدين، محمد. (2002) . تقويم برنامج تدريب مديري المدارس الحكومية كما يراه المديرين والمسؤولون في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث العلمية، 1 (2)، 35-70 .

عامر، رايق. (1996). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس .

عداربة، محمود .(2006). إدارة الوقت لدى مديري ومديرات وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

العريني، عبد العزيز.(2004). الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية* عدد 72 ص 141-144.

عريفج، سامي. (2004). (ط2). *الإدارة التربوية المعاصرة*. عمان: دار الفكر .

عشبية، فتحي . (2007). مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها البحرية واقع ممارستها وسبل تنميتها. *دورية الادارة العامة*، 47 (3)، ص357.

عطوي، جودت. (2001). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي اصولها وتطبيقاتها*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

أحمد، أحمد. (1991). *نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وتربوية*. القاهرة: دار الفكر العربي.

عطوي، جودت. (2004). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العميرة، محمد . (2002). *مبادئ الادارة المدرسية*. (ط3)، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة .

رجب بن علي العويسي:الرؤية الاستراتيجية لمدير المدرسة،(2003):
(On line) availablefrom:
<http://www.moe.gov.om/moe/bulletin/6thissu/01.htm>.(accessed25dec.2003

غنايم، فهمي. (1989). الكفاءة الداخلية الكمية للتعلم الابتدائي الحكومي بالكويت. *المجلة التربوية* المجلد (5)، العدد(9).

الفتلاوي، سهيلة .(2003). *كفايات التدريس*، عمان: دار الشروق.

الفواعة، محمد. (1990). دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم في مدارس لواء عجلون.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

القдах، محمد. (2003). الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الاردنية في الربع الاول من القرن الحادي و العشرين. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان: الاردن.

قطيشات، ليلي . (2006) . إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ،عمان : مركز الكتاب الاكاديمي.

كاربنتر، جون.(1999). من أجل مدارس أفضل. إصلاح دور ومسؤوليات واستعداد مديري المدارس. (ترجمة:عبد الله شحادة)، معهد الإدارة العامة.

كنعان، نواف.(1995). القيادة الإدارية، ط5. عمان: دار الثقافة.

محامدة، ندى.(2005). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، عمان: دار الصفاء.

المخلافي، محمد. (1992). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الاكاديمية الحكومية في اليمن . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان: الاردن.

مرسي، محمد. (1987). (ط2). الإدارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.

مرعي، توفيق. (1983). الكفايات التعليمية في ضوء النظم ،عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع.

معاينة، عبد العزيز. (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان :دار حامد .

المشوخي، موسى. (1998). واقع التعاون بين الادارة المدرسية والمجتمع المحلي في محافظات غزة . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .

مناصرة، محمد .(2001). درجة فاعلية برنامج تدريب مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

مياس، احمد. (1996). الكفايات الإدارية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويون ومديرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، اربد ، جامعة اليرموك.

نبراي، يوسف.(1993). الإدارة المدرسية الحديثة. ط2، دولة الإمارات العربية المتحدة، مكتبة الفلاح.

الناصري، صالح. (2002). الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان كما يراها القادة التربويون والمديرون انفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

الناقبة، محمود. (1997). البرنامج التعليمي القائم على الكفايات اسسه واجراءاته. القاهرة : سعد للنسخ والطباعة.

نصار، عاطف. (1997). التدريب والتكنولوجيا والمستقبل ، القاهرة : المركز العربي للتطوير الإداري .

هاريس، الما؛ موجس، دانيل.(2007). تحسين المدارس من خلال دور المعلم كقائد (ترجمة: علا اصلاح). القاهرة: مجموعة النيل العربية.

الهباش، اسامة.(2002). المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية.

الدهود، دلال (1991). الكفايات الاساسية لمدير المدرسة في التعليم العام في الكويت مجلة الدراسات التربوية، 7 (37).

هلال، علي.(2000). الكفايات التدريسية الازمة لمعلمي اللغة العربية في ضوء التقويم البديل وبناء برنامج تدريبي لتنميتها في دول البحرين، أطروحة دكتوراة غير منشورة، بغداد: جامعة بغداد .

وليامز، جيمس. (2003). فن الادارة المدرسية. (ترجمة: خالد العامري). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

ياسين، فاطمة. (1990). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان: الاردن.

يونس، كمال. (2007). دور برنامج تدريب مديري المدارس الأساسية في محافظة الخليل في إكسابهم الكفايات الإدارية. التربية والتعليم، ورقة بحثية مقدمه لمؤتمر نوعية التعليم، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتاريخ (16-17) كانون أول 2007

المراجع الاجنبية :-

Arch bold, R, H. (2004).**the Perception of Leadership style: effecton the work enviroment** Novasouth, Eastern University.DAI- A65\05, P.1853,AA3132802.

Donald G, (1998). **The Way Of The Leader**, Nicholas Breadlel Publishing, London.

Dunne, D & Delisio, E .(2001).**Common Elemintires Of Effective School** .Education World

ERIC Clearinghouse on Teaching and teacher education, Washington, ED477731.

Fennel. H. (1999); power in the principal ship: four women's experiences, **journal of educational administration**, Vo.37, No.1,

Fenwick, Lestie, T & Pierce, Mildred C.(2002) **Professional development of principals.**

Foster,R & Heller,B.(2003).Leadership For School Improvement ;Principals and Teachers Perspectives.**International Electronic Journal For Leadership in learning**,(7)3.

Fullan.M (1991).**The New Meaning of educational Change**. (2nd ED).New York: Teacher College Press.

Goldberg. M. (2001). **Leadership In Education Five Commonalities**.PDK Home, site, map, Kappan Professional Journal URL.

Hopkins. G. (2000). **Principals Idintify Top Ten Leadership Trates**. Colarado state University, Education world.

Kizlik, R.(1999) . **Classroom and Bevavior Management**. USA: University Uf Newoleans.

Lightner, M. (1994). **Participatory decision-making in Wisconsin public schools principals, beliefs and perceptions, dissertation abstract international**, 55 (5)

Maureen. (1993). **Constrains on Effectiveness of Junior High School and theirPrincipals, dissertation abstract international**, 55 (7).

Siegel, D(2003). **Performance-Driven Budgeting**: The Example of New YorkCity's Schools(2003)Eric Digest 168-may2003.

Smith , A.(1981). **Education and Future** An interview with Alvin Toffler Soial Education .

Pridjen, B(2005). **The relationship between urban principal competence and educational goals and outcomes Mougan State University (2001)**. Dissertation abstract interactional ,3133765

Webester,M. (1971) **Third New International Dictionary of The English Language**, Unabridged With Seven Language Dictionary Chicago William, Benion Vol. 1. N.C.



ملحق (1)

جامعة القدس
الدراسات العليا

أداة البحث

حضرة الفاضلة/..... المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية ومديراتها لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس، وتم إعداد هذه الأداة لجمع البيانات المطلوبة حول الموضوع. وستعامل البيانات بسرية تامة. الرجاء منكم التفضل بتعبئة الاستمارة لغرض البحث العلمي. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة : سهاد الفار

القسم الأول: معلومات شخصية: ويتضمن معلومات حول خمسة متغيرات وهي:

- (1) الجنس : ذكر انثى
- (2) التخصص: علوم طبيعية علوم انسانية
- (3) المؤهل العلمي: أدنى من بكالوريوس بكالوريوس أعلى من بكالوريوس
- (5) سنوات الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية : أقل من خمس سنوات 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- المسمى الوظيفي: مدير التربية والتعليم رئيس قسم الإدارات التربوية رئيس قسم الرقابة مدير المدرسة

القسم الثاني: بنود أداة الدراسة.

يرجى التكرم بوضع إشارة (×) أمام كل عبارة في المكان الذي تراه ملائماً مرتين، في المرة الأولى لواقع الممارسة وفي المرة الثانية للتصور المستقبلي، وفقاً للمفتاح الآتي:

يدلّ الرقم (5) على درجة قوية جداً يدلّ الرقم (4) على درجة قوية يدلّ الرقم (3) على درجة متوسطة يدلّ الرقم (2) على درجة ضعيفة يدلّ الرقم (1) على درجة ضعيفة جداً

مثال:

يجب ان يقوم المدير بالآتي بدرجة..					يقوم المدير حالياً بالآتي بدرجة....				
1	2	3	4	5	العبارة				
				x	1	2	3	4	5
							x		

هذا يعني أنك ترى ان المدير يقوم توضيح الأهداف التربوية للفريق العامل بدرجة متوسطة (3) بينما يجب ان يقوم بذلك بدرجة كبيرة جداً (5).

يجب ان يقوم المدير بالآتي بدرجة ..					يقوم المدير حالياً بالآتي بدرجة....					
1	2	3	4	5	العبارة	1	2	3	4	5
					مجال إدارة الموارد المادية و البشرية					
					بناء الفريق الفعال					1
					إدارة الاجتماعات بكفاءة					2
					تفويض الصلاحيات					3
					تطوير المرافق المدرسية					4
					توظيف العلاقات الإنسانية في خدمة أهداف المدرسة					5
					إدارة الوقت بفاعلية					6
					توظيف قدرات الأفراد					7
					توظيف التكنولوجيا في إدارة الموارد					8
					إعداد خطط لحفظ النظام المدرسي					9
					متابعة عملية الإرشاد والتوجيه الطلابي					10
					تفعيل دور اللجان الطلابية في المدرسة					11
					تنمية روح الانتماء للمدرسة					12
					تطوير استراتيجيات لتنمية الضبط الذاتي لدى العاملين					13
					تطوير استراتيجيات لتنمية الضبط الذاتي لدى الطلبة					14
					تحديد احتياجات المدرسة					15
					توظيف المرافق المدرسية بفاعلية					16
					إيجاد فرص التنمية المهنية للعاملين					17
					توظيف المصادر المالية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة					18
					توظيف المصادر المادية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة					19

يجب ان يقوم المدير بالآتي بدرجة..					يقوم المدير حاليا بالآتي بدرجة....					
1	2	3	4	5	العبارة	1	2	3	4	5
					مجال التخطيط الإداري					
					تحديد الأهداف التربوية للفريق العامل معه					20
					تقييم الاحتياجات التعليمية للطلبة					21
					استخدام التكنولوجيا في عمليات التخطيط					22
					تقييم الاحتياجات المهنية للعاملين					23
					طرح بدائل تنفيذية يمكن اعتمادها عند صعوبة تنفيذ القرار					24
					مجال الإشراف على عمليتي التعليم والتعلم					
					معرفة نظريات التعلم					25
					الإلمام بأنماط سلوك الطلبة					26
					الإلمام بنظريات تعديل السلوك					27
					توجيه الطلبة نحو التخصصات التي ترتبط باستعداداتهم وقدراتهم التعليمية					28
					تشجيع التعلم النشط					29
					الإلمام بخصائص نمو المتعلمين					30
					تشجيع تعليم الناقد وحل المشكلات					31
					المعرفة الحاسوبية					32
					متابعة أعمال الطلبة في الصف					33
					تقديم التغذية الراجعة للمعلمين					34
					تدريب المعلمين على الربط بين النظرية والتطبيق في المناهج الدراسية					35
					تعزيز المهارات الإبداعية المتميزة لدى الطلبة					36
					وضع برامج علاجية خاصة بالمشكلات التحصيلية لدى الطلبة					37
					تنمية الضبط الذاتي لدى الطلبة					38
					التعامل مع الطلبة على أساس الفروق الفردية بينهم					39
					إشراك الطلبة في اتخاذ القرار المتعلق بتعلمهم					40

يجب أن يقوم المدير بالآتي بدرجة..					يقوم المدير حالياً بالآتي بدرجة....					
1	2	3	4	5	العبارة	1	2	3	4	5
					مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي					
					إدارة اجتماعات أولياء الأمور					41
					وضع خطط علاجية للمشاكل الإجتماعية التي يعاني منها بعض الطلبة					42
					المشاركة الفاعلة في الأنشطة (التطوعية والمناسبات الرسمية والوطنية والقضايا المجتمعية).					43
					التواصل مع أولياء الأمور					44
					تفعيل مجالس أولياء الأمور بالمدرسة					45
					السعي للحصول على دعم (مادي ومعنوي) للمشروعات الريادية في المدرسة					46
					ربط المدرسة ببرامج التنمية في المجتمع المحلي					47
					التعامل مع مؤسسات ترعى الموهوبين					48
					السعي لبناء علاقة تفاعلية قائمة على تحديد (الأدوار والمسؤوليات) مع المجتمع المحلي					49
					مجال المتابعة والتقييم					
					تقويم أداء المعلمين					50
					تقويم أداء الإداريين					51
					متابعة أثر برامج النمو المهني على نتائج العاملين					52
					وضع الخطط العلاجية لمواجهة المشكلات التي تواجه المدرسة					53
					استخدام أساليب تقويم حديثة					54
					تحليل النتائج والبيانات المتوفرة					55
					إجراء البحوث الإجرائية لحل المشكلات في المدرسة					56

ملحق (2) أسماء المحكمين

الدرجة العلمية	مكان العمل	اسم المحكم
دكتوراه	جامعة القدس	د.محمد عابدين
دكتوراه	جامعة القدس	أ.د. أحمد فهيم جبر
دكتوراه	جامعة القدس	د. محمود أبو سمرة
دكتوراه	جامعة القدس	د. غسان سرحان
دكتوراه	مستشار تربوي	د. سعيد عساف
ماجستير	وزارة التربية والتعليم العالي	أ.شهناز الفار
ماجستير	وزارة التربية والتعليم العالي	أ.صادق الخضور
بكالوريوس	وزارة التربية والتعليم العالي	أ. وليد احشيش
ماجستير	جامعة القدس المفتوحة	أ. فريد مرة

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
77	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة	1.3
79	معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للكفايات المهنية الحالية والمستقبلية	2.3
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية الحالية للمدير عن كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية	1.4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية الحالية للمدير في مجال إدارة الموارد المادية والبشرية مرتبة تنازلياً	2.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية الحالية للمدير في مجال التخطيط الإداري مرتبة تنازلياً	3.4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية الحالية للمدير في مجال التعليم والتعلم مرتبة تنازلياً	4.4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية الحالية للمدير في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً	4.5
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية الحالية للمدير في مجال المتابعة والتقييم مرتبة تنازلياً	6.4
93	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الحكومية لمتغير الجنس	7.4
94	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الحكومية لمتغير التخصص	8.4

96	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لمتغير المؤهل العلمي	9.4
97	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للتعرف على مصدر الفروق بين المتوسطات في مجال إدارة الموارد المادية والبشرية	10.4
99	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لمتغير الخبرة الإدارية في الوظيفة الحالية	11.4
101	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات المهنية الحالية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لمتغير المسمى الوظيفي	12.4
102	اختبار شيفية للمقارنات البعدية للتعرف على مصدر الفروق بين المتوسطات	13.4
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية المستقبلية للمدير عن كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية	14.4
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية المستقبلية للمدير في مجال إدارة الموارد المادية والبشرية مرتبة تنازلياً	15.4
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية المستقبلية للمدير في مجال التخطيط الإداري مرتبة تنازلياً	16.4
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية الحالية للمدير في مجال التعليم والتعلم مرتبة تنازلياً	17.4
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية المستقبلية للمدير في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع	18.4

	المحلي مرتبة تنازلياً	
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات المهنية المستقبلية للمدير في مجال المتابعة والتقييم مرتبة تنازلياً	19.4
114	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الحكومية لمتغير الجنس	20.4
115	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الحكومية لمتغير التخصص	21.4
116	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لمتغير المؤهل العلمي	22.4
117	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لمتغير سنوات الخدمة الإدارية في الوظيفة الحالية	23.4
119	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للكفايات المهنية المستقبلية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لمتغير المسمى الوظيفي	24.4
120	مقارنة بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين للكفايات المهنية الحالية والمستقبلية المهنية لمديري المدارس.	25.4

فهرس الملحق

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الملحق</u>	<u>الملحق</u>
147	استبانة الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها	(1)
151	أسماء المحكمين	(2)
152	رسالة جامعة القدس لتسهيل المهمة	(3)
153	كتاب وزارة التربية والتعليم العالي لتسهيل المهمة	(4)

فهرس المحتويات

الرقم	المبحث	الصفحة
	إجازة الرسالة	
	الإهداء	
	الإقرار	أ
	الشكر والتقدير	ب
	الملخص بالعربية	ج
	الملخص بالانجليزية	هـ
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية		
1.1	المقدمة	1
2.1	مشكلة الدراسة ومبرراتها	4
3.1	أهداف الدراسة	4
4.1	أهمية الدراسة	5
5.1	أسئلة الدراسة	6
6.1	فرضيات الدراسة	6
7.1	حدود الدراسة	8
8.1	مصطلحات الدراسة	8
الفصل الثاني: الأدب التربوي والدراسات السابقة		
1.2	الخلفية النظرية والأدب التربوي	10
1.1.2	الكفاية ومفاهيمها	11
2.1.2	مصادر اشتقاق الكفايات	13
3.1.2	الكفايات اللازمة لمديري المدير المدرسة	14
4.1.2	مفهوم الإدارة المدرسية	17
5.1.2	الإدارة المدرسية الحديثة	18
1.6.1.2	أهداف الإدارة المدرسية	19

الصفحة	المبحث	الرقم
20	المنطلقات الأساسية لمدرسة المستقبل	7.1.2
22	القيادة التربوية الفاعلة في مدارس المستقبل	1.7.1.2
23	مهام ومسؤوليات مدير المدرسة	2.7.1.2
29	معايير تقويم الإدارة المدرسية	8.1.2
29	صفات مدير المدرسة	9.1.2
32	التنمية المهنية لمدير المدرسة	10.1.2
34	الدراسات العربية	1.2.2
65	الدراسات الأجنبية	2.2.2
73	تعقيب على الدراسات السابقة	3.2.2
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة		
76	منهج الدراسة	3.1
76	مجتمع الدراسة	3.2
76	عينة الدراسة	3.3
77	أداة الدراسة	4.3
78	صدق الأداة	5.3
79	ثبات الأداة	6.3
80	إجراءات الدراسة	7.3
80	التحليل الإحصائي	8.3
81	متغيرات الدراسة	9.3
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
83	المقدمة	1.4
92	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	3.4
104	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	4.4

الصفحة	المبحث	الرقم
113	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	5.4
120	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	6.4
الفصل الخامس: تفسير النتائج والتوصيات		
121	مناقشة نتائج السؤال الأول	1.5
123	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	
128	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.5
129	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.5
133	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.5
135	التوصيات	6.5
المراجع		
137	المراجع الأجنبية	
144	المراجع العربية	