

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة
نظر المعلمين والمديرين

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445هـ - 2024م

دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية
من وجهة نظر المعلمين والمديرين

إعداد:

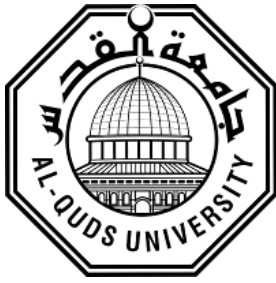
سامية حسين جمعة المصري

بكالوريوس علم الحاسوب من جامعة القدس/فلسطين

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
التربوية من برنامج الإدارة التربوية/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

1445هـ - 2024م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين

اسم الطالبة: سامية حسين جمعة المصري

الرقم الجامعي: 21410075

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 09/01/2024م من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم توقيعهم:

التوقيع

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أشرف محمد أبو خيران

التوقيع

2. ممتحناً داخلياً: أ.د. محمود أبو سمرة

التوقيع

3. ممتحناً خارجياً: د. حسام القاسم

القدس - فلسطين

1445 هـ - 2024 م

الإهداء

إليكنّ، بناتي، قرة عيني حبيباتي الغاليات

هبة الرّوح من الله لي
ابنتي، جميلتي، حبيبتي،
يا من تعلمت منك الصّبر والإصرار والجديّة

سوار، أضيء مبسمي بوجودك
وعفويتك

قمر، سمائي، هدوؤك علمني الكثير

ورسيل، روعي، فكلّك نكاء

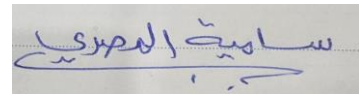
وأشرقت، أشرقت حياتي بك، يا من أشرقتي دنيّتي من جديد

خمسكن أحببتُ، ما لم أحبّ به أحد من قبل

أهدي إليكنّ رسالتي المتواضعة

إقرار

أقر أنا مُعدّة هذه الرسالة أنّها قُدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يُقدّم لنيل أيّ درجة عُليا لأيّ جامعة أو معهد.



التوقيع:

الاسم: سامية حسين جمعة المصري

التاريخ: 2024/01 /09

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. واختارت الباحثة عينة الدراسة وفقاً لطريقة العينة الطبقية، حيث بلغت عينة الدراسة (282) معلماً ومديراً وبنسبة مئوية تبلغ 29% من مدارس مجتمع الدراسة الذي يبلغ عدده 973 معلماً/ة ومديراً/ة .

وأعدت استبانة لقياس دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية وتكونت من (46) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (البيئة المدرسية، الطلبة، المعلم، المنهاج)، وتحققت الباحثة من صدقها وثباتها بالطرق العلمية، وتوصلت إلى ما يلي: أن دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين جاءت بدرجة عالية، ولقد حصل مجال البيئة المدرسية على أعلى متوسط حسابي، يليه مجال الطلبة وجاءت بدرجة عالية، ومن ثم مجال المعلم، يليه مجال المنهاج وجاءت بدرجة متوسطة.

كما توصلت النتائج لعدم وجود فروق دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص) بينما كان هناك فروق تعزى الى متغير الجنس والمسمى الوظيفي .

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تقديم دورات تدريبية للمدراء خاصة بالمنهاج، والتخفيف من مادة المنهاج الدراسي بما يُغطي الأهداف المهمة والمرجوة للمرحلة الدراسية، ومراعاة نصاب المعلمين وإعطائهم المساحة الكافية لتنمية قدراتهم وتطويرها .

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، مدير المدرسة، التطوير التربوي، مدارس مديرية القدس الشريف.

The role of school principals of Al-Quds Al-Sharif Directorate in developing the educational process from the point of view of teachers and principals

Prepared by: Samia Al-Masry

Supervised by: Dr. Ashraf Abu Khayran

Abstract:

The study aimed to identify the reality the role of school principals of Al-Quds Al-Sharif Directorate in developing the educational process from the point of view of teachers and principals. To achieve the objectives of the study, the study used the descriptive method. The researcher chose the study sample according to the Stratified sample method, where the the study sample amounted to (282) teachers and principals, representing a percentage of 29% of the schools in the study population, which numbered 973 teachers and principals.

A questionnaire was prepared to measure the role of public school principals in the educational development process in the Al-Quds Al-Sharif Directorate, and it consisted of (46) items distributed over four areas: (school environment, students, teacher, curriculum). The researcher verified its validity and reliability using scientific methods and concluded the following: The role of government school principals in developing the educational process in the Al-Quds Al-Sharif Directorate, from the point of view of the teachers and principals themselves, was highly rated. The field of school environment received the highest arithmetic average, followed by the field of students and came with a high score, then the field of the teacher, followed by the field of the curriculum and came. To a moderate degree.

There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the role of public school principals in the educational development process in the Al-Quds Al-Sharif Directorate from the point of view of the teachers and principals themselves due to the variables (academic qualification, years of experience, specialization), while there were differences due to Gender and job title variables.

In light of these results, the study recommended the necessity of providing training courses for principals specific to the curriculum, reducing the curriculum material to cover the important and desired goals of the academic stage, considering the quorum of teachers and giving them sufficient space to develop and develop their abilities.

Keywords: School administration, School Principal, Educational Development, Schools of Al-Quds Al-Sharif Directorate.

الفصل الأول

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

محددات الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

إن دور مدير المدرسة قد تطور خلال العقد الأخير من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير في مؤسسته التربوية يركز على بناء وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وتحسين سبل وأساليب التواصل مع العاملين فيها، وصنع القرارات التربوية داخلها بطريقة تعاونية، كما يؤكد هذا النمط بصفة خاصة على دور المدير في قيادة القادة الآخرين وتطبيق نموذج الإدارة على مستوى المدرسة وكل من العاملين معه والطلبة وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي، إضافة إلى التركيز على إحداث التغيير بصورة تشاركية، وأن يتم في بيئة إبداعية تعد أكثر إستجابة للحاجات المختلفة الفردية وقد كان هذا التغيير في وظيفة الإدارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية .

كما تغير الإتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة تغير وظيفة المدرسة في المجتمع، وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو العناية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه .

وكانت نتيجة هذا المفهوم زيادة التقارب والاتصال والمشاركة بين المدرسة والمجتمع فقامت المدرسة بدراسة مشكلات المجتمع، ومحاولة تحسين الحياة فيه، بجانب عنايتها بنقل التراث الثقافي، وتوفير الظروف التي تساعد على إبراز فردية الطفل. (حامد، 2009).

وحيث أن التعليم هو القوى المحركة والدافعة والمؤثرة في مختلف الأنشطة الأخرى، وهو أيضا العملية التربوية والأجتماعية التي تُغذي المجتمع بمختلف كوادره الفنية اللازمة، كان ضروريا أن تكون الإدارة التعليمية محققة لأهداف هذا التعليم. (العجمي، 2000).

لقد كان دور المدير دائما مركباً ونظرا لأن إعداد النشيء للعيش في مجتمع بالغ التعقيد مثل مجتمع العولمة أمر شاق ومهمة بالغة الصعوبة شائكة المسار، لهذا لا بُد أن يُعد مدير المدرسة إعدادا تربوياً يهيئه لتولى الإدارة التربوية للمدرسة، لأن التحديات التي ستفرزها مفاهيم العولمة في ظل عصر المعلوماتية، وفعاليات الحضارة الرقمية تمثل تحدياً كبيراً.

والتطوير التربوي هو التغيير في نمط التربية والتعليم من الحالة القائمة للأحسن والأكمل والأحدث، ويتم من رصد الواقع ورسم معالم المستقبل والبناء التدريجي خلالهما، وفق خطة متجددة، تنطلق من الواقع وتتكى على الإمكانيات والظروف والدراسات المقدمة من أهل الاختصاص.

لقد أصبح التطوير والتجديد التربوي الآن ضرورة ماسة من أجل تحقيق حياة عصرية وحيوية تهيئ المجتمع لمواكبة المتغيرات بصورة فاعلة وإيجابية، بعيداً عن الإنفعال أو الإنغلاق ذلك أن التربية هي البوابة الأولى للتطوير والتغيير، والتهيئة للغد المرتقب، وتتمثل الحاجة للتطوير في تعليمنا من خلال إدراك طبيعة العصر القائم ومطالبه، وحجم المنافسة والصراع التقني الدولي، وعوامل النجاح والريادة الموصلة لذلك، ودور وتأثير التربية في تحقيق ذلك جميعاً.

ومع كل تطور تشهده النظرية التربوية يصبح ضروريا تطوير العملية التربوية والتي تشمل التطوير في كل المجالات من معلمين ومنهاج وطلبة وبيئة مدرسية والعلاقة مع المجتمع المحلي وغيرها من المجالات وحيث أن المدير هو الشخص الأول وله التأثير الفاعل في عملية التطوير وهو العنصر الأساسي الذي يقف بالمشهد الحقيقي والواقع في العملية التربوية فسيكون هو المحرك الرئيس للتطوير ومنه تبدأ الفكرة، لذلك أهتمت الباحثة بموضوع التطوير التربوي ولما للمدير المدرسي دور في هذا التطوير .

2. 1 مشكلة الدراسة

ومن خلال عمل الباحثة في الميدان التربوي ومعلمة في المدارس لمدة طويلة وملاحظتها أن أي تغيير أو تحسين أو تطوير في المدرسة يكون وراءه المدير، فهذا يؤكد مدى فاعليته ودوره سيكون في هذا المجال فنتائج دراسة الباشا (2018) التي تناولت موضوع دور الإدارة المدرسية في تطوير العمل التربوي أن الإدارة المدرسية لها دور فعال في تطوير أداء المعلم ولها أثر كبير في نتائج الطلاب ومن هنا تبين أهمية دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية. وتتلخص مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين؟

3. 1 أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

السؤال الأول: ما دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المسمى الوظيفي؟

4. 1 فرضيات الدراسة

انبثق عن سؤال الدراسة الثاني مجموعة من الفرضيات الصفرية وهي كالاتي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

1.5 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.
2. التعرف إلى دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المسمى الوظيفي)

1.6 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الإدارة المدرسية، ودورها الفاعل، وإسهامها الملحوظ في تحسين عملية التعليم والتعلم، ومدى مساهمتها في تطوير العملية التربوية. فتتبع الأهمية النظرية للدراسة في تحسين فعالية الجهاز الإداري بالمدرسة لما في ذلك من تحقيق نتائج إيجابية في العملية التعليمية وتدعيم العمل التعاوني الموجه والمركز وأيضاً التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة .

وتبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في :

- (1) التعرف إلى دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية .
- (2) تشجع هذه الدراسة على إجراء مزيد من الدراسات حول دور مديري المدارس في تطوير العملية التربوية.
- (3) تشكل هذه الدراسة حافزاً للعاملين في مجال الإدارة المدرسية، للتعرف إلى دور مدير المدرسة، من أجل تعريفهم بطرق الإدارة المدرسية فيما يتعلق بتطوير العملية التربوية .
- (4) الاستنتاجات والتوصيات التي ستتوصل إليها هذه الدراسة ستساعد في تطوير العملية التربوية عامةً.
- (5) كما تبدو أهمية هذه الدراسة أيضاً في الفئات التي سوف تستفيد منها، والمتمثلة في:
_ المديرين والمديرات: حيث ستوضح لهم هذه الدراسة كيفية مساهمة الإدارة المدرسية في تطوير العملية التربوية في المدارس الفلسطينية عامة.
_ الطلاب في المدارس: وهم الذين ستعكس عليهم الفائدة التي سيكسبها المعلمون فتزيد من تحصيلهم العلمي، و مهاراتهم.
_ المنهاج : والتعديل فيه.
_ البيئة المدرسية : والتطوير فيها .
_ المعلمون : والخبرات التي سيكسبونها .

7. 1 حدود الدراسة ومحدداتها :

تم تحديد الدراسة بالحدود الآتية:

الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023\2024

الحد المكاني : اقتصرت الدراسة على مدارس مديرية القدس الشريف.

الحد البشري: اقتصرَت الدراسة على جميع المعلمين والمديرين في مدارس مديرية القدس في محافظة القدس، التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية.

الحد الاجرائي: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالأداة ومجالاتها، والمعالجات الإحصائية التي سوف يتم استخدامها.

8.1 مصطلحات الدراسة

الإدارة المدرسية: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة؛ تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (أحمد، 1999).

الإدارة المدرسية: جميع الجهود المنظمة والأنشطة والعمليات من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه بغرض بناء التلميذ من جميع نواحيه، بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويساهم في تقدمه (العجمي، 2000: 30)

ومن خلال التعريفات السابقة تعرف الباحثة الإدارة المدرسية إجرائياً بما يلي :

هي مجموعة العمليات التي يقوم كل العاملين في المدرسة في تفاعل ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها وفقاً للأسس والسياسات، والفلسفة التربوية الموضوعة من قبل الدولة، رغبة في إعداد النشء بما يتوافق مع المجتمع، ورفع الكفاية الإنتاجية للمدرسة، والإرتقاء بمستوى العاملين فيها. ويعبر عنها إجرائياً في هذه الدراسة بمجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على استبانة عملية التطوير التربوي المُعد لهذه الغاية.

مدير المدرسة : تعرفه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بأنه : "المسؤول الاول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية لتنسيق جهود العاملين فيها،

وتوجيههم وتقويم اعمالهم من أجل تحقيق الاهداف العامة للتربية " . (وزارة التربية والتعليم، 1996، نشرة رقم م ت ع/1) .

ويعرفه الحر (2005) بأنه : "فرد في المدرسة مسؤول عن إدارة مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرار وقيادة وتوجيه و ثم الرقابة مع الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في المدرسة " .

وتعرفه (شريز، 2003) بأنه : " هو المسؤول بشكل تام عن إدارة المدرسة وتنظيمها ورفع تقارير عن سيرها وعملها وكل ما يحدث داخل نطاق حدود المدرسة التي يشرف عليها " .

يعرف (عطية، 2008) التطوير: هو التغيير والتحسين المقصود المخطط له انطلاقاً من مستوى معين للوصول لمستوى أفضل.

التطوير التربوي : تحسين العملية التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة أكثر كفاءة، إذاً هو : التحسين ورفع كفاية العملية التربوية أو النظام ككل في تحقيق الأهداف المرجوة. (عطية، 2008).

وتعرف الباحثة التطوير التربوي إجرائياً: إدراك سير العملية التعليمية والحلول العملية لها بهدف تحسين الأداء والتجديد بما يحقق الأهداف التربوية .

الدور: ويعرف الدور بأنه "مجموعة من الأنشطة المرتبطة أو الأطر السلوكية التي تحقق ما هو متوقع من مواقف معينة " . (مرسي، 1989).

التعريف الإجرائي للدور : يقصد بالدور في هذه الدراسة العمل الذي يقوم به المدير في تطوير العملية التربوية .

مدارس مديرية القدس الشريف: وهي مدارس الأوقاف الإسلامية البالغ عددها 52 مدرسة تابعة للسلطة الفلسطينية إدارياً وتعمل تحت مظلة الأوقاف الأردنية، ويتم فيها تدريس المنهاج الفلسطيني، وتقع مدارسها داخل جدار الفصل العنصري وخارجه.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

الاطار النظري

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسات الاجنبية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. 2 الإطار النظري

يعرض هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بالمحور التي تناولته هذه الدراسة، والذي يتناول موضوع الإدارة المدرسية، والتطوير التربوي.

1. 1. 2 مقدمة:

الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة، وأصبحت ضرورية للفرد والجماعة، إن العمل التربوي من أهم المجالات في حياة الإنسان وهذا العمل يحتاج لمؤسسة لتنفيذه وتحقيق أهدافه، والأدارة المدرسية هي الأداة المنفذة للعملية التعليمية وهنا يتضح أن من أهم محاور التطوير التربوي هو المدير والإدارة المدرسية، ستبين الباحثة في هذا الأدب النظري في هذه الدراسة مسؤوليات المدير وواجباته والتطوير التربوي ومجالاته.

الإدارة المدرسية:

تعتبر المدرسة قاعدة الهرم العريض لأي نظام تربوي، وتمثل الإدارة المدرسية في هذا النظام الإدارة التنفيذية، لوضع أهداف التعليم واستراتيجياته وخططه موضع التطبيق الفعال، فهي المسؤولة مباشرة عن مساعدة وتنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة، والمنتسبة إليها من موظفين إداريين ومعلمين وطلبة ومستخدمين بهدف تحقيق الأهداف العامة، والخاصة لعمليتي التعلم والتعليم (حمدان، 2007).

وتعد الإدارة المدرسية أصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي، ولكنها من أهم التشكيلات فيه؛ لأنها هي التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بكل أهدافها ومراميها (إسماعيل، 2009). وهي وسيلة لتنظيم العمليات

التربوية على وجه ميسور، فضلاً عن كونها الأداة التي يتم بواسطتها خلق التعاون وتبسيط الإجراءات، ووضع الإمكانيات المادية والبشرية في مكانها السليم، وتخطيط العمليات اللازمة لوضع السياسات التعليمية موضع التطبيق، وتقييم عوائد العمل التربوي للوقوف على مقدار اقترابه من تحقيق الأهداف المرسومة بصورة فعالة (Chapman, 2008).

والإدارة المدرسية هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) من إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً فعالاً، وهي مجموعة الأنشطة التي تتداخل وتتكامل فيما بينها لخلق جيل من المواطنين الاجتماعيين، وقادرين على التفكير السليم والعمل المنتج (Fernandez, 2007).

وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية واتسع مجالها ليشمل الجوانب الإدارية والفنية للعمل المدرسي في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها (المعاينة، 2007).

وتعد وظيفة مدير المدرسة من أهم وظائف الإدارة المدرسية؛ فمدير المدرسة هو الإداري الأول فيها يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بمدرسته، ومدى مسايرة الخطط والمناهج الدراسية للوائح والقواعد التعليمية الصادرة عن هذه السلطات. ولمدير المدرسة السلطة التنفيذية في مدرسته في حدود اختصاصه وصلاحياته، وله سلطة إدارية على جميع العاملين بالمدرسة (al. et Clark, 2009).

يمكن تصنيف مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة وما ينبثق عنها من مهام وظيفية في خمسة محاور:

تحسين البرامج التعليمية: ويشتمل هذا المحور على مهام تحديد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة والتخطيط لتطوير تقويم هذه البرامج .

خدمات هيئة التدريس: ويشتمل هذا المحور على مهام توجيه وتقويم هيئة التدريس في المدرسة وإتاحة فرص النمو المهني لهم (عبد الرسول، 2008).

خدمات شؤون الطلبة: ويشتمل هذا المحور على مهام الإرشاد النفسي للطلبة وتوجيههم ومساعدتهم في التصدي للمشكلات التي تواجههم (Moorman & Hale , 2003).

الموارد المالية والمادية: ويشتمل هذا المحور على مهام الإشراف على الموارد المالية وإدارة المبنى المدرسي وتجهيزاته (إبراهيم، 2008) .

علاقة المدرسة بالمجتمع: ويشتمل هذا المحور على مهام الاتصال بالمجتمع والاستفادة من موارده في تحسين العمل المدرسي.

ويوجز حسين وأبو الوفا (2008) أدوار ومسؤوليات مدير المدرسة فيما يلي:

التخطيط المدرسي: ويبدأ دوره التخطيطي بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية التي تنطوي تحتها مدرسته، وكيفية تحقيقها.

التنظيم المدرسي: وهو يقوم بعملية التنظيم من خلال تحديد المسؤوليات والسلطات ونواحي الإشراف وعملية الاتصال وكذلك الأنشطة المدرسية بطريقة منطقية، فهو يحدد المهام والموارد التي يحتاجها ويقيم الأداء ويختار الأفراد ويحدد العلاقات ويضع محكات التقويم، ثم يأتي دوره في تفويض سلطاته ومتابعة إنجاز المهام.

النمو المهني للمعلمين: فهو يعمل على تمهينهم مهنيًا وتخصيصًا وثقافيًا ويتحقق ذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية وتنفيذ الأنشطة، كما يساعدهم على فهم أهداف المرحلة، ودراسة المناهج الدراسية بمفهومها الواسع كما يساعد المعلمين على معرفة أحدث الطرق التربوية والأساليب التربوية في مجال التدريس.

في العلاقات الإنسانية: تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين، وإيجاد روح معنوية عالية بينهم، ويتطلب ذلك ثقتهم فيه وفي إدارته عن طريق تحسين ظروف العمل وإشعارهم بالأمان والاحترام وتقدير عملهم الذي يقومون به بالإضافة إلى تحقيق مبدأ العدل بين الجميع، طلاب ومعلمين، وأن يعمق الشعور بالانتماء وحب المدرسة والتقاني في خدمة العملية التربوية.

التقويم: وهو وسيلة تمكن مدير المدرسة من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى نجاح جهود تحسينها وتطويرها. ومدير المدرسة يقوم المعلمين والعاملين والطلاب، ويقوم المنهاج، وهو بالتالي يقوم العملية التعليمية ككل.

وإذا كان على مدير المدرسة أن يقوم بمعظم هذه المسؤوليات والأدوار إن لم يكن جميعها؛ فإنه يجب أن لا نتوقع أن كل مدير قادر على القيام بهذه المسؤوليات على أكمل وجه في وقت واحد. وكلما تم ذلك اقترب مدير المدرسة من النجاح في مهنته. (العجمي، 2007).

التطوير التربوي

يحتل تطوير المؤسسات التربوية الصدارة في جميع الدول، ولا يمكن أن يحدث تقدم ملموس على مستوى هذه المؤسسات إلا بتحسين جميع مجالات العملية التربوية، ومواكبة المستجدات العالمية في هذا المجال، والانتقال نحو تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة في التربية، وإعادة تنظيمها، وبناءها من أجل التطوير التربوي.

ومن أهم التحديات التي تواجه المدرسة في هذا العصر هي التطورات المختلفة في جميع المجالات فكلما حققت المدرسة نجاحا في مخرجاتها كانت هناك تطلعات جديدة تفرضها متطلبات الحياة المتسارعة، ومن هنا تأتي أهمية نظام التطوير التربوي وأثره في التطوير بمجالاته مثل التطوير في المنهاج، الطلبة، المعلمين، البيئة المدرسية، إذ يوجه المدرسة لتطور توقعاتها باستمرار عن طريق التحسين والتطوير المستمرين للعمليات بشكل صحيح منذ البداية وباستمرار بالاعتماد على احتياجات المجتمع المدرسي ومتطلباته للوصول به إلى أقصى درجات الكفاءة والفاعلية.

وفي هذه الدراسة نتطرق الباحثة الى التطوير التربوي في المجالات الآتية :

المعلم :

ينظر إلى المعلم علي أنه صاحب رسالة مقدسة وشريفة علي مر العصور والأجيال، وإذا أمعنا النظر في هذه الرسالة خلصنا إلي أن مهنة التعليم التي اختارها المعلم وانتمى إليها إنما هي مهنة أساسية وهامة في تقدم الأمم، لذا ينظر إلي المعلم نظرة تقدير واحترام، غير أن هذه النظرة قد تغيرت عبر العصور من حيث الأدوار التي يقوم بها المعلم، فكان ينظر إلي المعلم قديماً علي أنه ناقل للمعرفة فقط وما علي الطلاب إلا حفظ هذه المعارف والمعلومات، ونظراً للتقدم والتطور التكنولوجي والثورة المعرفية تغيرت هذه الأدوار التي يقوم بها المعلم، وبما أن من أهداف العملية التعليمية تنمية الفرد وإكسابه اتجاهات ايجابية نحو نفسه ومجتمعه وثقافته وتحقيق تكيفه الشخصي والاجتماعي وتزويده بالخبرات والمهارات التعليمية التي تمكنه من أداء دوره الذي يتوقعه منه المجتمع، فإن دور المعلم يرتبط بتلك الأهداف العامة، ومما لا شك فيه بأن قدرة المعلم علي قيامه بمسؤولياته تجاه الطلاب تتحدد بمدي استيعابه لأهداف العملية التعليمية ومتطلبات المجتمع وتوقعاته من دوره كمعلم، كما أن أدائه لدوره التربوي والتعليمي يتأثر أيضاً بمدي إتقانه للمهارات والمعارف المرتبطة بتخصصه وقدرته علي الانتقاء والاختيار من خبراته بما يؤثر به علي خبرات ومهارات الآخرين، واستجابته واستيعابه للمستحدثات التربوية ووسائل التعليم وظروف التغير بالنسبة للمجتمع ومتطلباته وتوقعاته المتجددة من دوره كمعلم (شتا، 1999).

وبما أن العالم يتطور ويتقدم بسرعة ويوماً بعد يوم فلا بد للتربية أن ترتبط بما يجري في الواقع من تطورات، لذا يجب علي المعلم تشجيع الطلاب وتعليمهم وحثهم علي مواكبة التطورات التي تواجههم مستقبلاً، ولكن يواجه المعلم عدة صعوبات منها: التناقض بين الحديث والقديم، وبين النزعات العصرية التحررية والثقافة التقليدية (أيوب، 1997).

لذا فان الهدف من التربية الجديدة لم يعد تحصيل المعرفة فقط، فلم تعد المعرفة هدفاً في حد ذاتها بل الأهم من تحصيلها هو القدرة علي الوصول إلى مصادرها الأصلية وتوظيفها لحل المشاكل.

-و لابد أن تسعى التربية الجديدة لإكساب الفرد أقصى درجات المرونة وسرعة التفكير والقدرة علي التكيف الاجتماعي.

-لم تعد وظيفة التعليم في التربية الجديدة مقصورة على تلبية الاحتياجات الاجتماعية، والمطالب الفردية، بل تجاوزتها إلى النواحي الوجدانية والأخلاقية، وإكساب الإنسان القدرة على تحقيق ذاته.

-لابد للتربية الجديدة، أن تتصدى للروح السلبية بتنمية التفكير الإيجابي، وقبول المخاطرة وتعميق مفهوم المشاركة (حسن، 2005). وبما أن التعليم التقليدي موجود منذ القدم ولا يمكن الاستغناء عنه تماماً، إلا أنه يواجه في هذا العصر العديد من المشاكل نظراً للزيادة الهائلة في أعداد الطلاب، والانفجار المعرفي الهائل، عدم القدرة علي مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب فالمعلم عليه إنهاء كمية كبيرة من المعلومات في وقت محدد .

فالمعلم في التعليم التقليدي هو محور العملية التعليمية، أما النظام التعليمي الجديد يجب أن يكون محوره المتعلم.

إن المعلم من خلال أدواره ومسؤولياته وإعداده من أجل تحمل المسؤولية لابد وأن يكون ذلك وفق التغيرات التي يشهدها المجتمع، فلم يعد المعلم ناقل للمعرفة والمصدر الوحيد لها بل الموجه المشارك لطلابه في رحلة تعلمهم واكتشافهم المستمر، لقد أصبحت مهنة التعليم مزيجاً من مهام القائد، المرشد، الناقد، والموجه.

كما أن المعلم له دوره البارز في المحافظة علي تقاليد المجتمع ووسيط في نقل التراث الثقافي من جيل إلى جيل، وأداة الوصل بين عصر الأمس ومعرفته وعصر اليوم بما يحمله من تدفق معرفي (حسن، 2005).

هذا بالإضافة إلي أن المعلم رائد اجتماعي يساهم في تطور المجتمع وتقدمه من خلال تربية الأبناء تربية صحيحة تتسم بحب الوطن والانتماء إليه والمحافظة عليه، هذا المعلم تحكمه أفكار ومعتقدات تحتاج إلى تطوير، فهو محشور بين مثلث له ثلاثة أضلاع، أحدها كثافة عالية داخل حجرات الدراسة، وثانيها كم هائل من المواد التعليمية، وثالثها وقت قصير وهو زمن الحصة الدراسية، وكذلك أصبح هذا المعلم الذي يقف على خط الإنتاج غير قادر على اتخاذ القرار التربوي السليم، فهو ملقن معنى بإيصال المعلومات إلى المتعلمين من الكتب المدرسية إلى عقل المتعلم بتبسيطها أو شرحها وتكرارها لتأكيدا واستظهارها (شتا، 1999).

ولكي يواجه المعلم التحديات والمسؤوليات الجديدة عليه أن يقوم بتدريب نفسه بنفسه فالمعلم يجب عليه أن يتعلم طوال حياته، وأن يدرب نفسه باستمرار (حسن، 2005).

لذلك تبنت بعض دول العالم مفهوم (التعلم مدى الحياة للمعلم) مما يجعل المعلم مهنيًا منتجًا للمعرفة ومطورًا باستمرار لممارساته المهنية (عمر، 2002).

هذا المفهوم يؤدي إلى تغيير جذري في الرؤية التقليدية للتعلم والنظام المدرسي ويقدم عملية الوعي بأن التعليم والتدريب هي عملية مستمرة (الخبتي، 2003).

كما أن تطبيق مفهوم (التعلم مدى الحياة للمعلم) يشكل التحدي المطلوب للمعلمين للارتقاء بأنفسهم وتمنحهم دوراً مهماً في المجتمع مما يؤدي إلى إعادة هندسة مهنة التدريس برمتها ليفتح بذلك مجالات مهنية جديدة تدعم جهد المعلمين ليكونوا هم أنفسهم متعلمين مدى الحياة، ومما يدفع المعلم نحو هذا المفهوم هو حقيقة أن المعلمين داخل فصولهم يواجهون ضغوطاً كثيرة ومطالب متعددة نتيجة هذا التغير والتقدم في المجتمع مما يدفع المعلمون إلى التعامل مع هذه المطالب بنجاح.

إذا يجب أن نرتقي إلى مستوى العصر الذي نعيشه، فإن المعلم اليوم لا يمكن أن يكون كمعلم الأمس يقف ليلقن التلاميذ المقررات منعزلاً عن زملائه المعلمين أو عن التيارات الفكرية والتكنولوجية التي تحيطه خارج المجتمع، وإنما يصبح المنظم والمنسق لبيئة التعلم بما فيها من موارد وتوزيع العمل التعليمي، وكسر عادة التبعية عند التلاميذ وتشجيعهم على الاستقلال الفكري لمزيد من الخيال والإبداع (حسن، 2005).

وتتمثل أدوار المعلم في :

-القدرة على اتخاذ القرار فيما يتعلق بعملهم التدريسي داخل الفصل وفيما يتعلق بأنشطة نموهم المهني، وذلك جزءاً من عملية تمهين التعليم التي تحتم أن يتمتع المعلم بقدر كبير من الحرية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بممارساته المهنية ونموه المهني.

-كما أنه لن يكون المعلم هو مصدر المعلومات الوحيد، بل سيكون الاعتماد على مصادر أخرى في مقدمتها المصادر الإلكترونية.

-ولن تكون المعلومة غاية في ذاتها، ولن يكون الهدف فقط هو الوصول إليها، بل سيركز التعليم على نقد المعلومة وتقويمها.

-ولن يكون المعلمون عبارة عن أفراد يؤدون عملاً محدداً، ولا علاقة لبعضهم ببعض فالتحول الذي ننشده يأخذ بعدين: بعد التقارب، وبعد التكامل، فبدلاً من عمل المعلم لوحده منعزلاً عن بقية زملائه، يجب أن تأخذ المدرسة الحديثة منحى يسعى لتقريب المعلمين وربطهم ببعض بعلاقات أخوية تعاونية تساعد على الاستثمار الأمثل لجهودهم داخل المدرسة، فالأخوية والعمل التشاركي بين المعلمين يجب أن يكون سمة للعمل المدرسي المستقبلي (Joyce, 1993)

-خبيراً في طرق البحث عن المعلومة، وليس الخبير في المعلومة نفسها، فقد تحول المعلم من خبير يعلم كل شيء إلى ما يشبه المرشد السياحي في عالم يعج بالمعلومات، ويحتاج الطلاب إلى من يرشدهم.

-معلماً يتفهم بعمق مهامه تجاه مجتمعه وأمته عن طريق المواقف التعليمية وما ينشأ عن علاقات متبادلة بين المعلم والمتعلم وهي علاقات يجب أن تتميز بالحوار والتفاعل وتبادل الخبرة بحيث تتعدى نقل المعرفة من طرف إلى آخر لتؤدي إلى تنمية القدرات وممارسة قوى التعبير والتفكير وإطلاق قوى الإبداع، وتهذيب الأخلاق وتطوير الشخصية بجمليتها (حسن، 2005).

-معلماً يملك روح المبادرة والنزعة إلى التجريب والتجديد، يثق بنفسه في تنظيم النشاط التربوي بحرية واختيار، ويمتلك من المهارات والقدرات والمعلومات ما يجعل منه باحثاً تربوياً يسهم في حل المشكلات التربوية عن دراية ووعي .

-معلماً ممارساً مفكراً متأملاً يقوم على نحو مستمر تأثير اختياراته وأفعاله على الآخرين والتلاميذ، ويعمل على نحو نشط ويبحث عن الفرص لنموه مهنيّاً.

-معلماً لديه مهارات اتصال وتواصل عالية، ومهارات قادرة على حل المشكلات المختلفة، ووعي علمي وتقني يساعد في النجاح في الحياة، كما يساعد في الارتقاء بمستوى الأمة كي تتقدم على الأمم الأخرى، وتحتل موقعاً مرموقاً في عصر السباق المعرفي والتقني، ووسائل الاتصال الحديثة (النصار، 1423).

-امتلاك القدرة على التفكير الناقد، والتمكن من فهم علوم العصر وتقنياته المتطورة، والقدرة على عرض المادة العلمية بشكل مميز، والإدارة الصفية الفاعلة وتهيئة بيئة صفية جيدة، والقدرة على استخدام التقويم

المستمر والتغذية الراجعة أثناء التدريس، وهذه القائمة من الأدوار تمثل الحد الأدنى لمعلم مدرسة المستقبل حتى نضمن بنسبة عالية تحسين نوعية المخرجات (الحر، 2001).

-كما يجب علي المعلمين تطوير أدائهم التدريسي، ومعرفة الاحتياجات الإنسانية المتجددة للتلاميذ، وسبل إشباع تلك الاحتياجات بما يمنحهم الاستقرار العاطفي والنمو العقلي والقوة البدنية، وهذا ما تقصر عن تحقيقه الأجهزة التقنية المتطورة وحدها (النصار، 1423).

المنهاج:

شهد القرن الحالي حركة علمية نشطة في مجال تطوير المناهج الدراسية، نتيجة التطورات العلمية والتغيرات المتسارعة التي يشهدها هذا العصر، والتي يرى الربيعي (2006م، ص ٣٦٠) أنها أثرت بشكل مباشر على مناهج التعليم، مما جعل جميع دول العالم تعمل على تطوير المناهج بما يتلاءم مع هذه التطورات، وبدأت فعلاً-أي الدول-بتغيير أهداف التعليم وأغراضه من خلال الكشف عن اتجاهات جديدة تتصل بطبيعة الفرد وعملية نموه، إضافة إلى تطوير عملية التعليم نفسها ونتيجة لذلك؛ شهدت المناهج في كثير من دول العالم جراكاً مستمراً من أجل تطويرها وإصلاحها لتساير التطور العلمي والتقني، وتقجر المعرفة العلمية في هذا العصر، وذلك من خلال عدة مشاريع إصلاحية لهذه المناهج. ولكي تصل هذه المشاريع التطويرية إلى الأهداف المنشودة لابد أن تركز على عدد من الأسس من أهمها: ما ذكره (الوكيل والمفتي 2011 م، ص 337 - 341).

التخطيط

يحتاج التطوير إلى خطة سليمة شاملة حتى يُحقق أهدافه، بحيث تتكون هذه الخطة من مراحل متلاحقة محدداً لكل مرحلة أهدافها وطرقها والأساليب اللازمة لتحقيقها والزمن المخصص لتنفيذه، وإجراء تقييم في نهاية كل مرحلة حتى يتم تلافي الأخطاء أولاً بأول.

ويذكر الطلافحة (2013م، ص330) ضرورة الحصول على بيانات مؤكدة ودراسات وافية؛ كي يتمكن مخططو المناهج من رسم خطة شاملة ودقيقة تُراعى فيها جميع عناصر العملية التعليمية. كما ينبغي أن يركز التخطيط على قواعد لكي يكون سليماً ومبنياً على أسس علمية:

مراعاة مبدأ ترتيب الأولويات: فقد لا تسمح الإمكانيات المتاحة بتحقيق جميع الاهداف في كثير من الأحيان في وقت واحد فإن ذلك يستدعي ترتيب المشروعات التي تتضمنها الخطة وفقاً لأهميتها على أساس أن يبدأ التنفيذ بما هو أكثر أهمية ثم ما هو مهم، وفق العمليات الأساسية والمعتمدة في تطوير المنهج.

مراعاة الواقع والإمكانات: يجب مراعاة الوضع الراهن بظروفه وأبعاده وإمكاناته الحالية كافة وكذلك إمكاناته المتوقعة وبدون هذا يصبح التخطيط نوعاً من الأحلام وضرباً من الخيال.

•الأخذ بمفهوم الشمول والتكامل.

•دقة البيانات والاحصائيات حيث لا بد من استناد التخطيط إلى بيانات صحيحة وإحصائيات دقيقة حول واقع المناهج الحالية.

المرونة: لا بد من توافر المرونة الكافية في الخطة فقد يحدث عند تنفيذ خطة التطوير ظروف لم تكن متوقعة أو قد تطرأ أحداث لم تكن في الحسبان، ويستدعي هذا إدخال تعديلات على الخطة بحيث تسير دائماً نحو تحقيق الهدف المنشود متخطية كل ما يقابلها من مشكلات وعقبات (الوكيل، 1991م).

• مراعاة خصائص المتعلم وحاجاته:

إنَّ هدف التربية في المقام الأول كما ذكر مازن (2007م) هو مساعدة المتعلم على النمو الشامل المتكامل من خلال المنهج، وهذا يحتم على المعنيين في عملية تطوير المنهج مراعاة خصائص نمو المتعلمين في كل مرحلة عمرية والمشكلات المتعلقة بها، وذلك عن طريق تتبع الدراسات والأبحاث التربوية والنفسية والاستفادة من نتائجها في عملية التطوير.

لكل متعلم طبيعته الخاصة ووظيفة معينة ومراحل نمو بذاتها لكل مرحلة منها خصائص، تختلف هذه المراحل بين المتعلمين كما تختلف بالنسبة للمتعلم نفسه من مرحلة لأخرى. (شوق، 1995م).

•مراعاة حاجات المجتمع:

يتعرض أي مجتمع كما يذكر سعادة وإبراهيم (2008) لعدة تغيرات من وقت لآخر، تؤثر على أسلوب حياته مما يتطلب هذه التغيرات متى ما تم مراعاتها أثناء تطوير المنهج، فإن ذلك يؤدي به إلى التنمية الشاملة والتي يعرفها عبد السلام (2006م، ص276) بأنها: " عملية مقصودة وشاملة ومستمرة لجوانب وأبعاد عديدة في المجتمع وتحدث من خلال نشاط الإنسان وتدخله لتحقيق أهداف معينة وإحداث تطوير كمي وكيفي في جوانب الحياة في المجتمع وزيادة قدرته الذاتية على إشباع حاجاته المادية والمعنوية لمواجهة مشكلاته وحلها ذاتيًا خلال خطة زمنية معينة".

ويمكن الحصول على معلومات وبيانات خاصة بالمجتمع من عدة مصادر من أهمها ما ذكره سعادة وإبراهيم (2008م، ص528):

•رجال السياسة باعتبارهم على وعي كافٍ بالتوجه السياسي والفلسفي للمجتمع وخططه المستقبلية.

•أصحاب الخبرة وعلماء الاجتماع لأنهم وبحكم تخصصهم على دراية بالبناء الاجتماعي والنظم الداخلية والعلاقات فيما بينها، وكيف يمكن للتعليم.

•خبراء التربية باعتبار أنهم على دراية واسعة بفلسفات التربية، وكيفية التعبير عنها على شكل أهداف تربوية يستفاد منها في تحديد أهداف المنهج المدرسي.

•عينة مثقفة وواعية من المجتمع لأنها أكثر إدراكا بالواقع الاجتماعي وأهم المشكلات الاجتماعية ومعالجتها في المنهج بشكل يحقق الوعي لدى المتعلمين ويكسبهم مهارات مواجهتها ووضع الحلول المناسبة لها.

مواكبة الاتجاهات الحديثة:

إن ظهور اتجاهات حديثة في التعليم أدى إلى تطوير المناهج الدراسية، فالتربية كما يؤكد الوكيل والمفتي (2011م، ص 331) شاءت أو لم تشأ تجد نفسها في دوامة التغيير؛ لأنها نشأت من أجل خدمة المجتمع لحل مشاكله والمساهمة في تحقيق أهدافه والعمل أيضاً على نمو الفرد النمو الشامل المتكامل ولا يمكن أن يتحقق هذا التغيير للمجتمع والفرد والتربية ساكنة.

ويرى شحاته (2003م، ص 259-260) أن أهم التوجهات العالمية المعاصرة التي يجب على مطوري المناهج مراعاتها ما يلي:

- ربط المناهج بالمجتمع والبيئة والحياة.
- دمج التقنية في محتوى المناهج.
- تنظيم المناهج الدراسية وفقاً للمنهج التكاملي.
- التركيز على مهارة التفكير والتخطيط وحل المشكلات.
- مناسبة المناهج الدراسية لجميع التلاميذ بمستوياتهم المختلفة.
- تقليل العبء والازدحام في محتوى المنهج.
- تشجيع التلاميذ على الحوار والمناقشة والتواصل مع زملائهم.
- التنوع في أساليب تقويم التلاميذ.
- المحافظة على القيم والهوية الثقافية:

ذكر عبد السلام (2006م) أن الهوية بالنسبة للمجتمع هي مجموعة الخصائص والصفات والسمات التي يتمسك بها مجتمع وتميزه عن غيره من المجتمعات. وثقافة كل مجتمع تسهم في تشكيل هويته الوطنية، لذا فإن تبيان جوانب الثقافة ومكوناتها وصفاتها، والمحافظة عليها، وانتقائها، وعصرنتها بما يتلاءم مع روح العصر، وكيفية الاسهام في تحقيقه التوازن بين الجانب المادي والمعنوي لها تُعتبر مسؤولية مهمة من مسؤوليات المنهج المدرسي الحديث.

استشراف المستقبل:

ينبغي ألا تقتصر عملية تطوير المناهج على تلبية حاجات الفرد في الحاضر بل تتعداه إلى التنبؤ بملامح المستقبل.

وُتعدُّ الدراسات المستقبلية المستندة على واقع الامة كما يذكر شوق (1995م) هدفاً رئيساً في الحياة المعاصرة بالنسبة لجميع المجتمعات وهي أساس التطوير التربوي عموماً وتطوير المناهج خصوصاً، فلم يعد المعنيون بالمناهج يتساءلون عن حاجات الفرد اليوم ولكنهم يتساءلون عن حاجات الفرد والمجتمع في القريب العاجل الأجل، ومن هنا ينطلقون إلى اختيار الخبرات المناسبة للمناهج.

ومن أهم الأمور التي لا بد أن تُراعى عند تطوير المنهج في إطار مستقبلي ما ذكره سعادة وإبراهيم (2008م):

• تحقيق الاستيعاب والتمكن المقبول بالنسبة للتكنولوجيا واستخدامها في شتى المجالات.

• التأكيد على بعض القيم الاصلية التي تتعرض للاهتزاز والضياع.

• العمل على ممارسة الحياة التعاونية والبعد عن الفردية المطلقة في العمل والأنانية التي تدمر المجتمعات.

• إكساب الطلاب مهارة الاختيار المني وفق معايير مقبولة منطقياً.

• التأكيد على فكرة التعلم الذاتي من أجل ضمان تحقيق مبدأ استمرارية التعلم.

• العمل وإكساب الطلاب مهارات التفكير والابداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.

• العمل على تحقيق كل من البعد المحلي والبعد القومي العالمي لمفهوم المواطنة.

• الشمول والتكامل والتوازن:

يوضح الوكيل (1991م) بأن المقصود بالشمول والتكامل مراعاة أن تكون خطة عملية تطوير المناهج شاملة لجميع الجوانب متضمنة لجميع العوامل والعناصر التي لها دور في العملية التربوية، تستدعي دراسة العلاقات بين الجوانب المتعددة ومعرفة تأثير كل جانب على الجوانب الاخرى سلبياً وإيجابياً، بحيث تتضافر كل الجوانب لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف بطريقة اقتصادية وفعالة، وهذا لا يتم إلا في ظل نوع من التكامل تتضافر فيه الجهود وتستثمر فيه الإمكانيات كافة وفقاً لما يستطيع أن يقدمه كل جانب حسب دوره وطاقته.

ويحدد مرعي والحيلة (2001م) الجوانب التي ينبغي أن تشملها عملية تطوير المناهج بما يلي:

• الأهداف التربوية ونوع التنظيم المنهجي والمواد الدراسية التي تدرس والسلم التعليمي وطرق التدريس،
والوسائل التعليمية، والأنشطة المختلفة التي يقوم بها الطالب والكتب الدراسية والتقويم.

• إعداد المعلم وتدريبه وفقاً للاتجاهات التربوية الحديثة.

• نظم الإدارة المدرسية.

• عملية الاشراف التربوي.

• العلاقة بين المدرسة والمنزل، والمدرسة والبيئة والمدرسة والمجتمع، وكيف تساهم المدرسة في خدمة البيئة
والمجتمع.

• طريقة تعاون المدرسة مع أجهزة التربية غير المباشرة مثل: وسائل الاعلام المختلفة.

بينما يقصد بالتوازن عن الوكيل والمفتي (2011م، ص340) تحديد الوزن النسبي لكل عامل أو جانب وفقاً
لقدراته ومساهمته في تحقيق الهدف وفقاً للدور الذي يمكن القيام به.

•التعاون:

لا بد من تعاون كل الأطراف المعنية بالمناهج الدراسية سواء من داخل العملية التعليمية أو خارجها، ويؤكد
ذلك ما ذكره مرعي والحيلة (2000م) بأن: " عملية التطوير ينبغي أن تتم بتعاون بين جميع من له علاقة
بالمناهج ويتأثر به مباشرة أو بطريقة غير مباشرة مثل المعلم والطالب وولي الأمر والمشرف التربوي " .

ولا يعني اشتراك الأطراف المعنية بعملية التطوير تساوي دور كلاً منهم مع الآخر كما يذكر الوكيل
(1991م) وإنما المقصود إعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن رأيه ويبين وجهة نظره بكل وضوح.

•الاستمرارية:

ينبغي أن يكون التطوير مستمراً حتى تواكب المناهج الدراسية التغيرات المتجددة، فارتباط المنهج بالمجتمع وحركته التنموية المستمرة، يُحتم على أن تتم عملية التطوير باستمرار؛ حيث أن جودة المنهج تقاس بما يعكسه من تغييرات تحدث في المجتمع، ونظراً لأن المجتمع مستمر في التغيير، ومن هنا فإن المناهج مهما بُذل من جهد في تطويرها فإنها لن تصل إلى درجة الكمال، وعليه يجب أن يكون التطوير عملية مستمرة وعلى فترات غير متباعدة (قنديل ومازن، ٢٠٠٧م)

وترتبط استمرارية تطوير المناهج بإجراء عملية التقويم التي يؤكد عليها يونس وزملاؤه (2004م) بقولهم: "إن اجراءات تنفيذ المنهج يجب أن يصاحبها تقويم مستمر، ثم يتلو ذلك تعديل المنهج أو تطويره في ضوء نتائج التقويم، مما يساعد على تحقيق أهداف هذا المنهج، ويقتضي ذلك مراجعة أو مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، والعوامل، والظروف المختلفة، وبذلك تصبح عملية التطوير مستمرة لا تتوقف عند طرح المنهج المتطور في أرض الواقع ولكن المنهج المطور يحتاج إلى عملية متابعة وتقويم، وطالما أن هناك عملية متابعة وعملية تقويم فهناك بالضرورة عملية تطوير وهكذا تصبح عملية التطوير مستمرة باستمرار العملية التعليمية".

ويرى الوكيل والمفتي (2011م، ص 341) ضرورة الفصل بمدة زمنية لا تقل عن 5 سنوات بين عملية التطوير وعملية التطوير التي تليها؛ وذلك لعدة اسباب منها:

• إعطاء فرصة للمنهج المطور بأن يستقر إذ أن السنوات الاولى للتنفيذ المنهج المطور تواجه عقبات ومشكلات، ثم بعدها يبدأ الاستقرار.

• الحكم على المنهج بطريقة موضوعية.

• حتى يكون اقتصادياً.

• مواكبة الثورة العلمية والتطور التقني:

تشهد البشرية ثورة علمية تقنية تمثلت في الثورة الذرية وثورة الفضاء، ومن ثمَّ ثورة المعلومات والاتصالات مما يؤدي إلى فرض تحديات على واقعنا التعليمي، الذي يرى (حسن 2001م، ص 173) أنه بالإمكان مواجهتها من خلال المناهج الدراسية عن طريق:

• الاستفادة الكاملة من معطيات التقنية الحديثة واستثمارها لصالح العملية التعليمية ويتطلب ذلك تغيرات جوهرية في مستوى عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم والقيم الخاصة بها، فالقضية ليست محصورة في إنشاء مختبرات، وتوفير أجهزة، وتقنيات بقدر ماهي في إيجاد الفرد القادر على التعامل بكفاءة مع هذه المعطيات.

• التركيز على تنمية عمليات التفكير العليا من خلال المناهج الدراسية لدى المتعلمين والتي تمكنهم من التعامل المستتير مع المضامين المعرفية.

• انفتاح المناهج الدراسية على المستجدات المعرفية، وطلبها، والبحث عنها والاستفادة منها بحيث تصبح مطلباً وهدفاً لهذه المناهج.

• التجريب:

يعد تجريب المنهج قبل تعميمه من الأمور المهمة لعملية التطوير؛ وذلك لتلافي الأخطاء التي قد تقع في فترة التجريب وعلى نطاق ضيق. ويؤكد على ذلك شوق (1995م) بقوله:

"أن تجريب المنهج المطور هو الضمان الأكيد للتحقق من بلوغه الأهداف المحددة له، وهو في الوقت نفسه منصة انطلاق لتطوير جديدة بناء على نتائج تقويم التجربة".

وتتحدد أهداف التجريب كما ذكرها الوكيل والمفتي (2011م) بما يلي:

• إثبات صحة أو خطأ الموضوعات المتضمنة في المنهج المطور الذي يخضع للتجريب.

• معرفة نقاط القوة والضعف في المنهج المطور.

• التعرف على بعض المشكلات التي تظهر عند التنفيذ والتجريب، ومن ثم إيجاد الحلول العلمية المناسبة لها.

• التعرف على مدى تأثير أحد جوانب المنهج في الجوانب الأخرى، ومن ثمَّ تعديل في هذه الجوانب.

الطالب

كانت الأنظمة المدرسية قديماً تهتم بالطالب كمتلقي أكبر قدر من المعلومات، دون الاهتمام بقدراته الجسمية والنفسية والعقلية، وجاءت الأنظمة المدرسية الحديثة لتهتم بتربية شخصية الطالب ومراعاة الفروق الفردية للتلاميذ ومدى التوافق والتباين بينهم حتى يمكن تصنيفهم ودراسة شخصياتهم ومعرفة النمط الذي تنتمي إليه كل شخصية حتى يمكن معاملتها وفقاً لطبيعة تكوينها (عبد الرحيم، 1978).

فالمدير الناجح والذي يسعى للتطوير التربوي يهتم بتنظيم لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة شؤونهم ويوضح للطلبة تعليمات الانضباط المدرسي ويراعي الفروق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والنفسية بين الطلبة. ويحترم آراء الطلبة ويشجعهم على التعبير عن أنفسهم يتابع التحصيل الدراسي لدى الطلبة. ويشرف على الوضع الصحي للطلبة ويحفز الطلبة على القيام بالنشاطات المختلفة ويعمل على تنمية مواهب الطلبة وميولهم ويحث الطلبة من خلال لقاءاته معهم على العمل الجاد ويعمل على تكييف الطلبة الجدد مع الجو المدرسي ويشرف على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة وينظم برامج للطلبة المتفوقين والمتخلفين دراسياً ويهيئ الفرصة للطلبة لقيادة المجتمع الطلابي في المدرسة ويعمل على توعية الطلبة بأنواع التعليم العالي المتاح.

حيث يمثل المتعلم المحور الرئيس في العملية التربوية، كما أنه الأساس في عملياتها ومتطلباتها فضلاً على أنه الغاية النهائية لها . وأن هذه العملية التربوية لا تحدث إلا بوجوده وانتباهه وإدراكاته، ومشاركته الذاتية، بل مبادئه في كل ما تتطلبه العملية التعليمية . وهذا يشترط اشتراطاً جوهرياً على المتعلم، أن ينتقل كلية من وجوده في دائرة التعليم التي تعتمد على المعلم، إلى وجوده في دائرة التعلم التي تعتمد على ذاته . (الخالدة، 2004 م)

وهذا يستدعي تخطيط منهاج تعليمي بدلالة الأهداف الذاتية للمتعلم وقدراته وإمكاناته العقلية والنفسية والجسمية . (الخالدة، 2004 م) .

والمدير هو في مدرسته من يتابع المنهاج وفقاً لملاحظات معلميه وهذا المنهاج الذي يتأثر به الطالب وتبعاً لتلك الملاحظات يرفع المدير توصياته لذوي الشأن لتغيير وتجديد بالنهاج لتطوير العملية التربوية .

البيئة المدرسية

عرفها الزهراني (2000) بأنها كل ما يحيط بالطالب في المدرسة من إمكانيات مادية وبشرية وتؤثر فيه سلباً أو إيجاباً وتشمل (الإشراف الإداري-المعلم-المنهج المدرسي -المبنى المدرسي) .

أهتم الأدب التربوي مع النصف الثاني من القرن الماضي بالبيئة المدرسية أثرها على جودة التعليم، وأضحى التركيز على عناصر البيئة المدرسية المختلفة كتحصيل التلاميذ، ومستوى أداء المعلم، والمهام التي تكلف بها الإدارة المدرسية، وتتشكل البيئة المدرسية من مجموع المتغيرات المادية، والاجتماعية، والإدارية، التي تحكم العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة بالعملية التربوية داخل المجتمع المدرسي وخارجه. وعليه فإن البيئة المدرسية تهيء التلميذ من كل النواحي الجسدية والنفسية والاجتماعية للمراحل اللاحقة، إن البيئة المدرسية المنحصرة في تعليم القراءة والكتابة وتلقين التلميذ بعض المعارف المحددة، لا تكفي لإعداد إنسان المستقبل، لأن دور البيئة المدرسية لم يعد ينحصر في نقل المعلومات للتلميذ، بل تجاوزه لأبعد من ذلك، إلى جملة من المهارات والخبرات الحياتية وتشير الدراسات في هذا الإطار إلى أن هناك علاقة سببية بين العوامل النفسية والاجتماعية التي تتصف بها البيئة المدرسية من جهة وبين الوضع الانفعالي وتقدير الذات للطلبة من جهة ثانية، والمدارس بأمر الحاجة لتقويم البيئة المدرسية والعمل على تحسينها بشكل مستمر . (Gaden,2003).

ولن يتحقق هذا الدور إلا من خلال بيئة مدرسية تتسم بالنشاط والتنوع الثقافي والاجتماعي، وكلما كانت هذه البيئة المتحركة تنبض بالحياة كانت الكفيلة بجعل المدرسة حباة أخرى يحيها التلميذ تفتح أمامه أفاقاً مختلفة ومتنوعة تمكنه من إشباع حاجاته النفسية والوجدانية .

أنواع البيئة المدرسية:

تتشكل منظومة البيئة المدرسية من مجموعة من العناصر والمتغيرات المادية والاجتماعية والادارية لبتى تضبط العلاقات بين الاطراف ذات العلاقة بالعملية التربوية داخل المنظومة البيئية للمدرسة، وتحدد المسؤوليات وأنماط التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات لحل المشاكل (الساعدي، 2017، 29) .

وللبيئة المدرسية دور هام في العملية التربوية التعليمية، ولذا لا بد من الاهتمام بها، وهي جميع العوامل المؤثرة في عملية التدريس، وتسهم في مناخ للتعلم يجري فيه التفاعل المثمر بين كل من المعلم والمتعلم والمادة الدراسية، وتيسير أداء المعلم لرسالته وتزيد من اعتزاز المتعلم بمدرسته والولاء لمجتمعه، وتنقسم هذه العوامل المؤثرة في عملية التدريس الى ثلاث:

- العوامل الفيزيائية (الجغرافية) وتتضمن : المرافق والتجهيزات والمكتبة والملاعب والحديقة ونظافة المدرسة وموقع المدرسة والجو الصحي .
- العوامل التربوية وتتضمن :الكتب المدرسية والمراجع والوسائل التعليمية والمنهج وأساليب التقويم والامتحانات والمعلم .
- العوامل الاجتماعية وتتضمن :التفاعل الاجتماعي بالمدرسة والانضباط، والنظام، وإدارة المدرسة والعلاقات الانسانية داخل المدرسة وخارجها (الخليفة، 2009، 22) .

وتنقسم البيئة المدرسية الى :

أ- البيئة المادية : وتضم عددا من المدخلات منها المباني، والتجهيزات، والمعدات العلمية والمعلمية، ومدى توافر أساليب داخل المدرسة، وهذه بدورها تساعد على مواكبة التغيرات، والتطورات الحادثة في المجتمع الخارجي (أبو الرب، 2016، 12) .

ب- البيئة المعنوية أو المناخ المدرسي :والتي تتمثل في الالتزامات الأخلاقية والقيم التي تنبع من المجتمع، كما تتمثل في علاقة المدير بالمعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور، وعلاقة المعلمين ببعضهم، وبالطلاب، وأولياء الأمور، وعلاقة الطلاب بالإدارة والمعلم وبعضهم البعض

(أبو الرب، 2016، 12)، كما يمثل الجانب المعنوي في العملية التربوية جزءاً مهماً جداً، ويشكل حجر الأساس في ترقية العملية التعليمية التعلمية والوصول بها الى التطور والتقدم المنشودين (حشايكة، 2016، 4). كما تشمل البيئة المعنوية العلاقات والتفاعلات والتواصل بين التلاميذ ومختلف العناصر الأخرى داخل المدرسة، كما أنها بيئة امنة وسليمة تتوفر فيها كل وسائل الراحة (مولاي وعبو، 2019، 14) .

كما تنقسم البيئة المدرسية إلى :

1- البيئة الفيزيكية :

وهي التي بها جميع الامكانيات والظروف المتوفرة في البيئة المدرسية سواء من حيث الموقع والنواحي الجمالية (الملاعب، والمساحات الخضراء، وقاعات النشاطات، والمكتبة، وقاعات الدراسة)، وما تحتويه من رسوم ولوحات ومقاعد وطاولات، كما يدخل في ذلك شكل البناء الذي يعد من أهم العوامل التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المدرسة . (مولاي وعبو، 2019، 12) .

وتنقسم البيئة الفيزيكية المدرسية إلى :

أ- البيئة الفيزيكية الحسية : تشمل الموقع والمباني المدرسية، والأثاث والمعدات والمرافق الرياضية، والمياه والصرف الصحي .

ب- البيئة الفيزيكية المعنوية : تشمل التكوين الإجتماعي والنفسي للمدرسة كمنظومة تعزز الصحة النفسية لدى الطالب، ويشمل ذلك التخطيط الجيد لليوم الدراسي وإدارة العلاقات الإنسانية بين الطلبة أنفسهم، وبين الطلبة ومدرسيهم من جهة أخرى، أي تنشيط وتفعيل دور الجانب الإنساني للنظام الإداري في البيئة المدرسية (ناصر، 2019، 162)، وهذا بدوره يؤكد على أن المدرسة يمكنها أن تؤدي رسالتها من خلال بيئة مدرسية امنة، ومناخ أجتتماعي مدرسي جيد، توفره قيادة مدرسية فاعلة في ضوء رؤيتها ورسالتها الواضحة، ومشاركة مجتمعية، وتنمية مهنية مستدامة لجميع العاملين بها، وتوكيد الجودة

والمساءلة، والإسهام في إيجاد مجتمع متعلم بثقافة الحوار والديمقراطية، واستخدام المستحدثات التكنولوجية(ابو الرب، 2016، 12) .

2- البيئة النفسية والاجتماعية :

تعد من أهم العناصر الأساسية داخل الوسط المدرسي، ولها دور فعال في تأطير العملية التعليمية، وإن من واجب المدرسة توفير الجو المناسب للدراسة الجيدة، وذلك ما يتمثل في تلك العلاقات الانسانية السوية التي تتسم بالمودة والتراحم، كما تعد من المؤشرات الجيدة على نجاح المدرسة في أداء مهمتها، ومعرفة مقدار ما توفره من ظروف وجو مناسب لتكون علاقات إيجابية داخل المدرسة، سواء كانت بين التلاميذ والأساتذة، أو بين التلاميذ فيما بينهم وبين الإدارة المدرسية . (مولاي وعبو، 2019، 13).

الآثار الإيجابية للبيئة المدرسية

تعد البيئة المدرسية محور اهتمام المؤسسات التعليمية والتربوية، والجهات المستفيدة من هذه الخدمة الطلبة والكادر التعليمي، لما لها من تأثير على أداء المعلم والمتعلم على حد سواء، وبالتالي تأثيره على جودة التعليم (الساعدي، 2017، 27)، كما تؤثر البيئة المدرسية على شخصية التلميذ وأدائه الأكاديمي، لأنها ليست مكاناً للتعليم فقط، بل هي مساحة للتفاعل الاجتماعي بين مختلف أفرادها، لاكتساب القيم والسلوكيات، هذا الى جانب المعارف والمهارات حيث أن التلميذ يقضي نصف وقته داخل المدرسة، وهذا ما يدفعه إلى التأثر بثقافتها وبالعناصر التي تشكل بيئتها(مولاي وعبو، 2019، 15) .

لكن تظل البيئة المدرسية، وبما يجب أن يتوفر لها من مقومات مادية، وبشرية ولما يقع عليها من واجبات ومهام تجاه تلاميذها، دلالات وانعكاسات إيجابية على النظام التعليمي، ولا شك أن فقدانها لهذه المقومات يقلل دائما من فرصتها بالاحتفاظ بالتلاميذ وتحسين مستوى التحصيل الدراسي (أحمد، 2015، 17) .

وهناك خمسة مكونات لتحقيق الإيجابية في البيئة المدرسية وهي:

1. **الأمان :** ينبغي توفير الأمان البدني والعاطفي الخالي من التهديد والعنف والاعتداء للطلاب، وتشجيعهم على المبادرة دون خوف من الحرج أو التمييز أو الفشل .
 2. **العلاقات :** ينبغي أن تكون العلاقة بين الجميع في المدرسة (الإداريين والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والأطعم المعونة) مبنية على الإحترام المتبادل والتعاون ومشاركة القيم والتعاطف، وأن تكون المسؤوليات محددة وواضحة.
 3. **التعليم والتعلم :** ينبغي أن يكون التركيز على الطالب نفسه بحيث يشعر بأهمية وفائدة المعلومات والمهارات التي يحصلون عليها، وينبغي أن يتم تضمين التعليم العاطفي الاجتماعي في المناهج .
 4. **البيئة المدرسية :** ينبغي أن تكون المدرسة آمنة ونظيفة وباعثة على البهجة والسرور، على أن يتم توفير الأدوات التعليمية من كتب ومناهج وتكنولوجيا ومساحات خضراء وغيرها، ويتم تصميم الصفوف الدراسية على نحو يبعث الدفء والحمية والتشجيع على التعلم .
 5. **البيئة المؤسسية:** يُستحسن تضمين البرامج المحسنة للعملية التعليمية داخل المناهج، وينبغي أن تخاطب المجتمع المدرسي بصفة عامة، ويتم إشراك الطالب في عملية تحسين الأداء داخل المدرسة كما تفعل المؤسسات عندما تستفيد من تعليقات العملاء والموظفين في تحسين الأداء (إرون، 2018، 3) . يعمل على توفير ما تحتاجه المدرسة من تجهيزات وإمكانات.
- من خلال ما ذكر عن البيئة المدرسية , وأهمية دور المدير في عملية التطوير التربوي في البيئة المدرسية حيث هو من يعمل على تفعيل المعامل والمختبرات ويعمل على توفير تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة العصر وتحديث المختبرات باستمرار ويهتم بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها الطلاب.

فالمدير يحث على إيجاد المرافق الرياضية والفنية وإمكانية استخدامها من قبل الطلبة والعاملين بالشكل الأمثل ويعطي إرشادات حول نظافة المدرسة ومرافقها ويتابع احتياجات الصيانة للمباني المدرسية ومرافقها ويتعاون في الإشراف على المقصف المدرسي بحيث يحقق الأهداف التربوية التي أنشئ من أجلها،

2. الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على العديد من البحوث والدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع المدرسة ومدير المدرسة ودوره في تطوير العملية التربوية، والتي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة، ومنها ما هو دراسات محلية ومنها ما هو دراسات عربية ودراسات عالمية لها علاقة بموضوع الدراسة؛ وذلك لبيان علاقتها بالدراسة والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، ثم عرض أهم نتائجها والتوصيات التي أوصت بها، ثم التعقيب على تلك الدراسات وبيان مدى استفادة الدراسة بتلك الدراسات.

1. 2. الدراسات العربية :

أجرى سلامة (2022) دراسة هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة التمكين الاداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في " المحافظات الشمالية "في فلسطين، من وجهة نظر مديري المدارس . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واختيرت عينة عشوائية بسيطة، ضمت (319) من مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية طبقت عليهم الاستبانة، كما شملت (10) من مديري المدارس من مجتمع الدراسة وخارج العينة أجريت معهم مقابلة، وذلك لأغراض الحصول على البيانات النوعية لإثراء نتائج الدراسة الكمية . أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية جاءت مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3. 81)، وأظهرت نتائج المقابلة أن أهم الوسائل التي تمنحها الوزارة للمديرين تفويض الصلاحيات، وجاء مستوى الانضباط المدرسي مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4. 22) . كما أظهرت نتائج المقابلة أن أهم المرتكزات لعملية الانضباط المدرسي وضوح ومرونة القوانين

والتعليمات المتعلقة بالانضباط . كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية تبعا لمتغيرات (الجنس، ومستوى المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة). وأشارت النتائج أيضاً الى عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات ممارسة الانضباط المدرسي باختلاف (الجنس، ومستوى المدرسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة). كما أشارت النتائج الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة التمكين الإداري ومستوى ممارسة الانضباط المدرسي الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين حيث بلغ (34) .

أجرت **عبد الجواد (2022)** دراسة هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة الادارة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (406) معلماً ومعلمة، منهم (80) معلماً و (326) معلمة من معلمي التربية والتعليم في منطقة السحاب والقويسمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة للإجابة عن فقرات أداة الدراسة :مقياس الادارة الذاتية والمكون من (29) فقرة تم تطويرها اعتماداً على الاطلاع على الدراسات السابقة، وتم استخدام المنهج الوصفي . أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الادارة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة لجميع مجالات أداة الدراسة، وكذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 = \alpha$) في درجة ممارسة الادارة الذاتية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال تفويض السلطة حيث جاءت الفروق لصالح فئة الذكور، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 = \alpha$) في درجة ممارسة الادارة الذاتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجال تفويض السلطة حيث جاءت الفروق لصالح فئة البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 = \alpha$) في درجة ممارسة الادارة الذاتية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات . وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة التوسع في تطبيق مفهوم الادارة الذاتية المدرسية في القطاع التعليمي الحكومي .

وقد أجرى **الخريشا و العنزي (2020)** دراسة هدفت الدراسة الى التعرف على دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الكفايات المهنية لمعلمي التربية الفنية بدولة الكويت من وجهة نظر معلمي التربية الفنية، وتكونت

عينة الدراسة من (223) معلما ومعلمة تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (38) فقرة، وزعت على أربعة مجالات هي المجال المعرفي والمجال الأدائي، والمجال الوجداني، والمجال التقويمي . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة .

وتوصلت الدراسة الى أن درجة دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الكفايات المهنية لمعلمي التربية الفنية في محافظة الجلاء بدولة الكويت جاء بمستوى متوسط. ومن ناحية ترتيب مجالات الدراسة، فقد جاء المجال الادائي في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، أما المجال المعرفي فقد جاء بالمرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة المجال الوجداني، ثم المجال التقويمي بالمرتبة الاخيرة حيث جاءت جميعها بدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) في دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الكفايات المهنية لمعلمي التربية الفنية تعزى لمتغير الجنس، والجنسية، والمؤهل العلمي، بينما هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في تقدير مديري المدارس الحكومية في تنمية الكفايات المهنية لمعلمي التربية الفنية تعزى لمتغير الخبرة، ومتغير المرحلة الدراسية .

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم بالاهتمام بنوعية مديري المدارس لأهمية دورهم في رفع الكفايات المهنية للمعلمين عموما ولمعلمي التربية الفنية بشكل خاص، وان يتم وضع أسس تعتمد على الخبرة العلمية والمهنية والاجتماعية والتربوية العالية عند اختيار مديري المدارس .

وقد أجرت **عبد الغفور (2021)** دراسة هدفت الدراسة الى معرفة دور قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وتكونت عينة الدراسة من (434) معلمة من المدارس الحكومية الابتدائية من مدينة جدة، طبقت عليهم استبانة تضمنت (41) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور (المعرفية، المهارية، والوجدانية)، وأسفرت النتائج عن أن قائدات المدارس يقمن بتحسين نواتج التعلم من الجوانب الثلاثة المعرفية، المهارية، والوجدانية بدرجة (غالبا)، وبمتوسط حسابي (4.18)، وبوزن نسبي (6.83%)، وجاء في الترتيب الثاني الجانب المعرفي، بمتوسط

حسابي (4. 04)، وبوزن نسبي (81. 6%)، في حين احتل الترتيب الاخير الجانب المهاري، وبمتوسط حسابي (4. 03)، وبوزن نسبي (80.6%)، كما أسفرت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في دور قائدات المدارس في تحسين نواتج التعلم من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخبرة . وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام قائدات المدارس بتزويد المعلمات بتقنيات التعليم الحديثة، وتطوير أدائهن في تحليل المحتوى في ضوء نواتج التعلم، وتبني مداخل في التدريس تقوم على الابتكار والابداع .

أجرت رابعية (2019) دراسة هدفت الدراسة الحالية التعرف الى دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الابداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (42) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (280) معلما ومعلمة، ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي لمناسبته لهذه الدراسة . وتوصلت نتائج الدراسة أن دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الابداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة تقدير متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3. 62).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة أحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الابداع لدى المعلمين من وجهة المعلمين تعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة .

بينما بينت نتائج الدراسة وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة لدور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الابداع لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق بين أقل من بكالوريوس وبكالوريوس لصالح أقل من بكالوريوس، وبين أقل من بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس لصالح أقل من بكالوريوس .

وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة اقترح الباحثون مجموعة من التوصيات أهمها تدريب المعلمون على استخدام استراتيجيات التي تنمي الابداع: مثل حل المشكلات، الاكتشاف، والعصف الذهني . وضرورة تعاون الادارة المدرسية مع المجتمع المحلي من أجل تنمية الابداع لدى المعلمين .

وقد أجرى المراكبي (2019) دراسة هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الادارة المدرسية في زيادة الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية، واستخدم المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تألف المجتمع الأصلي الذي اشتمت منه عينة الدراسة (1249) مدرسة منها : (790) مدرسة ابتدائية، و(459) مدرسة اعدادية، وفقا لاحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2018\2019 ، وتم اختيار عينة -بالطريقة العشوائية العنقودية- بلغت (120) مدرسة، بنسبة (10.4%)، وتم تطبيق الدراسة على (507) من المعلمين والقيادة المدرسية (مدير-وكيل) بحلقتي التعليم الأساسي بهذا المدارس، وقد استخدم الباحث الكثير من الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات حاسوبيا، باستخدام برنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها :

- وجود درجة كبيرة للفجوة والأهمية في جميع محاور وظائف الادارة المدرسية حسب جميع متغيرات الدراسة خاصة في محوري التخطيط وصنع القرار .
- وجود درجة ضعيفة للممارسة في جميع محاور وظائف الادارة المدرسية حسب جميع متغيرات الدراسة خاصة في محوري التخطيط وصنع القرار .
- وجود درجة كبيرة للفجوة والأهمية في جميع محاور الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الاساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية خاصة في محوري المعلم والمناخ التربوي .
- وجود درجة ضعيفة للممارسة في جميع محاور الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية خاصة في محوري المتعلم والمعلم .

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث تصورا مقترحا لزيادة الفاعلية التعليمية في مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية تضمن :منطلقات، ومكونات، واجراءات .

أجرت الحيدري (2019) دراسة هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة التربوية في تطوير العملية التربوية التعليمية وتنمية المجتمع في الجمهورية باليمن من وجهة نظر مديري مراكز التحفيز، وتكون مجتمع الدراسة من مديري ووكلاء وموجهي ومشرفي دور التحفيز في أمانة العاصمة صنعاء، وتكونت عينة الدراسة من 40 مديرا ومشرفاً، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لانه يناسب الدراسة حيث توصلت النتائج الى عدد من النتائج أهمها :

أن مفهوم القيادة التربوية حصل على درجة الموافقة (موافق) . وأن دور القيادة التربوية في تطوير العملية التعليمية وتنمية المجتمع جاءت بدرجة عالية (موافق) وأن المعايير الأساسية لتطوير العملية التربوية التعليمية جاءت بدرجة الموافقة، وأن التحديات التي تواجه القيادات التربوية قد حصلت على درجة عالية بموافقة أغليبيتهم بشدة . وأن القيادة التربوية عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف، يجب على القيادة أن تتعاون مع المشرف التربوي للعمل على تحسين الأداء، محاولة الارتقاء بالمستوى التعليمي في جميع الجوانب، وأن القيادات التربوية تواجه كثرة التعاميم الواردة من وزارة التربية والتعليم وأيضا تجد صعوبة في تطبيق الأساليب التربوية الحديثة . وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بتوصيات أهمها :أن تولي القيادات المعلمين مزيدا من الاهتمام، وتهيئة المعلمين في المدارس ليكونوا قادة جدد، وأن يسعى القادة الى توفير فرص النمو المهني للمعلمين . مراعاة واقع المجتمع وفلسفته ومحاولة الارتقاء بالمستوى التعليمي في جميع الجوانب .

أجرى الباشا (2018) دراسة تناولت الدراسة موضوع دور الادارة المدرسية في تطوير العمل التربوي بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين دراسة تطبيقية بمحلية مدني الكبرى، ولاية الجزيرة حيث يلعب موضوع الدراسة دورا مجوريا هاما . هدفت الدراسة الى معرفة دور الادارة المدرسية في تطوير العمل التربوي في المرحلة الثانوية، معرفة ما اذا كانت هناك فروق في تقدير أفراد العينة لدور الادارة المدرسية في تطوير العمل التربوي في المرحلة الثانوية تبعا لمتغيرات الدراسة، تقديم توصيات ومقترحات بناء على نتائج الدراسة . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الدراسة الاستبانة بوصفها أداة للدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من معلمي المرحلة الثانوية بمحلية مدني الكبرى وبلغ حجم العينة (380) مبحوثا وهي تمثل 27% من حجم العينة الكلية، لتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :أن الادارة المدرسية لها دور فعال في تطوير أداء المعلم بمتوسط حسابي بلغ (4.55)، وانحراف معياري 0.712 ونسبة مئوية (64.7)، أن الادارة المدرسية تساهم في تطوير المناهج الدراسية بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، وانحراف معياري (0.836) ونسبة مئوية (61.6)، أن الادارة المدرسية تساهم في تحصيل المتعلم بمتوسط حسابي بلغ (4.56)، وانحراف معياري (0.609) ونسبة مئوية (61.9%)، أن الادارة المدرسية تعمل على تحسين البيئة المدرسية بمتوسط حسابي بلغ (4.56)، وانحراف معياري (0.622) ونسبة مئوية (61.1)، لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير العمل التربوي بالمرحلة الثانوية ترجع لمتغير (المؤهل العلمي)، توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير العمل التربوي بالمرحلة الثانوية ترجع لصالح الاناث، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقدير المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير العمل التربوي بالمرحلة الثانوية ترجع لمتغير (سنوات الخبرة) . أوصت الدراسة بالاهتمام بوضع الخطط التربوية في تطوير العمل التربوي بالمراحل الثانوية، مراعاة النمط القيادي المناسب في ادارة المدرسة، العمل على التقليل من تكلفة التعليم، تطبيق ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الادارات العليا المسؤولة عن التعليم . تقترح الدراسة اجراء العديد من الدراسات المكملة لهذه الدراسة لتحقيق التطوير في مجال العمل التربوي .

أجرى المصري (2019) دراسة هدفت الدراسة التعرف الى دور الادارة المدرسية في مواجهة التسرب في المدارس الحكومية بمحافظة خانيونس من وجهة نظر المعلمين، والكشف عما اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(0.05 \leq \alpha)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى للمتغيرات التالية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الأسلوب التحليلي، وتكونت العينة من (232) معلما ومعلمة، طبقت عليهم استبانة مكونة من (49) فقرة، وقد توصلت الدراسة الى أن درجة تقدير المعلمين لدور الادارة المدرسية في مواجهة التسرب كانت كبيرة، وبنسبة مئوية (81.3)، وبالنسبة للمجالات فقد حصل مجال الدور القيادي على الترتيب الأول، يليه مجال الدور الفني "الاشرافي"، ثم مجال الدور الاداري، وأخيرا مجال الدور الاجتماعي، كذلك وجدت فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة لصالح المعلمين من حملة البكالوريوس، والمعلمين ذوي الخدمة (أكثر من 10 سنوات)، في حين لم توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيري : النوع والمرحلة التعليمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد محاضرات وورش عمل مركزية لعرض تجارب الدول المتقدمة في مواجهة التسرب المدرسي، وتدريب الادارات المدرسية على تحقيق الفعالية التنظيمية، وخفض التوتر بين الأطراف المتفاعلة داخل المدرسة .

وقد أجرت **الشافعي (2018)** دراسة هدفت الدراسة الى التعرف الى مدى مساهمة الادارة المدرسية في تفعيل دور لجنة الأهل في مدرسة خاصة في بيروت، وقد حددت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :الى

اي مدى يمكن للادارة المدرسية تفعيل دور لجنة الأهل في المدرسة عن طريق اشراك اللجنة في تنظيم الانشطة المدرسية ؟

وفي سبيل تحقيق الهدف الأساسي من الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة والاستبيان والملاحظة وتحليل محتوى الوثائق كأدوات لتشخيص واقع مشكلة الدراسة . طبقت هذه الأدوات على مجتمع الدراسة المكون من 50 معلماً ومعلمة، 7 أعضاء للمجلس التربوي، و10 أعضاء من لجنة الأهل، بالإضافة الى 210 فرداً من أولياء الأمور .

وبعد التعرف على أسباب ضعف لجان الأهل السابقة وعدم فعاليتها تم وضع خطة تفعيل للجنة الحالية، واستخدمت المجموعات النقاشية المركزة، الاستبيان والملاحظة والمقابلات الهاتفية لتقييم الأنشطة المختلفة للجنة الأهل الحالية. وتوصلت الدراسة الى : أهمية لجنة الأهل بالنسبة للأهل والمعلمين في توطيد العلاقة بين المدرسة والأسرة. ضعف نسبة الترشح لعضوية لجنة الأهل ويعود ذلك لعدم معرفة أولياء الأمور بمهام وصلاحيات اللجنة. ضعف فعالية لجان الأهل السابقة ويعود ذلك لعدة أسباب منها :عدم فهم لجان الأهل لدورها وصلاحياتها وأهميتها، وشخصنة المشكلات في لجنة الأهل، وضعف تلبية أعضاء لجنة الأهل للاجتماعات الدورية، وضعف ادراك بعض أعضاء لجنة الأهل للأمور الادارية كالتخطيط وادارة الاجتماعات. ضعف اليات التنسيق بين الادارة ولجنة الاهل .

(2) إن تنفيذ البرامج لرؤساء الأقسام الإدارية/ والمراكز الأكاديمية المساندة عادة ما يوفر لهم السكن والتغذية من خلال المهام الرسمية، إضافة إلى الالتزام الكامل بوقت البرنامج في الفترة الكاملة للدورة.

(3) عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات رؤساء الأقسام الإدارية/ والمراكز الأكاديمية المساندة بكميات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان نحو تقويم فاعلية البرامج التدريبية.

أجرت سلامة (2014) دراسة هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الممارسات الإيجابية لمديري ومديرات المدارس الحكومية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها. كما هدفت التعرف إلى الاختلاف في درجة الممارسات الإيجابية للمديرين وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص،

والمديرية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية للعام الدراسي (2014/2013)، وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية بلغت (618) معلماً ومعلمة شكلت ما نسبته (4.3%) من مجتمع الدراسة، صلح منها للتحليل (590) استبانة هي من شكلت العينة النهائية للدراسة بنسبة بلغت (4.11%) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (87) فقرة مقسمة إلى محورين وسؤال مفتوح، وذلك بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدقها من خلال صدق المحكمين وإجراء الصدق العاملي، والتأكد من ثباتها من خلال معامل الثبات (كرونباخ ألفا) الذي بلغ (0.93) على محور الممارسات الإيجابية للمديرين، و(0.95) على محور الفاعلية الذاتية للمعلمين، وهي معاملات ثبات عالية تفي بأغراض البحث العلمي، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للممارسات الإيجابية للمديرين في المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية كانت عالية جداً، إذ حصلت على متوسط حسابي (4.39) بانحراف معياري بلغ (0.46)، كما تبين أيضاً أن الدرجة الكلية للفاعلية الذاتية للمعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية جاءت عالية جداً بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.41). كما بينت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط إيجابي بين محوري أداة الدراسة المتمثلين بالممارسات الإيجابية للمديرين والفاعلية الذاتية للمعلمين في مدارس مديريات شمال الضفة الغربية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الممارسات الإيجابية للمديرين في المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الممارسات الإيجابية للمديرين في المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمديرية.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في الفاعلية الذاتية للمعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمديرية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بعدة توصيات، منها:

• ضرورة التأكيد على معيار الخبرة عند اختيار مدير المدرسة وأن يكون ممن يمتلك خبرة واسعة في المجال التعليمي والإداري.

• ضرورة الاهتمام بتدريب المعلمين على أحدث الأجهزة والوسائل التعليمية بحيث يكون المعلم قادراً على استخدامها في المواقف التعليمية.

وقد أجرى السلمي (2012) هدفت الدراسة الى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية من وجهة نظرهم والتي تدفعهم إلى تطوير أدائهم، والتعرف الى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيري (الخبرة، الدورات التدريبية في الحاسب الآلي) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (172) مديراً، وتم توزيع الاستبانة عليهم واستجاب منهم (156) مديراً شكلوا نسبة (91%) من كامل مجتمع الدراسة. وضحت نتائج الدراسة ان درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية بمدينة مكة المكرمة في جميع مجالاتها (كانت عالية)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الابتدائية حول احتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية بمدينة مكة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري مدارس المرحلة الابتدائية على الاحتياجات التدريبية في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية الواردة بالدراسة والتي تبدأ بتهيئة بيئة العمل الالكتروني؛ ثم مجال حفظ واسترجاع المعلومات؛ ثم مجال استخدام الأجهزة والتقنيات الالكترونية؛ ثم مجال امن المعلومات؛ ثم مجال التدريب على الشبكات وقواعد البيانات.

كما وهدفت دراسة العنزي (2012) الى التعرف على مدى نجاح مدير المدرسة في تحقيق دوره في تهيئة بيئة جاذبة لتعلم الطلاب في مدارس التعليم الثانوي، والكشف عن الفروق بين الآراء المعلمين تبعاً

للتخصص، وعدد الدورات التدريبية والمؤهل العلمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الكمي والنوعي، وشملت عينة الدراسة (20) مدير مدرسة، و(170) معلماً، و(93) طالباً، واعتمدت الدراسة على أداتين الأولى هي استبيان طُبّق على المعلمين، والمقابلة التي طبقت على المدراء والطلاب . وأشارت النتائج إلى أن مدير المدرسة يحقق أدواره بدرجة متوسطة، وأن أكثر المجالات تحقيقاً من قبل مدير المدرسة يكمن في مجال الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، ثم مجال الطلاب، ثم مجال المعلمين، ثم مجال القرارات على التوالي . كما وأشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المعلمين حول تحقيق مدير المدرسة لدوره في تهيئة بيئة جاذبة لتعلم الطلاب في المدارس الثانوية، وتبعاً للتخصص، وعدد الدورات التدريبية والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة .

أجرت الفار(2011) دراسة هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته، تكون مجتمع الدراسة من (664)مديراً ومديرة، ومن (16)مدير ومديرة تربية، ومن (16)رئيس ورئيسة قسم إدارات تربوية في الضفة الغربية من فلسطين وتكونت عينة الدراسة من (67)مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وكامل مجتمع مديري ومديرات التربية والتعلم والبالغ عددهم (16)وكامل مجتمع ورؤساء أقسام الإدارات التربوية والبالغ عددهم(16). وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية ان درجة توافر الكفايات الإدارة اللازمة لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة في مجالات أداة الدراسة جميعها ما عدا مجالي "التقويم" و"الرقابة" و"التوجيه"وأوصت الباحثة بضرورة تعزيز مديري المدارس وتقديم الحوافز لهم للحفاظ على مستوى مرتفع من الكفايات الإدارية لديهم.

أجرت القيسي (2010) هدفت الدراسة الى تعرف درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، وبيان اثر متغيرات الدراسة(الجنس، ومرحلة المدرسة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية بالسنوات، وموقع المحافظة)على تاثير الدورات التدريبية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية والذين التحقوا بالدورات التدريبية خلال الاعوام 2005-بداية2010والبالغ عددهم (480) مدير. والاستبانة كاداه وزعت على عينة الدراسة المكونة من (157)مدير، اختيروا بطريقة العينة الطبقية العشوائية، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها

الدراسة ان درجة تاثير الدورات التدريبية في اداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم قد حقق درجة مرتفعة جدا، وعدم وجود فروق ذات دالة احصائية عند مستوى الدلالة (الفا =0.05) بين درجة تاثير الدورات التدريبية في اداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس، وموقع المحافظة ومرحلة المدرسة، بينما وجدت فروق ذات دالة احصائية عند مستوى الدلالة (الفا =0.05) بين درجة تاثير الدورات التدريبية في اداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة (بكالوريوس واعلى) ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة الادارية بالسنوات، لصالح اصحاب الخبرة الادارية (5سنوات فاقل) و(6-10)سنوات . واوصت الدراسة بالاستمرار في عقد دورات تدريبية للمديرين؛ لما تتركه هذه الدورات من اثر ايجابي في اداء مديري المدارس لمهامهم.

أجرت العريضي (2010) دراسة هدفت الدراسة تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، استخدمت الباحثة المنهج المسحي التطويري لإجراء الدراسة، وقامت الباحثة ببناء أداة لقياس درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، و طبقت الدراسة على جميع القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، البالغ عددهم (171) فردا، منهم (18) مدير إدارة، و(43) مدير مديرية، و(37) مدير تربية وتعليم، و(37) مدير فني، وبلغت نسبة الاستبيانات المستردة (97%)، وعليه اصطبحت عينة الدراسة (166) فردا. وخلصت الدراسة إلى أن درجة تقدير ملاءمة مجالات القيادة المتميزة لمديري الإدارات، ومديري المديریات، ومديري التربية والتعليم، والمديرين الفنيين، والمديرين الإداريين جاءت مرتفعة في جميع المجالات. كما خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة أفراد الدراسة لمجال (تقييم أداء المؤسسة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الماجستير. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بتطبيق البرنامج التدريبي للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية الذي تم تطويره، والعمل على إنشاء إدارة تتولى قياس التميز للقيادات التربوية، من خلال توفر الخبراء لذلك، وكما أوصت الباحثة بضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم الأردنية بمنح جوائز معنوية، ومادية للقيادات التربوية التي لها درجة تميز عالية في أدائها.

أجرت بلواني (2009) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص في البكالوريوس، ومكان العمل) وقد تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، أي ما يعادل (50 %) تقريباً من المجموع الكلي لعدد المديرين، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبانة (196) فرداً. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانته تكونت من (39) سؤالاً، بالإضافة إلى سؤالين إنشائيين للتعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها، في ضوء ما جاء في الأدب النظري حول الإدارة المدرسية والإبداع. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً بنسبة 86.7 %

أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 75 % .

أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4 %

أن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً بنسبة 70.4 % .

أن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطاً بنسبة 68.1 %

أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، بلغت 76.4 % وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.

اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ، في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجنس. وقد قامت الباحثة بمناقشة هذه النتائج، وأوردت عدداً من التوصيات من أهمها: ضرورة

تطوير المناهج التعليمية، وتضمنها ما يدعو إلى تنمية الابداع، وضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية.

1.2.2 الدراسات الاجنبية:

أجرى تورابيك واخرون (Turabik et al,2014) دراسة بعنوان: النماذج المتبعة في تطوير أداء المدير المدرسي في الدول المتقدمة مقارنة بالنماذج المعمول بها في تركيا، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبينت بان المدير المدرسي يعتبر من اهم عناصر العملية التعليمية والنظام التربوي، فهم المسؤولون عن تسيير العمل بسهولة في داخل المدرسة وايضا عن النشاطات في داخل المدرسة، وايضا عن تطوير المدرسة وكل ما يتعلق بها وبالطلبة، والمعلمين وغيرهم من العاملين فيها. كما بينت الدراسة بان المدير المدرسي مسؤول عن توجيه المعلمين والطلبة خلال ادائهم لمهامهم، وعليه فان برامج التدريب يلقي عليها عبء كبير في اعداد وتدير المدير المدرسي، من اجل تحقيق وتطبيق الرؤية التعليمية، حيث ان العديد من البلدان لديها نظام التدريب الخاص باعداد المدير المدرسي، والتي تتلائم مع واقع تلك البلدان من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث ان الدراسة الحالية بينت اوجه الشبه والاختلاف بين مثل هذه النماذج التدريبية وتلك المعمول بها في تركيا وتوصلت الدراسة الى ان النماذج التدريبية التي يمكن ان تطبق في بلد معين ليس بالضرورة بان تنطبق على دول اخرى او تلائمها.

أجرى ونغ (Wong, 2013) دراسة هدفت الدراسة الى تعقب التطور التاريخي ونمو برنامج تدريب المعلمين في هونغ كونغ، حيث استندت الدراسة الى استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بتقييم برامج التدريب وقد اعتمدت الدراسة المنهج المقارن في فحص عملية التطور في برامج التدريب، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك حاجة ماسة الى دعم المدير المدرسي ودعم احتياجاته وادراجها ضمن طرق التدريب المعتمدة لتدريب المدير المدرسي.

أجرى بوليزي (Polizzi, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة في التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والميديا في التدريس في المدرسة، حيث تبين الدراسة بان مثل هذا التدريب هو هام على المستوى الاستراتيجي للتعليم. حيث كانت الدراسة محاولة في مراجعة دور المدير المدرسي التدريبي

وتوجهاته وسلوكياته كمسهل لعملية التدريس باستخدام تكنولوجيا المعلومات ودمجها في نشاطات المدرسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واجريت على عينة من 116 مديرا ومديرة في المدارس الحكومية في مدينة باليمرو الايطالية، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد بينت نتائج الدراسة بان المدير المدرسي يعتمد على التدريب المسبق على استخدام مثل هذه التقنيات الحديثة بالإضافة الى ان السياق التدريبي نفسها يلعب دورا بالغ الاهمية في التأثير على توجهات المدير نفسه.

دراسة جاربر (Garber, 1991) حاولت هذه الدراسة التعرف إلى كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسة، والكشف عن أهم الأساليب التي تستخدم في الحوار والنقاش، وإبراز أهم المهارات التي يستخدمها هؤلاء المديرون في تيسير أعمال المدرسة وأمورها العملية والتربوية والإدارية، ولجأت الدراسة إلى استخدام الاستبيان الذي طبق على عينة بلغت (282) فرداً منها (151) مديراً من ذوي الخبرة القصيرة في العمل الإداري، و(131) مديراً من ذوي الخبرة الطويلة، وأُستخدم فيها المنهج الوصفي الميداني، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين الجدد والقدامى تعزى إلى الموقع الجغرافي والمستوى الوظيفي، أو الخبرة العملية، وعللت الدراسة عدم وجود مثل هذه الفروق إلى طبيعة العمليات اليومية التي توجد في المدارس الثانوية المختلفة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) من حيث كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ثم قدّمت مجموعة من التوصيات التي تنمي الإبداع وحل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة، ويمكن لهذه التوصيات أن تقيد في هذا المجال إذا أخذت بعين الاعتبار.

2. 2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، قامت الباحثة ببيان أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أهداف الدراسة، المنهج، الأداة، ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة والاشارة الى الدراسات في الشبه والاختلاف لكل محور، بالإضافة الى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وأبرز ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

بالنسبة للهدف: تنوعت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، فقد استهدفت العديد من الدراسات دور مديري المدارس الحكومية في تطوير العملية التربوية.

بالنسبة للمنهج: تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.

عينة الدراسة: تختلف العينة في الدراسة الحالية في طبيعة مفرداتها عن الدراسات السابقة فهي تتكون من معلمي ومدراء المدارس في الدراسة الحالية بينما في الدراسات السابقة تكونت العينات من المعلمين واولياء الامور.

بالنسبة للأداة: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مع اختلاف في المحاور والمجالات، باستثناء دراسة سلامة (2022) ودراسة الشافعي (2018) التي استخدمت المقابلة.

وبهذا استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الآتي:

1. عدم وجود دراسات سابقة في حدود علم الباحثة تناولت دور مديري المدارس الحكومية في تطوير العملية التربوية في مديرية القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين والمدراء، سواء داخل فلسطين أو خارجها من الدول العربية وهذا ما يضيف عنصر الأهمية على الدراسة الحالية.
2. إثراء وتدعيم الإطار النظري.

3. التعرف الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات.

4. الاستعانة بها في بناء بنود أداة الدراسة، وذلك في ضوء الأسئلة التي أجابت عنها الدراسة الحالية.

الفصل الثالث:
الطريقة والاجراءات

منهجية الدراسة

عينة الدراسة

أدوات الدراسة

متغيرات الدراسة

اجراءات الدراسة

المعالجة الاحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً لإجراءات الدراسة الميدانية، حيث ناقش المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة، إضافة إلى وصف لمجتمع الدراسة، وعينتها، وأدوات جمع البيانات ومراحل تصميمها، والإجراءات التي استخدمتها للتحقق من صدقها وثباتها، كما استعرض الفصل المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

3 . 1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف ظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3 . 2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدرء والمعلمين في مدارس مديرية القدس الشريف، البالغ عددهم (973) مدير/ة ومعلم/ة.

3 . 3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (282) معلم /ة ومدير/ة، أي بنسبة (29%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1. 3)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

3 . 4 وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (1. 3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 20.9% للذكور، ونسبة 79.1% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 81.9% بكالوريوس فأقل، ونسبة 18.1% ماجستير فأعلى. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 25.2% أقل من 5 سنوات، ونسبة 20.9% من 5 - 10 سنوات، ونسبة 53.9% أكثر من 10 سنوات. ويبين متغير التخصص أن نسبة 69.5% علوم إنسانية، ونسبة 30.5% علوم طبيعية. ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 13.5% للمدرء، ونسبة 86.5% للمعلمين.

جدول (1. 3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	59	20.9
	انثى	223	79.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	231	81.9
	ماجستير فأعلى	51	18.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	71	25.2

20.9	59	من 5- 10 سنوات	
53. 9	152	أكثر من 10 سنوات	
69. 5	196	علوم إنسانية	التخصص
30.5	86	علوم طبيعية	
13. 5	38	مدير/ة	المسمى الوظيفي
86. 5	244	معلم/ة	

3 . 5 أداة الدراسة (الاستبانة) :

لمعرفة دور مديري المدارس الحكومية في تطوير العملية التربوية في مديرية القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين والمدراء أعدت الباحثة استبانة وفقاً لما يأتي :

تحديد هدف الاستبانة : هدفت الاستبانة الى معرفة دور مديري المدارس الحكومية في تطوير العملية التربوية في مديرية القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين والمدراء .

الصورة الأولى للاستبانة : لإعداد الصورة الأولى للاستبانة، أطلعت الباحثة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ومنها : دراسات تناولت موضوع دور الادارة المدرسية في تطوير العمل التربوي (الباشا، 2018 ؛ الحيدري، 2019)، وبعد اطلاع الباحثة استقرت على إعداد الإستبانة لدور مديري المدارس الحكومية في تطوير العملية التربوية في مديرية القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين والمدراء حيث قسمت الى قسمين:القسم الأول المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الوهل العلمي، الخبرة، التخصص، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني : تكونت من اربع مجالات وهي (المعلم، المنهاج، الطالب، البيئة المدرسية)، وتضمنت 46 فقرة موزعة على المجالات الأربعة .

3 . 6 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية . من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك إتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (2. 3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دور مديري المدارس الحكومية في تطوير العملية التربوية في مديرية القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين والمدراء انفسهم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.648**	0.000	18	0.621*	0.000	35	0.656*	0.000
2	0.680**	0.000	19	0.650*	0.000	36	0.665*	0.000
3	0.685**	0.000	20	0.688*	0.000	37	0.681*	0.000
4	0.666**	0.000	21	0.740*	0.000	38	0.691*	0.000
5	0.736**	0.000	22	0.625*	0.000	39	0.681*	0.000
6	0.710**	0.000	23	0.712*	0.000	40	0.673*	0.000

0.000	0.682 [*] *	41	0.000	0.765 [*] *	24	0.000	0.662 **	7
0.000	0.691 [*] *	42	0.000	0.681 [*] *	25	0.000	0.710 **	8
0.000	0.665 [*] *	43	0.000	0.652 [*] *	26	0.000	0.775 **	9
0.000	0.669 [*] *	44	0.000	0.643 [*] *	27	0.000	0.721 **	10
0.000	0.649 [*] *	45	0.000	0.682 [*] *	28	0.000	0.703 **	11
0.000	0.616 [*] *	46	0.000	0.670 [*] *	29	0.000	0.697 **	12
0.000	0.587 [*] *	47	0.000	0.713 [*] *	30	0.000	0.744 **	13
0.000	0.660 [*] *	48	0.000	0.660 [*] *	31	0.000	0.726 **	14
0.000	0.641 [*] *	49	0.000	0.609 [*] *	32	0.000	0.782 **	15
0.000	0.619 [*] *	50	0.000	0.627 [*] *	33	0.000	0.755 **	16
0.000	0.619 [*] *	51	0.000	0.652 [*] *	34	0.000	0.698 **	17

** داله احصائية عند 0.001

* داله احصائية عند 0.050

3 . 7 ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات لمجالات

الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لدور مديري المدارس الحكومية في تطوير

العملية التربوية في مديرية القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين والمدراء (976.0)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3. 3): نتائج معامل الثبات للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
المعلم	16	0.958
المنهاج	9	0.940
الطلبة	17	0.952
البيئة المدرسية	9	0.932
الدرجة الكلية	51	0.976

3 . 8 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استمارة الكترونية وورقية، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (282) استمارة، ومن ثم تم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق الحاسوب، بإستخدام البرنامج الإحصائي (SSPS). الوصول الى نتائج الدراسة وتفسيرها وإصدار التوصيات بناء على النتائج التي تم التوصل اليها .

3 . 9 تصميم الدراسة :

لقد صممت الدراسة بحيث اشتملت على المتغيرات الآتية:

أولاً : المتغيرات المستقلة وهي :-

أ- الجنس مستويان : (الذكر، الأنثى) .

ب- المؤهل العلمي وله مستويان : (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى) .

ج- سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات : (أقل من خمس سنوات، من 5 -10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) .

د- التخصص وله مستويان : (علوم انسانية، علوم تطبيقية) .

هـ- المسمى الوظيفي مستويان : (معلم، مدير) .

ثانياً : المتغير التابع :-

ويشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المتعلقة بالتعرف على تقديرات المبحوثين لدور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين.

3 . 10 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقامًا معينة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

نتائج السؤال الاول

نتائج السؤال الثاني

4 . 1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2. 33 فأقل
متوسطة	2. 34-3. 67
عالية	3. 68 فأكثر

* تم حساب الفترات بين الدرجات بقسمة $(3/4) = 1. 33$ طول الفترة بين كل درجة والدرجة التي تليها.

4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1. 2. 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. ويبينها الجدول (1. 4).

جدول (1. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	البيئة المدرسية	3. 91	0.77	عالية	78. 2
3	الطلبة	3. 90	0.66	عالية	78. 0
1	المعلم	3. 66	0.74	متوسطة	73. 2
2	المنهاج	3. 30	0.80	متوسطة	66. 0
	الدرجة الكلية	3. 72	0.63	عالية	74. 4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3. 72) وانحراف معياري (0.634) وهذا يدل على أن دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين جاءت

بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (5.74%). ولقد حصل مجال البيئة المدرسية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (91.3)، يليه مجال الطلبة بمتوسط حسابي (90.3) وجاءت بدرجة عالية، ومن ثم مجال المعلم بمتوسط حسابي (66.3)، يليه مجال المنهاج بمتوسط حسابي (30.3) وجاءت بدرجة متوسطة. وبما أن العينة ممثلة للمجتمع وتم إختيارها عشوائيا فإن المتوسط الحسابي للمجتمع يمكن تقديره من خلال التقدير بقيمة وهو يساوي المتوسط الحسابي للعينة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المعلم.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعلم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
7	يتابع مدى التزام المعلمين بخططهم (دعم، ومتابعة، وتنفيذ)	4.02	0.90	عالية	80.4
12	يقدم الدعم والتوجيه للمعلمين الجدد	4.01	0.90	عالية	80.2
11	يستخدم النقد البناء في تقييم أداء المعلم	3.82	0.90	عالية	76.4
16	يقوم بضبط جودة العمل للمعلمين	3.78	0.89	عالية	75.6
15	يساعد في رفع مستوى أداء المعلمين	3.76	0.93	عالية	75.2
10	يوجه المعلم ويرشده الى بناء مفهوم ايجابي للذات	3.69	0.93	عالية	73.8
13	يوضح الكفايات اللازمة للمعلم	3.69	0.87	عالية	73.8
9	يوظف الاساليب الاشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم	3.65	0.95	متوسطة	73.0
14	يجري لقاءات فاعلة مع المعلم في اثناء العملية الاشرافية	3.63	0.93	متوسطة	72.6
6	يرشد المعلمين على استراتيجيات التدريس التي ينفذها داخل الغرفة الصفية	3.57	0.98	متوسطة	71.4
8	يشرك المعلمين في اعداد خطة احتياجات المدرسة	3.55	1.04	متوسطة	71.0
5	يساعد المعلم في اختيار استراتيجيات التعليم الملائمة	3.54	0.95	متوسطة	70.8
3	يساعد المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشاكل الطلبة	3.52	0.98	متوسطة	70.4

1	يشرك المدير المعلمين في عمليات التخطيط	3. 50	0.992	متوسطة	70.0
4	يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها	3. 49	1. 00	متوسطة	69. 8
2	يدرب المعلمين على كيفية صوغ الاهداف العامة والخاصة في التخطيط للدرس	3. 42	0.96	متوسطة	68. 4
	الدرجة الكلية	3. 66	0.74	متوسطة	73. 2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال المعلم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3. 66) وانحراف معياري (0.742) وهذا يدل على أن مجال المعلم جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مؤية 2.73 % .

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2. 4) أن (7 فقرات جاءت بدرجة عالية و(9 فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتابع مدى التزام المعلمين بخططهم (دعم، ومتابعة، وتنفيذ)" على أعلى متوسط حسابي (4. 02)، يليها فقرة " يقدم الدعم والتوجيه للمعلمين الجدد " بمتوسط حسابي (4. 01). وحصلت الفقرة " يدرب المعلمين على كيفية صوغ الاهداف العامة والخاصة في التخطيط للدرس " على أقل متوسط حسابي (3. 42)، يليها الفقرة " يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للاستفادة منها " بمتوسط حسابي (3. 49).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المنهاج.

جدول (3. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المنهاج

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
8	يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهج	3. 57	0.97	متوسطة	71. 4
5	يساعد المعلمين على مواجهة الصعوبات التي تواجههم عند تطبيق المنهاج	3. 44	1. 01	متوسطة	68. 8

9	يشجع المعلمين على عمل الأبحاث الاجرائية لفاعلية المنهاج	3. 40	0.99	متوسطة	68. 0
2	يعمل على توضيح وتحديد الاهداف العامة للمنهاج للمعلمين	3. 38	0.97	متوسطة	67. 6
4	يعقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المنهاج	3. 23	1. 00	متوسطة	64. 6
6	ينظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية	3. 23	0.94	متوسطة	64. 6
7	يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المنهاج الجديدة	3. 21	0.98	متوسطة	64. 2
1	يساعد المدير المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه	3. 17	0.92	متوسطة	63. 4
3	يعمل على عقد ندوات لتحديد طرائق تطبيق المنهاج	3. 12	0.97	متوسطة	62. 4
	الدرجة الكلية	3. 30	0.80	متوسطة	66. 0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مجال المنهاج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3. 30) وانحراف معياري (0.803) وهذا

يدل على أن مجال المنهاج جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (66. 0%)

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3. 4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "

يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهج " على أعلى متوسط حسابي (3. 57)، يليها فقرة "

يساعد المعلمين على مواجهة الصعوبات التي تواجههم عند تطبيق المنهاج " بمتوسط حسابي (3. 44).

وحصلت الفقرة " يعمل على عقد ندوات لتحديد طرائق تطبيق المنهاج " على أقل متوسط حسابي (3. 12)،

يليه الفقرة " يساعد المدير المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه " بمتوسط حسابي (3. 3).

(17).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

الاستبانة التي تعبر عن مجال الطلبة.

جدول (4. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الطلبة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
-------	---------	-----------------	-------------------	--------	----------------

10	يحفز الطلبة على القيام بالنشاطات المختلفة.	4. 11	0.82	عالية	82. 2
7	يحترم آراء الطلبة ويشجعهم على التعبير عن أنفسهم	4. 10	0.80	عالية	82. 0
8	يتابع التحصيل الدراسي لدى الطلبة.	4. 07	0.85	عالية	81. 4
11	يعمل على تنمية مواهب الطلبة وميولهم.	4. 05	0.86	عالية	81. 0
2	يوضح للطلبة تعليمات الانضباط المدرسي	4. 03	0.90	عالية	80.6
4	يراعي الفروق الاقتصادية بين الطلبة.	4. 02	0.85	عالية	80.4
6	يراعي الفروق النفسية بين الطلبة.	4. 02	0.80	عالية	80.4
9	يشرف على الوضع الصحي للطلبة.	4. 02	0.80	عالية	80.4
12	بحث الطلبة من خلال لقاءاته معهم على العمل الجاد.	4. 00	0.88	عالية	80.0
3	يراعي الفروق الاجتماعية بين الطلبة.	3. 99	0.91	عالية	79. 8
13	يعمل على تكيف الطلبة الجدد مع الجو المدرسي	3. 94	0.84	عالية	78. 8
14	يشرف على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة.	3. 90	0.83	عالية	78. 0
5	يراعي الفروق الثقافية بين الطلبة.	3. 89	0.86	عالية	77. 8
16	يهيئ الفرصة للطلبة لقيادة المجتمع الطلابي في المدرسة.	3. 67	0.93	متوسطة	73. 4
17	يعمل على توعية الطلبة بأنواع التعليم العالي المتاح.	3. 64	0.96	متوسطة	72. 8
15	ينظم برامج للطلبة المتفوقين والمتخلفين دراسياً.	3. 52	0.99	متوسطة	70.4
1	ينظم لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة شئونهم	3. 45	1. 07	متوسطة	69. 0
	الدرجة الكلية	3. 90	0.66	عالية	78. 0

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مجال الطلبة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3. 90) وانحراف معياري (0.66) وهذا يدل

على أن مجال الطلبة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (78. 0%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4. 4) أن (13) فقرات جاءت بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة

متوسطة. وحصلت الفقرة " يحفز الطلبة على القيام بالنشاطات المختلفة " على أعلى متوسط حسابي (4. 4).

(11)، يليها فقرة " يحترم آراء الطلبة ويشجعهم على التعبير عن أنفسهم " بمتوسط حسابي (4. 10).

وحصلت الفقرة " ينظم لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة شئونهم " على أقل متوسط حسابي (3. 45)، يليها

الفرقة " ينظم برامج للطلبة المتفوقين والمتخلفين دراسياً " بمتوسط حسابي (3. 52).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال البيئة المدرسية.

جدول (5. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال البيئة المدرسية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
8	يتابع احتياجات الصيانة للمباني المدرسية ومرافقها.	4. 14	0.90	عالية	82. 8
7	يعطي إرشادات حول نظافة المدرسة ومرافقها.	4. 12	0.86	عالية	82. 4
1	يعمل على توفير ما تحتاجه المدرسة من تجهيزات وإمكانات.	4. 03	0.94	عالية	80.6
3	يعمل على توفير تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة العصر.	3. 96	0.89	عالية	79. 2
9	يتعاون في الإشراف على المقصف المدرسي بحيث يحقق الأهداف التربوية التي أنشئ من أجلها.	3. 87	1. 04	عالية	77. 4
2	يعمل على تفعيل المعامل والمختبرات.	3. 84	0.96	عالية	76. 8
6	يحث على إيجاد المرافق الرياضية والفنية وإمكانية استخدامها من قبل الطلبة والعاملين بالشكل الأمثل.	3. 82	0.96	عالية	76. 4
4	يعمل على تحديث المختبرات باستمرار.	3. 75	1. 01	عالية	75. 0
5	يهتم بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها الطلاب.	3. 74	1. 04	عالية	74. 8
	الدرجة الكلية	3. 91	0.77	عالية	78. 2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على مجال البيئة المدرسية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3. 91) وانحراف معياري (0.77)

وهذا يدل على أن مجال البيئة المدرسية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (78. 4%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5. 4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتابع

احتياجات الصيانة للمباني المدرسية ومرافقها " على أعلى متوسط حسابي (4. 14)، ويليهما فقرة " يعطي

إرشادات حول نظافة المدرسة ومرافقها " بمتوسط حسابي (4. 12). وحصلت الفقرة " يهتم بتفعيل دور

المكتبة المدرسية ليستفيد منها الطلاب " على أقل متوسط حسابي (3. 74)، يليها الفقرة " يعمل على تحديث

المختبرات باستمرار " بمتوسط حسابي (3. 75).

2. 2. 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس مديرية القدس في تطوير العملية التربوية

باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المسمى الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين

والمديرين تعزى لمتغير الجنس.

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

متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين

والمديرين. ويبينها أو يوضحها الجدول (6,4).

جدول (6. 4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات دور مديري المدارس

الحكومية في تطوير العملية التربوية في مديرية القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين والمدراء انفسهم

يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المعلم	ذكر	59	3. 91	0.65	2.	004.0
	أنثى	223	3. 60	0.75	894	
المنهاج	ذكر	59	3. 53	0.77	2.	015.0
	أنثى	223	3. 24	0.80	457	
الطالبة	ذكر	59	4. 08	0.63	2.	023.0

	288	0.66	3. 86	223	أنثى	
019.0	2.	0.56	4. 09	59	ذكر	البيئة المدرسية
	375	0.81	3. 87	223	أنثى	
005.0	2.	0.59	3. 93	59	ذكر	الدرجة الكلية
	837	0.63	3. 67	223	أنثى	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2. 837)، ومستوى الدلالة (0.005)، أي أنه توجد فروق في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4. 7): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المعلم	بكالوريوس فأقل	231	3. 67	0.72	326.0	744.0
	ماجستير فأعلى	51	3. 63	0.82		

279.0	1.	0.79	3. 33	231	بكالوريوس فأقل	المنهاج
	086	0.82	3. 19	51	ماجستير فأعلى	
395.0	851.0	0.67	3. 89	231	بكالوريوس فأقل	الطلبة
		0.65	3. 97	51	ماجستير فأعلى	
325.0	986.0	0.77	3. 89	231	بكالوريوس فأقل	البيئة المدرسية
		0.77	4. 01	51	ماجستير فأعلى	
882.0	148.0	0.63	3. 72	231	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية
		0.65	3. 73	51	ماجستير فأعلى	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.148)، ومستوى الدلالة (0.882)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات دور مديري المدارس الحكومية في تطوير العملية التربوية في مديرية القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين والمدراء انفسهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات دور مديري المدارس الحكومية في تطوير العملية التربوية في مديرية القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين والمدراء انفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4.8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.67	3. 72	71	أقل من 5 سنوات	المعلم
0.87	3. 53	59	من 5-10 سنوات	
0.71	3. 69	152	أكثر من 10 سنوات	
0.72	3. 30	71	أقل من 5 سنوات	المنهاج
0.95	3. 15	59	من 5-10 سنوات	
0.76	3. 36	152	أكثر من 10 سنوات	
0.61	3. 80	71	أقل من 5 سنوات	الطلبة
0.84	3. 84	59	من 5-10 سنوات	
0.60	3. 97	152	أكثر من 10 سنوات	
0.86	3. 68	71	أقل من 5 سنوات	البيئة المدرسية
0.89	3. 78	59	من 5-10 سنوات	
0.63	4. 07	152	أكثر من 10 سنوات	
0.59	3. 67	71	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.78	3. 61	59	من 5-10 سنوات	
0.57	3. 79	152	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (4. 8) وجود فروق ظاهرية في متوسطات دور مديري المدارس الحكومية في تطوير العملية التربوية في مديرية القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين والمدراء انفسهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4. 9):

جدول (4. 9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر	مجموع	درجات	متوسط	قيمة "ف"	مستوى
--------	------	-------	-------	-------	----------	-------

الدالة	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات	التباين	
0.285	1.263	0.694	2	1.389	بين المجموعات	المعلم
		0.550	279	153.417	داخل المجموعات	
			281	154.806	المجموع	
0.253	1.381	0.888	2	1.776	بين المجموعات	المنهاج
		0.643	279	179.429	داخل المجموعات	
			281	181.205	المجموع	
0.148	1.921	0.851	2	1.702	بين المجموعات	الطلبة
		0.443	279	123.615	داخل المجموعات	
			281	125.318	المجموع	
0.001	7.530	4.321	2	8.642	بين المجموعات	البيئة المدرسية
		0.574	279	160.112	داخل المجموعات	
			281	168.754	المجموع	
0.120	2.132	0.852	2	1.704	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.399	279	111.460	داخل المجموعات	
			281	113.164	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2. 132) ومستوى الدلالة (0.120) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 05.0$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في

تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير التخصص.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير التخصص.

جدول (4. 11): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المعلم	علوم إنسانية	196	3. 70	0.74	1.	178.0
	علوم طبيعية	86	3. 57	0.73	350	
المنهاج	علوم إنسانية	196	3. 35	0.80	1.	119.0
	علوم طبيعية	86	3. 19	0.79	566	
الطلبة	علوم إنسانية	196	3. 93	0.65	1.	218.0
	علوم طبيعية	86	3. 83	0.70	235	
البيئة المدرسية	علوم إنسانية	196	3. 97	0.68	1.	054.0
	علوم طبيعية	86	3. 78	0.93	936	
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	196	3. 76	0.62	1.	091.0
	علوم طبيعية	86	3. 63	0.65	697	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.697)، ومستوى الدلالة (0.091)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم فحص الفرضية الخامسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (12.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المعلم	مدير/ة	38	3.89	0.62	2.	023.0
	معلم/ة	244	3.63	0.75	340	
المنهاج	مدير/ة	38	3.31	0.74	076.0	939.0
	معلم/ة	244	3.30	0.81		
الطلبة	مدير/ة	38	4.09	0.58	2.	046.0
	معلم/ة	244	3.87	0.67	044	
البيئة المدرسية	مدير/ة	38	4.16	0.64	2.	019.0
	معلم/ة	244	3.88	0.78	417	
الدرجة الكلية	مدير/ة	38	3.90	0.53	2.	039.0

	119	0.64	3. 69	244	معلم/ة	
--	-----	------	-------	-----	--------	--

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2. 119)، ومستوى الدلالة (0.039)، أي أنه توجد فروق في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت الفروق لصالح المديرين، وبذلك تم رفض الفرضية الخامسة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج السؤال الاول

مناقشة نتائج السؤال الثاني

التوصيات

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وكذلك الخروج بمجموعة من التوصيات.

1. 5 مناقشة النتائج

1. 1. 5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ؟

أظهرت نتائج الجدول (1. 4) أن دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية كان كبيراً وبدرجة عالية 74. 5% ، وترى الباحثة أن السبب في إرتفاع دور مديري مدارس مديرية القدس في تطوير العملية التربوية هو مدى إهتمام المدير في النهوض بالعملية التعليمية بكل جوانبها ويهيء كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية وكما يعمل المدير على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الانسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس مبنية على الود والمحبة. ومما يساعد المدير بالأرتقاء بالعملية التعليمية هو تفهم المدير للمسؤوليات والمهام ودرايته بالأنظمة والتعليمات والمتابعة الجادة والإهتمام المستمر بالمعلمين والتلاميذ. لذا يحظى دور المدير بأهمية كبيرة في مجال تطوير العملية التربوية وهذا ما أكدته هذه الدراسة .

وتتفق نتيجة هذه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحيدري (2019) حيث أشارت أن دور القيادة التربوية في تطوير العملية التعليمية وتنمية المجتمع جاءت بدرجة عالية.

أظهرت نتائج الجدول (4.1) أن مجال البيئة المدرسية جاء بدرجة عالية ونسبة 4.78 %

وتعزو الباحثة هذه النسبة الكبيرة الي أن تطوير العملية التربوية يحتاج الى بيئة مدرسية كاملة من أجل تحقيق التطوير بشكل أمثل، فالامكانيات المادية المتمثلة في مرافق المدرسة من مكاتب ومختبرات وحدائق ومبان مدرسية حديثة وملاعب تساعد بشكل كبير على تطوير العملية التربوية في المدارس .

ويتضح من هذه النتيجة أن البيئة المدرسية تمثل أحد المكونات الأساسية لمفهوم التطوير التربوي، ومن الأهمية أن نميز بين بيئة مدرسية غنية بالمشيرات ومنفتحة على الخبرات والتحديات الخارجية وبيئة مدرسية فقيرة ومغلقة لا ترحب بالتجديد والتغيير .

كما أظهرت النتائج أن مجال الطلبة جاء بدرجة عالية ونسبة 1.78 % .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أهمية الاهتمام بالطلالب من تحفيزه للقيام بالنشاطات واحترامه وتشجيعه للتعبير عن نفسه ومتابعة تحصيلهم الدراسي وتنمية مواهبهم وميولهم ومراعاة فروقهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والثقافية والاشراف على وضعهم الصحي والاشراف على توفير خدمات ارشادية لهم مما يؤدي الى التطوير التربوي حيث نجاح هذا يرجع الى الطالب والاهتمام من المدير المدرسي فالطالب (المتعلم) هنا يكون قد حاز على كل متطلباته .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمور (2022) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن دور الادارة المدرسية في خلق دافعية التعلم كانت كبيرة .

كما بينت نتائج الدراسة الحالية أن مجال المعلم جاء بدرجة متوسطة ونسبة 3.73 % .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لعدم توفر الوقت الكافي ليقوم المدير بتحسين أداء المعلم وإجراء اللقاءات الفاعلة وإرشاد المعلمين على طرق واستراتيجيات التدريس ووضع الخطط العلاجية وتدريب المعلم على كيفية صوغ الأهداف فهذه ليست من أعمال المدير وأدواره .

فالمعلم من يهيء الظروف والبيئات للطلبة وهو المبدع ويعتبر حلقة الوصل بين المدير والطلبة الذي يسعى المدير لتطويرهم تربوياً وبالتالي فهم يتحملون العبء الأكبر في تطوير العملية التربوية على المستوى الشخصي أو مستوى الطلاب .

كما أظهرت النتائج أن مجال المناهج جاء بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية 66.0% وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المناهج التعليمية تعتبر الإطار العام للتعليم الذي يتم بموجبه تأهيل الدارسين بالقيم والأنماط السلوكية والمهارات والمعارف اللازمة لحياة الإنسان كمواطن مبدع يمتلك شخصية فعالة في مجتمعه، وبالتالي فإن مجال مناهج الدراسة لا يقل عن غيره في تطوير العملية التربوية في المدارس . وترى الباحثة أن حصول مجال المناهج التعليمية على درجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين والمدراء قد يعود إلى مجموعة من الأسباب منها :عدم إشتراك ومساهمة المديرين في وضع وإعداد المناهج التعليمية، وشعورهم بصعوبة تغييرها وعدم اطلاعهم الكافي على محتويات المناهج الفلسطينية الحديثة وأهدافها نظراً لانشغالهم بالأمور الإدارية .

5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، المسمى الوظيفي؟

1. 2. 1. 5 نتائج الفرضية الأولى:

مناقشة فرضيات الدراسة :

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير الجنس.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير الجنس .

وتعزو الباحثة هذه الفروق الى اختلاف طبيعة تفكير كل من الذكر والأنثى حول موضوع دور المدير في تطوير العملية التربوية، نظرا للاختلافات في وجهات نظر الجنسين حول طبيعة هذا الدور وأهميته في تطوير العملية التربوية . وتعزو الباحثة هذه الاختلافات في تناول كل من الذكر والأنثى لعملية تطوير العملية التربوية نظرا لاختلاف طرق التطوير للعملية التربوية عند الذكور والاناث نظرا لاختلاف السمات الشخصية لكل من الذكر والأنثى. وبذلك تم رفض الفرضية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بلواني (2009) التي أكدت فيها على وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في تقدير المديرين لدور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها .

وتتفق أيضا نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سلامة (2014) الذي أكد فيها على وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في درجة الممارسات الايجابية للمديرين في المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية .

وتتفق أيضا نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة باشا (2018) الذي أكد فيها على أنه توجد فروق ذات دلالة أحصائية في تقدير المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير العمل التربوي بالمرحلة الثانوية ترجع لصالح الاناث .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع كل من القيسي (2010) والقرواني (2013) التي تؤكد عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس في دراساتهم.

2. 1. 2. 5 نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى اتفاق المديرين والمعلمين من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة على أهمية دور الادارة المدرسية في تطوير العملية التربوية في مدارس مديرية القدس أي أن مستوى من التأهيل العلمي يصل بصاحبه الى الاقتناع بأهمية دور الادارة المدرسية في تطوير العملية التربوية .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جاربر (Garber,1991) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث كيفية تعامل مديري المدارس الثانوية بأمريكا مع العاملين حول الموضوعات التي تهم المدرسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة العويضي (2010) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة أفراد الدراسة لمجال (تقييم أداء المؤسسة) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الماجستير. وتعزو الباحثة هذا الاختلاف بسبب اختلاف مضمون الدراسة حيث دراستها كانت عن القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم .

3. 2. 1. 5 نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات " دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة . وفي جميع المجالات وكان لصالح (أكثر من 10 سنوات) في مجال البيئة المدرسية .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن موضوع دور الإدارة المدرسية في تطوير العملية التربوية يرتبط أكثر بالسمات الشخصية والمهنية للمدير، أكثر من إرتباطه بسنوات الخبرة، وبالتالي فإن خبرة المدير لا تؤثر بشكل كبير على وجهة نظره تجاه موضوع دور الإدارة المدرسية في التطوير في العملية التربوية لا بالإيجاب ولا بالسلب حيث ان المدير يتولى منصب الادارة في المدرسة بعد ان يكون قضى فترة طويلة تكسبه الخبرة الكافية لإدراك أهمية دور الإدارة المدرسية في التطوير التربوي وكما أن رأي المعلمين يشير أيضا الى ذلك .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سلامة (2014) ودراسة السلمي (2012) ودراسة الباشا (2018) الذين أشاروا الى عدم تأثير متغير الخبرة في دور المدير في عملية التطوير التربوي في المدارس .

4. 2. 1. 5 نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى إلى متغير التخصص .

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى إلى متغير التخصص .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان التطوير في المدارس يعتمد على مقومات أخرى غير التخصص، مثل السمات الشخصية بالإضافة الى امكانات البيئة المدرسية، لانه مهما كان التخصص فإن تطوير العملية التربوية في المدارس من خلال الدورات المختلفة التي تطور السمات الشخصية

والمهنية للمديرين والمعلمين، لذا فإن التخصص لا يؤثر بشكل كبير على تطوير العملية التربوية في المدارس .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة سلامة (2014) ودراسة بلواني (2009) ، والتي أشارت الى عدم وجود أهمية للتخصص نحو التطوير في العملية التربوية .

5. 2. 1 نتائج الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية

التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وأظهرت النتائج أنه توجد فروق في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكانت لصالح المدراء .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن المدير هو الأساس في الوقوف على عملية التطوير في مدرسته فالمدير هو الشخصية التي يكون لها الأثر البارز في المدرسة وتطورها فهو القائم على التجديد والتغيير المستمر والمتابع لشؤون المدرسة وتفاصيلها .

وتعتبر شخصية المدير التربوي وحدة متكاملة من الصفات والمميزات الجسمية والعقلية للفرد والتي تميزه عن غيره من الأفراد تميزاً كاملاً (أحمد، 2000م، 212).

فالمدير يأتي على رأس الادارة التربوية فهو القائد الموجه والمقرر، وهو المخطط والمنسق والمشرف في مدرسته .

6. 5 التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات هي:

1. ضرورة تقديم دورات تدريبية للمدراء خاصة بالمنهاج ليستطيع بدوره تقديم المساعدة للمعلمين في الصعوبات التي تواجههم عند تطبيق المنهاج.
2. ضرورة اهتمام المدير بالتغيير والتجديد للمدرسة وتشجيع المعلمين على ذلك .
3. التخفيف من المناهج الدراسية المحشوة بالمعلومات والتوقف على المهم فيها .
4. عدم ضغط المعلمين لإنهاء المناهج واعطائهم الوقت الكافي للأهداف الضرورية.
5. الاهتمام بالطلاب ذوي الذكاءات وتطويرهم.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، عدنان. (2008). الإشراف التربوي " أنماط وأساليب"، ط3، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع: اربد، الاردن.
- أبو الرب، مناهل محمد جميل. (2016). واقع البيئة المدرسية في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة في ضوء معايير الجودة والبيئة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- أحمد، سامية الشيخ أديس. (2015). أثر البيئة المدرسية على الكفاءة الكمية للنظام التعليمي في مرحلة الأساس، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.
- أحمد، محمد. (1998). كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والإبتكار، ج2. دمشق. دار الرضا للنشر.
- إرون، جونثان سي. (2018). نحو بيئة مدرسية متميزة. خلاصات تعليمية. مؤسسة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز. (8). ص 1-7.
- إسماعيل، أحمد. (2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان.
- أيوب، السيد عيسي. (1997). الاستراتيجيات الحديثة ودور المعلم في العملية التربوية، الكويت، مجلة مركز البحوث التربوية والمناهج، العدد(21).
- باشا، محمد أبو دجاجة. (2018). دور الادارة المدرسية في تطوير العمل التعليمي بالمرحلة الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، دراسة تطبيقية بمحلية مدني الكبرى، ولاية الجزيرة، السودان.
- بلواني، إنجود شحادة. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات فلسطين من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- حامد، سليمان هاشم. (2009). الادارة التربوية المعاصرة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع: عمان، الاردن.
- الحر، خالد. (2005). الإدارة والمدير، منشورات مركز إدارة الموارد البشرية، الرياض، السعودية.
- الحر، عبد العزيز. (2001). مدرسة المستقبل، مكتب التربية العربية لدول الخليج.

- حسان، محمد حسن، والعجمي، محمد حسنين. (2010). الإدارة التربوية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- حسن، عبد محمد. (2001م). تقويم التدريس الجامعي. مجلة العلوم الإنسانية، البحرين.
- حسن، السيد محمد. (2005). مدرسة المستقبل-رؤية تربوية، كتاب الكتروني.
- حسين، سلامة وأبو الوفاء، جمال. (2008). الإدارة المدرسية والصفية، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، مصر.
- حشايكة، شيرين عدنان إسماعيل (2016). دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حليس، محمد العريمي. (2012). تقويم فاعلية البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية والمراكز الأكاديمية المساندة بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية: 11(1).
- حمدان، محمد. (2007). مشاكل الإدارة المدرسية وطرق معالجتها- مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها، دار كنوز المعرفة :عمان، الاردن.
- الحيدري، شروق. (2019). دور القيادة التربوية في تطوير العملية التربوية التعليمية وتنمية المجتمع في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة القرآن والعلوم الانسانية، صنعاء.
- الخبتي، علي. (2003). التعلم مدي الحياة للمعلمين، مجلة المعرفة، ع (141).
- الخريشا، ملوح باجي. (2020). دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الكفايات المهنية لمعلمي التربية الفنية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، محافظة الجھراء، الكويت.
- الخليفة، مدثر أحمد عثمان. (2009). البيئة المدرسية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لطلاب مرحلة الأساس بمحلية المتمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة شندي، السودان.
- الخوالدة، محمد محمود. (2004). أسس بناء المناهج التربوية، دار المسيرة:عمان، الاردن.
- ربابعة، فاطمة، وأبو صاع، جعفر وشعيبات، محمد. (2019). دور مديري مدارس ضواحي القدس في تنمية الابداع لدى المعلمينمن وجهة نظر المعلمين أنفسهم، المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 13.
- الربيعي، محمود داوود سليمان. (2006). طرائق التدريس المعاصرة، الاردن: عالم الكتب الحديث.

- زيتون، حسن حسين. (2010). مدخل الى المنهج الدراسي رؤية عصرية، الرياض: دار الصولتية للنشر والتوزيع.
- الزهراني، أحمد بن حسن الهيمطي. (2006). دور الإشراف التربوي في تطوير البيئة المدرسية بمدارس التعليم العام بمحافظة المخواة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- الساعدي، رافد جبار عباس. (2017). أثر البيئة المدرسية على جودة التعليم الابتدائي: بحث ميداني لعينة من المدارس الأبتدائية في مدينة الزعفرانية بمحافظة بغداد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية. جمهورية العراق.
- سعادة، جودت أحمد، وإبراهيم، عبد الله محمد. (2008). المنهج المدرسي المعاصر. ط5. عمان: دار الفكر.
- سلامة، نسرين عبد الفتاح. (2014). درجة الممارسات الايجابية لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية للمعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- سلامة، محمد عزيز. (2022). درجة التمكين الاداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في (المحافظات الشمالية) في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، المحافظات الشمالية، فلسطين.
- السلمي، منصور نفيح رويحي. (2012). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الشافعي، هنادي أحمد. (2018). دور الادارة المدرسية في تفعيل دور لجنة الأهل، بحث اجرائي في مدرسة خاصة في ضواحي بيروت، رسالة ماجستير، بيروت، لبنان .
- شتا، السيد علي. (1999). المدرس في مجتمع المستقبل. القاهرة.
- شحاته، حسن. (2003). المناهج المدرسية بين النظرية والتطبيق، ط3. القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب.
- شوق، محمود أحمد. (1995). تطوير المناهج الدراسية. الرياض: دار عالم الكتب.
- صالح، ماجدة. (2000). الحاسب الآلي التعليمي وتربية الطفل، الإسكندرية: المكتب العلمي للنشر والتوزيع

- الطلافحة، حامد عبد الله. (2013). **المناهج تخطيطها. تطويرها. تنفيذها**. عمان: الرضوان للنشر والتوزيع.
- عبد الرسول، محمد. (2008). **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية**، ط1، الدار العالمية: الجيزة، مصر.
- عبد الجواد، هيا خليل. (2022). **درجة ممارسات الادارة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد الرحيم، عبد المجيد. (1978). **مبادئ التربية وطرق التدريس**، مكتبة النهضة المصرية، مصر.
- عبد السلام، عبد السلام مصطفى. (2006). **تطوير مناهج التعليم لتلبية متطلبات التنمية ومواجهة تحديات العولمة**، مؤتمر التعليم النوعي ودوره في التنمية البشرية في عصر العولمة، جامعة المنصورة 12-13 ابريل 2006م، 272-310.
- عبد الغفور، سناء يحيى. (2021). **دور قائدات المدارس في تحسين نواتج التعلم في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمات**، رسالة ماجستير، جامعة دار الحكمة، جدة، السعودية.
- العجمي، محمد حسنين. (2000). **الادارة المدرسية**، ط1، دار الفكر العربي: القاهرة، مصر.
- العجمي، محمد. (2007). **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر**، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، مصر.
- العريضي، منيرة محمد فارس. (2010). **تطوير برنامج تدريبي في القيادة المتميزة للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية**، رسالة دكتوراه منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- عطية، محسن علي. (2008). **الجودة الشاملة والمنهج**، دار المناهج، عمان.
- عمر، الشيخ. (2002). **المعلم الذي نريد للقرن الحادي والعشرين**، مؤسسة عبدا لحמיד شومان.
- الفار، إبراهيم. (1998). **تربويات الحاسوب وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين**، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الفار، شهناز إبراهيم خليل. (2011). **بناء برنامج تدريبي لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ونظرية القيادة التحويلية وقياس فاعليته**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.

- قنديل، أحمد ابراهيم. (2007). **المناهج الدراسية: الواقع والمستقبل**. القاهرة: مصر العربية للنشر والتوزيع.
- القيسي، عبير. (2010). **درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- مازن، حسام الدين محمد عبد المطلب. (2007). **أصول المنهج التربوي الحديث والتكنولوجي**. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية للطباعة والنشر.
- مرعي، توفيق أحمد والحيلة، محمد محمود. (2011). **المناهج التربوية الحديثة مفاهيمها وعناصرها وأسسها وعملياتها**. ط9. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المراكبي، أيمن صابر. (2019). **دور الادارة المدرسية في زيادة الفاعلية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنوفية**، رسالة ماجستير، محافظة المنوفية، مصر.
- المصري، مروان وليد. (2019). **دور الادارة المدرسية في مواجهة التسرب في المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس، دراسة ميدانية**، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- المعاينة، عبد العزيز. (2007). **الإدارة المدرسية في الفكر التربوي المعاصر**، دار الحامد: عمان، الاردن.
- مولاي، محمد. وعبو، محمد. (2019). **دور البيئة المدرسية في تفوق التلاميذ دراسيا: دراسة ميدانية في ثانويتي الشيخ بن عبد الكريم المغيلي وبلكين الثاني -أدرار**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية -أدرار. الجزائر.
- ناصر، محمد عبد الحسن. (2019). **البيئة الفيزيائية في المدارس الأعدادية (دراسة مقارنة)**. بحث مقدم الى مركز البحوث والدراسات والتربوية . وزارة التربية . **مجلة الدراسات المستدامة**. 1(1). ص159-183.
- النصار، صالح بن عبد العزيز. (1423). **مدرسة المستقبل - رؤية من نافذة أخرى**. كلية التربية-جامعة الملك سعود.
- الوكيل، حلمي أحمد، والمفتي، محمد أمين. (2011م). **اسس بناء المناهج وتنظيماتها**. ط4. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الوكيل، حلمي احمد. (1991م). **تطوير المناهج القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية**.

- يونس، فتحي يونس وآخرون. (2004م). **المناهج (الأسس-المكونات-التنظيمات-التطوير)**. عمان: دار الفكر.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Champan, J. (2008). **Recruitment, Retention, and Development of School Principals**. International Institute for Educational Planning. Paris. France.
- Clark, D., Martorell, P., & Rockoff, J. (2009). School Principals and School Performance. Working Paper 38. **National Center for Analysis of longitudinal data in Education research**.
- Fernandez, K. A. N. D. Y. C. E., FLORES, S., HUANG, E., IGWE, C., MCDONALD, L., STROUD, R., ... & TAYLOR, D. L. (2007). **Principal performance in Texas: Tools for measuring effective school leadership**. College Station, TX: Texas A&M University.
- Gillander Gadin, K., & Hammarström, A. (2003). Do changes in the psychosocial school environment influence pupils' health development? Results from a three-year follow-up study. **Scandinavian journal of public health**, 31(3), 169-177.
- Joyce, B., Wolf, J. & Calhoun, E. (1993). **The Self-renewing school**. (p. 27) ASCD. Glickman, C
- Hale, E. L., & Moorman, H. N. (2003). **Preparing school principals: A national perspective on policy and program innovations**. Institute for Educational Leadership. 4455 Connecticut Avenue NW Suite 310, Washington, DC 20008.
- Naisbitt, Joh. (1984). **“The Mega Trend”**. New York
- Polizzi, G. (2011). Measuring School Principals' Support for ICT Integration in Palermo, Italy. **Journal of media literacy education**, 3(2), 113-122.
- Wong, P. M. (2013). The development of principals training programmes and the evolution of a “portrait methodology” approach to facilitate principal support in Hong Kong. **Cypriot Journal of Educational Sciences**, 8(4), 415-430.

- Glickman, C. D. (1993). **Renewing America's schools: A guide for school-based action.** Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104 (US sales); Maxwell Macmillan International Publishing Group, 866 Third Avenue, New York, NY 10022 (sales outside US)..

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الادارة التربوية

حضرة المدير/ة و المعلم/ة المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد ؛

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها " دور مديري المدارس الحكومية في تطوير العملية التربوية في مديرية القدس الشريف من وجهة نظر المعلمين والمدراء أنفسهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الادارة التربوية .

وقد وقع الاختيار عليك لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منك المساعدة بتعبئة هذه الاستبانة، بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة : سامية المصري

1) القسم الأول: البيانات الشخصية :

الرجاء وضع x حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك:

2) ☐ أنثى

1) ☐ ذكر

1. الجنس:

2. المؤهل العلمي: (1) □ دبلوم (2) □ بكالوريوس (3) □ ماجستير فأعلى
3. الخبرة : (1) □ أقل من 5 سنوات (2) □ من 5 - 10 سنوات (3) □ أكثر من 10 سنوات
4. التخصص : (1) □ علوم انسانية (2) □ علوم تطبيقية
5. مستوى المدرسة : (1) □ اساسي دنيا (2) □ اساسي عليا (3) □ ثانوي
6. السلطة المشرفة : (1) □ وكالة (2) □ خاصة (3) □ حكومة

(2) القسم الثاني: فقرات الاستبيان

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

الرقم	المجال	الدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الاول: المعلم						
1	يشرك المدير المعلمين في عمليات التخطيط					
2	يدرب المعلمين على كيفية صوغ الاهداف العامة والخاصة في التخطيط للدرس					
3	يساعد المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشاكل الطلبة					
4	يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للافادة منها					
5	يساعد المعلم في اختيار استراتيجية التعليم الملائمة					
6	يرشد المعلمين على استراتيجيات التدريس التي ينفذها					

					داخل الغرفة الصفية	
					يتابع مدى التزام المعلمين بخططهم (دعم، ومتابعة، وتنفيذ)	7
					يشرك المعلمين في اعداد خطة المدرسة وواقعيتها وأجرائها وانسجامها مع احتياجات المدرسة	8
					يوظف الاساليب الاشرافية المختلفة لتحسين اداء المعلم	9
					يوجه المعلم ويرشده الى بناء مفهوم ايجابي للذات	10
					يستخدم النقد البناء في تقويم اداء المعلم	11
					يقدم الدعم والتوجيه للمعلمين الجدد	12
					يوضح الكفايات اللازمة للمعلم	13
					يجري لقاءات فاعلة مع المعلم في اثناء العملية الاشرافية	14
					يشرح للمعلمين عن عملية الاشراف التربوي	15
المجال الثاني: المنهاج						
					يساعد المدير المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء اهدافه	16
					يعمل على توضيح الاهداف العامة للمنهاج ويحددها للمعلمين	17
					بعمل على عقد ندوات لتحديد طرائق تطبيق المنهاج	18
					يعقد حلقات نقاش مع المعلمين حول	19
					يساعد المعلمين على مواجهة الصعوبات التي تواجههم عند تطبيق المنهاج	20

					21	ينظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية
					22	يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المنهاج الجديدة
					23	يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهج
المجال الثالث: الطلبة						
					24	ينظم لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة شؤونهم العامة.
					25	يوضح للطلبة تعليمات الانضباط المدرسي وأسس النجاح.
					26	يراعي الفروق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والنفسية بين الطلبة.
					27	يحترم الطلبة ويشجعهم على التعبير عن أنفسهم.
					28	يتابع التحصيل الدراسي لدى الطلبة.
					29	يشرف على الصحة العامة للطلبة.
					30	يحفز الطلبة على القيام بالنشاطات المختلفة.
					31	يعمل على تنمية مواهب الطلبة وميولهم.
					32	يحث الطلبة من خلال لقاءاته معهم على العمل الجاد.
					33	يعمل على تكييف الطلبة الجدد مع الجو المدرسي العام.
					34	يشرف على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة.
					35	ينظم برامج للطلبة المتفوقين والمتخلفين دراسياً.
					36	يهيئ الفرصة للطلبة لقيادة المجتمع الطلابي في المدرسة.

					يعمل على توعية الطلبة بأنواع التعليم العالي المتاح.	37
المجال الرابع : البيئة المدرسية						
					يعمل على توفير ما تحتاجه المدرسة من تجهيزات وإمكانيات.	38
					يعمل على تفعيل المعامل والمختبرات.	39
					يعمل على توفير تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة العصر.	40
					يعمل على تحديث المختبرات باستمرار.	41
					يهتم بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها الطلاب.	42
					يحث على إيجاد المرافق الرياضية والفنية وإمكانية استخدامها من قبل الطلبة والعاملين بالشكل الأمثل.	43
					يعطي إرشادات حول نظافة المدرسة ومرافقها.	44
					يتابع احتياجات الصيانة للمباني المدرسية ومرافقها.	45
					يتعاون في الإشراف على المقصف المدرسي بحيث يحقق الأهداف التربوية التي أنشئ من أجلها.	46

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	د. ايناس ناصر	جامعة القدس
2.	د. نبيل عبد الهادي	جامعة القدس
3.	د. محمد شعيبات	جامعة القدس
4.	أ. د. محمد أبو سمرة	جامعة القدس
5.	د. بعاد خالص	جامعة القدس
6.	أ. حسن عليان	مشرف مرحلة، مديرية القدس الشريف
7.	أ. نائلة أبو طير	مديرة مدرسة، الروضة المختلطة، الزعيم
8.	أ. صفاء الشريف	مديرة مدرسة، إيلياء الأساسية، القدس
9.	أ. رندة سنقرط	مديرة مدرسة، الشابات الثانوية الشاملة
10.	أ. نادية الدجاني	مديرة مدرسة، رواد المعرفة، القدس

ملحق رقم (3): الاستبانة



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة المعلم/ة المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد ؛

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها " دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية.

وقد وقع الاختيار عليك لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منك المساعدة بتعبئة هذه الاستبانة، بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك .

كل الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحثة : سامية المصري

القسم الأول: البيانات الشخصية :

الرجاء وضع x حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس فأقل ☐ ماجستير فأعلى
3. الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
4. التخصص : ☐ علوم انسانية ☐ علوم تطبيقية
5. المسمى الوظيفي: ☐ مدير/ة ☐ معلم/ة

القسم الثاني: فقرات الاستبيان

نرجو منك قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع اشارة (x) تحت الدرجة التي تراها / ترينها مناسبة.

الرقم	المجال	الدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الاول: المعلم						
1	يشرك المدير المعلمين في عمليات التخطيط					
2	يدرب المعلمين على كيفية صوغ الاهداف العامة والخاصة في التخطيط للدرس					
3	يساعد المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشاكل الطلبة					
4	يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للافادة منها					
5	يساعد المعلم في اختيار استراتيجية التعليم الملائمة					

					6	يرشد المعلمين على استراتيجيات التدريس التي ينفذها داخل الغرفة الصفية
					7	يتابع مدى التزام المعلمين بخططهم (دعم، ومتابعة، وتنفيذ)
					8	يشرك المعلمين في اعداد خطة احتياجات المدرسة
					9	يوظف الاساليب الاشرافية المختلفة لتحسين اداء المعلم
					10	يوجه المعلم ويرشده الى بناء مفهوم ايجابي للذات
					11	يستخدم النقد البناء في تقويم اداء المعلم
					12	يقدم الدعم والتوجيه للمعلمين الجدد
					13	يوضح الكفايات اللازمة للمعلم
					14	يجري لقاءات فاعلة مع المعلم في اثناء العملية الاشرافية
					15	يساعد في رفع مستوى أداء المعلمين
					16	يقوم بضبط جودة العمل للمعلمين
المجال الثاني: المنهاج						
					17	يساعد المدير المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء اهدافه
					18	يعمل على توضيح وتحديد الاهداف العامة للمنهاج للمعلمين
					19	يعمل على عقد ندوات لتحديد طرائق تطبيق المنهاج
					20	يعقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المنهاج
					21	يساعد المعلمين على مواجهة الصعوبات التي تواجههم عند تطبيق المنهاج

					22	ينظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية
					23	يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المنهاج الجديدة
					24	يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهج
					25	يشجع المعلمين على عمل الأبحاث الإجرائية لفاعلية المنهاج
المجال الثالث: الطلبة						
					26	ينظم لقاءات مفتوحة مع الطلبة لمناقشة شئونهم
					27	يوضح للطلبة تعليمات الانضباط المدرسي
					28	يراعي الفروق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والنفسية بين الطلبة.
					29	يحترم آراء الطلبة ويشجعهم على التعبير عن أنفسهم
					30	يتابع التحصيل الدراسي لدى الطلبة.
					31	يشرف على الوضع الصحي للطلبة.
					32	يحفز الطلبة على القيام بالنشاطات المختلفة.
					33	يعمل على تنمية مواهب الطلبة وميولهم.
					34	يحث الطلبة من خلال لقاءاته معهم على العمل الجاد.
					33	يعمل على تكييف الطلبة الجدد مع الجو المدرسي
					34	يشرف على توفير الخدمات الإرشادية للطلبة.
					35	ينظم برامج للطلبة المتفوقين والمتخلفين دراسياً.
					36	يهيئ الفرصة للطلبة لقيادة المجتمع الطلابي في المدرسة.

					يعمل على توعية الطلبة بأنواع التعليم العالي المتاح.	37
المجال الرابع : البيئة المدرسية						
					يعمل على توفير ما تحتاجه المدرسة من تجهيزات وإمكانيات.	38
					يعمل على تفعيل المعامل والمختبرات.	39
					يعمل على توفير تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة العصر.	40
					يعمل على تحديث المختبرات باستمرار.	41
					يهتم بتفعيل دور المكتبة المدرسية ليستفيد منها الطلاب.	42
					يحث على إيجاد المرافق الرياضية والفنية وإمكانية استخدامها من قبل الطلبة والعاملين بالشكل الأمثل.	43
					يعطي إرشادات حول نظافة المدرسة ومرافقها.	44
					يتابع احتياجات الصيانة للمباني المدرسية ومرافقها.	45
					يتعاون في الإشراف على المقصف المدرسي بحيث يحقق الأهداف التربوية التي أنشئ من أجلها.	46

ملحق رقم (4): تسهيل مهمة من جامعة القدس

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2023/ 10 / 22

الرقم: ب د ع/ 23/101/11

حضرة السادة مديرة التربية والتعليم المحترمين
القدس الشريف

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سامية حسين جمعة المصري ورقمها الجامعي (21410075)، من تخصص ادارة تربوية

بإعداد دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان :

" دور مديري المدارس الحكومية في تطوير العملية التربوية في مديرية القدس الشريف من وجهة نظر

المعلمين والمدراء انفسهم "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال الفصل الأول الحالي من العام الأكاديمي 2024/2023.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences



أ.د. محمود أبوسمرة

عميد كلية العلوم التربوية

نسخة: الملف

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	جدول (1,3) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	47
2	جدول (1,4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين	55
3	جدول (2. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المعلم	56
4	جدول (3. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المنهاج	57
5	جدول (4. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الطلبة	58
6	جدول (5. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال البيئة المدرسية	60
7	جدول (6. 4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير الجنس	61
8	جدول (7. 4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	62
9	جدول (8. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	63
الرقم	الجدول	الصفحة
10	جدول (9. 4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في	64

	متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	
65	الجدول (10.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	11
66	جدول (4.11): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير التخصص	12
68	جدول (4.12): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات دور مديري مدارس مديرية القدس الشريف في تطوير العملية التربوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	13

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
84	الاستبانة قبل التحكيم	1
89	قائمة المحكمين	
90	الاستبانة في صورتها النهائية	2
100	كتاب تسهيل مهمة عميد كلية العلوم التربوية الي مديرية التربية والتعليم في القدس الشريف	3

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ت	صفحة الإجازة
ث	الإهداء
ج	الاقرار
ح	ملخص الدراسة باللغة العربية
خ	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول : مقدمة الدراسة وخلفيتها
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
3	أسئلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
7	محددات الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني :الإطار النظري والدراسات السابقة
9	الاطار النظري
9	الادارة المدرسية
9	مدير المدرسة

الموضوع	رقم الصفحة
واجبات مدير المدرسة	11
التطوير التربوي	13
مجالات التطوير التربوي	13
المعلم	14
المنهاج	18
الدراسات السابقة	32
الدراسات العربية	32
الدراسات الأجنبية	45
تعليق على الدراسات السابقة	49
الفصل الثالث : الطريقة والاجراءات	52
منهجية الدراسة	52
مجتمع الدراسة	53
عينة الدراسة	53
أداة الدراسة	54
صدق الأداة	55
ثبات الأداة	57
إجراءات الدراسة	57
تصميم الدراسة	58
المعالجة الإحصائية	58
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	61
النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	62
النتائج المتعلقة ب فرضيات الدراسة	63

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات	77
مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	77
مناقشة فرضيات الدراسة	79
التوصيات	84
المراجع	85
أولاً :المراجع العربية	85
ثانياً :المراجع الاجنبية	89
فهرس الجداول	103
فهرس الملاحق	104