



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في  
ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية

نصر ناصر مسلم أبو كرش

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1430هـ - 2009م

تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في

ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية

إعداد:

نصر ناصر مسلم أبو كرش

بكالوريوس في الكيمياء من جامعة القدس، فلسطين.

المشرف: الدكتور محمود أحمد أبو سمرة

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية  
كلية التربية- عمادة الدراسات العليا- جامعة القدس

1430هـ - 2009م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية / الإدارة التربوية

## إجازة الرسالة

تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة

" رام الله والبييرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية

اسم الطالب : نصر ناصر مسلم أبو كرش

الرقم الجامعي: 20714164

المشرف: د. محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الدراسة وأجيزت بتاريخ 2 / 8 / 2009 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

رئيس لجنة المناقشة: د.محمود أحمد أبو سمرة \_\_\_\_\_ التوقيع

الممتحن الداخلي: د.عفيف حافظ زيدان \_\_\_\_\_ التوقيع

الممتحن الخارجي: د.كمال يونس مخامرة \_\_\_\_\_ التوقيع

القدس - فلسطين

1430 هـ - 2009 م

## الإهداء

إلى روح النبي المصطفى الهادي محمد عليه السلام.

إلى أبي الحبيب رمز التضحية.

إلى أمي رمز العطاء.

إلى زوجتي التي تحملت معي الصعاب.

إلى فلذة كبدي: خالد.

إلى أخوتي: خالد، ورائد، ومهند، والمعتمض بالله، والمنتصر بالله، وضيف الله،

ومحمد، وعنان، ونبيل، وأخواتي العزيزات: أميمة، وسارة، وخولة.

إلى رفيق دربي أبي الحارث.

إلى كل من علمني حرفاً في مراحل تعليمي المختلفة.

إلى كل معلم أخذ بيد طلابه وزودهم بكل علم نافع.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع.

## إقرار

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

التوقيع: \_\_\_\_\_

الاسم: نصر ناصر مسلم أبو كرش

التاريخ 2009 / 8 / 2

## الشكر والعرفان

أُتقدم بالشكر لله أولاً، ثم أتقدم بالشكر إلى أستاذي الدكتور محمود أحمد أبو سمره والذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه الرسالة، والذي غمرني بحلمه وسعة صدره خلال فترة إعداد هذه الرسالة، وإلى لجنة المناقشة على جهودهم وملاحظاتهم، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل المحاضرين في كلية التربية، وأخص بالذكر الدكتور محسن عدس على توجيهاته الدائمة، والأستاذ الدكتور احمد فهيم جبر، والدكتور عفيف زيدان، والدكتور غسان سرحان، والدكتور إبراهيم عرمان، والدكتور محمد شعيبات، والدكتور محمد عابدين، كما وأشكر كلاً من المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، والأستاذ عاهد سمحان، والأستاذ عبد الغفار حمادنة، لمساندتهم لي أثناء إعداد هذه الرسالة. فلهم مني الاحترام والتقدير.

الباحث: نصر ناصر مسلم أبو كرش

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تقييم معلمي المدارس الثانوية لمحافظة "رام الله والبييرة" لأداء المديرين في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبييرة" للعام الدراسي 2009/2008، والبالغ عددهم (2795) معلماً ومعلمة، واختيرت منهم عينة عنقودية عشوائية، بلغ عدد أفرادها (386) معلماً ومعلمة، وقام الباحث ببناء استبانة لهذا الغرض، تكونت من (60) فقرة موزعة على ستة مجالات هي تنمية المعلمين مهنيًا، و رعاية الطلبة، و العلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية، و تطوير المنهاج المدرسي، و تطوير المرافق المدرسية، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية والتربوية المناسبة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبييرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية كان "بدرجة مرتفعة" للدرجة الكلية، وبمتوسط حسابي قدره (3.93) وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما لم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي للمعلم. في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الجهة المشرفة على المدرسة ولصالح الحكومة، وباختلاف موقع المدرسة ولصالح القرية، وباختلاف جنس المدرسة لصالح مدارس الذكور والإناث.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بإعداد دليل للمديرين يوضح فيه المهام المطلوبة من المدير القيام بها من أجل تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، بالإضافة إلى الكيفية التي يتم بها تنفيذ هذه المهام، وعقد دورات تدريبية لتأهيل المديرين تأهيلاً مسلكياً في مجال العلاقات الإنسانية، وأن توفر وزارة التربية والتعليم الفلسطينية برامج تدريبية للمديرين حول دورهم في تعزيز المنهاج، وآلية ربطه بالبيئة المحلية.

## **Teacher Evaluation of Secondary School's Principal's Performance at Ramallah and Al- Bireh Governorate in the light of the Modern Trends of School Administration.**

### **Abstract**

This study aimed at identifying the evaluation of school's principal's performance by the secondary schools teachers in Ramallah and Al\_ Bireh Governorate in the light of the modern trends of school administration. The population of study included all teachers of secondary school's in Ramallah and Al\_ Bireh Governorate in the school year 2008/2009. it included (2795) teachers. A cluster random sample was chosen from among them comprising (386) teachers. The researcher designed a questionnaire consisting of (60) paragraphs distributed on six areas: teachers professional development, the students, the local community, human relationships, the school curriculum, and the school facilities. Its validity and reliability has been determined through appropriate statistical and educational techniques. The statistical processing of data has been made by the use of the statistical packages of social sciences (SPSS).

The study indicated that the evaluation of the teachers about the performance of secondary school's principal's in Ramallah and Al- Bireh Governorate in the light of the modern trends of the schools administration has been at the high degree for the total degree and with arithmetic mean of (3.93) according to (Likart Fifth Scale). Also the study has not indicated any statistical indicative differences at the level of formula ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the average responses of the study sample individuals due to: gender, experience years, and the scientific qualification of the teachers, whereas the results indicated differences of statistical meaning at the level of ( $0.05 \geq \alpha$ ) sign between the average of the responses of the individuals of the study sample, according to the supervising authority of the school, and it was in the interest of the government, and also according to the difference in the school locations, and it was in the interest of the village, and with the difference in the school gender, and it was in the interest of the boys and girls schools.

In the light of the results the study recommended that the Palestinian Ministry Of Education principals to clarify the tasks required of the principal to perform in order to realize the professional development of teachers in addition to the manner by which these tasks can be carried out , and holding training courses to qualify the principals as to their conduct in the area of human relations, and the Palestinians Ministry of Education should provide training courses for principals concerning their role in enhancing the curriculum and the mechanic connecting it with the local environment.

## مصطلحات الدراسة :

**المدرسة:** - أي مؤسسة تعليمية غير رياض الأطفال، بغض النظر عن عدد طلابها ، وتركيبها الصفي، حيث إن أدنى صف الأول الأساسي و أعلى صف الثاني عشر (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 1996).

**مدير المدرسة:** - هو المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، و تنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية" (عابدين، 2001، ص287).

**المعلم:** - هو كل من يتولى التعليم في أي مؤسسة تعليمية سواء كان ذلك في الجامعة أو المدرسة ويقتصر استخدامه في هذه الدراسة ليدل على معلمي المرحلة الثانوية من التعليم العام (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 1996).

**الجهة المشرفة:** - الجهة المسؤولة عن المدرسة قانونياً وإدارياً، وقد تكون حكومية، أو رسمية، أو خاصة (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 1996).

**المدارس الحكومية:** - هي المدارس التي تمولها وتشرف عليها إدارياً وفنياً وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 1996).

**المدارس الخاصة:** - هي المدارس التي يتولى إدارتها والإشراف عليها وتمويلها هيئات خاصة، أو جمعيات خيرية ، أو أفراد، أو طوائف دينية" (عابدين، 2001، ص281).

**الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية:** - هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والتي بدأت الإدارة المدرسية الاهتمام بها وطرحها في العقود الأخيرة، وتتناول مجموعة من المحاور منها: التطوير المهني

للمعلمين، تنمية المجتمع المحلي، تنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين، تطوير المنهاج الدراسي، تطوير المرافق المدرسية، والطلبة.

**المرحلة الثانوية:** - هي المرحلة التي تلي المرحلة الأساسية ومدتها سنتان ( دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 1996 ).

**محافظة رام الله والبيرة:** - إحدى المحافظات الفلسطينية وتقع بين محافظتي القدس ونابلس، وبها مديرية تربية وتعليم واحدة.

**أداء مدير المدرسة:** - هو نتيجة السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة لتنفيذ عمل خاص بمدرسته.

**تقييم مدير المدرسة:** - "هو الوقوف على عمل مدير المدرسة ودرجة انسجام أدائه مع المعايير المقبولة ومدى بلوغه أهداف المدرسة" (عابدين، 2001، ص302).

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة و أهميتها

#### 1.1 المقدمة:

الإدارة قديمة قدم الإنسان على هذه الأرض، واقتصرت في البداية على إدارة الإنسان لنفسه، ثم اتجهت نحو إدارة الأسرة وتسيير أمورها، ومن ثم انطلقت إلى إدارة المجتمع.

والإدارة عملية تشتمل على مجموعة من الوظائف والعناصر، إذ ركز المهندس الفرنسي هنري فايول في كتابه إدارة المصانع والإدارة العامة على ما اسماه بعناصر الإدارة، وضمت هذه العناصر التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والضبط، والتقييم، وقد تم تطبيق عناصر الإدارة الصناعية في مجال الإدارة العامة ومن ثم انتقلت إلى مجال الإدارة التربوية ( الطويل، 1997؛ الطويل، 1999).

إن الإدارة اليوم تختلف عما كانت عليه في الماضي، فقد كانت بسيطة ومحدودة، بينما اليوم معقدة لتعقد العمل واختلاف طبيعته من منظمة إلى أخرى، وفقاً لحجم المنظمة وعدد العاملين فيها وتخصصاتهم، وقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد بزيادة المناشط البشرية من جهة، واتجاهها نحو مزيد من التخصص من جهة أخرى ( مصطفى، 1999؛ عطوي، 2009).

ومن المعلوم أن الإدارة ليست نتاجاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية التي ظهرت في المجتمعات الحديثة، ولكنها المحرك الرئيس لهذه التنمية، حيث إن سر التنمية يكمن أساساً في كيفية إدارة الثروات وتوظيفها واستغلالها واستخراج أفضل ما في القوى البشرية من طاقات خلاقة مبدعة، بإدارة واعية تقوم على أسس علمية سليمة (حسين، 2006).

فلم تعد العملية الإدارية قاصرة على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية أو القيادة الحازمة لتحقيق أهداف المشروع، بل إن مفهوم الإدارة يتضمن عدة جوانب منها اتخاذ القرارات وحسن التنظيم والتوجيه والقيادة الحازمة والتعامل مع المرؤوسين بأسلوب يوجد فيه روح القانون

واحترام المشاعر والشعور بالرضا والحرص على تحقيق أهداف المشروع ، هذا إلى جانب إتباع الخطوات العلمية العملية والتي تعرف بعناصر الإدارة على اعتبار أنها من الوظائف التي يتطلبها قيام أي مشروع وتحقيقه (حسين، 2006).

وتختلف الإدارة باختلاف ميادينها، فهناك إدارة الصناعة، وإدارة الأعمال، وإدارة المؤسسات، والإدارة التربوية، إلا أن لكل ميدان منها مدخلاته وعملياته ومخرجاته وأسلوبه الخاص في معالجة ومتناول مشاكله الخاصة (عطوي، 2009).

وتعتبر الإدارة التربوية من ميادين الإدارة المهمة ، فهي تتميز عن غيرها من الإدارات بمهام ووظائف فريدة باعتبار النظام التربوي أكثر النظم الاجتماعية إنسانية. كما أنها إدارة لها حساسيتها الاجتماعية إذ أن مخرجاتها هي مدخلات أساسية في النظم التي تستعملها المجتمعات البشرية بغض النظر عن بساطة هذه المجتمعات أو تقدمها في سلم الحضارة الإنسانية ( الطويل، 1999).

ويتمثل النظام التربوي بشكل عام، بوزارة التربية والتعليم التي تقوم برسم السياسة التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة، وسن التشريعات والقوانين التربوية، وتخطيط التعليم، وتحديد الميزانيات، ويلي الإدارة التربوية في المسؤولية والتخطيط والإشراف الإدارة التعليمية المسؤولة عن أجهزة التعليم الموزعة على مستوى المحافظات والأقاليم الفرعية في الدولة. وتمثل الإدارة التعليمية حلقة وصل بين السياسات العامة والتخطيط ( أي الإدارة التربوية) وبين الميدان من تعليم وإدارة مدارس وإشراف على المعلمين، أما الإدارة المدرسية فهي الحلقة المسؤولة عن تنظيم المدرسة وفعاليتها ، من تعليم وتعلم وأنشطة، وتنفيذ الخطط والبرامج وفقا للسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات ، ونسج العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وتزداد مسؤولياتها أو تضيق وفقا لطبيعة النظام التربوي ودرجة المركزية فيه (عابدين، 2001).

وحتى تحقق الإدارة المدرسية الأهداف المرجوة منها، في ضوء السياسة التعليمية التي يؤمن بها المجتمع ينبغي أن تخرج من مفهومها التقليدي لتنظيم العلاقات الإنسانية من أجل أهداف مشتركة يتطلب تحقيقها تخطيطا مشتركا وتقويما مستمرا، فالوظيفة الفكرية للمدرسة مشتركة بين المعلمين وجميع أطراف العملية التربوية وفي مقدمتهم مدير المدرسة (مصطفى، 1999).

ويعتبر مدير المدرسة واحدا من أهم عناصر الإدارة المدرسية بل إنه الركيزة الأساسية للعملية التعليمية، وأن النظام التربوي يعتمد عليه في بلوغ أهدافه وتحقيق مراميه وتطلعاته (عابدين، 2001). فهو رجل التطوير والتغيير والقائد الذي يمارس دور الموجه للعمل الجماعي، كما أنه القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة (عطوي، 2009).

إن الغاية الأساسية من تطوير الإدارة المدرسية ووضع مفهوم الاتجاهات الحديثة هي إيجاد معايير و أساليب و مباديء مقاسة لتعميق فهم الإنسان لذاته ولما حوله من بيئة، و النهوض بالمجتمع نهوضاً واقعياً تكاملياً شاملاً (البدرى، 2008).

وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية.

## 2.1 مشكلة الدراسة :

انطلاقاً من أهمية الدور المنوط بالمدرسة في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى اعتبار مدير المدرسة ركيزة أساسية في نجاح المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بما يلبي الحاجات الأساسية لأفراد المجتمع ومساعدة الطلبة على التكيف مع التغيرات في كافة نواحي الحياة ومجالاتها المختلفة، تحددت مشكلة الدراسة في التعرف إلى أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، ومدى تأثير بعض المتغيرات المستقلة المتعلقة بخصائص المعلمين مثل الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والجهة المشرفة، وموقع المدرسة، وبنسب المدرسة على درجة التقييم.

## 3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى:

1. التعرف إلى تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية.

2. أثر بعض متغيرات الدراسة في تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله و البيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية.

#### 4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

1. لكونها تناولت جانبا مهما في العملية التربوية يتمثل في المدرسة وإدارتها، حيث أن تطبيق ما توصل إليه البحث العلمي في مجال التربية على أرض الواقع سيؤدي إلى نتائج ذات قيمة في تطوير العملية التربوية.
2. الأمل المعقود على نتائج هذه الدراسة في دعم القائمين على إدارة العملية التربوية.
3. الأمل بتطوير هذه الدراسة للمهارات التصويرية للباحث وغيره من المعنيين بما ينعكس عليهم إيجابيا من الناحية المهنية في المستقبل.
4. الأمل المعقود على هذه الدراسة بإضافة جديد انطلاقا من موضوعها والنتائج والتوصيات التي ستوصل إليها.

#### 5.1 أسئلة الدراسة :

حاولت الدراسة الإجابة على السؤالين التاليين :-

1. ما تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية؟
2. هل يختلف تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية باختلاف متغيرات الدراسة (جنس المعلم، وسنوات خبرته ، ومؤهله العلمي، والجهة المشرفة على المدرسة، وموقع المدرسة، وجنس المدرسة)؟

#### 6.1 فرضيات الدراسة:

انبثق عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الصفرية الآتية:

**الفرضية الأولى** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى جنس المعلم.

**الفرضية الثانية** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة تعزى إلى سنوات الخبرة للمعلم.

**الفرضية الثالثة** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة تعزى إلى المؤهل العلمي للمعلم.

**الفرضية الرابعة** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة تعزى إلى الجهة المشرفة على المدرسة.

**الفرضية الخامسة** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة تعزى إلى موقع المدرسة.

**الفرضية السادسة** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة تعزى إلى جنس المدرسة.

## 7.1 حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها في ضوء المحددات التالية:

1. **المحددات المكانية:** أجريت هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة "رام الله والبيرة".

2. **المحددات البشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة "رام الله والبيرة".

3. **المحددات الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2009/2008.



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

4. **المحددات المفاهيمية:** اقتصرت الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة في هذه الدراسة.
5. **المحددات الإجرائية:** تحددت الدراسة بالأداة المستخدمة، وصدقها، وثباتها، والإجابة عنها، ومجتمع الدراسة وعينتها، والإجابة عن الأسئلة والفرضيات التي ستطرحها الدراسة.
6. **اقتصرت الدراسة على الجانب الفني من مهام مدير المدرسة.**

## الفصل الثاني

### الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

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

#### 1.2 الخلفية النظرية

##### 1.1.2 تمهيد:

يواجه تطور التعليم الكثير من المتطلبات، ومن أهمها وجود إدارة مدرسية حديثة، قادرة على الوصول إلى الهدف المنشود من العملية التعليمية بأقصر الطرق، عن طريق التخطيط والمتابعة الجيدة، وتعتبر الإدارة المدرسية موضوعاً متخصصاً من موضوع أكثر شمولاً وهو الإدارة التربوية، وهي الحلقة المسؤولة عن تنظيم المدرسة وفعاليتها من تعليم، وتعلم وأنشطة، وعن تنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المرسومة، وبناء شبكة العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وتعتبر أيضاً وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة ومتوازنة وفقاً لقدراته واستعداداته والطرق البيئية التي يعيش فيه (عابدين، 2001؛ مصطفى، 1999).

##### 2.1.2 مفهوم الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية المادية والبشرية، وهي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها بالطلبة، فهي تتمتع بحرية أكبر في القيام بالأدوار المنوطة بها مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ( مصطفى، 1999؛ عابدين، 2001؛ الأغبري، 2000).

ومفهوم الإدارة المدرسية يشمل مدير المدرسة وأعضاء لجانها والمدرسين الذين يمارسون العملية التربوية داخل الصف وخارجه، كما يشمل غيرهم من العاملين في الجهاز الإداري، ومن أبناء البيئة الاجتماعية كأولياء الأمور (البرادعي، 1988).

والإدارة المدرسية كما عرفها مصطفى (1999، ص 38) بأنها " مجموعة عمليات وظيفية تمارس، بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة الآخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة". ويعرفها عطوي (2009، ص 18) بأنها " الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة ( إداريين وفنيين) بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. ظ كما يعرفها النوري (1991، ص 298) بذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة. ويعرفها العمارة (2002، ص 19) بأنها: مجموعة عمليات ( تخطيط، تنسيق، وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة". أما حسين (2004، ص 19) فيعرفها بأنها " ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزائه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً إيجابياً وفق سياسة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، ورغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام". وعرفها نولان وليفن (Nolan & Levin, 1991, p14) بأنها " مجموعة من الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف والغايات التي وضعتها الدولة لتربية طلبتها على أساس فلسفتها التربوية". ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها مجموعة عمليات وظيفية يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة عن طريق التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقويم والتي تتفاعل بإيجابية ضمن بيئة مناسبة داخل المدرسة وخارجها وفقاً للفلسفة التربوية التي تضعها الدولة بغية تربية الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع.

### 3.1.2 أهداف الإدارة المدرسية:

تتمحور أهداف الإدارة المدرسية حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على النمو المتكامل، وحول تحسين العملية التعليمية لتحقيق ذلك النمو، وتوفير المناخ الدراسي المناسب والبيئة الدراسية التي تساعد التلميذ على التزود بالعلم والثقافة، والتشرب بالعادات والقيم التي تعكس طبيعة

المجتمع الذي يعيش فيه، وفي تحقيق الأهداف الاجتماعية للمجتمع بما يتطلبه ذلك من تعاون وتنسيق مثمر بين كل أطراف العمل في المدرسة والمجتمع. ( الأغبري، 2000؛ عابدين، 2001).

وقد لخص عابدين ( 2001، ص 62) الأهداف التالية للإدارة المدرسية:

1. توفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياً، وجسماً، وروحياً، واجتماعياً، ونفسياً.
2. تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.
3. توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وتؤدي إلى نفعه، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.
4. المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه.

ويشير الأغبري ( 2000، ص 36) إلى أن أهداف الإدارة المدرسية تتلخص في:-

1. العمل على كشف ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد التلاميذ وينفع المجتمع.
2. مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية، والعقلية، والخلقية، والنفسية، والجسمية، والاجتماعية بصورة متزنة.
3. تربية وتشجيع التلاميذ على التفكير الإبداعي، وتقوية كل ميل إلى الابتكار والتجديد، وتنمية روح الجرأة والثقة بالنفس لديهم.
4. تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه، ومحاولة تأكيدها بالممارسة العملية قولاً وعملاً داخل المدرسة وخارجها.
5. إعداد التلاميذ لفهم الحياة والاستعداد لمواجهة المستقبل.
6. الكشف عن التلاميذ الموهوبين ورعايتهم.

وتشير إسماعيل ( 2006، ص 25) أن أهداف الإدارة المدرسية تتمثل في:

1. بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علمياً، وعقلياً، وجسماً، وتربوياً، وثقافياً، واجتماعياً، ونفسياً.
2. وضع خطط التطور اللازم للمدرسة في المستقبل.
3. توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً وتربوياً وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.
4. إعادة النظر في مناهج المدرسة، ووسائل تعليمها، وتمويلها.

وبين حامد ( 2009، ص 40) أن أهداف الإدارة المدرسية هي:

1. السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.
2. بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا، علمياً، وعقلياً، وجسدياً، واجتماعياً.
3. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمًا يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
4. تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.
5. توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخداماً علمياً وعقلانياً بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.
6. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
7. إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطتها ووسائلها التعليمية.
8. الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.
9. العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.
10. توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نمواً اجتماعياً.
11. التعاون مع البيئة الخارجية في حل ما يستجد من مشكلات تعاوناً فعالاً وإيجابياً.

ومن أهداف الإدارة المدرسية التي أوردتها مطاوع وحسن كما ورد في الفقي ( 1994، ص 11) ما يلي:

1. الكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم وتوجيهها لصالح التلميذ والمجتمع.
2. تنمية شخصية التلاميذ والعمل على تكاملها.
3. تربية الأطفال والشباب تربية سليمة وتشجيع الابتكار والتجديد.

وأهداف الإدارة المدرسية تتغير وتتطور، فهي ليست جامدة ولا ثابتة، ففي ظل النظريات الإدارية والقيادية، وفي ظل التغير التكنولوجي والاجتماعي لا بد أن يلاحظ تغير في أهداف الإدارة المدرسية ووظائفها التفصيلية، ومن هنا برزت اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية.

## 4.1.2 الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية:

لقد أدى تطور الفكر الإداري والفلسفي والتربوي إلى تغيير وظيفة الإدارة المدرسية واتساع مجالها ، فقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً ( معاصراً ) في الإدارة المدرسية، فلم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات صادرة من السلطات التعليمية الأعلى، كالمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها، وحصر غياب التلاميذ وحضورهم، وحفظهم للمقررات، أو دفع عملية تلقين الطلبة وحشو أذهانهم بالمعارف والمعلومات، وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وتطوير المناهج المدرسية، وتنمية المعلمين مهنيًا ، والنهوض بالمكتبات المدرسية، ورعاية الموهوبين، وعلاج المتأخرين دراسياً، وتقديم الخدمات الصحية للطلاب، وإعداد برامج التوجيه والإرشاد الطلابي، والإشراف على النواحي المالية للمدرسة، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والاستفادة من هذه العلاقة في خدمة العملية التعليمية والتعلمية (عابدين، 2001؛ الاغبري، 2000؛ مصطفى، 2000؛ مصطفى، 1999). وأصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي(أحمد، 2002؛ النوري، 1991). كما أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع(حامد، 2009؛ عطوي، 2009؛ العميرة، 2002). ومن هنا فإن الإدارة المدرسية الحديثة تتضمن جوانب إدارية وفنية، يخدم كل منهما الآخر، وبما يحقق أهداف المدرسة. ( مصطفى، 1999 ) .

وفي هذه الدراسة سنتناول المحاور التالية للاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وهي: تنمية المعلمين مهنيًا، ورعاية الطلبة، و التعاون مع المجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية، و تطوير المنهاج المدرسي، وتطوير المرافق المدرسية.

### 1.4.1.2 تنمية المعلمين مهنيًا :

يجب أن ينظر إلى عملية تنمية المعلم على أنها عملية ذات وجهين: وجه يتعلق بالإعداد قبل الخدمة، أما الوجه الآخر فيتعلق بالتدريب أثناء الخدمة، وهذان الوجهان متكاملان، وإن الإعداد هو مجرد بدء طريق النمو المهني للمعلمين، وأن التدريب هو السبيل الوحيد لاستمرار هذا النمو المهني، وإن التدريب

أثناء الخدمة يلزم كلاً من المعلم والنظام التعليمي لدفع كفاءة المعلم وكفاءة النظام. ( البوهي، والبيومي، 1995).

ويقصد بالنمو المهني للمعلمين " تطوير كفاياتهم التعليمية في الجانب المعرفي والجانب السلوكي" ( النوري، 1991 ص 34).

إن تنمية المعلمين إحدى المسؤوليات الإشرافية المهمة لمدير المدرسة، وقد قدم لتل (Little,1992) أربعة أنماط من النمو ذات علاقة بتطوير المعلمين هي: النمو المعرفي، ونمو المهارات، والنمو في عملية إصدار الحكم على الأمور المتعلقة بإدارة الصف، والنمو في المساهمة التي يقدمها المعلمون للمجتمع المهني، وقد افترض ليث ود ( Leithwood,1992) ستة مستويات لتحقيق النمو المهني عند المعلمين وهي: تطوير مهارات حياتية، واكتساب كفاءة أو تأهيل في مهارات التعليم الأساسية، والمساهمة في النمو المهني للزملاء، وزيادة المرونة التعليمية عند المعلمين، واكتساب خبرة في التدريس، والمشاركة في صنع القرار.

فدور مدير المدرسة الإشرافي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعليمية، وتطويرها بشتى الوسائل المتاحة من خلال التنمية المهنية لنفسه وللمعلمين وذلك عن طريق ( عطوي، 2009):

1. توفير مصادر للمعلومات حول الموضوعات التربوية والمدرسية.
2. أن يطلع على ما يستجد في مجال الإدارة التربوية والإشراف التربوي.
3. أن يوصل المعلومات الحديثة للمعلمين بأساليب الإشرافية المختلفة.
4. أن يتبادل مع المعلمين في مدرسته، والمديرين الآخرين الخبرات المهنية.
5. التعرف على مستوى المعلمين وإمكانياتهم التربوية والعلمية.

ودور المدير في تنمية المعلمين مهنيًا يعني: الإسهام في متابعتهم وتمييزهم وتطوير كفاياتهم التعليمية والاستفادة والارتقاء بمستواهم في جانبين: الأول دعم نمو المعلم في تخصصه العلمي كمعلم لمادة أو مواد معينة، من أجل مواجهة حاجات المعلمين المتصلة بالجانب المعرفي من الكفايات التعليمية من خلال إثراء مكتبة المدرسة بكل ما هو جديد في مجال التخصص، وإثراء معلومات معلميه التخصصية وذلك بتشجيع معلميه على الالتحاق بالدراسات العليا التخصصية، واستخدام وسائل إشرافية تتمثل في الندوات التربوية والاجتماعية الفردية والجماعية، والنشرات التربوية، بقصد تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لزيادة ثقافتهم المهنية. أما الجانب الثاني فهو دعم نمو المعلمين في الكفايات التربوية ( الجانب السلوكي ) من خلال إلحاق معلميه في مشاغل وندوات تربوية في أساليب التدريس، وأدوات تقويم تعلم

الطلاب، واستعمال الوسائل المعينة، واستخدام المدير لوسائل إشرافية مختلفة مثل: الزيارات الصفية، والدروس التوضيحية (النوري، 1991؛ نشوان، 1992؛ الخميس، 2001).

## 2.4.1.2 رعاية الطلبة:

المدرسة الحديثة هي إحدى مؤسسات المجتمع التربوية الاجتماعية التي لا تعمل في عزلة في تعليم التلاميذ، وهي التي تهتم بنمو التلاميذ، وتهتم بالخبرة التي يكتسبونها في حياتهم المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة، وتهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية، كما تؤدي خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة وتؤثر على أدائهم التحصيلي (الفتحي، 1994؛ حامد، 2009).

إن لصحة الطالب وسلامته الأثر الكبير على تحصيله الدراسي وقدرته على التعامل مع معلميه وزملائه، وعلى المادة الدراسية، وانتظام دوامه المدرسي، وإنجازه للوظائف المنزلية، ومشاركته في الأنشطة المدرسية، وتشمل الصحة المدرسية جانبين: الأول الصحة الجسمية، وتهتم المدرسة الحديثة برعاية التلاميذ صحياً لارتباطها المباشر بالبرنامج الدراسي، ويضطلع مدير المدرسة بمسؤولية إعداد برنامج للصحة المدرسية من أجل حماية صحة التلاميذ والعاملين في المدرسة، ويتطلب ذلك القيام بأعمال عدة منها:

1. توفير بيئة صحية آمنة يشعر فيها العاملون والتلاميذ بالراحة جراء سلامة الأجهزة والمرافق المدرسية.
2. توفير الشروط الصحية في المباني المدرسية من حيث الإضاءة، والتهوية، ونظافة دورات المياه وخزانات المياه، والتخلص من المهملات.
3. تنظيم اليوم الدراسي بصورة تراعي عدم إجهاد التلاميذ والمعلمين جسدياً وعقلياً.
4. الإشراف على مقصف المدرسة، ومراعاة مطابقته لشروط التغذية السليمة.
5. نشر الوعي الصحي بين التلاميذ، وتوجيههم بضرورة العناية بصحتهم والمحافظة عليها.
6. نشر الوعي الصحي بين الأهل، وتنظيم التعاون معهم فيما يتعلق بالصحة السليمة، وتعريفهم بالعادات الصحية السليمة المرغوب إكسابها لأبنائهم.
7. القيام بكشف طبي عام دوري للتلاميذ وخصوصاً في المراحل الدراسية الأولى.

8. اتخاذ التدابير الوقائية لضمان حماية التلاميذ من الحوادث.

أما الجانب الثاني فهو الصحة النفسية، ومن المعايير التي يجب أن يؤخذ بها في الحكم على الصحة النفسية: مدى النضج الانفعالي والاجتماعي للفرد، ومدى توافقه مع نفسه ومع المجتمع، ومعرفته التامة لنفسه وقدراته (عابدين، 2001). وكي ينجح مدير المدرسة بمهمة رعاية التلاميذ نفسياً، فلا بد أن يبني بينه وبينهم علاقة ايجابية مبنية على الثقة، والتعرف على أحوال التلاميذ، ومساعدتهم في تخطي أزماتهم النفسية (عابدين، 2001).

ويرى محمد شحيمي كما ورد في عابدين (2001) أن من مظاهر الصحة النفسية التي على المدير التأكد من توافرها في المدرسة: العلاقات الاجتماعية الناجحة في المجتمع، والشعور بالرضا عن النفس، والقدرة على المواءمة بين القدرات والطموحات، والأخلاق الكريمة، والإرادة القوية للصمود أمام الإغراءات، والتكيف الذاتي والأتزان العاطفي، والإقبال على الحياة بحماسة وحيوية، والإنتاج الملائم وفقاً للجهد المبذول، والثقة بالنفس وبالآخرين، والاستقلال والثبات في الاتجاهات بعيداً عن التبعية والفوضوية والانطوائية.

ويرتبط بالصحة النفسية موضوع آخر يقع على عاتق مدير المدرسة وهو توفير الخدمات الإرشادية للتلاميذ، وتعتبر الخدمات الإرشادية المقدمة للتلاميذ من التطورات الحديثة التي أدخلت إلى الإدارة المدرسية، والتي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية، وتفوق هذه الخدمات ما يقدمه المعلمون لتلاميذهم من نصح، ويقدمها أخصائي ذو إعداد خاص، وتهدف إلى تحقيق الاستقرار النفسي، والفهم للذات لدى التلاميذ.

ويعتبر التوجيه والإرشاد محور الخدمات الإرشادية، وهما عمليتان متكاملتان، ويمكن التمييز بينهما من عدة جوانب منها:

1. يركز التوجيه على الأطر النظرية، أما الإرشاد فيهتم بالجانب العملي في التعامل مع التلاميذ.
2. التوجيه عام ويسبق الإرشاد.
3. التوجيه يتناول جميع الأفراد في المدرسة لمساعدتهم ووقايتهم من الوقوع في المشكلات، بينما الإرشاد عملية فردية تبنى على العلاقة بين المرشد والمسترشد (عابدين، 2001).

إن تزايد المهام الوظيفية لمدير المدرسة وتوافر خدمات المتخصصين في مجال الإرشاد، أدت إلى إعفاء مدير المدرسة من بعض الخدمات الإرشادية، إلا أنه لا يزال يتحمل قدراً كبيراً من مسؤولية تنظيم الخدمات الإرشادية، ومن هذه المسؤوليات التي تقع على عاتق مدير المدرسة في مجال التوجيه والإرشاد، توفير الإمكانيات المناسبة، وتخصيص الوقت الكافي لأعمال التوجيه والإرشاد في المدرسة، وكسب تعاون المدرسين وأولياء الأمور، والمساعدة في إيجاد روح التعاون بين مدرسي المدرسة والمرشد التربوي (مصطفى، 1999).

كما أن تحقيق الأهداف التربوية المتمثلة في تنمية الطالب تنمية شاملة، يتطلب إتاحة الفرصة للطلبة لممارسة أنشطة مختلفة ومبرمجة، خاصة، وأن النشاط المدرسي يعتبر جزءاً مهماً من منهاج المدرسة الحديثة (عابدين، 2001). وإذا تم ربط النشاط المدرسي بالمواد الدراسية فإنه يصبح دافعاً إلى زيادة معدلات التحصيل، ويؤدي إلى تكامل المواد الدراسية، ويعود بالمنفعة على العملية التربوية كلها (مصطفى، 1999).

ويعرف سترهن رومين (Sterhen romine) كما ورد في مصطفى (1999، ص 97) النشاط المدرسي بأنه " كل دراسة أو نشاط أو خبرة يكتسبها أو يقوم بها الطالب تحت إشراف المدرسة وتوجيهها سواء أكان ذلك في داخل الفصل أو خارجه".

ويقسم النشاط المدرسي إلى نوعين: الأول نشاط مدرسي عام وهو موجه نحو تحقيق أهداف تربوية عامة مثل الكشف عن ميول التلاميذ وتلبية احتياجاتهم، وتوجيهها وجهة نافعة، ومن أمثلة ذلك:

- 1- النشاط الثقافي: نحو الإذاعة المدرسية، والمكتبة، والمسابقات، والندوات، والمحاضرات.
- 2- النشاط الاجتماعي: نحو اللجان الطلابية للإسعافات الأولية، ولجان المرور، والنوادي المدرسية.
- 3- النشاط العلمي: نحو المجموعات التي تهتم بموضوعات علمية محددة، وتنمي اتجاهات الطلبة الإيجابية نحوها.

أما النوع الثاني: هو النشاط المدرسي الخاص بالمواد الدراسية المقررة التي يدرسها الطالب، بحيث يخدمها دون غيرها ويطلق عليه اسم النشاط المصاحب، أو المرافق أو الداعم، ويهدف إلى استغلال طاقات التلاميذ وتوجيهها إلى ما يخدم دراسته (عابدين، 2001).

ويوضح عطوي (2009) دور مدير المدرسة في الأنشطة المدرسية بوضع المخطط العام للنشاط بالتعاون مع المعلمين، ووضع الجدول الزمني لكل لجنة، والتنسيق بين أعمال لجان النشاطات المختلفة ومراقبة تنفيذ أعمالها، وتقديم التسهيلات المالية والإدارية التي تساعد على نجاح العمل.

### 3.4.1.2 التعاون مع المجتمع المحلي:

كانت المدرسة حتى عهد قريب تعمل بمنأى عن المجتمع، حيث الحواجز التي تفصل بينهما، والشكوك التي تراود كل من المدرسة والمجتمع في قدرة كل منها على تلبية الحاجات الضرورية والملحة والتجاوب معه، أما الآن فقد ازداد الوعي بضرورة إقامة تعاون وثيق بينهما (الخطيب وزملائه، 1987). وأصبح ينظر إلى المدرسة على أنها مركز إشعاع حضاري يساعد في خدمة المجتمع، ودفعه نحو الازدهار، ويتطور المجتمعات واختلاف حاجاتها، تغيرت النظرة إلى التعليم، بحيث أصبح يهدف إلى إعداد مواطنين منتجين يسهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية كل حسب جهده واختصاصه، ومن هنا تطورت رسالة المدرسة وامتد دورها إلى مختلف جوانب المجتمع (الصراف، 1989).

ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسالتها على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، ومن هنا أصبح من واجبات الإدارة القيام ببرامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المجتمع والمدرسة، والواجب الذي يواجه الإدارة المدرسية هو أن يكون لها برنامج لتنمية العلاقات بين البيئة والمدرسة، أساسه ربط المواطنين بالمدرسة، وتوثيق علاقاتهم بها (مرسي، 2001؛ حامد، 2009).

وتعتبر العلاقات العامة بين المدرسة والمجتمع المحلي عملية تنمي الصداقة بين المدرسة ومجتمعها، لخدمة الحاجات التعليمية، ولاختيار أحسن الوسائل الإعلامية التي تجعل المجتمع على علم كاف بوظيفة المدرسة وأهدافها وبرامجها، وتنتج التربية الحديثة والمعاصرة إلى ربط المدرسة بمجتمعها وتوثيق الصلة به، وعليه يجب أن تتعامل المدرسة تعاملاً متكاملًا في مختلف نواحي النشاطات الحيوية الموجودة في المجتمع، بحيث تصبح المدرسة مركزاً علمياً وثقافياً واجتماعياً يخدم المجتمع ويساعده على النمو (الفاقي، 1994).

وعرف روس (Ross, 1995, p39) تنمية المجتمع بأنها عملية يستطيع المجتمع المحلي من خلالها تحديد احتياجاته وأهدافه وفقاً للأولويات، والتعرف على الموارد الداخلية والخارجية المتصلة بهذه الحاجات والأهداف، ومن خلال ذلك تنمو روح التعاون في المجتمع.

ويتمثل دور مدير المدرسة في التعاون مع المجتمع المحلي في (النوري، 1991):

1. إيجاد علاقة وثيقة بين المدرسة والمجتمع والاستفادة منها لخدمة العمل التربوي.
  2. توفير الدعم المادي والمعنوي من خلال الاستفادة من علاقة التفاعل الإيجابي بين المدرسة والمجتمع، واستخدام هذا الدعم في تحسين العملية التعليمية في المدرسة.
  3. العمل على المشاركة الفعلية لأولياء الأمور في عملية التعليم، وذلك عن طريق الاستعانة بالأطباء والمهندسين والمهنيين من أولياء الأمور في تعليم التلاميذ تعليماً صفيّاً يتساوى فيه دور المعلم وولي الأمر.
  4. استخدام البيئة المحلية كأحد المصادر الهامة في عملية التعليم، لأنها مليئة بالمتغيرات التي يمكن الاستعانة بها كمصادر تعلم.
- ويجب على مدير المدرسة أن يضع خطة واضحة الأهداف، ومحددة الطرق للاستفادة من البيئة المحلية، لا أن يكون ذلك عشوائياً.

#### 4.4.1.2 العلاقات الإنسانية:

إن العلاقات الإنسانية نوع من علاقات العمل الذي ينظر إلى المدرسة كمجتمع بشري، ويؤثر في كل ما يستجيب له الفرد باعتباره إنساناً، وتؤكد الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن علاقة الفرد بزملائه من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد في العمل، حيث أن رضا المدرس عن بيئة العمل مرتبطة بالأحاسيس الاجتماعية داخل الجماعة التي يعمل معها (الفاقي، 1994).

وتعرف العلاقات الإنسانية بأنها مجال من مجالات الإدارة الذي يهتم بدمج الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم للعمل معاً لتحقيق التعاون بينهم، وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية" (النوري، 1991، ص523).

وعرفها مرسي كما ورد في الخاروف (2009) بأنها "عملية تنشيط واقع الأفراد في مواقف معينة مع تحقيق توازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة، ومحاولة التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية والإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة".

وقد عرفها العرفي ومهدي (1996، ص193) بأنها "تلك العلاقات المتبادلة بين جميع العاملين، وتدفعهم إلى العمل بكفاية تتحقق من خلالها أهداف المنظمة، وتشبع حاجاتهم المتنوعة وتضفي على العمل طابعاً اجتماعياً إنسانياً خلاقاً".

وتتحدد أهداف العلاقات الإنسانية بتحقيق التعاون والمشاركة بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، وحفز العاملين على العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الأفراد المختلفة (النوري، 1991).

أما الفقي (1994) فقد حدد أهداف العلاقات الإنسانية في المدرسة بإقامة علاقات طيبة داخل المدرسة وخارجها، وتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية والاجتماعية في المدرسة، ورفع الروح المعنوية للعاملين وأولياء الأمور، وزيادة وتحسين كفاءة المدرسين وتحصيل التلاميذ.

ووضح مرسي كما ورد في الخاروف (2009) أن أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية تكمن في أنها: تضمن للعاملين الرضا الوظيفي وتدفعهم للعمل والإنتاج، وتجدد الأساليب الروتينية، وتعزز الانتماء إلى العمل التربوي من قبل الجميع.

وبين الشرفات (2001) أن العلاقات الإنسانية من أهم العناصر الفعالة وبخاصة في إدارة المدارس، فمدير المدرسة الذي يتمتع بمهارة إنسانية عالية يستطيع أن يدرك اتجاهاته، ويشعر بالثقة التي تمكنه من دراسة الأفكار الجديدة، أو إحداث التغيير في النظام، لأن لديه المهارة في فهم السلوك اللفظي والعملية للآخرين، وتقبل وجهات النظر المغايرة لوجهة نظره، لذلك يجب على رجل الإدارة أن ينمي مهاراته الإنسانية حتى يستطيع أن يدرك المشاعر التي تفرضها المواقف المختلفة، وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم وسلوكهم، مما ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وآرائه إليهم.

ولممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية مع المعلمين تأثيراً إيجابياً في عنصر المبادرة لديهم، والمبادرة تعني " العوامل المحفزة للأفراد على أن يكونوا إيجابيين وخلاقين ومبدعين مع الإبقاء على احترامهم للسلطة والنظام " ( النشواتي، 1985، ص70).

### 5.4.1.2 تطوير المنهاج المدرسي

يعني المنهاج المدرسي في مفهومه التقليدي " مجموع المعلومات والحقائق والمفاهيم والأفكار التي يدرسها الطلبة في صورة مواد دراسية، أصطلح على تسميتها بالمقررات الدراسية ( مرعي والحيلة، 2000، ص19)، وقد جاء هذا المفهوم كنتيجة طبيعية لنظرة المدرسة التقليدية إلى وظيفة المدرسة، حيث كانت ترى أن هذه الوظيفة تنحصر في تقديم المعرفة إلى الطلبة.

أما المفهوم الحديث للمنهاج فقد عرفه الفرعان وزملائه (1999، ص25) بأنه "جميع أنواع النشاطات التي يقوم بها الطلبة، أو جميع الخبرات التي يمرون فيها، تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها، سواء كان داخل أبنية المدرسة أم خارجها.

ويتميز المنهاج التربوي الحديث بأنه : يعد بطريقة تعاونية، ويساعد الطلبة على تقبل التغيرات التي تحدث في المجتمع، وينوع المعلم في طرق التدريس، ويستخدم المعلم الوسائل التعليمية المتنوعة، وتمثل المادة الدراسية جزءاً من المنهاج، ويكون دور المعلم تنظيم تعليم الطلاب وليس تلقينهم، ويهتم في تنسيق العلاقة بين المدرسة والأسرة، ويهتم بأن تقوم المدرسة بدورها كمركز إشعاع قي بيئتها، ويهتم بتنمية شخصية المتعلم في جميع الجوانب، وتوظيف ما تعلمه في شؤون حياته ( مرعي والحيلة، 2000 ).

ويتكون المنهاج من العناصر التالية:

1. الأهداف: ويعرّف الهدف بأنه وصف لتغيير سلوكي متوقع حدوثه في شخص المتعلم بعد مروره بخبرة تعليمية.
2. المحتوى: ويقصد به نوعية المعارف والمعلومات التي يقع عليها الاختيار والتي يتم تنظيمها على نحو معين سواء كانت هذه المعارف مفاهيماً، أم حقائق، أم أفكاراً أساسية.
3. الأنشطة والأساليب: ويقصد بها الجهد العقلي أو البدني الذي يبذله المتعلم أو المعلم من أجل بلوغ هدف ما.
4. التقويم: ويعرف بأنه التأكد من تحقيق الأهداف ( سعادة وإبراهيم، 2008؛ مرعي والحيلة، 2000).

والمدرسة تعمل باستمرار على تطوير أسلوب أدائها، والطريقة التي تعلم التلاميذ بها، وتطوير محتوى ما تعلمه لهؤلاء التلاميذ، وهذا يفرض ملاحظتها للتطورات الجديدة التي تحدث في ميدان التربية باستمرار (مرسي، 2001).

والمعروف أن مدير المدرسة ليس من القائمين على تخطيط المنهاج أو تطويره وخاصة في ظل الإدارة التربوية المركزية، حيث يكون للمناهج الجهات المسؤولة عنها تخطيطا وتطويرا، إلا أن مدير المدرسة يستطيع أن يشارك في تطوير المناهج وتحسين الكتب الدراسية، وذلك بتشجيع معلميه على تحليل هذه الكتب وتجميع ملاحظاتهم حولها وتبني هذه الملاحظات ورفعها إلى الجهات المعنية بتطوير المناهج، وتحسين الكتب الدراسية، ويستطيع مدير المدرسة إثراء المكتبة المدرسية بالكتب والمراجع التي تخدم المناهج وتثري محتويات الكتب المدرسية المقررة (الخميسي، 2001).

#### 6.4.1.2 تطوير المرافق المدرسية:

ويقصد بها المكتبة المدرسية ومختبر العلوم ومختبر الحاسوب ومركز مصادر التعلم، ويعرف عليان (2002، ص38) المكتبة المدرسية بأنها "المكتبة التي تلحق بالمدارس سواء الأساسية أو الثانوية، ويشرف على إدارتها وتقديم خدماتها أمين مكتبة، وتهدف إلى خدمة المجتمع المدرسي من الطلبة والمدرسين".

وقد لخص مرسي (2001) العديد من الوظائف للمكتبة المدرسية منها:

1. المشاركة بفاعلية في البرنامج الدراسي.
2. تزويد الطلبة بالمواد المكتبية المناسبة، والتي لها أهمية في تشيئتهم كأفراد.
3. توفير الفرص للطلبة من خلال الخبرات المكتبية، لإكسابهم اتجاهات اجتماعية مرغوب بها.
4. تعريف الطلبة على مكتبات البيئة المحلية، والتعاون معها في مجهوداتها، لتشجيع استمرار التربية والنمو الثقافي.

5. التعاون مع المدرسين في اختيار المواد المكتبية التي تساهم في برنامج التدريس.

ويرى كاظم كما ورد في أبو سندس (1995) أن دور مدير المدرسة في تطوير المكتبة المدرسية يمكن أن يتلخص فيما يلي:

1. الإشراف على تزويد المكتبة بمجموعة كافية من الكتب.
2. معرفة المصادر المتوفرة في مكتبة المدرسة، وتشجيع المعلمين على استخدامها.

3. التقييم الدوري للنجاح الذي يحرزها برنامج المكتبة.
4. مناقشة برنامج المكتبة في اجتماع مجلس الآباء والمعلمين، ومطالبة المجتمع بتحسين هذا البرنامج.
5. تشجيع استخدام المكتبة للتوجيه القرائي، ولإثراء المنهاج.

أما عابدين (2001) فيرى أن دور مدير المدرسة في توظيف المكتبة المدرسية يكون بحث المعلمين على استخدام كتب المطالعة الإضافية، وتضمينها لخططهم السنوية واليومية، وبحث التلاميذ على ارتياد المكتبة، ومتابعة أعداد الذين يستخدمون المكتبة للوقوف على فعاليتها.

أما بالنسبة للمختبر المدرسي فيعد أحد مرافق المدرسة الهامة، حيث يمارس فيه المعلم والتلاميذ نشاطهم العلمي لتطوير مهارة الاستقصاء لديهم، ولا يقتصر دور مدير المدرسة في توظيف المختبر المدرسي على توظيف الأدوات المخبرية فقط، بل يجب على المدير حث معلمي العلوم على تحليل مناهج موادهم الدراسية وصياغة قوائم بالتجارب المطلوبة من أجل توفير ما يلزم من أدوات وخامات، ويجب أن يكون استخدام المختبر جزءاً من النشاط العلمي في المدرسة، فاستخدام التجريب يجب أن يتعدى توظيف الأدوات المخبرية إلى تطوير مهارات الاستقصاء العلمي من خلال توظيف مهارات التفكير العلمي، كاستخدام أسلوب المشكلة، وتوظيف التعلم الفردي (النوري، 1991؛ عابدين، 2001).

أما مركز مصادر التعلم فيعرف بأنه " جميع أوعية المعلومات المطبوعة وغير المطبوعة التي تستخدم كمصادر في عملية التعليم والتعلم ، لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية" (عليان، 2002، ص 67).

وحتى تحقق الإدارة المدرسية أهدافها في ضوء السياسة التعليمية التي يؤمن بها المجتمع يجب أن تخرج من مفهومها التقليدي لتكون عمليات فنية، وتنظيم للعلاقات الإنسانية، لأن تحقيقها يتطلب تخطيطاً مشتركاً، وتقويماً مستمراً، فوظيفة المدرسة مشتركة بين جميع أطراف العملية التعليمية وفي مقدمتهم مديري المدارس (مصطفى، 1999).

## 5.1.2 تقييم عمل مدير المدرسة:

ويهدف من التقييم الكشف عن نقاط الضعف لتلافيها ، ونواحي القوة للتأكيد عليها، والكشف عن الجوانب التي تحتاج إلى تعديل وتحسين، وذلك باستخدام وسائل التقييم المختلفة ( عطوي، 2009) إن المسؤوليات والمهام الوظيفية التي تقع على إدارة المدرسة عديدة فهي عمليات إدارية وفنية ومالية، وهناك أربعة معايير حددها صمويل بيكر ( Baker Samuel ) كما ورد في مصطفى ( 1999)، وعابدين ( 2001) وهي:

المعيار الأول: تتميز الإدارة الناجحة بتفويض السلطة، وتحديد المسؤوليات التي تتناسب معها، وبموجب هذا المعيار يجب أن يكون مدير المدرسة والعاملين فيها والطلبة يعرفون واجباتهم ودورهم في تنظيم العمل مما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية.

المعيار الثاني: مدى خدمة الإدارة المدرسية للمجتمع المدرسي، ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة، فالإدارة وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة.

المعيار الثالث: يتعلق بدرجة التنسيق بين الأنشطة والبرامج المدرسية المختلفة، فيجب أن تعكس الإدارة المدرسية العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة، مع مراعاة الفروق الفردية بين المدرسين الذين يقومون بهذا العمل، وبين التلاميذ، حرصاً على تحقيق حاجات المدرسين والطلاب.

المعيار الرابع: ويتعلق بالأساليب المتبعة لحل المشكلات، فيجب أن تدبر الإدارة المدرسية كافة أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً.

ويمثل تقييم المدير خلاصة لتقييم المدرسة ككل، وكما أن الطالب هو محور المخرجات، فإن المدير هو محور المدخلات التعليمية التي تقع عليها مسؤولية تحقيق أهداف المدرسة والنظام التربوي. ويهدف تقييم المدير إلى الوقوف على مدى نجاحه في تحقيق أهداف مدرسته، وعند تقييم مدير المدرسة ينظر إلى مدى فاعليته في كل من التخطيط، والتنظيم، والمناهج المقررة، والإشراف الفني على المعلمين، وتنمية الموارد البشرية، والخدمات الطلابية، والتحصيل الدراسي، والانضباط المدرسي، وبيئة المدرسة المادية (عطوي، 2009).

في هذا السياق تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى تقييم المعلمين في المدارس الثانوية لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، وفي ظل المجالات التي شملتها هذه الدراسة.

## 2.2 الدراسات السابقة

### 1.2.2 الدراسات العربية

هدفت دراسة الزهراني (2008) التعرف على مدى تطبيق نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومعرفة مدى اختلاف وجهات النظر بين مديري ومعلمي المرحلة المتوسطة نحوهما، كما هدفت إلى الكشف عن مدى تحسين كل من الإعداد التربوي والخبرة العملية لتطبيق هاتين النظريتين في المدارس المتوسطة الحكومية للبنين في المدينة المنورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تكونت عينة الدراسة من (78) مديراً ووكيلاً ، و(390) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: التنظيم رسمي وغير رسمي، واتخاذ القرار فردي ومشارك، والاهتمام بالعمل والعاملين، والرقابة، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج منها:- يرى المديرون أنهم يطبقون أبعاد نظرية العلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة، بينما يرى المعلمون أن المديرين يطبقونها بدرجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى تطبيق المديرين لأبعاد نظرية الأبعاد الإنسانية بدرجة أكبر بدرجة مما يراه المعلمون، وإن الإعداد التربوي والخبرة العلمية ليس لها تحسين لأداء المديرين عند تطبيقهم نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

أما دراسة أبو سمرة والعسيلي وأبو هليل (2007) وهي بعنوان (واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهات نظر المعلمين)، هدفت التعرف إلى واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل للعام الدراسي (2006/2005). والبالغ عددهم (1269) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (228) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، تم استخدام استبانة كأداة للدراسة، تكونت من (45) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: التخطيط، والمنهاج المدرسي، والنمو المهني والتدريب، والزيارة الصفية، والعلاقات الإنسانية، والتقييم، وتم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين، أما الثبات فتم التأكد منه عن طريق استخدام معامل كرونباخ ألفا حيث بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية (0.95).

وخلصت الدراسة إلى أن واقع الممارسات الإشرافية من وجهات نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية للمديرين تعزى لمتغيرات جنس المعلم، وتخصصه. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإشرافية تعزى لمتغيري المديرية، ولصالح مديرية جنوب الخليل، وسنوات خبرة المعلم، لصالح المعلمين الذين تزيد خبرتهم عن (15) سنة.

وسعت دراسة أبو سمره والعسيلي وعمرو (2006) التعرف إلى تصورات مديري المدارس الثانوية و أولياء الأمور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية و المجتمع المحلي، واستخدم الباحثون استبانة تتكون من (46) فقرة كأداة للدراسة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: ما تقدمه المدرسة للطلبة، وما تقدمه المدرسة للمجتمع ، وما يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري و مديرات المدارس الثانوية في محافظة الخليل للعام الدراسي 2005/2004 والبالغ عددهم (80) مديرا و مديرة، ومن جميع أولياء أمور طلبة المرحلة الثانوية في محافظة الخليل، و تكونت عينة الدراسة من (60) مديرا ومديرة، و (390) ولي أمر، وأظهرت النتائج أن درجة تصورات مديري المدارس الثانوية وأولياء الأمور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية و المجتمع المحلي كانت متوسطة. و توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في صفة المسؤولية و تعزى للمديرين. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين المتوسطات تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمديرية، والمؤهل العلمي، وخبرة المدير.

أما دراسة أبو شريعة (2005) فقد هدفت إلى التعرف على مدى قيام مدير المدرسة في محافظات الجنوب في الأردن بالدور الفني الموكل إليه على اعتبار أنه مشرف تربوي مقيم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات، ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية للعام الدراسي (2005/2004) والبالغ عددهم (409) مديراً ومديرة، و (6437) معلماً ومعلمة. أما عينة الدراسة فقد بلغت (57) مديراً ومديرة، و (319) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقام الباحث ببناء استبانة بالخدمات الإشرافية التي يمكن لمدير المدرسة أن يقدمها موزعة على (8) مجالات منها: تحسين الأداء، والمنهاج، والتلاميذ.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: كانت تقديرات المديرين عن درجة ممارستهم لمهامهم الإشرافية على جميع المجالات مرتفعة، وكذلك تقديرات المعلمين، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين عن درجة ممارسة المديرين لمهامهم الإشرافية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة المديرين لمهامهم الإشرافية على جميع مجالات الدراسة وجميعها كانت لصالح تقديرات المديرين.

وفي دراسة قامت بها الفقيه (2004) هدفت إلى التعرف على مدى قيام مدير المدرسة لدوره في تطوير المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين والمديرين في منطقة ضواحي القدس. كما هدفت إلى دراسة أثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والسلطة المشرفة على دور مدير المدرسة في تنمية وتطوير المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (82) مديراً ومديرة و(1241) معلماً ومعلمة موزعين على المدارس الحكومية والوكالة والخاصة في منطقة ضواحي القدس، واختيرت العينة بطريقة طبقية عشوائية، وتكونت من (70) مديراً ومديرة، و(235) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2003/2004، وقد قامت الباحثة باستخدام أداتين للدراسة: الأولى استبانة مكونة من (45) فقرة موجهة للمعلمين والمديرين موزعة على ستة مجالات هي: التخطيط، والمنهاج، وأساليب التدريس، والنمو المهني، ومجال التقييم، والوسائل التعليمية، والأداة الثانية مقابلة مكونة من عشرة أسئلة تم توجيهها إلى (8) مديراً ومديرة من عينة الدراسة. وتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على عدد من المحكمين، كما تأكدت من ثباتها من خلال حساب معامل الثبات على عينة استطلاعية بطريقة الاتساق الداخلي، حيث بلغ (0.95).

وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة تقييم معلمي المدارس لدور مديرهم في تطويرهم مهنيًا متوسطة، في حين كانت درجة تقييم المديرين لدورهم في تطوير المعلمين مهنيًا عالية. وحصول مجالي الوسائل التعليمية والمنهاج على المرتبة الأولى والثانية من حيث الأهمية للمعلمين والمديرين معاً، بينما حصل مجال التخطيط على المرتبة الأخيرة عند المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تقييم المعلمين لدور مديرهم في تطوير المعلمين مهنيًا تعزى إلى كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تقييم المعلمين لدور مديرهم في تطوير المعلمين مهنيًا تعزى إلى السلطة المشرفة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة تقييم المديرين لدورهم

في تطوير المعلمين مهنيًا تعزى إلى الخبرة والمؤهل العلمي، وعدم وجود ارتباط بين آراء المعلمين والمديرين في تقييمهم لدور مدير المدرسة في تطوير المعلمين مهنيًا.

كما سعت دراسة حجازي (2002) إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم لمناطق إربد الأولى، وإربد الثانية، ولواء الرمثا، وبنى كنانة، وتكون مجتمع الدراسة من (5203) معلمًا ومعلمة وولي أمر (ذكر، وأنثى) وتكونت عينة الدراسة من (520) معلمًا ومعلمة وولي أمر (ذكر، وأنثى) أي ما نسبته 10% من عدد أفراد مجتمع الدراسة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتألفت من (48) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: التعرف إلى إمكانيات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها واهتماماتها، وتنظيم برامج يمكن أن تقدمها المدرسة لخدمة المجتمع، والعمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة. وللتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، أما الثبات فتم التأكد منه عن طريق استخدام معامل كرونباخ ألفا حيث بلغ معامل الثبات (0.91).

وأظهرت الدراسة النتائج التالية: هناك (13) دوراً يمارسها مدير المدرسة بدرجة كبيرة، و(31) يمارسها بدرجة متوسطة، و(4) ادوار يمارسها بدرجة قليلة، وأن أهم المجالات التي يمارس فيها مدير المدرسة دوره في خدمة المجتمع هو المجال الثالث (العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة)، وأقل المجالات التي يمارس فيها مدير المدرسة دوره هو المجال الثاني (تنظيم برامج يمكن أن تقدمها المدرسة لخدمة المجتمع المحلي). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات عينة الدراسة لدور مدير المدرسة في خدمة المجتمع تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والمديرية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات عينة الدراسة لدور مدير المدرسة في خدمة المجتمع تعزى للمركز الوظيفي لصالح المعلم.

أما آل سعيد (2002) فقد أجرى دراسة هدفت إلى معرفة تصورات مديري ومعلمي المرحلة الثانوية لدور مديري المدرسة الثانوية في زيادة فاعلية المكتبة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية النهارية الخاصة بالذكور في مدينة الرياض، والبالغ عددهم (2169) فرداً، منهم (67) مديراً، و(2112) معلمًا ومعلمة، أما عينة

الدراسة فقد بلغت (418) فرداً منهم (22) مديراً، و(396) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية العنقودية. وقد استخدم الباحث استبانة تتكون من (54) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: الشؤون الثقافية والتربوية، والشؤون الإدارية، والشؤون الفنية، وشؤون المبنى، والتدريب والتطوير، والعلاقات والإعلام. وتم التأكد من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، أما الثبات فتم استخدام معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغ معامل الثبات (0.97).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: كانت تصورات مديري المدارس الثانوية لدورهم في زيادة فاعلية المكتبة المدرسية بدرجة مرتفعة، وكذلك المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تصورات المديرين وتصورات المعلمين لصالح المديرين، و عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تصورات أفراد العينة حسب متغير المؤهل، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تصورات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

وأجرى مناصرة (2002) دراسة هدفت التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية في نمو معلمهم مهنيًا في محافظة اربد، كما هدفت إلى دراسة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على دور مديري المدارس الثانوية في نمو معلمهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد والبالغ عددهم (185) مديراً ومديرة، واختيرت العينة بطريقة طبقية عشوائية، وتكونت من (121) مديراً ومديرة للعام الدراسي (2001/2002)، وقد قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، بحيث تكونت الاستبانة من (34) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: واجبات المدير ذاتياً تجاه نمو المعلمين، والأهداف التربوية، والمناهج وطرق التدريس، وإدارة العملية التدريسية وتنظيمها، والعلاقات الإنسانية، وللتأكد من صدق الأداة قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وللتأكد من ثبات الأداة تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومديرة، تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة كرونباخ ألفا حيث بلغ (0.86).

وقد خلصت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في نمو المعلمين مهنيًا كان بدرجة كبيرة، ويوجد اختلاف تبعاً للجنس في مجال العلاقات الإنسانية لصالح الذكور، وهناك إجماع لأفراد عينة الدراسة بجميع مستويات المؤهل العلمي على أهمية إدارة العملية التعليمية وتنظيمها، ولا توجد فروق دالة إحصائية في الدور التربوي المطلوب من مدير المدرسة في نمو المعلمين مهنيًا، تعزى لمتغيري الجنس

والمؤهل العلمي، أما في ما يتعلق بمتغير الخبرة فقد تبين أن هناك فروقاً دالة إحصائية وكانت لصالح ذوي الخبرة الأقل.

وحاولت دراسة البوسعيدي (2001) التعرف إلى الدور الفعلي لمدير المدرسة الثانوية في تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بسلطنة عمان، ومعرفة أثر الجنس والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية لمديري المدارس على معرفة الدور الفعلي لمدير المدرسة الثانوية لتفعيل العلاقة بين المدرسة و المجتمع المحلي، وأثر الجنس والمنطقة التعليمية بالنسبة للمعلمين في معرفة هذا الدور، تكون مجتمع الدراسة من (773) إدارياً وإدارية، و(1840) معلماً ومعلمة، وتألفت عينة الدراسة من (120) إدارياً وإدارية، و(290) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة تكونت من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مجالس الآباء والمعلمين، والنشاط المدرسي، ورعاية الطلاب، وتوعية التلاميذ، وللتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة، أما الثبات فتم حساب معامل الاتساق الداخلي حيث بلغ (0.93).

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: تبصير أولياء الأمور بضرورة اتصالهم بالمدرسة، وتوعية الأهالي بأهمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وأن أقل الأدوار ممارسة من قبل مدير المدرسة الثانوية فيما يتعلق بتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ما يلي: إطلاع أعضاء المجلس على نشرات المدرسة، وتعريف أعضاء المجلس على مرافق المدرسة واستخداماتها المختلفة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى إلى جنس المعلم وكذلك بالنسبة للمنطقة التعليمية.

في حين هدفت دراسة الشرفات (2001) إلى معرفة درجة أهمية ممارسة مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء البادية الشمالية لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين، من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت الدراسة إلى معرفة اختلاف وجهات نظر المعلمين في تلك المدارس نحو درجة أهمية ممارسة مديري مدارسهم لسلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة معهم تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، والجنس، والخبرة التعليمية، ومستوى مدارسهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية والثانوية الحكومية في لواء البادية الشمالية للعام الدراسي (2001/2000) والبالغ عددهم (1156) معلماً، وبلغت عينة الدراسة (231) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. وقد صمم الباحث استبانة لقياس أهمية ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية، وتكونت هذه الاستبانة من (40) فقرة،

وتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين والبالغ عددهم (13) محكماً. وتم التأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون حيث بلغت قيم معامل الثبات (0.93). وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: حصلت خمس فقرات من فقرات الاستبانة والمتعلقة بالتزام مبدأ العدالة والمساواة، والمحافظة على أمن المدرسة، وتوفير الوسائل التقنية الحديثة، والثقة بالمعلمين، وحل المشكلات بشكل موضوعي، على أعلى متوسطات حسابية، بينما حصلت الخمس فقرات المتعلقة ب (مساعدة المعلمين باختيار نشاطات لا منهجية، وإتاحة الفرصة للمعلمين بتحمل المسؤولية الإدارية، ومتابعة اثر القرارات الإدارية، والسعي لتوظيف اهتمامات المعلمين الشخصية في برامج المدرسة، وحرية تبادل الزيارات الصفية، وإشراك المعلمين في النشاطات الصفية) على أقل متوسطات حسابية. وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة أهمية ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية تعزى لمستوى المدرسة ولصالح المعلمين الذين مستوى مدارسهم أساسي. لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين وجهات نظر المعلمين نحو درجة أهمية ممارسة سلوكيات العلاقات الإنسانية المقترحة مع المعلمين عند مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والجنس.

وحاولت دراسة الشمراني (2000) التعرف إلى مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين، كما هدفت إلى معرفة مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وصمم استبانة كأداة لمنهج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمدارس الثانوية بمحافظة القنفذة، وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين عال في معظم عبارات أبعاد العلاقات الإنسانية، وأن أكثر العلاقات الإنسانية توافراً بين المديرين والمعلمين هي: (الإصلاح، والقُدوة الحسنة، والروح المعنوية، والثقة بالنفس، والصدق)، كما أظهرت أن درجة بعد التحفيز كان أقل من جميع درجات أبعاد العلاقات الإنسانية، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين و التحصيل الدراسي.

وأجرى أبو طه (1999) دراسة هدفت التعرف إلى الصفات الشخصية والمهنية المرغوب فيها لمدير المدرسة من قبل المعلمين والمعلمات في مدارس منطقة الخليل التعليمية التابعة لوكالة الغوث، وأثر كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في تحديد تلك الصفات، تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية والبالغ عددهم (450) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فبلغت (85) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أما أداة الدراسة فقد استخدم الباحث استبانة مكونة من (66) فقرة موزعة على خمسة مجالات، هي: المجال الجسدي والنفسي، والمجال الدراسي والمعرفي، والمجال الإنساني والأخلاقي، والمجال الفكري والفلسفي، والمجال المهني، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن أهم الجوانب المرغوبة في مدير المدرسة مرتبة تنازلياً: الجانب الإنساني والأخلاقي، الصفات الخاصة بالمجال الجسدي والنفسي، الصفات الخاصة بالمجال الدراسي والمهني، الصفات الخاصة بالمجال الفكري والفلسفي، والصفات الخاصة بالمجال المهني. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين و المعلمات للصفات الشخصية و المهنية المرغوب فيها لمدير المدرسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

وقامت أبو لبد (1998) بدراسة هدفت إلى تحديد درجات رضا المعلمين عن مستويات التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، تكون مجتمع الدراسة من (2124) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فتكونت من (280) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (14%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة تألفت من (69) فقرة موزعة على خمسة مجالات تتعلق برضا المعلمين عن: دور لجان النشاط المدرسي في مستوى التفاعل بين المدرسة والمجتمع، ودور مجالس الآباء والمعلمين في مستوى التفاعل بين المدرسة والمجتمع، ودور المدرسين والطلاب في العلاقات العامة، واستخدام مرافق المدرسة في خدمة المجتمع المحلي، ودور المجتمع المحلي في دعم المدرسة، وللتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، أما الثبات للأداة فتم التأكد منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ قيمة معامل الثبات (0.96).

وخلصت الدراسة إلى ما يلي: هناك مستويات من التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي يكون المعلمون راضين عنها بدرجة (راض إلى حد ما) وهي المجال الثالث (مستوى تفاعل المدرسين والطلاب في العلاقات العامة). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الإجابات تعزى للمؤهل العلمي أو للخبرة التعليمية أو لنوع المدرسة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإجابات تعزى للجنس، حيث ظهرت اختلافات بين إجابات الذكور وإجابات الإناث في درجة رضاهم لمستويات التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، لصالح الإناث.

وهدفت دراسة الحبيب (1996) إلى الوقوف على دور مديري مدارس المراحل الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالمملكة العربية السعودية في نمو المعلمين مهنيًا، وقام الباحث باستخدام استبانة مكونة من (33) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: واجبات المدير ذاتياً اتجاه نمو المعلم مهنيًا، والمناهج وطرق التدريس، والأهداف التربوية، وإدارة العملية التدريسية وتنظيمها، والعلاقات الإنسانية، وثم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة المحكمين من ذوي الاختصاص، وللتأكد من ثباتها تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة (0.92)، تكونت عينة الدراسة من (112) فرداً. وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: -المجالات التي في ضوءها يسعى مديرو المدارس الابتدائية و المتوسطة والثانوية إلى تنمية المعلم مهنيًا مرتبة تنازلياً المناهج وطرق التدريس، فالعلاقات الإنسانية، ثم إدارة العملية التدريسية و تنظيمها، ثم واجبات المدير ذاتياً اتجاه نمو المعلم مهنيًا، ثم الأهداف التربوية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المديرين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي و الدورة التدريبية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى لمتغير الخبرة مع الجانب المتعلق بالعلاقات الإنسانية لصالح المديرين الذين تراوحت خبرتهم من (1-5) سنوات.

أما أبو سندس (1995) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تطوير المكتبة المدرسية في مدارس عمان الكبرى الثانوية في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة، وأثر متغيرات الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة الحالية على هذا الدور. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الأكاديمية وأمناء مكنتاتها والمشرفين التربويين للمرحلة الثانوية في مديريات التربية والتعليم في عمان الأولى وعمان الثانية وضواحي عمان والبالغ عددهم (333) فرداً، أما عينة الدراسة فتكونت من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (142) مديراً، و(142) أمين مكتبة، و(49) مشرفاً، وتكونت أداة الدراسة من استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات تتعلق بدور مدير المدرسة في مجالات: التخطيط، ومجال النمو المهني لأمين المكتبة، و المشكلات و الصعوبات المتعلقة في النشاط المكتبي، ومجال الامكانيات والمستلزمات، ومجال الحوافز، وللتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، أما الثبات فقد تم التأكد منه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث كانت أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن درجة توقع الدور على مجالات التخطيط، و المشكلات و الصعوبات المتعلقة في النشاط المكتبي، والإمكانات والمستلزمات كبيرة، بينما كانت درجة توقع الدور على مجال النمو المهني لأمين المكتبة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) على جميع المجالات مجتمعة بين المديرين والمشرفين التربويين وأمناء المكتبات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مجال التخطيط بين المديرين والمشرفين لصالح المديرين. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مجال النمو المهني بين المديرين والمشرفين لصالح المديرين. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مجال الحوافز بين المديرين والمشرفين لصالح المديرين.

وحاولت دراسة المليحات (1993) الكشف عن فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى، كما هدفت إلى دراسة أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي لكل من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور في الكشف عن فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات وأولياء الأمور، والبالغ عددهم (63) مديراً ومديرة، و(1004) معلماً ومعلمة، و(12503) ولي أمر، وهم عدد الطلبة باعتبار أن كل طالب له ولي أمر، وتكونت عينة الدراسة من (63) مديراً ومديرة، و(280) معلماً ومعلمة، و(372) ولي أمر، وقد اختيرت العينة بطريقة الاختيار العشوائي من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت الاستبانة من (78) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: المجال التربوي والثقافي، والمجال الاجتماعي، والمجال الاقتصادي، والمجال الصحي، والمجال البيئي، تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، أما ثباتها فتم التأكد منها باستخدام طريقة اختبار وإعادة الاختبار بتطبيقها على عينة استطلاعية ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.80).

وأظهرت الدراسة العديد من النتائج منها: أن مستوى تقديرات المديرين لفاعلية الإدارة المدرسية كانت مقبولة على جميع مجالات الفاعلية وعلى المقياس الكلي باستثناء المجال البيئي. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لفاعلية الإدارة المدرسية في أي مجال من المجالات تعزى لمتغير الجنس باستثناء المجال الاجتماعي لصالح الإناث. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين لفاعلية الإدارة المدرسية في مجالي الصحة والبيئة على المقياس الكلي تعزى لمتغير المؤهل

العلمي و لصالح أعلى من بكالوريوس. وأن مستوى تقديرات المعلمين لفاعلية الإدارة المدرسية كانت مقبولة في مجالين من مجالات مقياس الفاعلية وعلى المقياس الكلي هما المجال الثقافي والتربوي ثم المجال الاجتماعي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لفاعلية الإدارة المدرسية في أي مجال من المجالات أو المقياس الكلي تعزى لمتغير الجنس باستثناء المجال البيئي لصالح الذكور. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لفاعلية الإدارة المدرسية في أي مجال من المجالات تعزى لمتغير المؤهل العلمي باستثناء المجال الاقتصادي و لصالح الدبلوم.

وسعت دراسة النوباني (1993) إلى معرفة أثر الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في التحصيل في إمتحان الدراسة الثانوية العامة في محافظة البلقاء، وطور الباحث استبانة كأداة لقياس الممارسات الإدارية تكونت من (64) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: علاقة المدير بالطلاب، وعلاقة المدير بالمعلمين، وعلاقة المدير بالمجتمع المحلي، وحفظ النظام في المدرسة، وتوفير الحاجات والوسائل المعينة. وللتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، أما الثبات للأداة فتم التأكد منه عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار على عينة استطلاعية ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون حيث بلغ (0.92). وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة البلقاء للعام الدراسي (1991/1992) والبالغ عددهم (34) مديراً ومديرة، و(136) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (23) مديراً ومديرة و(92) معلماً ومعلمة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: يرى المعلمون أن المديرين يؤدون ممارساتهم الإدارية بشكل متدن، بينما يرى المديرون أنهم يؤدون ممارساتهم بشكل عال. وأعلى مستويات الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية كانت في مجال حفظ النظام في المدرسة من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين، وتلاههما في الأهمية توفير الحاجات اللازمة للطلاب. وأدنى مستويات الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية كان في مجال علاقة المدير بالمجتمع المحلي، من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين. وتقاربت الممارسات الإدارية في مجالي علاقة المدير بالطلاب وعلاقة المدير بالمعلمين من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين. لم يظهر أثرٌ للممارسات الإدارية في تحصيل الطلاب من وجهة نظر المديرين في كافة المجالات، بينما ظهر أثرٌ واضح للممارسات الإدارية في تحصيل الطلاب من وجهة نظر المعلمين. لم تظهر فروق مهمة بين المتوسطات الحسابية للممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء بمستويات كل من: الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، و جنس المدير، ونوع المدرسة لا من وجهة نظر المديرين، ولا من وجهة نظر المعلمين.

وكانت الممارسات الإدارية متدنية بشكل عام من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمقياس الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة حيث كانت أقل من (70%).

وتناولت دراسة شحادة (1990) التعرف إلى المهام التي يطلب من مديري المدرسة الثانوية الأردنية القيام بها، والوقوف على نقاط الضعف والقوة فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (120) موزعة على سبعة محاور هي: المنهاج، أساليب التدريس، الهيئة التدريسية، النمو المهني، شؤون الطلبة، البناء المدرسي، والتجهيزات. وبلغت عينة الدراسة (180) مديراً ومديرة، و(432) معلماً ومعلمة.

وخلصت الدراسة إلى أن أعلى درجات التنفيذ للمهام المنوطة بمدير المدرسة هي في مجالات المنهاج وأساليب التدريس، ثم هيئة التدريس، فالنمو المهني، فشؤون الطلبة، فالبناء المدرسي والتجهيزات، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي في تنفيذ مهام الإشراف على المنهاج، وأساليب التدريس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى الجنس والموقع في تنفيذ المهام.

وهدفت دراسة الفواعرة (1990) إلى معرفة دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف مقيم من خلال التعرف على مدى ممارسته للمهام الإشرافية وتوفيرها للمعلمين من وجهة نظره، ووجهة نظرهم. كما هدفت الدراسة إلى تحديد الصعوبات والمشكلات التي يواجهها عند قيامه بهذا الدور، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء عجلون، وبلغ عدد المديرين (20) مديراً ومديرة، وعدد المعلمين (384) معلماً ومعلمة، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة. وقام الباحث باستخدام قائمة الخدمات الإشرافية، ووضعها في استبانتين إحداهما للمديرين والأخرى للمعلمين، وتؤكد الباحث من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، أما الثبات للأداة فتم عن طريق حساب معامل الثبات حيث بلغ (0.9).

وتوصلت الدراسة إلى إن العمل الإشرافي الذي يقوم به مدير المدرسة هو بدرجة متوسطة على مستوى المجالات الفرعية، وبدرجة منخفضة على مستوى المجالين الرئيسيين حسب رأي المعلمين، بينما يرى المديرين أنهم يقدمون خدمة إشرافية بدرجة عالية على مستوى المجالات الفرعية والرئيسية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين وجهتي نظر المعلمين والمديرين في توفر الخدمات الإشرافية، وتم تحديد عدد من الصعوبات والمشكلات التي تواجه مدير

المدرسة عند ممارسته لدوره الإشرافي منها: كثرة مهام مدير المدرسة، وعدم تأهيل المدير للقيام بدور المشرف، وكثرة عدد المعلمين في المدرسة الواحدة، وضعف التنسيق بين القائمين على العملية الإشرافية.

و قام الربضي (1985) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية وأثره في مستوى أدائه الإداري كما يراه المعلمون، كما هدفت التعرف إلى أثر اتجاه مدير المدرسة الثانوية نحو العلاقات الإنسانية في مستوى أداء المدير الإداري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة عمان والبالغ عددهم (76) مديراً ومديرة، و(1963) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (76) مديراً ومديرة، و(380) معلماً ومعلمة أي ما نسبته (0.19) من مجتمع المعلمين العاملين بتلك المدارس، وتم استخدام استبيان لقياس أداء المدير الإداري، بحيث شمل (68) فقرة موزعة على ثمانية مجالات هي: الشؤون المالية والإدارية، وبناء المدرسة ومرافقها، وشؤون الطلبة ونشاطاتهم، والمنهاج والبرنامج التربوي، والنمو المهني للعاملين، والعلاقات الإيجابية داخل المدرسة، وعلاقة المدير بالمجتمع، والتقييم، وتم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق عرضه على مجموع من المحكمين من ذوي الاختصاص، أما الثبات فتم التأكد منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات (0.92)، أما بالنسبة لمقياس المدير نحو العلاقات الإنسانية فقد تم استخدام مقياس (Supervisory Human Relations) وهو مقياس يستخدم لقياس اتجاه المدير نحو العلاقات الإنسانية، وتم التأكد من صدق المقياس بعرضه على مجموعة من المحكمين، أما الثبات فتم استخدام معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغ معامل الثبات (0.92).

وأظهرت الدراسة النتائج التالية: بلغت نسبة المدراء الذين اتصفوا باتجاهات منخفضة نحو العلاقات الإنسانية (25%)، والذين كانت اتجاهاتهم متوسطة نحو العلاقات الإنسانية (38%). أما المدراء الذين أظهروا اتجاهات مرتفعة نحو العلاقات الإنسانية فقد بلغت نسبتهم (37%) من العينة. وكان هناك أثر واضح لاتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية في مستوى أدائه الإداري. ولم يكن أثر للجنس والمؤهل العلمي في اتجاه مدير المدرسة نحو العلاقات الإنسانية. وكانت هناك فروق في اتجاهات المدير نحو العلاقات الإنسانية تعزى للمؤهل العلمي، والخبرة. ووجود علاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الإداري لمدير المدرسة. ووجود علاقة بين العلاقات الإنسانية والمؤهل العلمي والخبرة للمدير من جهة أخرى. كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد علاقة بين العلاقات الإنسانية من جهة والجنس والمؤهل العلمي من جهة أخرى.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية

قام (Roberson & Roberson, 2009) بدراسة هدفت التعرف إلى دور المديرين في تطوير المعلمين المبتدئين، حيث أوضحت هذه الدراسة أن تحديات المديرين قائمة على العمل مع هؤلاء المعلمين المبتدئين من أجل تعزيزهم داخل الصف، والتأكد من النجاح الأكاديمي للطلبة، والعمل على تشجيع طرق وأساليب جديدة في المدرسة لهؤلاء المعلمين المبتدئين، وخلصت الدراسة إلى أن باستطاعة المديرين مخاطبة وتوجيه المعلمين الجدد من خلال استيعاب قضاياهم، وعلى هؤلاء المعلمين أن يستوعبوا العمل داخل المدرسة، وأن يستوعبوا ما يطلب منهم من قبل المدير والزملاء في العمل، والعمل من قبل المديرين على تطوير استراتيجيات تلبي الحاجات عند المعلمين المبتدئين، والمدير هو العامل الحرج في نجاح المعلمين المبتدئين.

وحاولت دراسة (Anderson, 2008) تفحص فاعلية مديري المدارس في تعزيز تحصيل الطلبة، كما هدفت إلى قياس بعض سمات واتجاهات مديري المدارس في تعزيز تحصيل الطلبة، حيث تم تجميع بيانات (2048) طالباً في (96) مدرسة أساسية عامة في أربع مدن من أمريكا اللاتينية هي ليون، ومكسيكو، وبيونس آيرس، وسانتياغو، وتم أيضاً تجميع بيانات لمستوى المدرسة من المديرين والمعلمين والآباء، وتضمنت المتغيرات التالية: مؤهل المدير، والخبرة، وأسلوب القيادة، والعلاقات مع المدرسين، وخلصت الدراسة إلى أن كل من البيئة المجتمعية وتعليمات المديرين لها دور في زيادة تحصيل الطلبة، وأن المتغيرات التي لها أثر أعلى في التحصيل هي بقاء المدير لفترة زمنية أطول، والتركيز على تقييم الطلاب، وخلق بيئة أفضل للمدرسين، وأظهرت أيضاً أنه كلما كانت مشاركة الآباء قليلة، وكذلك تركيز المدير على تأديب الطلبة تكون التغيرات سلبية في تحصيل الطلبة.

وسعت دراسة (Hsiao, Chen & Yang, 2008) إلى فهم مسلكيات مديري المدارس الثانوية المهنية في إعادة هيكلة المنهاج من خلال مقابلات معمقة مع مديري ثلاث مدارس مهنية في تايوان، من أجل تعريف دور القيادة والمهام التي تقود إلى نجاح إعادة هيكلة المنهاج للمدارس المهنية، وخلصت الدراسة إلى أن دور القيادة لمديري المدارس المهنية في المنهاج يمكن تصنيفها إلى: المؤيد والمنسق والمعزز والناصح المخلص والوكيل والمرشد ومزود التغذية الراجعة، وتصنيف مهام قيادة المديرين للمنهاج إلى تزويد المصادر، وتسهيل عملية التنسيق والاتصال، وتصميم المناهج وحل المشكلات، والإشراف والتقييم، وتعزيز المنهاج.

وهدفت دراسة (Archbold,2004) التعرف إلى خصائص مديري المدارس الفعالة من وجهة نظر المعلمين في المدارس المتوسطة في ثلاث ولايات أمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (76) معلماً في ثلاث مدارس، وتم استخدام استبانة حول خصائص المدير الفعال كأداة للدراسة، وخلصت النتائج إلى ضرورة أن يكون مدير المدرسة الفعال سريع البديهة، ذكياً وداعماً للمعلمين، وأن يمتلك القدرة على الاتصال والتواصل، وأن يمثل القدوة الحسنة للعاملين معه، ولديه القدرة على حل المشكلات.

أما دراسة (Gary, 2002) فهدفت إلى التعرف على العلاقة بين تحصيل الطالب والخدمات التي تقدمها المكتبة و(11) من سمات البرامج الخدماتية، وكيف يمكن للمديرين دعم المكتبات المدرسية لأنها توضح وتبين اهتمامات الطلبة، وخلصت الدراسة إلى أن برامج المكتبة ذات الجودة تستطيع تعزيز تحصيل الطلبة، وأمناء المكتبات باستطاعتهم مساعدة المديرين في تعزيز مهامهم الإدارية، وأن المديرين يهتمون في تطوير المكتبات كأداة ووسيلة لتطوير المدرسة.

وسعت دراسة (Fenwick, 2001) التعرف إلى انطباعات المعلمين حول الخطة المعدة لتوجيههم تربوياً وتطويرهم مهنيًا، وتكونت عينة الدراسة من (11) مدرساً، و(5) مدراء، وخلصت الدراسة إلى أن هناك انطباعات إيجابية عاماً لدى المعلمين نحو ما تشتمله الخطة من برامج بما في ذلك الابتكار، حيث يرى المعلمون وكذلك المدراء أن الابتكار في العمل والتدريس جزء مهم من خطط المعلمين التطويرية.

وقام (Peterson, 1999) بدراسة هدفت تحقّق التأثير المستقبلي للمدير على التطوير المهني للمعلمين، من وجهة نظر بعض المعلمين والمديرين، وشارك في هذه الدراسة (16) معلم صف خامس مع مديرهم من أربع مدارس أساسية في أمريكا، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إن للمديرين تأثيراً على التطوير المهني للمعلمين، وتأثيراً مباشراً على الزمالة مع المعلمين، فمن خلال علاقات يكون المعلمون أفكارهم الخاصة بهم بشأن التدريس وجوانب التطوير المحتملة، ولا بدّ من إشراك المعلمين في عملية صنع القرار، إذ إن التطوير المهني الفاعل والمفيد قد طرأ في المدارس التي اشترك فيها المعلمون بنشاط في التخطيط، وكان هناك التزام أكبر لدى الهيئة التدريسية بتقافة المدرسة التعاونية، وأن الحاجات الشخصية للمعلمين وحاجات المدرسة يجب تناولها سوية في خطة تطوير الهيئة التدريسية.

أما دراسة (Blace, 1999) فهدفت إلى معرفة وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول مديريهم من خلال استبانة احتوت على مجموعة من الأسئلة المفتوحة، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (800) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الإبتدائية والمتوسطة والثانوية في الجنوب و الوسط الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية، وبينت الدراسة امتلاك المعلمين لاتجاهات وانطباعات إيجابية نحو معاملة المديرين مما كان له انعكاسات ايجابية على سلوك المعلمين من حيث تطبيق الأفكار الجديدة، واستخدام أساليب متنوعة في التدريس، والاستجابة لاهتمامات التلاميذ مع ما بينهم من فروق، وتحضير الدروس باهتمام أكبر والميل لإحداث التغيير الإيجابي.

وقام (San,1999) بدراسة هدفت التعرف إلى المهارات التي طورها المعلمون خلال عملهم كمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (657) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الإبتدائية والثانوية في اليابان، واستخدم الباحث استبانة تكونت من (17) فقرة لقياس التقييم الذاتي، وخلصت الدراسة إلى أن الخبرة التعليمية وطبيعتها في مراحل ومستويات المدرسة المختلفة تعتبر عاملاً هاماً في تطوير مهارات تتعلق بتدريس المادة وإدارة الصف.

وسعت دراسة هلن (Helen, 1997) الكشف عن العلاقة بين تفويض المعلم وتمكنه في الصف وإنجازات الطلبة الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (1800) معلماً ومعلمة موزعين على (24) مدرسة ثانوية في (16) ولاية أمريكية، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات عن المعلمين والمديرين، وأظهرت الدراسة أن تمكين المدير للمعلمين مهم في إيجاد تغيير حقيقي مما يرفع من إنجاز الطلبة، ويعزز انتماء المعلم للمدرسة.

وتناولت دراسة (Randolph, 1997) تقييم العلاقة بين مستوى المشاركة بين المدرسة والمجتمع والتحصيل الأكاديمي، كما هدفت التعرف إلى مستوى تمويل برامج التعليم في هذه المدارس، حيث أجريت الدراسة في جامعة ساوث كارولينا وتم دراسة (21) مدرسة متوسطة مختارة من شمال غرب كارولينا، وشملت عينة الدراسة مشاركين، ومستشارين، ومديري مدارس، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين حجم المشاركة والتفاعل بين المدرسة والمجتمع ومستوى التحصيل الأكاديمي، وارتباط متدن بين النفقات لكل طالب ومستوى التفاعل بين المدرسة والمجتمع في مجموعة المدارس.

وجاءت دراسة (Royal and Rossi, 1997) بهدف التعرف إلى واقع العمل الجماعي التعاوني في الأنشطة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (8) مديرين ومديرات، و(43) معلماً ومعلمة، و(111) من الآباء والأمهات، و(263) طالباً وطالبة في (8) مدارس، وأشارت النتائج إلى أن الأنشطة المتنوعة تربط أعضاء المدرسة معاً، وتربط المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع، وتوفر العمل الجماعي يساعد على تشكيل الرؤية المستقبلية للمدرسة من خلال احترام مجهود الآخرين وإنجازاتهم، ومشاركة التلاميذ في الأنشطة أدى إلى قلة تغييهم.

وحاولت دراسة (Davidson and Dell, 1996) مقارنة سلوك اثنين من المديرين (المدير السابق للمدرسة والمديرة الجديدة) إزاء تطبيق مشروع للإسراع في إحداث تغييرات في استخدام المعلم أساليب ابتكارية في التدريس، ومساعدة التلاميذ ضعيفي التحصيل، وتم تجميع المعلومات من خلال مقابلة وملاحظة (26) معلماً، وإجراء مقابلات معمقة مع (6) معلمين والمديرة الجديدة، حيث أدركت المديرة الجديدة أهمية حاجة المعلمين للتشجيع وتنمية الإبداع والتجديد والثقة في قدراتهم ليدرسوا بطريقة ابتكارية، بينما صرح المعلمون أن المدير السابق لم يضع فلسفة المشروع موضع التنفيذ، حيث ظل المعلمون معزولين، ولم يكن لهم أي اعتبار في اتخاذ القرارات، بل ظل بعضهم يستخدم الطرق التقليدية في التعامل مع التلاميذ الذين هم في حاجة للمساعدة. وأظهرت المديرة الجديدة مرونة واضحة، وعاملت المعلمين كمحترفين، ووثقت في استخدامهم للطرق والاستراتيجيات الابتكارية في التدريس، فهي بذلك أعطتهم الفرصة للقيام بأدوارهم التربوية المهمة.

وأجرى (Laster and Anne, 1996) دراسة حول مجتمعات التعليم التي تغير ثقافة المعلمين المهنية، وهدفت الدراسة إلى وصف الطرق التي تطور بها المجتمع التعليمي المهني ضمن سياق التعليم، كما وصفت سمات المجتمع المهني للمعلمين، ووصفت أيضاً المراحل التي تطور من خلالها المعلم، وكذلك هدفت للتحقق من مواقف ومعتقدات المعلمين وتأثير ذلك على الممارسة والمنهاج، و استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (8) مدارس ثانوية من مدارس لوس أنجلوس، وشملت (68) معلماً، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: أهمية العلاقات الإنسانية في المنهاج المدرسي، سواء كانت هذه العلاقة بين المدراء والمعلمين، أو بين الطلاب والمعلمين، أو بينهم جميعاً، وتؤثر العلاقات الإنسانية في المدرسة على معتقدات المعلمين ومواقفهم وبالتالي تؤثر على الممارسة

والمناهج، كما أن دور مدير المدرسة مساعد مسهل ومشجع على تطوير المجتمع التعليمي المهني للمعلمين.

### 3.2 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض للدراسات السابقة نلاحظ عدم توفر دراسات تتحدث عن تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية بشكل خاص، إلا أن الباحث يود توضيح النقاط التالية:

- بعد استعراض الدراسات السابقة العربية، والأجنبية، والتي استخدمت معظمها المنهج الوصفي، تبين أن معظمها تناول مجالات وأدوار ومهام مدير المدرسة، الفنية والإدارية مع التركيز على بعض المجالات التي اهتمت بها الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، والمتمثلة في تنمية المعلمين مهنيًا، والطلبة، والمجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية، والمنهاج المدرسي، والمرافق المدرسية .

- اتفقت دراسات عربية وأجنبية ومنها: دراسة (الزهراني، 2008)، ودراسة (أبو سمرة وزميليه، 2007)، ودراسة (أبو شريعة، 2005)، ودراسة (الفقيه، 2004)، ودراسة (حجازي، 2002)، ودراسة (مناصرة، 2002)، ودراسة (الشرفات، 2001)، ودراسة (أبو طه، 1999)، ودراسة (أبو سندس، 1995)، ودراسة (النوباتي، 1993)، ودراسة (الفواغرة، 1990)، ودراسة (Roberson & Roberson, 2009)، ودراسة (Anderson, 2008)، ودراسة (Gary, 2002) ، ودراسة (Fenwic, 2001) على أن دور مدير المدرسة ومهامه قد تطورت، فبعد أن كان دوره في المفهوم التقليدي للإدارة المدرسية المحافظة على النظام في المدرسة، ومتابعة حضور وغياب التلاميذ، وصيانة الأبنية المدرسية، إلى دوره في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية التي تتضمن جوانب إدارية وفنية، والتي تهدف إلى تحسين العملية التعليمية في جميع الجوانب وباستمرار في إطار فريق العمل المدرسي المتكامل.

\_ أشارت دراسة (Hsiao, Chen and Yang, 2008) إلى مهام قيادة المديرين للمناهج تصنف إلى: تزويد المصادر، وتسهيل عملية التنسيق والاتصال، والإشراف والتقييم، وتعزيز المنهاج.

- أشارت دراسة (Archbold, 2004) إلى مجموعة من الخصائص لمديري المدارس الفعالة ومن هذه الخصائص أن يكون سريع البديهة، وذكيًا، وداعماً للمعلمين، ويمتلك القدرة على الاتصال والتواصل، ويمثل القدوة الحسنة للعاملين معه، ولديه القدرة على حل المشكلات.

- أشارت دراسة (Gary, 2002) إلى أن برامج المكتبة ذات الجودة لها اثر في تعزيز تحصيل الطلبة، ويهتم المدير في تطوير المكتبة كأداة ووسيلة لتطوير المدرسة.  
- أشارت دراسة (Randolph,) إلى وجود علاقة ايجابية بين حجم المشاركة و التفاعل بين المدرسة و المجتمع.

\_ إن الدراسات السابقة اختلفت فيما بينها في عدة جوانب، أهمها:

- المحددات الزمانية التي طبقت فيها كل دراسة.
- المحددات المكانية التي طبقت فيها كل دراسة.
- المحددات البشرية التي طبقت عليها كل دراسة.
- المتغيرات التي تناولتها كل دراسة، ومدى تأثير كل متغير على موضوع الدراسة.
- الأداة التي استخدمت في كل دراسة، ومعالجتها الإحصائية. وهذا أدى إلى اختلاف العديد من نتائج الدراسات.

أما ما استفادته الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحديد الهيكل العام للإطار النظري للدراسة الحالية.
- الإعداد لبناء أداة الدراسة وتحديد مجالاتها.
- اختيار منهج الدراسة وتحديد مجتمعها و عينتها.
- مناقشة نتائج الدراسة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل وصفاً لكل من منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، والتحليلات الإحصائية التي تمت للإجابة عن الأسئلة والتحقق من الفرضيات.

#### 1.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة.

#### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة"، والبالغ عددهم (2795) معلماً ومعلمة موزعين على (99) مدرسة حكومية و(21) مدرسة خاصة، كما رصدت في سجلات مديرية التربية والتعليم لمحافظة "رام الله والبيرة"، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2009/2008، الجدول(1.3).

#### الجدول (1.3) توزيع مجتمع الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	عدد المدارس	عدد المعلمين و المعلمات
الجهة المشرفة	حكومة	99	2154
	خاصة	21	641
المجموع		120	2795

### 3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية، وشملت عينة الدراسة على (17) مدرسة ثانوية حكومية وخاصة، ملحق رقم (1). وتضم (386) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة"، ويوضح الجدول (2.3) توزيع أفراد العينة الذين أجابوا عن أداة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة.

**الجدول (2.3):** توزيع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات حسب المتغيرات المستقلة للدراسة:

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	204	%52.8
	أنثى	182	%47.2
	المجموع	386	%100
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	61	%15.8
	بكالوريوس	290	%75.1
	أعلى من بكالوريوس	35	%9.1
	المجموع	386	%100
سنوات الخبرة	أدنى من 5 سنوات	127	%32.9
	من 5-10 سنوات	111	%28.8
	أكثر من 10 سنوات	148	%38.3
	المجموع	386	%100
جنس المدرسة	ذكور	139	%36
	إناث	125	%32.4
	مختلطة	122	%31.6
	المجموع	386	%100
الجهة المشرفة	حكومة	293	%75.9
	خاصة	93	%24.1
	المجموع	386	%100
موقع المدرسة	مدينة	140	%36.3
	قرية	246	%63.7
	المجموع	386	%100

### 4.3 اداة الدراسة

قام الباحث ببناء استبانة موجهة إلى معلمي المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" بالاعتماد على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومنها دراسة الفقيه (2004)، ودراسة حجازي (2002)، ودراسة الشرفات (2001)، واستشارة بعض المختصين في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي العاملين في وزارة التربية والتعليم، إضافة إلى خبرة الباحث في مجال الإدارة المدرسية، حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (58) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: تنمية المعلمين مهنيًا، ورعاية الطلبة، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية، و تطوير المنهاج المدرسي، و تطوير المكتبة المدرسية. وتكون الإجابة على فقرات الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك بالإجابة على الفقرات ب) كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا).

#### 1.4.3 صدق الأداة

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم التحقق من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (15) محكماً، كما يبينه ملحق رقم (2)، لبيان مدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين، تم حذف الفقرات التي لم يتم الاتفاق عليها، وإضافة الفقرات التي أجمع عليها أكثر من 70% من المحكمين، وتم استبدال محور المكتبة المدرسية بمحور المرافق المدرسية، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية كما يشير لها ملحق رقم (3)، كالاتي:

**القسم الأول:** بيانات عامة عن المستجيب، وتشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة، والجهة المشرفة، وموقع المدرسة.

**القسم الثاني:** ويشتمل على مجالات الدراسة السنة وفقراتها كما يلي:

- 1- المجال الأول: مجال تنمية المعلمين مهنيًا، ويشمل (11) فقرة. 1-11
- 2- المجال الثاني: رعاية الطلبة، ويشمل (13) فقرة. 12-24
- 3- المجال الثالث: العلاقة مع المجتمع المحلي، ويشمل (10) فقرات. 25-34
- 4- المجال الرابع: العلاقات الإنسانية، ويشمل (9) فقرات. 35-42

5- المجال الخامس: تطوير المنهاج المدرسي، ويشمل (10) فقرات. 44-53

6- المجال السادس: تطوير المرافق المدرسية، ويشمل (7) فقرات. 54-60

وبهذا شملت الاستبانة في صورتها النهائية على قسمين، وستة مجالات، و(60) فقرة.

### 2.4.3 ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال معامل الاتساق الداخلي، بحساب معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمته للأداة ككل (0.95)، في حين بلغت قيم معاملات الثبات للمجالات الفرعية للأداة حسب ما هو موضح في الجدول (3.3).

**الجدول (3.3):** معاملات الثبات للمجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة حسب معادلة كرونباخ ألفا.

المجالات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
تنمية المعلمين مهنيًا	11	0.92
رعاية الطلبة	13	0.93
العلاقة المجتمع المحلي	10	0.91
العلاقات الإنسانية	9	0.92
تطوير المنهاج المدرسي	10	0.93
تطوير المرافق المدرسية	7	0.91
الثبات الكلي للأداة	60	0.95

ويتضح من الجدول السابق (3.3) أن معاملات ثبات الأداة على المجالات تراوحت بين (0.91-0.93)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للأداة (0.95).

وجميعها معاملات ثبات عالية، مما يعني أن الأداة تتمتع بدرجات ثبات مقبولة تربوياً، وتفي بأغراض الدراسة.

### 5.3 إجراءات الدراسة

اتبع الباحث في تنفيذ الدراسة الإجراءات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة للاستعانة بها في إعداد أداة الدراسة.
2. تم إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وعرضها على المحكمين والتأكد من صدقها وثباتها.
3. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
4. الحصول على الإذن الرسمي لتسهيل مهمة إجراء الدراسة من كلية العلوم التربوية جامعة القدس ملحق رقم (4).
5. الحصول على الموافقة من وزارة التربية والتعليم لإجراء الدراسة في المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبييرة"، ملحق رقم (5).
6. الحصول على الموافقة من مكتب التربية والتعليم لإجراء الدراسة في المدارس الثانوية في محافظة "رام الله و البييرة"، ملحق رقم (6).
7. توزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة.
8. جمع الاستبانات من أفراد العينة والتي وصل عددها إلى (386) استبانة.
9. تفريغ البيانات وإدخالها للحاسوب، وإجراء التحليل الإحصائي اللازم باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
10. عرض النتائج و مناقشتها.

### 6.3 متغيرات الدراسة

أ- المتغيرات المستقلة وتشتمل على الآتي:

1- الجنس.

2- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات هي:

أ- أقل من بكالوريوس      ب- بكالوريوس      ج- أعلى من بكالوريوس

3- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي:

أ- أدنى من 5 سنوات      ب- من 5-10 سنوات      ج- أكثر من 10 سنوات

4- جنس المدرسة: وله ثلاثة مستويات هي:

أ- ذكور      ب- إناث      ج- مختلطة

5- الجهة المشرفة على المدرسة: وله مستويان هما:

أ- حكومة      ب- خاصة

6- موقع المدرسة: وله مستويان هما:

أ- مدينة      ب- قرية

ب- المتغير التابع: تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية.

### 7.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات، قام الباحث بمراجعتها للتأكد من استيفائها لشروط صلاحيتها للتحليل الإحصائي، لإدخالها للحاسوب، وبعد فرزها تم تفرغ بياناتها، بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وأعطيت تقديرات أفراد عينة الدراسة القيم الرقمية التالية: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجة، قليلة جداً (درجة واحدة).

واستخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل معالجة البيانات إحصائياً، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1- معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد الثبات على الدرجة الكلية للأداة، وعلى كل مجال من مجالاتها.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل وعلى الدرجة الكلية لكل مجال وعلى كل فقرة من فقراتها.

3- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent T-test) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات جنس المعلم، وموقع المدرسة، والجهة المشرفة.

4- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفرضيات المتعلقة بمتغيرات سنوات

الخبرة للمعلم، والمؤهل العلمي للمعلم، وجنس المدرسة.

5- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية بين المستويات.

ولتحديد درجة واقع تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، من خلال قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين اعتمد الباحث المقياس الوزني التالي:

**درجة مرتفعة:** إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أعلى من (3+ انحراف معياري واحد).

**درجة متوسطة:** إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصوراً بين (3± انحراف معياري واحد).

**درجة منخفضة:** إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (3- انحراف معياري واحد).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة المتعلقة بتقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، وفق أسئلة الدراسة وفرضياتها.

#### 2.4 عرض النتائج

##### 1.2.4 نتائج سؤال الدراسة الأول

ما تقييم المعلمين في محافظة "رام الله والبيرة" لأداء مديري المدارس الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات المعلمين على مجالات أداة الدراسة الستة وكذلك الدرجة الكلية، ويبينها الجدول (1.4).

الجدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الترتيب	الرقم في الاستبانة
مرتفعة	0.71	4.05	تطوير المرافق المدرسية	1	6

مرتفعة	0.66	4.00	رعاية الطلبة	2	2
مرتفعة	0.80	4.00	العلاقات الإنسانية	3	4
مرتفعة	0.68	3.92	العلاقة مع المجتمع المحلي	4	3
مرتفعة	0.73	3.81	تنمية المعلمين مهنيا	5	1
مرتفعة	0.74	3.76	تطوير المنهاج المدرسي	6	5
مرتفعة	0.62	3.93	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات بلغ (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.62)، وهذه القيمة تشير إلى أن تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية كان بدرجة (مرتفعة). كما تشير قيم المتوسطات الحسابية أن تقييم المعلمين لجميع مجالات الدراسة كان بدرجة (مرتفعة). و مجال تطوير المرافق المدرسية قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.71) وبدرجة (مرتفعة)، وحصل مجالي رعاية الطلبة والعلاقات الإنسانية على المرتبة الثانية وبدرجة (مرتفعة) أيضاً وبمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري مقداره (0.66) و(0.80) على التوالي، تلاها مجال العلاقة مع المجتمع المحلي وبدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.68)، تلاها مجال تنمية المعلمين مهنياً وبدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.73)، وجاء أخيراً مجال تطوير المنهاج المدرسي وبدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري مقداره (0.74).

أما بخصوص المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجالات فهي كالتالي:

## المجال الأول: تنمية المعلمين مهنيًا

كانت نتائج الدراسة للمجال الأول مرتبة تنازليا كما في الجدول (2.4).

الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تنمية المعلمين مهنيًا مرتبة تنازليا.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	0.88	4.05	يشجع المعلم على استخدام المصادر التعليمية الحديثة.	9
مرتفعة	0.98	4.00	يشجع على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين.	5
مرتفعة	0.98	3.99	يشجع المعلمين على حضور الندوات التربوية وورشات العمل.	6
مرتفعة	0.90	3.95	يشجع المعلمين على تقديم مبادرات بناءة للارتقاء بالعملية التربوية.	4
متوسطة	0.98	3.91	يتعاون مع المعلمين في تحديد احتياجاتهم المهنية.	2
متوسطة	0.93	3.87	يقيم أداء المعلمين وفق أسس مهنية بحتة.	11
متوسطة	1.14	3.78	يطلع المعلمين على معايير تقييم أدائهم.	8
متوسطة	1.09	3.76	يطلع المعلمين على المستجدات التربوية من خلال النشرات والمجلات... الخ.	10
متوسطة	1.07	3.63	يضع خطة سنوية واضحة لتنمية المعلمين مهنيًا.	1
متوسطة	1.05	3.60	ينسق مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين تبعًا لاحتياجاتهم.	3
متوسطة	1.09	3.35	يحث المعلمين على إجراء البحوث التربوية في مجال تخصصهم.	7
مرتفعة	0.73	3.81	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال تنمية المعلمين مهنيًا بلغت (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.73)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات المعلمين كانت بدرجة (مرتفعة). وحصلت الفقرة (9) (يشجع المعلم على استخدام المصادر التعليمية الحديثة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.88)، و بدرجة (مرتفعة)، وحصلت الفقرة (7) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري مقداره (1.09)، و بدرجة (متوسطة)، وحصلت الفقرات (5، 6، 4) على درجة (مرتفعة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.95-4.00)، وحصلت الفقرات (2، 11، 8، 10، 1، 3) على درجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.35-3.91) و لم تحصل أي من فقرات هذا المجال على درجة منخفضة.

#### المجال الثاني: رعاية الطلبة

كانت نتائج الدراسة للمجال الثاني مرتبة تنازليا كما في الجدول (3.4).

الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال رعاية الطلبة مرتبة تنازليا.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	0.82	4.35	يطلع على سجلات العلامات الشهرية للطلبة.	12
مرتفعة	0.86	4.17	يقوم بتقييم تحصيل الطلبة سنوياً.	13
مرتفعة	0.87	4.12	يعمل على حل مشكلات الطلبة السلوكية في المدرسة.	18
مرتفعة	0.92	4.12	يتعاون مع المرشد التربوي في	19

			المدرسة لحل مشكلات الطلبة.	
مرتفعة	0.86	4.09	يتخذ التدابير الوقائية لضمان حماية الطلبة من الحوادث.	24
مرتفعة	1.00	4.08	يشجع الطلبة المتفوقين بمنحهم حوافز للتشجيع.	16
مرتفعة	0.84	4.03	يتابع استخدام الطلبة للمرافق المدرسية.	23
مرتفعة	0.92	3.94	يعمل على توفير الشروط الصحية في المرافق المدرسية.	21
متوسطة	0.95	3.91	يتعاون مع المعلمين في وضع خطط علاجية لمعالجة تدني التحصيل عند الطلبة.	15
متوسطة	0.86	3.83	يحرص على أن يكون النمو النفسي للطلبة جزء من العملية التعليمية التعليمية.	22
متوسطة	1.01	3.82	يضع خطة سنوية للارتقاء بمستوى تحصيل الطلبة بناءً على تقييم نتائج السنة السابقة.	14
متوسطة	0.95	3.82	يتعاون مع الجهات الصحية المختصة في إجراء كشف طبي دوري للطلبة.	20
متوسطة	1.01	3.79	يتابع الطلبة المتأخرين دراسياً للارتقاء بمستوى تحصيلهم.	17
مرتفعة	0.66	4.00	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال رعاية الطلبة بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.66)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات المعلمين كانت بدرجة (مرتفعة). وحصلت الفقرة (12) (يطلع على سجلات العلامات الشهرية للطلبة)، على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.82)، وبدرجة (مرتفعة)، وحصلت الفقرة (17) (يتابع الطلبة المتأخرين دراسيا للارتقاء بمستوى تحصيلهم)، على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري مقداره (1.01)، وبدرجة (متوسطة)، بينما حصلت الفقرات (13، 18، 19، 24، 23، 21) على درجة (مرتفعة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.94-4.17) وحصلت الفقرات (15، 22، 14، 20) على درجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.91-3.82)، و لم تحصل أي من الفقرات على درجة منخفضة.

#### المجال الثالث: العلاقة مع المجتمع المحلي

كانت نتائج الدراسة للمجال الثالث مرتبة تنازليا كما في الجدول (4.4).

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
26	يطلع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم أولاً بأول.	4.24	0.86	مرتفعة
25	يقيم علاقات مهنية مع المجتمع المحلي.	4.11	0.90	مرتفعة
30	يشجع الطلبة على الاشتراك في النشاطات والمسابقات المحلية التي تقيمها مؤسسات المجتمع المحلي.	4.11	0.90	مرتفعة

مرتفعة	0.85	4.08	يسهل لأفراد المجتمع المحلي الإطلاع على ما تقوم به المدرسة من إنجازات تربوية.	27
متوسطة	0.89	3.89	يشجع المعلمين على التعامل بإيجابية مع مبادرات المجتمع المحلي.	33
متوسطة	1.00	3.88	يشجع أبناء المجتمع المحلي على زيارة نشاطات المدرسة (المعارض والمكتبات والمهرجانات).	29
متوسطة	1.04	3.79	يسهل استخدام مرافق المدرسة لمناسبات المجتمع المحلي العامة وفق التعليمات المعمول بها.	32
متوسطة	1.00	3.76	يشرك أعضاء المجتمع المحلي في التخطيط لبعض النشاطات المدرسية.	34
متوسطة	1.04	3.73	يتعاون مع المجتمع المحلي في تغيير العادات والتقاليد الضارة بالمجتمع (الثأر، الشعوذة،....).	31
متوسطة	0.92	3.61	ينمي ثقافة التعليم المهني لدى المجتمع المحلي.	28
مرتفعة	0.68	3.92	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال العلاقة مع المجتمع المحلي بلغت (3.92) وانحراف معياري (0.68)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات المعلمين كانت بدرجة (مرتفعة). وحصلت الفقرة (26) (يطلع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم أولاً بأول) على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.86)، وكان بدرجة (مرتفعة)، وحصلت الفقرة (28) (ينمي ثقافة التعليم المهني لدى المجتمع المحلي) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.92)، وبدرجة (متوسطة)، وحصلت الفقرات (26، 25، 30، 27) على

درجة (مرتفعة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.08-4.11) وحصلت الفقرات (33، 29، 32، 34، 31) على درجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.73-3.89).

#### المجال الرابع: العلاقات الإنسانية

كانت نتائج الدراسة للمجال الرابع مرتبة تنازليا كما في الجدول (5.4).

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
37	يحث المعلمين على العمل بروح الفريق.	4.13	0.93	مرتفعة
35	يحترم مشاعر العاملين في المدرسة.	4.11	0.96	مرتفعة
41	يبادر للمساعدة كلما دعت الحاجة لذلك.	4.09	0.89	مرتفعة
43	يقدم المشورة والنصح في كيفية التعامل مع المواقف التعليمية.	4.06	0.90	مرتفعة
42	يتيح الفرصة للمعلمين للعمل بحرية وفقا للأنظمة والقوانين المدرسية.	4.04	0.95	مرتفعة
36	يحرص على رفع الروح المعنوية للمعلمين.	3.98	1.01	متوسطة
39	يتعامل مع الآخرين وفقاً لمبدأ العدالة والمساواة.	3.94	1.02	متوسطة
38	يوظف الفروق الفردية لصالح العملية التعليمية.	3.87	0.96	متوسطة
40	يتجنب استخدام أسلوب التجريح أمام الآخرين.	3.76	1.15	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.00	0.80	مرتفعة

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال العلاقات الإنسانية بلغت (4.00) وانحراف معياري (0.80)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات المعلمين كانت بدرجة (مرتفعة). وحصلت الفقرة (37) (بحث المعلمين على العمل بروح الفريق) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.93)، وكان بدرجة (مرتفعة)، وحصلت الفقرة (40) (يتجنب استخدام أسلوب التجريح أمام الآخرين) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري مقداره (1.15)، وبدرجة (متوسطة)، وحصلت الفقرات (35، 41، 43، 42) على درجة (مرتفعة)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.04-4.11) وحصلت الفقرات (36، 39، 38) على درجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.87-3.98).

#### المجال الخامس: تطوير المنهاج المدرسي

كانت نتائج الدراسة للمجال الخامس مرتبة تنازلياً كما في الجدول (6.4).

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تطوير المنهاج المدرسي مرتبة تنازلياً.

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
47	مرتفعة	0.89	4.00	يطلع المعلمين على التعديلات في الكتب المدرسية أولاً بأول.
53	مرتفعة	0.91	3.95	يزود المعلمين بالمواد التعليمية اللازمة لتنفيذ المنهاج.
51	مرتفعة	0.89	3.94	يبسر للمعلمين إعداد وسائل تعليمية تسهل المحتوى التعليمي.
50	متوسطة	0.90	3.84	يوجه المعلمين إلى ضرورة ربط المنهاج بالبيئة المحلية.

متوسطة	0.96	3.78	يوجه المعلمين لإثراء المنهاج بالأنشطة الداعمة والمساندة .	52
متوسطة	0.93	3.77	يتابع المعلمين في تحليلهم محتوى الكتب المدرسية.	44
متوسطة	0.99	3.70	يشجع المعلمين على إبداء آرائهم حول تطوير المنهاج.	46
متوسطة	1.04	3.65	يتابع تنفيذ الأنشطة المرافقة للمنهاج.	49
متوسطة	1.02	3.51	يوفر للمعلمين نشرات اثرائية للمنهاج المدرسي.	45
متوسطة	1.05	3.50	يشارك المعلمين في عملية تقييم الكتب المدرسية.	48
مرتفعة	0.74	3.76	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال تطوير المنهاج المدرسي بلغت (3.76) وانحراف معياري (0.74)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات المعلمين كانت بدرجة (مرتفعة). وحصلت الفقرة (47) (يطلع المعلمين على التعديلات في الكتب المدرسية أولاً بأول) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة (مرتفعة)، وحصلت الفقرة (48) (يشارك المعلمين في عملية تقييم الكتب المدرسية) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري مقداره (1.05)، وبدرجة (متوسطة). بينما حصلت الفقرتان (53، 51) على درجة (مرتفعة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.94-3.95). وحصلت الفقرات (50، 52، 44، 46، 49، 45) على درجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.51-3.84).

## المجال السادس: تطوير المرافق المدرسية

كانت نتائج الدراسة للمجال السادس مرتبة تنازليا كما في الجدول (7.4).

الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تطوير المرافق المدرسية مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
57	يعمل على توفير أجهزة حاسوب للمدرسة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.	4.17	0.89	مرتفعة
56	يعمل على توفير متطلبات مختبر العلوم من أجهزة مخبرية حديثة.	4.14	0.83	مرتفعة
54	يأخذ متطلبات مرافق المدرسة بعين الاعتبار عند وضع ميزانية المدرسة.	4.11	0.85	مرتفعة
58	يحرص على كون مقتنيات المكتبة ملبية لحاجات الطلبة.	4.05	0.91	مرتفعة
55	يحفز مشاركة الطلبة في النشاطات المتعلقة بمرافق المدرسة.	4.03	0.85	مرتفعة
59	يحرص على تفعيل المكتبة المدرسية لتحسين العملية التعليمية التعلمية.	3.98	0.91	مرتفعة
60	يوفر كافة الخدمات الفنية للمكتبة (الفهرسة، والتصنيف، والصيانة).	3.89	0.99	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.05	0.71	مرتفعة

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال تطوير المرافق المدرسية بلغت (4.05) وانحراف معياري (0.71)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات المعلمين كانت بدرجة (مرتفعة). وحصلت الفقرة (57) (يعمل على توفير أجهزة حاسوب للمدرسة بالتعاون مع الجهات ذات

العلاقة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.89)، بدرجة (مرتفعة)، وحصلت الفقرة (60) (يوفر كافة الخدمات الفنية للمكتبة (الفهرسة، والتصنيف، والصيانة)) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري مقداره (0.99)، بدرجة (متوسطة). وحصلت الفقرات (56، 54، 58، 55، 59) على درجة (مرتفعة)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.14-3.98). و يلاحظ إن فقرة واحدة في هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة، في حين لم تكن أي من الفقرات بدرجة منخفضة.

#### 2.2.4 نتائج سؤال الدراسة الثاني

هل يختلف تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية باختلاف متغيرات الدراسة (جنس المعلم، وسنوات خبرته، ومؤهله العلمي، والجهة المشرفة، وموقع المدرسة، وجنس المدرسة)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، ومن ثم تم التحقق فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً من خلال فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

#### الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير جنس المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى تم استخدام اختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين وفقاً لمتغير جنس المعلم. كما هو مبين في الجدول (8.4).

الجدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير جنس المعلم.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
تتمية المعلمين مهنيًا	ذكر	204	3.81	0.69	384	0.019	0.985
	أنثى	182	3.81	0.77			
	المجموع	386	3.81	0.73			
الطلبة	ذكر	204	3.91	0.64	384	2.84	*0.005
	أنثى	182	4.11	0.67			
	المجموع	386	4.00	0.66			
العلاقة مع المجتمع المحلي	ذكر	204	3.97	0.62	384	1.34	0.180
	أنثى	182	3.87	0.74			
	المجموع	386	3.92	0.68			
العلاقات الإنسانية	ذكر	204	4.09	0.70	384	2.32	*0.020
	أنثى	182	3.90	0.89			
	المجموع	386	4.00	0.80			
تطوير المنهاج المدرسي	ذكر	204	3.78	0.70	384	0.38	0.702
	أنثى	182	3.75	0.79			
	المجموع	386	3.76	0.74			
تطوير المرافق المدرسية	ذكر	204	4.07	0.63	384	0.34	0.736
	أنثى	182	4.04	0.78			
	المجموع	386	4.05	0.71			

0.702	0.38	384	0.57	3.94	204	ذكر	الدرجة الكلية
			0.67	3.91	182	أنثى	
			0.62	3.93	386	المجموع	

\* دالة إحصائية.

يلاحظ من الجدول (8.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات على الدرجة الكلية لأداة الدراسة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث في مجال رعاية الطلبة، ولصالح الذكور في مجال العلاقات الإنسانية، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، في حين لم تكن القيم دالة إحصائية على مجالات تنمية المعلمين مهنيًا، و العلاقة مع المجتمع المحلي، و تطوير المنهاج المدرسي، و تطوير المرافق المدرسية، فقد تم قبول الفرضية الصفرية الأولى.

#### الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للمعلم.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمعلم. كما هو مبين في الجدول (9.4).

الجدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمعلم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.71	3.83	127	أدنى من 5 سنوات	تنمية المعلمين مهنياً
0.78	3.80	111	من 5 - 10 سنوات	
0.71	3.79	148	أكثر من 10 سنوات	
0.73	3.81	386	المجموع	
0.64	3.96	127	أدنى من 5 سنوات	رعاية الطلبة
0.61	4.03	111	من 5 - 10 سنوات	
0.64	4.02	148	أكثر من 10 سنوات	
0.66	4.00	386	المجموع	
0.66	3.91	127	أدنى من 5 سنوات	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.75	3.93	111	من 5 - 10 سنوات	
0.64	3.93	148	أكثر من 10 سنوات	
0.68	3.92	386	المجموع	
0.82	4.01	127	أدنى من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
0.90	3.96	111	من 5 - 10 سنوات	
0.70	4.02	148	أكثر من 10 سنوات	
0.80	4.00	386	المجموع	
0.73	3.75	127	أدنى من 5 سنوات	تطوير المنهاج المدرسي
0.82	3.79	111	من 5 - 10 سنوات	
0.69	3.76	148	أكثر من 10 سنوات	
0.74	3.76	386	المجموع	
0.71	4.04	127	أدنى من 5 سنوات	تطوير المرافق المدرسية
0.81	4.03	111	من 5 - 10 سنوات	
0.62	4.08	148	أكثر من 10 سنوات	
0.71	4.05	386	المجموع	

0.62	3.92	127	أدنى من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.69	3.92	111	من 5 - 10 سنوات	
0.57	3.94	148	أكثر من 10 سنوات	
0.62	3.93	386	المجموع	

يلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (9.4) أن هناك فروقاً بين هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (10.4).

**الجدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.**

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.907	0.097	0.525	2	0.105	بين المجموعات	تنمية المعلمين مهنياً
		0.540	383	206.76	داخل المجموعات	
			385	206.86	المجموع	
0.688	0.374	0.167	2	0.334	بين المجموعات	رعاية الطلبة
		0.446	383	170.96	داخل المجموعات	
			385	171.30	المجموع	
0.966	0.034	0.012	2	0.0247	بين المجموعات	العلاقة مع المجتمع المحلي
		0.470	383	180.78	داخل المجموعات	
			385	180.80	المجموع	
0.802	0.220	0.143	2	0.286	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		0.648	383	248.31	داخل المجموعات	
			385	248.60	المجموع	
0.915	0.089	0.0479	2	0.099	بين المجموعات	تطوير المنهاج المدرسي
		0.561	383	214.86	داخل المجموعات	
			385	214.96	المجموع	

0.794	0.231	0.117	2	0.234	بين المجموعات	تطوير المرافق المدرسية
		0.507	383	194.05	داخل المجموعات	
			385	194.23	المجموع	
0.963	0.038	0.00864	2	0.01728	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.393	383	150.368	داخل المجموعات	
			385	150.385	المجموع	

يتضح من الجدول (10.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية الدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية على جميع المجالات والدرجة الكلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمعلم، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

#### الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. كما هو مبين في الجدول (11.4).

الجدول ( 11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس وفقا لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.72	3.74	61	أقل من بكالوريوس	تتمية المعلمين مهنيا
0.72	3.83	290	بكالوريوس	
0.78	3.75	35	أعلى من بكالوريوس	
0.73	3.81	386	المجموع	
0.65	3.96	61	أقل من بكالوريوس	رعاية الطلبة
0.66	4.00	290	بكالوريوس	
0.68	4.10	35	أعلى من بكالوريوس	
0.66	4.00	386	المجموع	
0.66	3.81	61	أقل من بكالوريوس	العلاقة مع المجتمع
0.67	3.93	290	بكالوريوس	
0.76	4.06	35	أعلى من بكالوريوس	
0.68	3.92	386	المجموع	
0.80	3.90	61	أقل من بكالوريوس	المحلي العلاقات الإنسانية
0.81	4.02	290	بكالوريوس	
0.72	3.99	35	أعلى من بكالوريوس	
0.80	4.00	386	المجموع	
0.62	3.73	61	أقل من بكالوريوس	تطوير المنهاج المدرسي
0.76	3.78	290	بكالوريوس	
0.77	3.69	35	أعلى من بكالوريوس	
0.74	3.76	386	المجموع	

0.70	4.07	61	أقل من بكالوريوس	تطوير المرافق المدرسية
0.72	4.05	290	بكالوريوس	
0.62	4.09	35	أعلى من بكالوريوس	
0.71	4.05	386	المجموع	
0.60	3.87	61	أقل من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.62	3.94	290	بكالوريوس	
0.61	3.95	35	أعلى من بكالوريوس	
0.62	3.93	386	المجموع	

يلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (11.4) أن هناك فروقاً بين هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (12.4).

**الجدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.**

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.598	0.514	0.277	2	0.554	بين المجموعات	تنمية المعلمين مهنياً
		0.539	383	206.31	خلال المجموعات	
			385	206.86	المجموع	
0.577	0.551	0.246	2	0.492	بين المجموعات	رعاية الطلبة
		0.446	383	170.80	خلال المجموعات	
			385	171.30	المجموع	
0.203	1.626	0.759	2	1.517	بين المجموعات	العلاقة مع المجتمع المحلي
		0.468	383	179.70	خلال المجموعات	
			385	180.801	المجموع	
0.561	0.579	0.374	2	0.749	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		0.647	383	247.85	خلال المجموعات	
			385	248.60	المجموع	

0.777	0.253	0.142	2	0.283	بين المجموعات	تطوير المنهاج المدرسي
		0.561	383	214.68	خلال المجموعات	
			385	214.96	المجموع	
0.905	0.100	0.0506	2	0.101	بين المجموعات	تطوير المرافق المدرسية
		0.507	383	194.13	خلال المجموعات	
			385	194.23	المجموع	
0.717	0.332	0.115	2	0.230	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.392	383	150.155	خلال المجموعات	
			385	150.385	المجموع	

يتضح من الجدول (12.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبييرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية على الدرجة الكلية وجميع المجالات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

#### الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبييرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الرابعة تم استخدام اختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة. كما هو مبين في الجدول (13.4).

الجدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" (t-test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

الدلالة الإحصائية	قيمة(ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجهة المشرفة	المجال
*0.034	2.130	384	0.67	3.85	293	حكومة	تنمية المعلمين مهنيًا
			0.87	3.67	93	خاصة	
			0.73	3.81	386	المجموع	
0.068	1.82	384	0.66	4.04	293	حكومة	رعاية الطلبة
			0.65	3.89	93	خاصة	
			0.66	4.00	386	المجموع	
*0.000	4.31	384	0.61	4.01	293	حكومة	العلاقة مع المجتمع المحلي
			0.83	3.66	93	خاصة	
			0.68	3.92	386	المجموع	
0.142	1.47	384	0.73	4.03	293	حكومة	العلاقات الإنسانية
			0.98	3.89	93	خاصة	
			0.80	4.00	386	المجموع	
0.516	0.651	384	0.72	3.78	293	حكومة	تطوير المنهاج المدرسي
			0.80	3.72	93	خاصة	
			0.74	3.76	386	المجموع	
*0.001	3.41	384	0.63	4.12	293	حكومة	تطوير المرافق المدرسية
			0.88	3.84	93	خاصة	
			0.71	4.05	386	المجموع	

*0.010	2.58	384	0.57	3.97	293	حكومة	الدرجة الكلية
			0.74	3.78	93	خاصة	
			0.62	3.93	386	المجموع	

\*دالة إحصائية.

يلاحظ من الجدول (13.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة على الدرجة الكلية و مجالات تنمية المعلمين مهنياً، والمجتمع المحلي، والمرافق المدرسية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وبالتالي فقد تم رفض الفرضية الصفرية الرابعة. وكانت الفروق على الدرجة الكلية لصالح المدارس الحكومية، حيث كان المتوسط الحسابي (3.97)، في حين كان للمدارس الخاصة (3.78).

#### الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير موقع المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الخامسة تم استخدام اختبار (ت) (t-test) للعينات المستقلة لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير موقع المدرسة. كما هو مبين في الجدول (14.4).

الجدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" (t-test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير موقع المدرسة.

الدلالة الإحصائية	قيمة(ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	موقع المدرسة	المجال
*0.034	2.12	384	0.81	3.70	140	مدينة	تنمية
			0.67	3.87	246	قرية	المعلمين
			0.73	3.81	386	المجموع	مهنيا
0.264	1.11	384	0.63	3.95	140	مدينة	رعاية
			0.68	4.03	246	قرية	الطلبة
			0.66	4.00	386	المجموع	
*0.001	3.41	384	0.77	3.77	140	مدينة	العلاقة مع
			0.61	4.01	246	قرية	المجتمع
			0.68	3.92	386	المجموع	المحلي
0.215	1.24	384	0.89	3.93	140	مدينة	العلاقات
			0.74	4.04	246	قرية	الإنسانية
			0.80	4.00	386	المجموع	
0.264	1.11	384	0.80	3.71	140	مدينة	تطوير
			0.71	3.79	246	قرية	المنهاج
			0.74	3.76	386	المجموع	المدرسي
*0.011	2.55	384	0.80	3.93	140	مدينة	تطوير
			0.64	4.12	246	قرية	المرافق
			0.71	4.05	386	المجموع	المدرسية

*0.032	2.15	384	0.68	3.84	140	مدينة	الدرجة الكلية
			0.58	3.98	246	قرية	
			0.62	3.93	386	المجموع	

\*دال إحصائياً.

يلاحظ من الجدول (14.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير موقع المدرسة على الدرجة الكلية، ومجالات تنمية المعلمين مهنيًا، والعلاقة مع المجتمع المحلي، و تطوير المرافق المدرسية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وبالتالي فقد تم رفض الفرضية الصفرية الخامسة، وكانت الفروق لصالح مدارس القرية، حيث كان المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة (3.98)، في حين كان المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة من مدارس المدينة (3.84).

#### الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير جنس المدرسة. للتحقق من صحة الفرضية الصفرية السادسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير جنس المدرسة. كما هو مبين في الجدول (15.4).  
الجدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير جنس المدرسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس المدرسة	المجال
0.65	3.92	139	ذكور	تنمية المعلمين مهنيًا
0.68	3.88	125	إناث	
0.81	3.61	122	مختلطة	
0.73	3.81	386	المجموع	

0.62	4.07	139	ذكور	رعاية الطلبة
0.62	4.20	125	إناث	
0.67	3.73	122	مختلطة	
0.66	4.00	386	المجموع	
0.57	4.08	139	ذكور	العلاقة مع المجتمع المحلي
0.70	4.01	125	إناث	
0.70	3.66	122	مختلطة	
0.68	3.92	386	المجموع	
0.63	4.20	139	ذكور	العلاقات الإنسانية
0.86	3.92	125	إناث	
0.86	3.85	122	مختلطة	
0.80	4.00	386	المجموع	
0.73	3.83	139	ذكور	تطوير المنهاج المدرسي
0.77	3.77	125	إناث	
0.73	3.69	122	مختلطة	
0.74	3.76	386	المجموع	
0.63	4.18	139	ذكور	تطوير المرافق المدرسية
0.71	4.16	125	إناث	
0.73	3.81	122	مختلطة	
0.71	4.05	386	المجموع	
0.54	4.04	139	ذكور	الدرجة الكلية
0.62	4.00	125	إناث	
0.66	3.73	122	مختلطة	
0.62	3.93	386	المجموع	

يلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (15.4) أن هناك فروقاً بين هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (16.4).

الجدول (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير جنس المدرسة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تنمية المعلمين مهنياً	بين المجموعات	7.487	2	3.744	7.191	*0.001
	خلال المجموعات	199.382	383	0.521		
	المجموع	206.869	385			
رعاية الطلبة	بين المجموعات	14.115	2	7.057	17.196	*0.000
	خلال المجموعات	157.186	383	0.410		
	المجموع	171.300	385			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	12.413	2	6.365	14.117	*0.000
	خلال المجموعات	168.388	383	0.440		
	المجموع	180.801	385			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	9.440	2	4.720	7.558	*0.001
	خلال المجموعات	239.163	383	0.624		
	المجموع	248.602	385			
تطوير المنهاج المدرسي	بين المجموعات	1.293	2	0.646	1.158	0.315
	خلال المجموعات	213.67	383	0.588		
	المجموع	214.96	385			
تطوير المرافق المدرسية	بين المجموعات	10.663	2	5.331	11.123	*0.000
	خلال المجموعات	183.57	383	0.479		
	المجموع	194.23	385			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.405	2	3.702	9.917	*0.000
	خلال المجموعات	142.981	383	0.373		
	المجموع	150.386	385			

\*دالة إحصائية.

يتضح من الجدول (16.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله

والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية على الدرجة الكلية، وجميع المجالات وفقاً لمتغير جنس المدرسة، ما عدا مجال تطوير المنهاج المدرسي، وعليه ترفض الفرضية الصفرية السادسة.

ولتحديد هذه الفروق تم استخدام اختبار "شيفيه" (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، الجدول (17.4).

الجدول (17.4): نتائج اختبار "شيفيه" (Shefee test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير جنس المدرسة.

المستويات		المجال	
مختلطة	إناث	ذكور	تنمية المعلمين مهنياً
*0.3152	0.0376		ذكور
*0.2784			إناث
			مختلطة
مختلطة	إناث	ذكور	رعاية الطلبة
*0.3307	0.1334-		ذكور
*0.4641			إناث
			مختلطة
مختلطة	إناث	ذكور	العلاقة مع المجتمع المحلي
*0.4163	0.0779		ذكور
*0.3384			إناث
			مختلطة
مختلطة	إناث	ذكور	العلاقات الإنسانية
*0.3554	*0.2869		ذكور
0.0684			إناث
			مختلطة
مختلطة	إناث	ذكور	تطوير المرافق المدرسية
*0.3659	0.0186		ذكور
*0.3473			إناث

مختلطة	إناث	ذكور	الدرجة الكلية للأداة
مختلطة	0.0575	*0.3207	ذكور
		*0.2632	إناث
			مختلطة

\*دالة إحصائية .

يتضح من الجدول (17.4) أن الفروق كانت دالة إحصائية تبعاً لمتغير جنس المدرسة على الدرجة الكلية ومجالات تنمية المعلمين مهنيًا و رعاية الطلبة و العلاقة مع المجتمع المحلي و تطوير المرافق المدرسية بين مدارس الذكور والإناث من جهة والمدارس المختلطة من جهة أخرى، ولصالح مدارس الذكور والإناث. بمعنى أن المعلمين والمعلمات في مدارس الذكور والإناث قد قاموا بتقييم أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية أعلى من زملائهم في المدارس المختلطة.

كما كانت الفروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير جنس المدرسة على مجال العلاقات الإنسانية بين مدارس الذكور من جهة ومدارس الإناث والمختلطة ولصالح مدارس الذكور. بمعنى أن المعلمين في مدارس الذكور قد قاموا بتقييم أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية أعلى من زملائهم في مدارس الإناث والمختلطة.

### 3.4 ملخص نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- جاء تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية بدرجة مرتفعة، و بمتوسط حسابي مقداره (3.39)، وانحراف معياري مقداره (0.62).

- كان تقييم أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمجال المرافق المدرسية هو الأعلى، و بمتوسط حسابي مقداره (4.05)، وانحراف معياري مقداره (0.71)، في حين كان تقييمهم لمجال المنهاج المدرسي هو الأدنى وبمتوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري مقداره (0.74).

\_ لم تظهر نتائج الدراسة فروقا بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله و البيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات ( جنس المعلم، وخبرته، ومؤهله العلمي ).

\_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله و البيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة ولصالح مدارس الحكومة، ولمتغير موقع المدرسة و لصالح مدارس القرية، ولمتغير جنس المدرسة ولصالح مدارس الذكور والإناث.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وفقا لأسئلتها وفرضياتها، ومن ثم عرض التوصيات.

#### 1.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول

ما تقييم المعلمين في محافظة "رام الله والبيرة" لأداء مديري المدارس الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية؟

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات بلغت (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.62)، وهذه القيمة تشير إلى أن تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية كان بدرجة (مرتفعة).

ويعزو الباحث ذلك إلى الخطط التطويرية التي إعتمدها وزارة التربية والتعليم، والتي تسعى من خلالها تطوير المهارات الفنية و الإدارية لمدير المدرسة، بالإضافة إلى المعايير التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم في تعيين مديري المدارس. حيث قام المعهد الوطني للتدريب والتابع لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالعديد من الدورات التدريبية خلال العام الدراسي 2008/2007، وبلغ عدد المديرين الذين التحقوا في هذه الدورات (1409) (المعهد الوطني للتدريب، 2009).

كما تشير نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية في مجال تنمية المعلمين مهنيًا بلغت (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.73)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة (مرتفعة).

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه ربما هناك تشابه في الممارسات التي يستخدمها المديرون لتنمية المعلمين و المعلمات مهنيًا، وقد يرجع ذلك إلى تساوي عدد الساعات التدريبية التي يتلقاها المعلمون والمعلمات قبل الخدمة، وأثناء الخدمة من خلال دورات التهيئة للمعلم الجديد، والدورات التدريبية، وورشات العمل، و الأيام الدراسية التي تعقدها وزارة التربية و التعليم، كما أن التدريبات التي يخضع لها المعلمين و المعلمات هي نفسها.

كما تشير نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية في مجال **رعاية الطلبة** بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.66)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة (مرتفعة).

وربما يعود ذلك إلى أن الاتجاهات التربوية الحديثة والتي تبنتها وزارة التربية و التعليم الفلسطينية تعتبر الطالب محور العملية التعليمية، ويجب الاهتمام به بكافة الجوانب (أكاديمية، واجتماعية، وثقافية، وصحية). وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس يقومون بدورهم القيادي، ويمارسون صلاحياتهم بكفاية وفاعلية، وهذا ينعكس على أداء المعلمين والطلاب، ويؤدي إلى رفع نسبة نجاح الطلاب في مدارسهم.

وتشير نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية في مجال **العلاقة مع المجتمع المحلي** بلغت (3.92) وانحراف معياري (0.68)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة (مرتفعة).

وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس يدركون أن المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التي يوليها المجتمع اهتماما خاصا، وذلك لأنها تهتم بتنشئة أبنائه، ولا يستطيع مدير المدرسة العمل بمنأى عن المجتمع، لأنه بحاجة إلى التواصل المستمر مع أبناء هذا المجتمع لتحقيق التطوير في المدرسة، وتوفير الدعم المادي و المعنوي لها، وربما لأن المنفعة متبادلة بين المدرسة والمجتمع.

وتوضح النتائج أيضاً أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية في مجال **العلاقات الإنسانية** بلغت (4.00) وانحراف معياري (0.80)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة (مرتفعة). وقد يرجع ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين وفقا للاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، لأن ذلك يزيد من فرصة تحقيق الأهداف التربوية في للمدرسة، حيث

تكون الروح المعنوية لدى المعلمين عالية، وكذلك الرضا الوظيفي، وهذا يؤدي للعمل بروح الفريق، وزيادة دافعيتهم للعمل.

وتبين نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية في مجال تطوير المنهاج المدرسي بلغت (3.76) وانحراف معياري (0.74)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة (مرتفعة).

وقد يعود ذلك إلى مركزية النظام التربوي في فلسطين، وواجب المدير إبلاغ المعلمين بالتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم ذات العلاقة، وحتى يقوم مدير المدرسة بمهامه الإشرافية على أكمل وجه فيجب عليه أن يضطلع على جميع المقررات الدراسية حتى يكون نقاشه مع المعلمين مبنياً على المعرفة وليس على التخمين و التوقع.

وتوضح النتائج كذلك أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية في مجال تطوير المرافق المدرسية بلغت (4.05) وانحراف معياري (0.71)، وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة (مرتفعة).

وربما يعود ذلك إلى أن أحد المجالات التي يتم تقييم مدير المدرسة من خلالها من قبل قسم الرقابة الإدارية في مديرية التربية والتعليم هي المرافق المدرسية، من حيث نظافتها، وملاءمتها، وقابليتها للاستعمال. وقد يرجع ذلك إلى إدراك مدير المدرسة بضرورة توفير بيئة مدرسية صحية ومناسبة لما لها أثر كبير في تحقيق الإنجازات من قبل المعلمين والطلبة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو سمرة وآخرون، 2007)، و(آل سعيد، 2002)، ودراسة (مناصرة، 2002)، ودراسة (الشمراني، 2000)، ودراسة (Anderson, 2008)، ودراسة (Gary, 2002)، ودراسة (Fenwic, 2001)، ودراسة (Ranoloph, 1997)، ودراسة (Lasiter&anne, 1996). وتختلف مع دراسة (الزهراني، 2008)، ودراسة (أبو سمرة وآخرون، 2006)، ودراسة (الفقيه، 2004).

## 2.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني

هل يختلف تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية باختلاف متغيرات الدراسة (جنس المعلم، وسنوات الخبرة للمعلم، والمؤهل العلمي للمعلم، والجهة المشرفة، وموقع المدرسة، وجنس المدرسة)؟

### - مناقشة نتائج الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير جنس المعلم.

أشارت نتائج الفرضية الأولى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات لتقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية على الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى التشابه في البيئة التعليمية التي يعمل فيها كلا الجنسين، وتشابه الخبرات التي يمرون بها في الحياة العملية، وان القوانين التي تطبق على كلا الجنسين هي نفسها.

و اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو سمرة وآخرون، 2007)، ودراسة (الفقيه، 2004)، ودراسة (حجازي، 2002)، ودراسة (الربضي، 1985)، واختلقت مع نتائج دراسة (أبو طه، 1999)، ودراسة (أبو لبد، 1998).

### - مناقشة نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للمعلم.

وتشير النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية على الدرجة الكلية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين الجدد يتمتعون بمهارات علمية وحديثة اكتسبوها خلال الدراسة الجامعية، وفي المقابل المدرسين القدامى عوضاً عن ذلك يتمتعون بالخبرة الواسعة وبهذا الاستدلال يرى أن الخبرة الطويلة تكافئ المهارات العلمية الحديثة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزهراني، 2008)، ودراسة (أبو سمرة وآخرون، 2006)، ودراسة (أبو شريعة، 2005)، ودراسة (آل سعيد، 2002)، ودراسة (الشرفات، 2001)، ودراسة (أبو لبة، 1998)، ودراسة (النوباني، 1993). ولم تتفق مع نتائج دراسة (أبو سمرة وآخرون، 2007)، ودراسة (مناصرة، 2002)، ودراسة (الحبيب، 1996)، ودراسة (San، 1999).

#### - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

وتشير نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية على الدرجة الكلية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويرجع ذلك ربما إلى أن التعليمات والإرشادات والأنظمة والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتي يقوم بتطبيقها وممارستها المديرين على المعلمين بغض النظر عن المؤهل العلمي للمعلم هي نفسها، وبالتالي فإن الممارسات الإدارية والفنية التي يسقطها المديرين على المعلمين

ذوي المؤهلات المختلفة هي نفسها فعلى سبيل المثال المعلمين ذوي المؤهلات العلمية المختلفة يلتحقون بنفس الدورات التدريبية و التي تهدف لتطوير العلمين مهنيًا.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو سمرة وآخرون، 2007)، ودراسة (أبو شريعة، 2005)، ودراسة (الفيق، 2004)، ودراسة (حجازي، 2002)، ودراسة (آل سعيد، 2002)، ودراسة (الشرفات، 2001)، ودراسة (الحبيب، 1996)، ودراسة (النوباني، 1993). واختلفت مع نتائج دراسة (المليحات، 1993)، ودراسة (شحادة، 1990).

#### - مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة. وتشير نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية على الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة ولصالح مدارس الحكومة.

وقد يرجع ذلك إلى الاختلاف في سياسة وأهداف الجهة المشرفة على المدرسة وينظر للمدرسة الخاصة على أنها مؤسسة تربوية غير ملزمة بتبني الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية و التي تبنتها وزارة التربية والتعليم، والمدارس الحكومية أكثر التزاما بتطبيق القوانين المعمول بها في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من المدارس الخاصة، حيث أن وزارة التربية والتعليم تبنت العديد من الأفكار في مجال الاتجاهات المعاصرة، وتحاول تعميمها على المدارس الحكومية، وتتابع مدى الالتزام بها باستمرار.

#### - مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير موقع المدرسة.

وتوضح هذه النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية على الدرجة الكلية تعزى لمتغير موقع المدرسة و لصالح القرية.

والسبب في ذلك يعزوه الباحث إلى أن متوسط أعداد الطلبة في مدارس المدينة أعلى من مدارس القرى، وبالتالي يكون لدى مدير المدرسة في القرية متسع من الوقت للقيام بواجباته وعلى جميع المجالات، أكثر من مديري مدارس المدينة، وبالتالي فالممارسات الإدارية والفنية التي يمارسها مديري المدارس في مدارس القرى يلمسها ويلاحظها معلمهم أكثر من معلمي مدارس المدينة.

#### - مناقشة نتائج الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير جنس المدرسة.

وتشير نتائج الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية على الدرجة الكلية تعزى إلى متغير جنس المدرسة و لصالح مدارس الذكور و الإناث.

والسبب في ذلك كما يعزوه الباحث قد يعود إلى أن المديرين في مدارس الذكور، و المديرات في مدارس الإناث يتعاملون بروح القانون مع المعلمين والمعلمات أكثر من زملائهم وزميلاتهم في المدارس المختلطة.

### 3.5 التوصيات:

- في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي :
- ضرورة اعتماد خصائص المدرسة الحديثة في كافة المجالات التي تمثل الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، وإدراجها ضمن لوائح وقوانين وتعليمات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتعميمها على المدارس، ومتابعتها بشكل دوري ومنتظم.
  - أن تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بإعداد دليل للمديرين يوضح فيه المهام المطلوبة من المدير القيام بها من أجل تحقيق التطوير المهني للمعلمين، بالإضافة إلى الكيفية التي يتم فيها تنفيذ هذه المهام.
  - عقد دورات تدريبية لتأهيل المديرين لرعاية الطلبة وإعدادهم في جوانب النمو المختلفة الجسمية، والعقلية، والنفسية.
  - أن تضع الإدارة المدرسية كافة إمكانياتها البشرية والمادية وجميع المرافق المدرسية في خدمة المجتمع المحلي.
  - عقد دورات تدريبية لتأهيل المديرين تأهيلاً مسلياً في مجال العلاقات الإنسانية.
  - أن توفر وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية للمديرين حول دورهم في تعزيز المنهاج، والية ربطه بالبيئة المحلية.
  - إجراء دراسة حول تقييم العاملين في مكاتب التربية والتعليم لأداء مديري التربية والتعليم في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية.
  - إجراء دراسة حول تقييم عمل مدير المدرسة في ضوء الاتجاهات المعاصرة في المدارس الأساسية الدنيا من وجهة نظر المديرين من جهة، ووجهة نظر العاملين من جهة أخرى.

## المراجع العربية

آل سعيد، ناصر. (2002). *تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية لدور مدير المدرسة في زيادة فاعلية المكتبة المدرسية*. جامعة اليرموك، إربد، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو سمرة، محمود والعسيلي، رجاء وأبو هليل، فوزي. (2007). "واقع الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين" *مجلة جامعة الخليل للبحوث*، 3 (1)، ص ص 161 - 188.

أبو سمرة، محمود والعسيلي، رجاء وعمرو، أمل. (2006). "تصورات مديري المدارس الثانوية وأولياء الأمور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي". *مجلة جامعة الخليل للبحوث*، 2 (3)، ص ص 140-163.

أبو سندس، عبد الحميد. (1995). *دور مدير المدرسة في تطوير المكتبة المدرسية في المدارس الثانوية في عمان الكبرى في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية*. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو شريعة، محمد. (2005). "دور مديري المدارس كمشرفين تربويين في محافظات الجنوب في الأردن". *مجلة كلية التربية*، 2 (29)، ص ص 303-328.

أبو طه، محمد. (1999). *الصفات الشخصية والمهنية لمدير المدرسة المرغوبة من قبل المعلمين والمعلمات في منطقة الخليل التعليمية، وكالة الغوث الدولية*. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو لبدة، أروى. (1998). درجات رضا المعلمين عن مستويات التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي في المدارس الثانوية في محافظة إربد. جامعة اليرموك، إربد، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

أحمد، أحمد. (2002). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.

إسماعيل، ختام. (2006). دليل المدرء في الإدارة المدرسية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى. دار النهضة العربية للنشر، بيروت.

البدري، طارق. (2008). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، ط1، الإصدار الثاني. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

البرادعي، عرفان. (1988). مدير المدرسة الثانوية، الطبعة الأولى. دار الفكر، دمشق.

البوهي، فاروق و بيومي، محمد. (1995). دراسات في إعداد المعلم. دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

البوسعيدي، خليفة. (2001). دور مدير المدرسة في تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي بسلطنة عُمان. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).

حامد، سليمان. (2009). الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

الحبيب، فهد. (1996). "دور مدير المدرسة في اتجاه النمو المهني للمعلم". مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 5 (2)، ص ص 449-488.

حجازي، أسماء. (2002). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور. جامعة اليرموك، إربد، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

حسين، سلامة. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، الطبعة الأولى. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

حسين، سلامة. (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، الطبعة الأولى. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

الخاروف، سناء. (2009). تقدير مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية لممارستهم مهارات العلاقات الإنسانية وعلاقته بتقديرهم لفعالية المدرسة. ، جامعة القدس، القدس فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الخطيب، رداح و الخطيب، أحمد و الفرح، وجيه. (1987). الإدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)، الطبعة الثانية. دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان.

الخميسي، السيد. (2001). قراءات في الإدارة المدرسية، أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية. دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية.

دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (1996). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي، رقم(2). رام الله.

الربضي، بدر. (1985). واقع اتجاهات مدير المدرسة الثانوية في عمان نحو العلاقات الإنسانية وأثره في مستوى أدائه الإداري كما يراه المعلمون. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الزهراني، مسفر. (2008). مدى تطبيق نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بالمدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة. جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

سعادة، جودت وإبراهيم، عبدالله. (2008). المنهج المدرسي المعاصر، الطبعة الخامسة. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

شحادة، حسين. (1990). المهام الإدارية والفنية المنوطة لمديري المدارس الثانوية في الأردن. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الشرفات، عبدالله. (2001). أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية. جامعة اليرموك، إربد، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الشمراي، حامد. (2000). العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمرحلة الثانوية في محافظة القنفذة. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

الصراف، أحمد. (1989). "دور الإدارة المدرسية للمرحلة الثانوية في تنمية المجتمع". المجلة التربوية ، 6 (21)، ص ص 173-190.

الطويل، هاني. (1997). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الطبعة الثانية. دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

الطويل، هاني. (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، الطبعة الأولى. دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

- عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- العرفي، عبدالله، ومهدي، عباس. (1996). مدخل إلى الإدارة التربوية، الطبعة الأولى. منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
- عطوي، جودت. (2009). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان.
- عليان، ربحي. (2002). إدارة المكتبات ومراكز مصادر التعلم. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- العميرة، محمد. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الثالثة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- فرحان، إسحق ومرعي، توفيق وبلقيس، أحمد. (1999). المنهاج التربوي بين الأصالة والمعاصرة، الطبعة الثالثة. دار الفرقان، عمان.
- الفيقي، عبد المؤمن. (1994). الإدارة المدرسية المعاصرة، الطبعة الأولى. منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
- الفيقي، لبنى. (2004). دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين مهنيًا في منطقة ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين. جامعة بيرزيت، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الفواعرة، محمد. (1990). دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف مقيم في مدارس نواء عجلون. جامعة اليرموك، إربد، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- مرسي، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

مرعي، توفيق والحيلة، محمد. (2000). المناهج التربوية الحديثة مفاهيمها وعناصرها وأسسها وعملياتها، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

مصطفى، صلاح. (1999). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الثالثة. دار المريخ للنشر، الرياض.

المعهد الوطني للتدريب، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2009).

المليحات، شحدة. (1993). فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية في تنمية المجتمع المحلي، من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وأولياء الأمور في مديرية التربية والتعليم لعمان الكبرى. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

مناصرة، أحمد، (2002). دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في نمو المعلمين مهنيًا في محافظة اربد. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

نشوان، يعقوب. (1992). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. دار الفرقان للنشر، عمان.

النشواتي، عبد المجيد. (1985). علم النفس التربوي. دار الفرقان للنشر، عمان.

النوباني، جميل. (1993): أثر الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في تحصيل الطلبة في امتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة في محافظة البلقاء. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

النوري، عبد الغني. (1991). اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر، الدوحة.

## المراجع الأجنبية

Anderson ,J.(2008): "Principals role and public primary schools effectiveness in four Latin American Cities". Elementary School Journal , 109 (1), p p 63-60.

Archbold ,R .( 2004): "The Perception of leadership style: effecton the work environment nova south ,eastern university" . Dissertation Abstract International .A 65105, p p 1853 –A.

Blace, J.(1999): "Dimension of effective school leadership and teacher development :teachers perspective" . Educational Administration Quarterly, 35 (3), p p 349-378.

Davidson ,M & Dell ,L .(1996): **Transforming teachers work: the impact of two principals style** . Paper presented at the annual meeting of the american educational research association , New York ,April 8-12

Fenwick, T, J (2001): "Teacher supervision through professional groth plans: Balancing contradictions and opening possibilities". Educational Administration Quarterly. 37 (3), p p 401-424.

Gary, H. (2002): "Why should principals support school libraries?". Eric Clearinghouse on Information And Technology, Syracuse University. ERIC ED470034.

Hasio, C, Chen, Munen, C, Yang, H. (2008): Leadership of vocational high school principals in curriculum reform: A case study in Taiwan. International Journal of Educational Development, 28 (6), p p 669-686.

Helen, M. (1997): "Does teacher empowerment affect classroom? The implications of teacher empowerment for instructional practice and student academic performance". Educational Evaluation and Policy Analysis , 8 (19) ,p p 77-93.

Laster, D & Anne, D. (1996): "Humanities: learning communities that transform teacher of professional culture". Dissertation Abstract International ,56 (10), p.3906- A.

Leithwood, A. (1992): **The Principals role in teacher development**. In Fullan M, Hargreaves, Teacher Development and Educational Change Falmer Press, London.

Little, W.(1992): **Teacher development and educational policy**. In: Fullan M, Hargreaves, Teacher Development and Educational Change Falmer Press, London.

Nolan,L & Levin,C .(1991): **Classroom management and academic achievement**. The American Educational Research Association, Chicago.



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Peterson, A. (1999): Principals and teachers perspectives of professional development in school. Dissertation Abstract International, 59 (8), p. 2814.

Randolph, S. (1997): The Interaction of community involvement, funding and academic achievement in selected middle school in western north carolina. Dissertation Abstract International, 57 (11) ,p.4616-A.

Roberson, S & Roberson, R. (2009): The Role and practice of the principals in developing novice first –year teachers. A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas, 82(3), p p 113-118.

Ross, N. (1995): **Community Organization Theory and Principals**. New York. Harger and Brothers.

Royal, M & Rossi, R. ( 1997): “School as communities”, (ERIC Document Reprduction Service, ERIC ED46564.

San, M. (1999): Japanese beginning teachers perception of their preparation and professional development. Journal of Education for Teaching, 25 (1), p p:255-289.

## ملحق رقم (1)

### قائمة بأسماء مدارس عينة الدراسة وأعداد معلميها ومعلماتها

الرقم	اسم المدرسة	عدد المعلمين/المعلمات
1	ذكور كفر مالك الثانوية	16
2	ذكور محمد بن راشد آل مكتوم الثانوية	15
3	ذكور بيتونيا الثانوية	26
4	ذكور سنجل الثانوية	25
5	ذكور كوبر الثانوية	20
6	بنات بيتونيا الثانوية	21
7	بنات ديردبوان الثانوية	20
8	بنات ترمسعا الثانوية	27
9	بنات سلواد الثانوية	25
10	بنات عزيز شاهين الثانوية	26
11	بيتللو الثانوية المختلطة	23
12	دير عمار الثانوية المختلطة	20
13	بنات نور الهدى الثانوية	30
14	الروم الأرثوذكس الثانوية المختلطة	21
15	الأكاديمية الفلسطينية الثانوية المختلطة	21
16	سيده البشارة للروم الكاثوليك الثانوية المختلطة	23
17	ذكور نور الهدى الثانوية	27
	المجموع	386

## ملحق رقم (2)

### أسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. أحمد فهيم جبر	جامعة القدس / أستاذ جامعي
2	د. محمد عابدين	جامعة القدس / أستاذ جامعي
3	د. غسان سرحان	جامعة القدس / أستاذ جامعي
4	د. محسن عدس	جامعة القدس / أستاذ جامعي
5	د. عفيف زيدان	جامعة القدس / أستاذ جامعي
6	د. إبراهيم عرمان	جامعة القدس / أستاذ جامعي
7	د. زياد قباجة	جامعة القدس / أستاذ جامعي
8	د. ناصر السعافين	كلية العلوم التربوية / رام الله / نائب العميد
9	د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة / مشرف أكاديمي / الخليل
10	د. ميسون التميمي	مكتب تربية وسط الخليل / رئيس قسم الإدارات التربوية
11	أ. ثروت زيد	وزارة التربية / مدير عام الإشراف
12	أ. عمر عطوان	وزارة التربية / رئيس قسم الإشراف
13	أ. فضيله يوسف	وزارة التربية والتعليم / مشرف تربوي
14	أ. حازم أبو جزر	وزارة التربية والتعليم / مشرف تربوي
15	أ. كرم الكركي	الجمعية الخيرية الإسلامية / معلم / الخليل

حائغ ؤلك رش

غزار ؤله رساشاش ؤلغى آ

### ملحق رقم (3)

أداة الدراسة في صورتها النهائية بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ المعلم ، الأخت المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " تقييم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تتكون من قسمين، القسم الأول يتضمن المعلومات العامة عن المجيب، والقسم الثاني يتضمن (60) فقرة مرتبطة بأداء المدير وفقاً للاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، هذه الاتجاهات التي تم حصرها في هذه الدراسة في المجالات الستة الآتية: تنمية المعلمين مهنيًا، والطلبة، والمجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية، والمنهاج المدرسي، والمرافق المدرسية.

أرجو من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة بتمعن، والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستحظى بالسرية التامة.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث: نصر أبو كرش

\*\*\*\*\*

#### القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء وضع إشارة ( X ) في المربع المخصص بجانب الحالة التي تنطبق عليك:

1. الجنس  ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي  أقل من بكالوريوس  بكالوريوس  أعلى من بكالوريوس
3. سنوات الخبرة  ادنى من 5 سنوات  من 5 – 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
4. جنس المدرسة  ذكور  إناث  مختلطة
5. الجهة المشرفة  حكومة  خاصة
6. موقع المدرسة  مدينة  قرية

## القسم الثاني: مجالات الاستبانة وفقراتها

يرجى وضع إشارة ( X ) أمام كل فقرة من الفقرات الآتية، وذلك بناء على درجة تقييمك لأداء مدير المدرسة للسلوك المحدد.

الرقم	المجالات/ الفقرات الدالة على أداء مدير المدرسة	بدرجة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
<b>المجال الأول: تنمية المعلمين مهنيًا</b>					
1.	يضع خطة سنوية واضحة لتنمية المعلمين مهنيًا.				
2.	يتعاون مع المعلمين في تحديد احتياجاتهم المهنية.				
3.	ينسق مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين تبعًا لاحتياجاتهم.				
4.	يشجع المعلمين على تقديم مبادرات بناءة للارتقاء بالعملية التربوية.				
5.	يشجع على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين.				
6.	يشجع المعلمين على حضور الندوات التربوية وورشات العمل.				
7.	يحث المعلمين على إجراء البحوث التربوية في مجال تخصصهم.				
8.	يطلع المعلمين على معايير تقييم أدائهم.				
9.	يشجع المعلم على استخدام المصادر التعليمية الحديثة.				
10.	يطلع المعلمين على المستجدات التربوية من خلال النشرات والمجلات... الخ.				
11.	يقيم أداء المعلمين وفق أسس مهنية.				
<b>المجال الثاني: رعاية الطلبة</b>					
12.	يطلع على سجلات العلامات الشهرية للطلبة.				
13.	يقوم بتقييم تحصيل الطلبة سنويًا.				
14.	يضع خطة سنوية للارتقاء بمستوى تحصيل الطلبة بناءً على تقييم نتائج السنة السابقة.				
15.	يتعاون مع المعلمين في وضع خطط علاجية لمعالجة تدني التحصيل عند الطلبة.				
16.	يشجع الطلبة المتفوقين بمنحهم حوافز للتشجيع.				

الرقم	المجالات/ الفقرات الدالة على أداء مدير المدرسة	بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
17.	يتابع الطلبة المتأخرين دراسيا للارتقاء بمستوى تحصيلهم.					
18.	يتعاون مع المرشد التربوي في المدرسة للتعرف إلى مشكلات الطلبة.					
19.	يعمل على حل مشكلات الطلبة السلوكية في المدرسة.					
20.	يتعاون مع الجهات الصحية المختصة في إجراء كشف طبي دوري للطلبة.					
21.	يعمل على توفير الشروط الصحية في المرافق المدرسية.					
22.	يحرص على أن يكون النمو النفسي للطلبة جزء من العملية التعليمية التعليمية.					
23.	يتابع استخدام الطلبة للمرافق المدرسية.					
24.	يتخذ التدابير الوقائية لضمان حماية الطلبة من الحوادث.					
<b>المجال الثالث: التعاون مع المجتمع المحلي</b>						
25.	يقيم علاقات مهنية مع المجتمع المحلي.					
26.	يطلع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم أولاً بأول.					
27.	يسهل لأفراد المجتمع المحلي الإطلاع على ما تقوم به المدرسة من إنجازات تربوية.					
28.	ينمي ثقافة التعليم المهني لدى المجتمع المحلي.					
29.	يشجع أبناء المجتمع المحلي على زيارة نشاطات المدرسة ( المعارض والمكتبات والمهرجانات).					
30.	يشجع الطلبة على الاشتراك في النشاطات والمسابقات المحلية التي تقيمها مؤسسات المجتمع المحلي.					
31.	يتعاون مع المجتمع المحلي في تغيير العادات والتقاليد الضارة بالمجتمع ( الثأر، الشعوذة،.....).					
32.	يسهل استخدام مرافق المدرسة لمناسبات المجتمع المحلي العامة وفق التعليمات المعمول بها.					
33.	يشجع المعلمين على التعامل بايجابية مع مبادرات المجتمع المحلي.					
34.	يشرك أعضاء المجتمع المحلي في التخطيط لبعض النشاطات المدرسية.					

الرقم	المجالات/ الفقرات الدالة على أداء مدير المدرسة	بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
<b>المجال الرابع: العلاقات الإنسانية</b>						
35.	يحترم مشاعر العاملين في المدرسة					
36.	يحرص على رفع الروح المعنوية للمعلمين.					
37.	يحث المعلمين على العمل بروح الفريق.					
38.	يوظف الفروق الفردية لصالح العملية التعليمية.					
39.	يتعامل مع الآخرين وفقاً لمبدأ العدالة والمساواة.					
40.	يتجنب استخدام أسلوب التجريح أمام الآخرين.					
41.	يبادر للمساعدة كلما دعت الحاجة لذلك.					
42.	يتيح الفرصة للمعلمين للعمل بحرية وفقاً للأنظمة والقوانين المدرسية.					
43.	يقدم المشورة والنصح في كيفية التعامل مع المواقف التعليمية.					
<b>المجال الخامس: تطوير المنهاج المدرسي</b>						
44.	يتابع المعلمين في تحليلهم محتوى الكتب المدرسية.					
45.	يوفر للمعلمين نشرات اثرائية للمنهاج المدرسي.					
46.	يشجع المعلمين على إبداء آرائهم حول تطوير المنهاج.					
47.	يطلع المعلمين على التعديلات في الكتب المدرسية أولاً بأول.					
48.	يشارك المعلمين في عملية تقييم الكتب المدرسية.					
49.	يتابع تنفيذ الأنشطة المرافقة للمنهاج.					
50.	يوجه المعلمين إلى ضرورة ربط المنهاج بالبيئة المحلية.					
51.	يبسر للمعلمين إعداد وسائل تعليمية تسهل المحتوى التعليمي.					
52.	يوجه المعلمين لإثراء المنهاج بالأنشطة الداعمة والمساندة.					
53.	يزود المعلمين بالمواد التعليمية اللازمة لتنفيذ المنهاج.					
<b>المجال السادس: تطوير المرافق المدرسية</b>						
54.	يأخذ متطلبات مرافق المدرسة بعين الاعتبار عند وضع ميزانية المدرسة.					
55.	يحفز مشاركة الطلبة في النشاطات المتعلقة بمرافق المدرسة					
56.	يعمل على توفير متطلبات مختبر العلوم من أجهزة مخبرية حديثة.					

الرقم	المجالات/ الفقرات الدالة على أداء مدير المدرسة	بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
57.	يعمل على توفير أجهزة حاسوب للمدرسة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.					
58.	يحرص على كون مقتنيات المكتبة ملبية لحاجات الطلبة.					
59.	يحرص على تفعيل المكتبة المدرسية لتحسين العملية التعليمية التعليمية.					
60.	يوفر كافة الخدمات الفنية للمكتبة (الفهرسة، والتصنيف، والصيانة).					

## ملحق رقم (4)

### كتاب تسهيل المهمة

**Al-Quds University**  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs



**جامعة القدس**  
كلية العلوم التربوية  
برامج الدراسات العليا

الرقم: ب د ع/09/03/369/12  
التاريخ: 2009/03/03

معالي الأستاذة لميس العلمي المحترمة  
وزيرة التربية والتعليم العالي

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب: نصر ناصر أبو كرش ورقمه الجامعي (20714164)، بدراسة تتعلق برسالة  
ماجستير، بعنوان

" تقييم المعلمين أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة في ضوء الاتجاهات  
الحديثة للإدارة المدرسية "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه والتعاون معه.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

والله الموفق

  
د. محسن عديس  
منسق برامج الدراسات العليا / كلية العلوم التربوية



## ملحق رقم (6)

موافقة مديرية التربية والتعليم / محافظة رام الله والبيرة

**Palestinian National  
Authority**

Ministry of Education & Higher Education



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة التربية والتعليم العالي

مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة

الرقم: 812 / 70/83

التاريخ: 26 / 3 / 2009م

الموافق: 29 / 3 / 1430هـ

المحترم/ة

مديرة/ة مدرسة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية

الإشارة: كتاب معالي وزيرة التربية والتعليم العالي

رقم: 2851/28/30 وت: 26/3/2009

لا مانع من قيام الطالب " نصر ناصر أبو كرش " من إجراء دراسته الميدانية بعنوان ( تقييم المعلمين أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية ) . وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على معلمي المرحلة الثانوية في مدرستكم في مدرستكم ، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .  
مع الاحترام،،،

مدير التربية والتعليم

أ. ذيب الحداد



نسخة ( الدائب الفني المحترم

التعليم العام

ع.م

## الفهارس فهرست الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	توزيع مجتمع الدراسة	1.3
43	توزيع أفراد العينة من المعلمين والمعلمات حسب المتغيرات المستقلة للدراسة.	2.3
45	مصفوفة معاملات الثبات للمجالات والدرجة الكلية حسب معادلة كرونباخ ألفا.	3.3
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة مرتبة تنازليا.	1.4
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تنمية المعلمين مهنيا مرتبة تنازليا.	2.4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال رعاية الطلبة مرتبة تنازليا.	3.4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي مرتبة تنازليا	4.4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا	5.4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تطوير المنهاج المدرسي مرتبة تنازليا	6.4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تطوير المرافق المدرسية مرتبة تنازليا	7.4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقا لمتغير جنس المعلم.	8.4

63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمعلم.	9.4
64	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.	10.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	11.4
67	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	12.4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" (t-test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.	13.4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" (t-test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة "رام الله والبيرة" في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير موقع المدرسة.	14.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير جنس المدرسة.	15.4
74	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير جنس المدرسة.	16.4
75	نتائج اختبار "شيفيه" (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير جنس المدرسة.	17.4

## فهرست الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
94	قائمة بأسماء مدارس عينة الدراسة وأعداد معلميها ومعلماتها.	1
95	أسماء محكمي الاستبانة.	2
96	أداة الدراسة في صورتها النهائية بعد التحكيم.	3
101	كتاب تسهيل المهمة.	4
102	كتاب الموافقة من وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم.	5
103	كتاب الموافقة من مديرية التربية والتعليم لمحافظة "رام الله و البيرة".	6

## فهرست الموضوعات

الصفحة	الموضوع	الرقم
—	إجازة الرسالة	—
—	الإهداء	—
أ	الإقرار	—
ب	الشكر والعرفان	—
ج	الملخص باللغة العربية	—
د	الملخص باللغة الإنجليزية	—
هـ	مصطلحات الدراسة	—
<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميته</b>		
1	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
3	أهداف الدراسة	3.1
4	أهمية الدراسة	4.1
4	أسئلة الدراسة	5.1
4	فرضيات الدراسة	6.1
5	حدود الدراسة	7.1
<b>الفصل الثاني: الخلفية النظرية والدراسات السابقة</b>		
7	الخلفية النظرية	1.2
7	تمهيد	1.1.2
7	مفهوم الإدارة المدرسية	2.1.2
8	أهداف الإدارة المدرسية	3.1.2
11	الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية	4.1.2
11	تنمية المعلمين مهنيًا	1.4.1.2
13	رعاية الطلبة	2.4.1.2
16	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.4.1.2

17	العلاقات الإنسانية	4.4.1.2
19	تطوير المنهاج المدرسي	5.4.1.2
20	تطوير المرافق المدرسية	6.4.1.2
22	تقييم عمل مدير المدرسة	5.1.2
23	الدراسات السابقة	2.2
23	الدراسات العربية	1.2.2
36	الدراسات الأجنبية	2.2.2
40	التعليق على الدراسات السابقة	3.2
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>		
42	منهج الدراسة	1.3
42	مجتمع الدراسة	2.3
43	عينة الدراسة	3.3
44	أداة الدراسة	4.3
44	صدق الأداة	1.4.3
45	ثبات الأداة	2.4.3
46	إجراءات الدراسة	5.3
46	متغيرات الدراسة	6.3
47	المعالجة الإحصائية	7.3
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>		
49	المقدمة	1.4
49	عرض نتائج الدراسة	2.4
49	نتائج سؤال الدراسة الأول	1.2.4
60	نتائج سؤال الدراسة الثاني	2.2.4
77	ملخص نتائج الدراسة	3.4
<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات</b>		
78	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول	1.5
81	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني	2.5

85	التوصيات	3.5
	المراجع	—
86	المراجع العربية	—
92	المراجع الأجنبية	—
104	فهرست الجداول	—
106	فهرست الملاحق	—
107	فهرست الموضوعات	—