



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تقييم مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية
الملتحقين ببرنامج التمكين لدوره في تطوير مهاراتهم

ماجدة محمد خليل خضر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين
1432هـ / 2011م

مكتبة جامعة القدس

تقييم مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية
الملتحقين ببرنامج التمكين لدوره في تطوير مهاراتهم

إعداد

ماجدة محمد خليل خضر

بكالوريوس تربية ابتدائية - جامعة القدس المفتوحة

إشراف

د. محمود أحمد أبو سمرة

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

القدس - فلسطين

1432هـ / 2011م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية




إجازة الرسالة

تقييم مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية
الملتحقين ببرنامج التمكين لدوره في تطوير مهاراتهم

اسم الطالب: ماجدة محمد خليل خضر
الرقم الجامعي: 20611544

المشرف: د. محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 22 / 1 / 2011م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

- | | | |
|------------------------------|--------------------|--|
| 1- د. محمود أحمد أبو سمرة | رئيس لجنة المناقشة | التوقيع:  |
| 2- د. محمد عبد القادر عابدين | ممتحناً داخلياً | التوقيع:  |
| 3- د. كمال خليل مخامرة | ممتحناً خارجياً | التوقيع:  |

القدس - فلسطين

1432هـ / 2011 م

الإهداء

أهدي هذا الجهد إلى من بقي حضورهم في الذاكرة والوجدان إلى أمي، رمز الصبر والمثابرة.

وإلى روح والدي، وهو الذي لطالما تمنيت أن يشاركني فرحة وصولي إلى هذه المرحلة.

وإلى زوجي العزيز الذي ساندني دوماً، وكان العون لي في كل الأوقات وكل المراحل.

وأولادي الأحباء لهم مني كل محبة وشكر الذين وقفوا إلى جانبي.

وإلى أخوتي وأخواتي الذين آزروني بالتشجيع والدعم المعنوي.

وإلى كل من وقف معي، وأسعفني بكلمة ذات معنى اتزود بها في طريقي الطويل في مسيرتي العملية والتعليمية.


وإلى طلابي وأطفال مدرستي "شمس المعارف" الذين استمد دوماً منهم الأمل والعطاء المستمر.

وإلى كل معلم جعل التعليم هدفه المنشود ورسالته التي يسعى لإيصالها بأمانة إلى أبناء وطنه ليشارك في صنع الجيل الناشئ.

إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أن الرسالة قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة للبحث الذي قمت به باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة لأي جامعة أو معهد.

الاسم: ماجدة محمد خليل خضر

التوقيع: 

التاريخ: 2011/1/22

الشكر والتقدير

أحمد الله وأشكره على توفيقه ورعايته لي لوصولي إلى نهاية هذه الدراسة، فهو خير رفيق وخير معين.

كما يسعدني التقدم ببالغ الشكر لجامعة القدس التي أفخر بها صرحاً علمياً صامداً متطوراً ونامياً يوماً بعد يوم، ولأساتذتي الأعزاء كل الشكر والتقدير على نصائحهم وتوجيهاتهم لي، متوجهة بتقدير وامتنان عظيمين إلى أستاذي الفاضل د. محمود أبو سمرة على حسن عطائه، وإرشاده لي لإتمام هذه الرسالة. وأثابكم الله عنّي الخير والجزاء نصرة للعلم والعلماء.

الطالبة

ماجدة محمد خليل خضر

مصطلحات الدراسة:

- البرامج التدريبية: هي تلك الجهود المنظمة، والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم، وتحسين أدائهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لنموهم المهني (الطعاني، 2002)
- المدارس الحكومية في الضفة الغربية: هي المدارس التي تديرها وزارة التربية والتعليم التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وتشرف عليها.
- برنامج التمكين: أحد برامج التدريب التي قدمتها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمديري المدارس الجدد، بقصد تدريبهم إدارياً، وتنمية مهاراتهم في مجال العمل الإداري المدرسي.
- التقييم: هو المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين الجدد على فقرات أداة الدراسة الخاصة بقياس مدى تطوير البرنامج لمهاراتهم.
- المهارة: تشير إلى نشاط معقد (Complex act) معين يتطلب فترة من التدريب المقصود والممارسة المنظمة والخبرة المضبوطة بطريقة ملائمة ويؤدي إلى هدف مفيد (عبد العزيز، 2007، ص 277).
- تطوير المهارة: "هو القيام بعمل ما بشكل يحدده مقياس مطور لهذا الغرض وذلك على أساس من الفهم والسرعة والدقة" (سعادة، 2003، ص 45)
- الضفة الغربية: الضفة الغربية هو الاسم الذي أطلقتته المملكة الأردنية الهاشمية على الأراضي التي تقع على غرب نهر الأردن والتي احتلتها بعد حرب 1948 وهي الأراضي المتبقية من أرض فلسطين التاريخية بعد الحرب (بما فيها القدس). قبل حرب 1948 كانت المنطقة جزءاً من الانتداب البريطاني على فلسطين. (ويكيبيديا، 2008).

الملخص

هدفت هذه الدراسة تقييم مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية الذين التحقوا ببرنامج التمكين لدوره في تطوير مهاراتهم، وقد مثل مجتمع الدراسة عينتها، وتكون من (219) مديراً ومديرة، التحقوا بالبرنامج للعامين (2006 - 2007). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وقامت ببناء استبانة لتحقيق هذه الأهداف، تكونت من (50) فقرة، تم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لدوره في تطوير مهاراتهم، أظهرت نتائج الدراسة أن هذه التقديرات جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري قدره (0.57) للدرجة الكلية للاستبانة، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً بين هذه التقديرات تُعزى لمتغيرات: المحافظة، لصالح محافظة سلفيت، والجنس لصالح الذكور، والتخصص لصالح العلوم الإنسانية، والمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وسنة الالتحاق بالبرنامج لصالح سنة (2006)، وسنوات الخبرة لصالح من كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات، وعدد الساعات الفعلية التي حضرها في البرنامج لصالح الذين حضروا من (45 - 60) ساعة.

في ضوء هذه النتائج تم التوصية بتطوير مثل هذه البرامج التدريبية الهادفة إلى تطوير قدرات المديرين، بالإضافة إلى تقسيم المشاركين في المجموعات التدريبية بحيث يراعى التخصص، وسنوات الخبرة، والمؤهل؛ وتقديم مادة أكثر عمقاً وشمولية، تلبي حاجة المتدربين، بحيث يشاركون المتدربين أنفسهم في تحديد بنودها ليكون تأثيرها على المتدربين نسبة مرتفعة، وإلزام المشاركين بحضور الساعات المعتمدة للبرنامج التدريبي لتكون شرطاً من شروط التوظيف.

Evaluation of the Role of the "Induction Program" in Developing the Skills of Public School Principals in the West Bank

Abstract

This study aims at evaluating the role of the "Induction Program" in developing the skills of public school principals in the West Bank. The population of the study consisted of (219) principals who joined the program for years 2006 and 2007. The researcher used the descriptive methods for achieving the study's goals. Then, she developed a questionnaire consisted of (50) items, its validity and reliability were tested using the educational methods and the appropriate statistics.

The results of the study revealed that the degree, of evaluation of the population of study to the role of the "Induction Program" in developing the skills of public school principals in the West Bank, was medium, with average of (3.32) and standard deviation of (0.57). Moreover, the results revealed some differences between the estimations values due to variables: directorate (Directorate of Salfit scored the highest value), gender (males achieved the highest score), the major (the humanities scored the highest value), the certificate (the Bachelor degree achieved the highest score), year of joining the program (the program for year 2006 achieved the highest score), the experience duration (those who have less than 5 years of experience achieved the highest score) and finally, the number of the actual hours in the program shows positive result to those who attended from 45 to 60 hours.

Based on the results of the study, the researcher recommended some recommendations.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

1.1 المقدمة

الاهتمام بعلم الإدارة المدرسية في تزايد مستمر، نظراً لإنسانية المواضيع التي تمس جانباً مهماً من جوانب المجتمع الحاضرة والمستقبلية، كون المدرسة والإدارة المدرسية حاضنة للنشء الذي تبنى عليهم الآمال في النهضة والرقى، وقد تغيرت الاتجاهات نحو الإدارة المدرسية، نظراً لتغير النظريات والأفكار، منذ بداية القرن العشرين، وتغيرت النظرة نحو العملية التربوية بمجملها، جراء نتائج بحوث ودراسات تعاقبت على دراسة هذا الجانب المهم من جوانب العملية التعليمية التعلمية (إبراهيم، 2001).

ونتيجةً لتغير وظيفة المدرسة ودورها من ناقلة للثقافة والتراث بمعزل عن المجتمع، إلى مساهمة في بناء المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه، وجدت الإدارة المدرسية نفسها أمام مفاهيم جديدة، ومهام كبرى ترتبط ببناء المجتمع من ناحية، ومواجهة التحديات العلمية، والثقافية، والتكنولوجية في ظل التطورات المتسارعة، والمعلومات المعرفية المتدفقة من ناحية أخرى (العجمي، 2007).

وتجاوباً مع هذه التحديات، واستحقاقاً لمتطلبات وتحولات القرن الحالي، كان لا بدّ من تغيير في دور المدير، حتى لا يقتصر دوره على مجرد تسيير العملية التعليمية بخطوات إجرائية تقليدية نمطية، والارتقاء بهذا الدور ليأخذ أبعاداً حديثة، تستهدف الإبداع، واستحداث العمليات التعليمية، والشمولية المتكاملة لمنظومة التعليم (مساد، 2005).

والمدير حجر الأساس في العملية التربوية، والقائد المسؤول عن تطويرها وزيادة فاعليتها، فهو

العقل المدبّر، والشخصيّة الموجهة، والقائد الميداني، الذي يقود العمليّة التربويّة برمتها داخل المدرسة، وهو الذي يترجم النظريّات الإداريّة، والفلسفات، والأفكار إلى واقع محسوس يتمثّل في الإنسان من خلال علمه، وثقافته، وسلوكه (رسمي، 2004).

ويصنّف دور مدير المدرسة ومسؤولياته عادةً إلى مجالين رئيسيين أولهما: الدور الإداري والتنظيمي، والثاني الدور الفني، ويشغل الدور الإداري معظم وقت المدير، وهو الدور التقليديّ أو التنفيذيّ لعمله، بينما يشكّل الدور الفنيّ أهميّة كبرى لنجاح المدير في إدارته لمدرسته، وهذا يتطلّب منه العمل على كل ما من شأنه أن يحسّن العمليّة التربويّة، ويرفع من مستواها إلى تحقيق الأهداف العليا (مرسي، 1987).

ونظراً لهذه الأهميّة للإدارة المدرسية ومدير المدرسة، كان لا بد من إعداد دوره هذا، إعداداً يشمل تطوير مهاراته المختلفة، تطويراً يستجيب لمستجدات العصر الذي نعيش، ويرتقي بعمل المدير، حتى يكون على قدر المسؤولية والمهام التي أنيطت به، وكان التدريب جزء من هذا الإعداد، فحرصت المؤسسات التربوية على التدريب المستمر، لما له من أهمية في تطوير العمليّة التربوية (عطوي، 2004).

ويهدف تدريب مديري المدارس إلى رفع كفايتهم، وتطوير مهاراتهم، مما يساعد على مواكبة التّطورات المتّسارعة في مختلف ميادين المعرفة، وللحاق بركب المجتمعات المتّقدمة، وردم الهوة بين التّعلم والتّطبيق باعتبار أنّ المدير حجر الأساس في أيّ تغيير مجتمعي منشود (الطعاني، 2002).

وكان لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينيّ ستمثلاً بالمعهد الوطنيّ للتدريب التربوي، دوراً كبيراً في مجال تطوير مهارات المدير ورفع قدراته، وتحسين أدائه، وخاصّة بعد مباشرته لعمله ومروره بالتّجربة عملياً، وكان برنامج تمكين مديري المدارس الجدد، من البرامج التدريبيّة التي وضعها المعهد، وقام بتنفيذها.

ونظراً لأهميّة دور مديري المدارس من جهة، وموضوع التدريب من جهة أخرى، وحدائث برنامج التمكين من جهة ثالثة جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور هذا البرنامج في تطوير مهارات مديري المدارس الذين التحقوا به خلال دورتين متتاليتين للعامين (2006-2007) من وجهة نظر المديرين انفسهم.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تأسس المعهد الوطني للتدريب التربوي عام (2004)، وبدأ بتقديم برامج تدريبية ذات طابع مميز للمديرين ، تبدأ من مراحل ما قبل دخول المهنة، وتتواصل عند مباشرتها، وأثناء العمل، حيث تكون على ثلاثة محاور رئيسة على النحو الآتي:

- التهيئة (قبل الخدمة).
- التمكين (عند دخول المهنة).
- التطوير المستمر (أثناء الخدمة).

وقد شعرت الباحثة من خلال تجربتها في إدارة مدرستها الخاصة - شمس المعارف - بأهمية هذا البرامج في تطوير مهارات مديري المدارس ورفع كفاياتهم، لأنّ مثل هذه البرامج تقلل من الإهدارات التربوية، وترتقي بأداء المديرين.

وتحدّدت مشكلة الدراسة من خلال السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما تقييم مديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية الملتحقين ببرنامج التمكين لدوره في تطوير مهاراتهم؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور برنامج التمكين في تطوير مهاراتهم باختلاف متغيرات الدراسة: المحافظة، والجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنة الالتحاق بالبرنامج، وسنوات الخبرة في مجال التدريس، وعدد الساعات الفعلية التي حضرها المدير في البرنامج؟

3.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تقديرات أفراد عينة الدراسة، من مديري المدارس الذين التحقوا ببرنامج التمكين الذي تقدمه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، لدور هذا البرنامج في تطوير مهاراتهم، كما أنها تكشف عن هذه التقديرات في ضوء متغيرات الدراسة: المديرية، والجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنة الالتحاق بالبرنامج، وسنوات الخبرة في مجال التدريس، وعدد

الساعات الفعلية التي حضرها المدير في البرنامج.

وتأمل الباحثة في أن تساعد نتائج دراستها هذه متّخذي القرار في تطوير عملية التدريب، وتطوير محاور لم تُؤخذ بعين الاعتبار في البرنامج مستقبلاً، وأن تكون نتائج دراستها رافداً من روافد تطوير رؤية واضحة المعالم تجاه العملية التربوية.

4.1 أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة في كونها جاءت لتقييم برنامج التّمكن لمديري المدارس في الضفة الغربية، كونها المحاولة الأولى لتقييم البرنامج، لذا فإن الدراسة تكتسب أهميتها من حداثتها، وأهمية الموضوع الذي تتطرق له، ومن الدور المنوط بأفراد مجتمع الدراسة (مديري المدارس)، وتقويم البرنامج من وجهة نظر موضوعية وغير متّصلة بالقائمين والمشرفين عليه، يؤدي إلى وضع التوصيات التي ستعود بالنفع على المجتمع التربوي.

ويمكن لنتائج هذه الدراسة أن تسهم في توجيه الجهات المسؤولة عن برامج التدريب من وجهة نظر جميع الأطراف المشاركة في عملية التّقيم، وخاصّة الفئة المستهدفة، مع الإشارة إلى أن الدراسة تعرض وصفاً موجزاً لتجربة المعهد في مجال تدريب مديري المدارس الملحقين ببرنامج التّمكن، لهذا كله تأتي أهمية الدراسة.

5.1 حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2009/2010.
- الحدود المكانية: تتحدد هذه الدراسة على المحافظات الفلسطينية الشمالية (الضفة الغربية).
- الحدود البشرية: تتحدد هذه الدراسة بمديري المدارس الذين التحقوا ببرنامج التّمكن في المعهد الوطني للتدريب التربوي، بين عامي (2006 - 2007)، وعددهم (219) مديراً.
- اقتصرت الدراسة على أداة الدراسة المستخدمة، ومجالات المهارات التي شملها برنامج التّمكن المقدم من الوزارة، وانحصرت هذه المهارات بالمهارات (الفنية) أو المعرفية، لذا فإن نتائجها وإمكانية تعميمها تتحدد بحدود المفاهيم التي اعتمدها أداة الدراسة، والتحليل الإحصائي المستخدم فيها.

الفصل الثاني

1.2 الإطار النظري

1.1.2. الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية الحلقة الأصغر في التشكيل الإداري على الصعيد التربوي، ولكنها الأكبر في الأهمية لأنها الأداة والميدان التي تنفذ فيها السياسات التعليمية أهدافها، والمدرسة أشبه بخلية بشرية تحوي مزيجاً من مختلف المشاعر، والاتجاهات، والصراعات، والانتماءات، بحيث يتطلب العمل فيها جهداً لاستيعاب هذه المتغيرات، وبلورة أهداف الجماعة، وقيادة إمكانياتها (الفاقي، 1994).

ويقصد بالإدارة المدرسية: "مجموعة عمليات (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة وغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة". (العمارة، 2001، ص19).

وهي "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة". (عطوي، 2004، ص12).

2.1.2. واجبات ومهام مدير المدرسة:

لم تعد مهام مدير المدرسة وواجباته مقتصرة على الجانب الإداري، إنما أصبح الاهتمام في وقتنا الحاضر منصباً على الجانب الفني الإشرافي باعتبار مدير المدرسة مشرفاً تربوياً مقيماً،

وعرف قبابعة المهام الإدارية الوارد عن ستراك (2004، ص 56) بأنها "مجموعة من الأنشطة أو الوظائف التي يمارسها الإداري لتحقيق الأهداف الإدارية بأية مؤسسة من المؤسسات، حيث تتكون العملية الإدارية من سلسلة من العمليات الجزئية لتسهيل دراستها لأنها تشكل في الواقع العملي كلا متكاملًا يصعب تحليل أجزائه".

وتضم الواجبات أو المهام التي يقوم بها المدير ما يأتي:

أولاً: المهام الإدارية:

- إدارة شؤون الطلبة، ورعايتهم.
- تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.
- تنظيم التسهيلات المادية.
- إدارة الشؤون المالية.
- تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية.
- التقويم الختامي، ومتابعة الجوانب الإدارية. (عابدين، 2005)

وأضاف الحريري (2007) للمهام الإدارية للمدير أموراً تتعلق بإعداد الخطة السنوية، وتنظيم التشكيلات المدرسية، وتنظيم السجلات والملفات، وحفظ النظام والانضباط المدرسي، وتشكيل اللجان وتحديد مهامها، وتنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة، وتشكيل لجان الامتحانات وتنظيمها، وتنظيم إدارة الوقت، والأعمال الروتينية اليومية، والتخطيط المستقبلي، وأخيراً متابعة النواحي الصحية، والتربية الجمالية للبيئة المدرسية.

ثانياً: المهام الإشرافية:

وتشمل المهام الإشرافية الجوانب الآتية:

- تنمية المعلمين مهنيًا.
- إثراء المنهاج الدراسي، وتحسين تنفيذه.
- القيام بدراسات وبحوث إجرائية.
- دراسة خطط المواد الدراسية وتحليلها.