



## الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية (الضواحي) من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها

سماهر نضال فرعون  
مديرية التربية والتعليم - ضواحي القدس

محمود أحمد أبو سمرة  
عميد كلية التربية - جامعة القدس

تاريخ الاستلام: 2026/01/02 تاريخ القبول: 2026/01/30 تاريخ النشر: 2026/03/20 (العدد (30)، ربيع 2026)

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف الى واقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية (الضواحي) من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها، والتعرف إلى الاختلاف بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاحتراف الوظيفي هذا باختلاف متغيرات الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم بناء استبانة لجمع البيانات تكونت من (45) فقرة موزعة على (5) مجالات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في القدس (الضواحي) خلال العام الدراسي 2024/2023 والبالغ عددهم (76) مديراً ومديرة، و (1387) معلماً ومعلمة. وجاءت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية، وتكونت من (37) مديراً و(268) معلماً؛ أي ما نسبته (20.8%) من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس القدس (الضواحي) جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات. الكلمات المفتاحية: الاحتراف الوظيفي، ضواحي القدس.

**The status of job professionalism among principals of schools in the suburbs of Jerusalem as perceived by principals and teachers**

**Samaher Nidal Faroun**

**Mahmoud Ahmed Abu Samra**

**Directorate of Education**

**Dean of the Faculty of Education**

**Jerusalem Suburbs**

**Al-Quds University**

**Abstract**

This study aimed to reveal the status of professionalism among school principals in the suburbs of Jerusalem from the point of view of school principals and teachers, and to identify the difference in the views of school principals and teachers regarding the status of professionalism in school administration in the Jerusalem Suburbs Governmental Directorate according to the variables of the study.

To achieve the desired objectives of this study, the researchers used the descriptive approach, where a questionnaire was built to collect data on the subject of the study. It consisted of (45) paragraphs distributed over (5) aspects. The study population consisted of principals and teachers of government schools of the Jerusalem Suburbs Education Directorate during the academic year 2023/2024/, numbering (76) principals, and (1387) teachers. The sample consisted of (37) principals and (268) teachers; That is, (20.8%) of the study community.

The study revealed that the status of professionalism among school principals in the Jerusalem Suburbs District was high, with an arithmetic average of (3.79), and all aspects also received a high estimation, except for the cooperation with the local community. Also, the results of the study showed that there were no statistically significant differences at the significance level ( $\leq 0.05$ ) in the average responses of the study sample members to the status of professionalism of school administration attributed to the variables of gender, job title, academic qualification.,

**Keywords:** Professionalism, Jerusalem suburb.



## المقدمة

تعد الادارة المدرسية ركناً أساسياً في بنية العملية التعليمية التعلمية ، فهي التي تقود هذه العملية قيادة فاعلة نحو تحقيق أهدافها ، وتديرها إدارة مهنية انسانية تنسجم مع متطلبات التجديد والتغيير ، وتحديات القرن الحادي والعشرين . فبعد أن كانت الادارة المدرسية إدارة تعتمد على الخبرة المتوارثة ، أو الاجتهاد الذاتي من قبل المديرين ، أصبحت اليوم علماً وفناً ، لها نظرياتها ومفكروها ، تعتمد المناهج البحثية العلمية في الوصول الى النتائج الدالة على الانجازات والمخرجات .

وتشير (Ayob, 2012) بهذا الخصوص ، إلى أن أدوار مديري المدارس قد تغيرت لتناسب مع احتياجات سوق العمل والمطالب الاقتصادية . ولم يعد من المفترض أن يكون المديرون مجرد مسؤولين إداريين في المدارس يعملون داخل حدود مكاتبهم وسور المدرسة ، بل لا بد أن يلعبوا دور القائد التحويلي وقائد التغيير ، والقائد التعليمي ، ورائد الأعمال ، وميسر المجتمع ، ومدير الموارد والمال ، بالإضافة إلى كونهم مديري علاقات المدرسة الخارجية . هذه هي الأدوار والوظائف الجديدة لمديري القرن الحادي والعشرين . وتؤكد أيضاً أن المدارس ، من خلال إدارتها ، يمكن أن تحدث فرقاً في مستوى أداء الطلاب ، حيث أن كيفية جودة أو سوء أداء المدرسة ، يعتمد بالكامل على الشخص الذي يقود المدرسة .

فقد فرض القرن الحادي والعشرين فعلاً العديد من التحديات التربوية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية ، والتي فرضت على مدير المدرسة وقائدها التربوي ، تلقائياً ، ضرورة التسلح بالعديد من المهارات ، إضافة الى امتلاكه العديد من السمات ، ليتمكن من القيام بالدور المناط به . لهذا جاءت الدراسات التربوية ، والتي بدأت مع بدايات القرن العشرين لتؤكد جوانب متعددة في مجالتي القيادة والادارة ، وتظهر أهميتهما وضرورتهما ، كما جاءت الدراسات في الميدان التربوي استناداً واعتماداً على ما جاء في ميدان الأعمال والاقتصاد . وتم التركيز في العديد من هذه الدراسات على النمط القيادي أو الاداري الأفضل لمدير المدرسة لتحقيق مخرجات أفضل ، إضافة الى دراسات تناولت المهارات اللازمة والضرورية لمدير المدرسة ، سواء أكانت فنية أم انسانية أم إدراكية أم غيرها .

وتناولت دراسات أخرى جودة الأداء ، والجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، لتؤكد أن هذه الجودة لازمة عند القيام بالعمل ، أو لمن يقوم بمهنة ما ، وتعد ضرورة ملحة ، فلم يعد القيام بالعمل ، مجرد القيام به ، كافياً ، بل لا بد أن يكون ذو جودة عالية ، ويخلو من العيوب ( Zero Error ) ، كما جاء عند رواد الجودة الشاملة ، أمثال إدوارد ديمينج وفيليب كروسبي .

وحتى يتحقق هذا لا بد أن تكون مهارات وكفايات من يقوم بهذا العمل أو المهمة أو الوظيفة بمستوى عالٍ، وكأنها تخلو من العيوب، وتقترب من الكمال في الأداء. وفي هذا السياق ظهر مفهوم الاحترافية (Professionalism) كمتطلب لتحقيق الأداء الجيد والتميز في المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية.

## الاطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم الاحتراف الوظيفي

يشير (Balthazard, 2014) الى أن المعنى الأصلي لكلمة «محترف» يعود إلى الإنجليزية الوسطى «profes»، والتي نشأت بدورها من اللاتينية المتأخرة «professus»، والتي تعني الاعتراف أو الاحتراف، وكأن المحترفين هم الذين «اعترفوا» بمهاراتهم للآخرين، و«تعهدوا» بأداء مهنتهم بأعلى مستوى، وكأنها تعبر عن الشخص الذي التزم بتحقيق مستوى عالٍ من الأداء في مجال معين، مقرونًا بالنزاهة، وعلى الرغم من أن الهدف الرئيس للشخص المحترف هو التفاني في تقديم خدمة ممتازة، فلم يكن يعني دائماً الحصول على ربح مالي كبير، بل كان يعتبر التزاماً عاماً بتحقيق الجودة والشرف في مجال معين، بغض النظر عن الأرباح المالية.

وتعرف (El-Bassuony, 2011) الاحترافية أو المهنية في العملية التعليمية بأنها تعبر عن مفهوم معقد يشمل الالتزام والرضا والفعالية، ويعتمد على الخبرة والمعرفة لخدمة المجتمع والأفراد، ويشمل أيضاً التطوير المهني المستمر والنظرة الأخلاقية التي توجه الأفعال والمواقف في العملية التعليمية. أما (Freidson 2001)، فيؤكد أن الاحترافية فقط، هي من يمكنها بالفعل التعامل مع المعرفة المتخصصة، المعرفة التي تكون خفية ليست لأنها سرية ولكن لأنها متخصصة، وتتطلب وقتاً وجهداً لاكتسابها.

ويرى ((Boukhelouf, 2022) أن مصطلح الاحتراف يستخدم للدلالة على مجموعة من المعارف والمهارات والمواقف والسلوكيات التكاملية والمتربطة، والتي تساهم بشكل كبير في صقل أي وظيفة، وأنه جزء لا يتجزأ من كمال أي مهنة، كما أنه أحد المتطلبات الأساسية للنجاح في جميع المجالات.

أما المحسن (2007) فيرى أن مصطلح «الاحتراف» في اللغة العربية، يأتي من الكلمة «حرفة»، التي تعني الصنعة أو الإنتاج، وتقترب بالكفاءة والاختصاص في مجال معين، ويمكن أن يُستخدم مصطلح «حرفة» لوصف الشخص الذي يمتلك هذه الكفاءة والاختصاص.



وعليه يمكن القول أن الاحترافية أو المهنية أو الاحتراف الوظيفي تأتي كلها بمعنى (Professionalism)، وتعني الاحترافية في مجال التعليم بأن (مهنة) التعليم لا تكون وظيفة وكفى، ولا أن تكون واجباً يؤدي، ولكنها مهنة تتعلق بجودة الأداء، وان يقام بها وفق مهارات خاصة، وقدرات معينة، ولا يتولى أمرها من حمل مؤهلاً علمياً، وكأن هذا المصطلح يُفسّر من خلال عدة جوانب، مثل: الاتجاهات المهنية، والمهارات والسمات، والخبرة والكفاءة في مجال التعليم. وهذا يجعل من هم في الميدان التربوي، وخاصة من هم في مواقع إدارية أو قيادية، محترفين، وليسوا هواة، ولا هم لجأوا للوظيفة في الميدان التربوي عندما تقطعت بهم السبل عن وظائف أخرى كانوا يطمحون إليها.

### أهمية الاحتراف الوظيفي

إذا كانت الاحتراف ضروري في ميادين الحياة كلها، للطبيب والمهندس والممرض والحامي وغيرهم، فإنه أشد إلحاحاً وأهمية لمن هم في الميدان التربوي، نظراً لأهمية التربية والتعليم في بناء الأجيال، وبالتالي بناء الأمم والشعوب والأوطان، فكان لزاماً أن يُعطى هذا الميدان حقه من الرعاية والاهتمام الخاص، وهذا يعني الاهتمام بكل من يقوم بدور فاعل في ميدان التربية والتعليم.

يؤكد بياض (2010) أن الاحترافية في التعليم تستند الى مبادئ أخلاقية وأدبية تهدف إلى تعزيز جودة الخدمة المقدمة، وتركز على مصلحة المتعلم كونه العنصر الأساس في العملية التعليمية، ويُعتبر تحقيق المصلحة العليا للمتعلم جوهر الاحترافية، مما يعني تجنب التفرغ للانشغالات المتضاربة والضيقة للمهنة التي قد تشتت الجهود. كما ترى Boukhelouf (2022) أن الاحترافية هي أحد المتطلبات الأساسية للنجاح، في أي مجال من مجالات الحياة. وهذا يستدعي أن تقوم الجهات المختصة والرعاية للعملية التعليمية بتوفير البيئة المناسبة والداعمة للمهنيين التعليميين، بحيث يتمكنوا من التركيز على مهمتهم الأساسية دون تشتيت جهودهم في قضايا جانبية تعيق تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية، وباحتراف يفوق الاحترافية في المهن والوظائف الأخرى.

### نماذج عالمية حول الاحتراف الوظيفي

بعد أن اقتنعت العديد من دول العالم بأهمية الاحتراف الوظيفي وضرورته لمديري المدارس، سعت الى تبني العديد من الأفكار بهذا الخصوص، وحاولت صياغة العديد من المفردات لبيان ماهية الاحتراف الوظيفي المقصود، والبحث عن المعايير الأفضل اللازمة لتوافر صفة الاحترافية لدى مديري المدارس، وتوالت الدراسات لتحديث هذه المعايير وفق ما يستجد

من مهارات وكفايات وتطورات في الميدان التربوي . ويكفي هنا أن نشير الى بعض معايير الاحترافية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية ونيوزيلندا واليابان ، ومن ثم في مناطق السلطة الفلسطينية .

يشير ريبستون (Reston, 2015) إلى أن عملية تطوير المعايير المهنية لمديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية كانت شاملة ودقيقة ، حيث تضمنت مراجعة شاملة للبحوث التجريبية واستطلاع آراء باحثين وأكثر من ألف قائد مدرسي ، ومجموعات تركيز ، وكان حضور الجمعية الوطنية لمديري المدارس الابتدائية (NAESP) ، والجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية (NASSP) ، والجمعية الأمريكية لمديري المدارس (AASA) محورياً في هذا العمل . كما تمت دعوة الجمهور أيضاً للتعليق على مسودتين من المعايير ، مما ساهم في الحصول على ما هو الأفضل من المعايير . وهذا العمل الجماعي والمتخصص يؤكد على أهمية المعايير المهنية لمديري المدارس ، وضمان استمراريتها وتطورها في المستقبل . وتضمنت قائمة المعايير المتفق عليها عشرة معايير ، منها : معيار الرؤية والرسالة والقيم الأساسية ، ومعيار الأخلاقيات المهنية ، القدرات المهنية للموظفين ، التفاعل مع المجتمع ، وتحسين بيئة المدرسة .

أما في اليابان فيبين فيدورخوك (Fedorchuk, 2019) أن تطوير معايير مهنية تتعلق بالاحتراف الوظيفي لمديري المدارس قد بدأ منذ عام 2004 ، بهدف تحسين جودة التعليم وإدارة المدارس بفعالية . ومنذ عام 2006 ، تم وضع «المعايير المهنية لمديري المدارس» . وتضمنت المعايير المهنية لمديري المدارس مجموعة من العناوين الرئيسة : المساهمة في تحسين جودة التعليم على مستوى كل طالب ، إنشاء وتنفيذ الرؤية العامة للمدرسة ؛ خلق ظروف لتحسين جودة التعليم ؛ خلق ظروف للتطوير المهني للمعلمين ، الاستخدام الفعال لمختلف الموارد وإدارة المخاطر ؛ التفاعل الفعال مع ممثلي المجتمع التعليمي ؛ السلوك الأخلاقي والقيادي ؛ فهم السياق الاجتماعي والثقافي للمدرسة .

أما بخصوص فلسطين ، أو مناطق السلطة الفلسطينية ، فكما هو معلوم جاءت السلطة الفلسطينية الى مناطقها عام 1994 ، وباشرت مهامها بشكل فعلي في الميدان التربوي عام 1996 . حاولت السلطة منذ ذلك التاريخ ترميم المؤسسة التربوية من جهة ، والقيام بالتجديد والتطوير ما أمكن ذلك . وفي سياق تمهين مهنة التعليم ، والسعي الى تمهين الادارة المدرسية فقد أقرت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية العديد من الإجراءات والسياسات لتدريب مديري المدارس وتأهيلهم للوصول الى الاحترافية في الأداء ، إذ رصد الباحثان العديد من هذه الإجراءات في مواقع ومواطن متعددة : فقد أشارت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2014) إلى بناء مبادئ للمعايير المهنية لمدير المدرسة وفقاً للآتي : الوصف الوظيفي لمدير



المدرسة ، ويشمل هوية الوظيفة ، وهدفها ، ومتطلباتها ، ومهامها ، ثم الخطة التطويرية للوزارة والمبادئ الأساسية فيها ، بحيث تكون المعايير المهنية متماسية مع رؤية وأهداف الوزارة لتطوير التعليم ، ثم إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين ، بمعنى تعزيز التدريب والتأهيل للكوادر التربوية لتعزيز دورهم في المساعدة على تحقيق أهداف التعليم ، وأخيراً توصيات منظمة العمل الدولية واليونسكو ، هذه التوصيات تشدد على أهمية وضع معايير مهنية واضحة واحترامها في تقييم وترقية العاملين في ميدان التعليم ، مما يسهم في رفع مستوى الأداء المهني في هذا المجال . تلك المعايير المهنية تهدف إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز دور المدرسين والمدراء في تحقيق أهداف التعليم وتطوير النظام التعليمي .

كما قامت الوزارة بوضع العديد من المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس : سواء ما يتعلق بالمؤهلات العلمية ، أو الخبرات الميدانية ، أو القدرات العملية . واستكمالاً لهذا كله طرحت وزارة التربية والتعليم دبلوم مهني في القيادة المدرسية كمتطلب من متطلبات المعايير المهنية ، حيث تشير وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2018) أن الوزارة تبنت برنامج «الدبلوم المهني المتخصص في القيادة المدرسية» ، معتمداً على عدة معايير مهمة لمدير المدرسة كقائد للتعليم . وقد تم تطوير هذه المعايير إلى كفايات ومؤشرات يمكن قياسها لضمان تطبيقها بشكل فعال في الواقع التربوي .

ما سبق يبدو أن هناك جهوداً ملموسة في فلسطين لتحسين مستوى الاحترافية في الإدارة المدرسية وتطوير النظام التربوي ، من خلال بناء منظومة معايير مهنية وتدريب مديري المدارس ووضع أسس لاختيارهم ، مما يعزز مستوى الاحترافية والجودة في الإدارة المدرسية . مع ذلك ، يظل التحدي في تحقيق هذه الجهود على أرض الواقع ، خاصة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي قد تؤثر على قدرة الحكومة على توفير الموارد اللازمة وتطبيق السياسات بشكل فعال . إضافة إلى ذلك ، قد تكون هناك تحديات في تطبيق وتنفيذ الإجراءات المحددة في الوثائق والسياسات ، مما يتطلب التزاماً قوياً من قبل جميع الأطراف المعنية وتوفير الدعم والمتابعة المستمرة لضمان نجاح هذه الجهود التطويرية .

## الدراسات السابقة

جاءت دراسة (Ani et al. , 2023) بهدف تحليل ووصف احترافية مديري المدارس في تحسين جودة التعليم في المدارس الاندونيسية ، استخدمت الدراسة المنهج الكيفي ، دراسة حالة ، باستخدام أدوات المقابلة والملاحظة والوثائق ، وطبقت الدراسة على إحدى المدارس

الأندونيسية الثانوية (Hang Tuah 1). أظهرت نتائج الدراسة أن مدير المدرسة يقوم بتقييم سنوي لمستوى الأداء، وينتقي برامج لتحسين كفاءة المعلمين. كما يعمل على تطوير ثقافة المدرسة، من خلال رؤية ورسالة واضحة، وبيئة مدرسية آمنة ومنضبطة. ويقوم بتحسين جودة التعليم عبر التوجيه والتدريب والإشراف.

وحاولت دراسة ابراهيم والريامي (2022) التعرف الى المعايير المهنية (Professional standards) للإدارة والقيادة المدرسية في بعض الدول الأفريقية وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل المضمون في تحليل الوثائق وجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن معايير الإدارة والقيادة المدرسية في سلطنة عمان تركز على تناول المؤشرات دون تفسير شامل ومتكامل لتلك المعايير، وأن مؤشرات كل معيار من المعايير المهنية محدودة وقليلة للغاية، ولا تلبي طموحات تطوير القيادة المدرسية في سلطنة عمان في ضوء خططها المستقبلية.

وهدفت دراسة (Tanjung, 2020) إلى جمع مصادر ومعلومات عن الاحتراف لدى مديري المدارس في أندونيسيا، حيث استخدم أسلوب البحث الطريقة المنهجية مراجعة الأدبيات من خلال جمع العديد من مصادر المعلومات من المجالات والكتب والمقالات الأخرى. واستنتجت الدراسة أنه يجب النظر إلى معايير تحديد جودة التعليم من خلال (5) جوانب، وهي المخرجات والخدمات والموارد البشرية (المعلمين) والجوانب العملية والجوانب البيئية. وقد تلبى هذه المعايير الخمسة التوقعات ويمكن أن تتجاوزها. وكيف يمكن لمدير المدرسة أن يكون قادراً على إدارة الموارد المالية.

وجاءت دراسة ابراهيم والأريمي (2020) للتعرف الى تمهين (Professionalization) الادارة المدرسية في نيوزيلندا وإمكانية الاستفادة منها في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الوثائق وتحليلها. وأظهرت نتائج الدراسة اهتمام نيوزيلندا بتمهين الادارة المدرسية في جميع المجالات التي شملتها الدراسة، في حين كان اهتمام سلطنة عمان بتمهين الادارة المدرسية محصوراً في بعض المجالات، وغياب التمهين عن مجالات: قانون التعليم، والميثاق الاخلاقي، والروابط المهنية.

أما دراسة لاشين وصلاح الدين (2019) فقد حاولت اقتراح آليات لتطبيق التدريب الاحترافي لمديري المدارس المصرية. حيث اشتملت العينة على (82) خبيراً في مجال التدريب ومديري مدارس التعليم العام في محافظة بني سويف بمصر. وقد تم استخدام استبانة لتحقيق هدف الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أهمية كبيرة لأساليب التدريب الاحترافي بشكل عام، حيث



كانت المتطلبات المادية هي الأكثر أهمية ، تلتهما المتطلبات الإدارية المرتبطة بتخطيط برامج التدريب ، ثم المتطلبات الإدارية المرتبطة بالتنظيم ، وأخيراً المتطلبات البشرية . واقترحت الدراسة آليات لتطبيق التدريب الاحترافي بالمدارس ، تشمل تغيير فلسفة وسياسات التدريب في وزارة التربية والتعليم ، وتعديل الممارسات التعليمية ، وتشكيل فرق للتدريب الاحترافي ، وتحديد أهداف ومتطلبات التدريب الاحترافي ، وتخطيط البرامج التدريبية ، وأخيراً تقوم ومتابعة التدريب الاحترافي .

أما دراسة (Karata, 2019) فقد هدفت إلى تحديد المعايير المهنية المطلوبة لإدارة المدارس كونها مهنة (Professionalism) . وقد تم استخدام المنهج الوصفي من خلال البيانات النوعية والبيانات الكمية . وتم إجراء مقابلة بؤرية مع (33) مشاركاً ، بمشاركة مدير مدرسة وعشرة معلمين من ثلاث مدارس مختلفة في تركيا . وتم تطوير أداة الاستبانة بالمعايير المهنية لإدارة المدرسة ، وشارك في تعبئة الاستبانة (328) مشاركاً . بعد ذلك تم جمع اجابات الباحثين ( الكمية والنوعية) واستنباط المعايير المهنية المهمة للإدارة المدرسية ، حيث تم تحديد (30) معياراً مهنيًا في مجموعتين ، عشرة منها في المجموعة الأولى وهي تشكل المعتقدات المطلوبة ، وعشرين منها هي معايير شخصية قائمة على القيم ومبادئ الممارسة . ويتوقع من مديري المدارس أن يؤسسوا أفكارهم ووجهات نظرهم ومواقفهم وقراراتهم وأفعالهم وأن يتخذوها كمرجع أثناء أداء إدارة المدرسة .

وسعت دراسة يعقوب (2009) التعرف الى أهم مبررات تزايد الحاجة للاحتراف (Professionalism) في الإدارة المدرسية ، وأهم متطلبات تنافسية مدير المدرسة المحترف ، وأهم الايجابيات والسلبيات المتوقعة من الاحتراف في الإدارة المدرسية ، وتعرف واقع الاحتراف في الإدارة المدرسية في مصر ، وتعرف خبرة إسبانيا في هذا المجال ، واستخدم البحث المنهج المقارن ومقابلة شخصية من النوع المفتوح مع بعض القيادات المدرسية وبعض القيادات المسؤولة عن المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية الحكومية في مصر في محافظات القاهرة والمنوفية والبحيرة ، وتوصلت الدراسة إلى أن حال الإدارة المدرسية في مصر يعكس غياب الاحتراف في الإدارة المدرسية ، ومن ثم توصل لتصور مقترح للاحتراف في الإدارة المدرسية في مصر في ضوء خبرة إسبانيا وبما يتناسب مع خصوصية وثقافة المجتمع المصري .

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد الاحتراف الوظيفي من المواضيع البحثية المستجدة في الوطن العربي بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص . وفي ظل التطورات التكنولوجية والادارية والقيادية السريعة ، وفي ظل

التنافس العالمي نحو التميز والابداع، لم يعد بالإمكان القبول بالحلول الوسط في مخرجات المؤسسات التعليمية . وكون المدارس ، بقيادتها وادارتها ومعلميها ، هي من يؤسس لقادة المستقبل ، وقيادة التطور والابداع ، كان لا بد من القيام بكل ما يلزم لتؤدي دورها هذا على أكمل وجه ، من خلال إدارتها المدرسية ، ومديريها على وجه الخصوص .

ويشير (Tanjung, 2020) الى أن مدير المدرسة مسؤول محترف في مؤسسة مدرسية ، تتمثل وظيفته في إدارة جميع موارد المدرسة ، والعمل عن كثب مع المعلمين لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ، ويعتمد ذلك بشكل كبير على المهارات القيادية وحكمة المدير ، واحترافه كأحد القادة التربويين ، وبفضل احترافية مدير المدرسة هذا ، من الممكن تطوير احترافية المعلمين .

واستناداً إلى شعور الباحثين بأهمية الاحتراف الوظيفي لدى مدير المدرسة ، ومن خلال عمل الباحثين في الميدان التربوي ، العام والعالي ؛ فقد شعروا بأهمية دور مدير المدرسة كقائد تربوي مسؤول عن إدارة المدرسة وقيادة العملية التعليمية بفاعلية ، والذي يعد عنصراً أساسياً لضمان جودة التعليم وفعالية العملية التربوية ، حيث يُسهم في تحسين أداء المعلمين ، وزيادة كفاءتهم في إدارة المهام والواجبات ، وتعزيز مهاراتهم القيادية والتواصلية ، وتطوير قدراتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات . وهذا كله قد يتحقق من خلال احترافية يمتلكها مدير المدرسة ، ويمارسها على أرض الواقع .

وهذا ما دفع الباحثين إلى إجراء هذه الدراسة لمعرفة واقع الاحتراف الوظيفي لمديري مدارس القدس الحكومية . وبهذا تحددت مشكلة الدراسة بالسؤالين الآتين :

السؤال الأول : ما واقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية (الضواحي) من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها؟

السؤال الثاني : هل تختلف تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية (الضواحي) باختلاف متغيرات الدراسة : الجنس ، والمسمى الوظيفي ، والمؤهل العلمي؟

## فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية من سؤال الدراسة الثاني :

الفرضية الصفرية الأولى : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (  $\leq$  ) بين متوسطات تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس



الحكومية (الضواحي) تعزى لمتغير الجنس؟

الفرضية الصفرية الثانية : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية (الضواحي) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

الفرضية الصفرية الثالثة : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية (الضواحي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

## أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية (الضواحي) من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها ، كما هدفت التعرف إلى واقع الاحتراف الوظيفي تبعاً لمتغيرات الدراسة : الجنس ، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي .

## أهمية الدراسة

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب ، منها :

الأهمية النظرية : تكمن أهمية الدراسة النظرية من أهمية موضوع الدراسة نفسه ، الاحتراف الوظيفي ، فهي من الدراسات النادرة التي بحثت في هذا المجال في حدود إطلاع الباحثة . ومن الممكن أن تثري هذه الدراسة المكتبة التربوية في موضوع أبعاد الاحتراف الوظيفي وأهميته ، والتي من المفترض توافرها لدى مديري المدارس .

الأهمية التطبيقية : من المتوقع أن تستفيد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وجهات ذات العلاقة من نتائج هذه الدراسة ، حيث ستقدم تصوراً عن واقع الاحتراف في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس ومعلميها . وكذلك من المتوقع أن يستفيد صناع السياسات وواضعو القرارات من النتائج المتعلقة بهذه الدراسة . كما وتوفر الدراسة قاعدة بيانات قيمة حول واقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس ضواحي القدس ، يمكن استخدامها لتحسين التعليم في فلسطين بشكل عام .

الأهمية البحثية : قد يستفيد باحثون آخرون من المنهجية العلمية المستخدمة في هذه

الدراسة ، حيث تم التوصل للنتائج من خلال المنهج الكمي ، وكذلك هذه الدراسة من الدراسات الريادية التي بحثت في واقع الاحتراف في الإدارة المدرسية في فلسطين .

## حدود الدراسة

- الحد الزمني : تم تطبيق القسم الميداني من الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2023 م .
- الحد المكاني : أجريت هذه الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية مديرية التربية والتعليم ، ضواحي القدس ، والتي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية .
- الحد البشري : اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس .
- الحد الإجرائي : تتحدد الدراسة إجرائياً في مجتمع الدراسة والذي يضم مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية ضواحي القدس ، والأدوات التي ستستخدم لجمع البيانات وهي : الاستبانة .
- الحد المفاهيمي : اقتصرت الدراسة على المفاهيم الواردة في مصطلحات الدراسة ، وهي : الاحتراف في الإدارة المدرسية ، واقع الاحتراف .

## مصطلحات الدراسة

### \* الاحتراف الوظيفي :

تعرفه البسيوني (2011) ، (El-Bassuony) بأنه مفهوم معقد يشمل الالتزام والرضا والفعالية ، ويعتمد على الخبرة والمعرفة لخدمة المجتمع والأفراد ، ويشمل أيضاً التطوير المهني المستمر والنظرة الأخلاقية التي توجه الأفعال والمواقف في العملية التعليمية .

### \* مدارس ضواحي القدس :

هي المدارس التي تتبع إدارياً لمديرية تربية وتعليم ضواحي القدس ، ولوزارة التربية والتعليم الفلسطينية ، وتضم (76) مدرسة حكومية ، و(36) مدرسة خاصة . وهي المدارس الموجودة في البلدات والتجمعات الواقعة ضمن ضواحي مدينة القدس ، أي خارج جدار الفصل العنصري ، والذي فصل مدينة القدس عن ضواحيها ، وتضم هذه التجمعات العديد من البلدات : مخماس رافات ، جبع ، الجهالين ، مخيم قلنديا ، بيت دقو الرام ضاحية البريد



الجديرة الجيب بيرنبالا، الجيب بيت عنان القبيبة بدو، بيت اجزاء، خربة أم اللحم، النبي صمويل، حزما، بيت سوريك، قطنة، العيزرية، أبوديس، السواحة الشرقية الشيخ سعد، بيت حنينا البلدة التحتا بيت اكسا، عناتا، الكعابنة، الخان الأحمر، الزعيم (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022).

## منهج الدراسة واجراءاتها

تناول هذا الجزء من الدراسة منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، إضافة الى التطرق الى أداة الدراسة: بنائها وصدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة ومعالجاتها الاحصائية. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته للدراسات المسحية الميدانية.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مُجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم القدس (الضواحي)، وعددهم (1463) فرداً، منهم (76) مديراً، و(1387) معلماً. في حين جاءت عينة الدراسة، عينة عشوائية طبقية، بواقع (37) مديراً، و(268) معلماً، وتمثل ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة. ويبين الجدول (1) توزيع أفراد العينة وفق متغيراتها الديموغرافية.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	15.1
	أنثى	259	84.9
المسمى الوظيفي	مدير/ة مدرسة	37	12.1
	معلم/ة	268	87.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس	237	77.7
	ماجستير فأعلى	68	22.3

## أداة الدراسة: البناء والصدق والثبات

قام الباحثان ببناء أداة الدراسة في صورتها الأولية ، وهي استبانة ، وتم تحديد مجالاتها ، على وجه الخصوص ، بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة الواردة سابقاً ، وحاول الباحثان التعرف الى أكثر المجالات أهمية في الاحتراف الوظيفي لدى المديرين . وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من مجالات خمسة ، وارتأى الباحثان بأنها هي الأكثر أهمية وضرورة للاحتراف الوظيفي لمديري المدارس ، وهي : القيادة المدرسية ، الإشراف التربوي وتنمية المعلمين ، الدعم النفسي والتحفيز ، تطوير البيئة المدرسية ، التعاون مع المجتمع . وعدد فقراتها (40) فقرة . وقد أعدت فقرات الاستبانة للإجابة عنها وفق تدرج ليكرت الخماسي .

بعد ذلك ، وللتحقق من صدق أداة الدراسة ، تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية والمدرسية ، وعددهم (10) محكمين ، وتم الأخذ بالرأي الذي أجمع عليه (80%) من المحكمين في فقرات الاستبانة ، لمعرفة ارتباطها بالمجال الذي أدرجت ضمنه ، وتم إدخال ما أشاروا اليه من حذف لبعض الفقرات وتعديل لفقرات أخرى ، وإضافة فقرات جديدة ، وصولاً بالاستبانة الى صورتها النهائية . حيث تكونت من (45) فقرة موزعة على المجالات الخمسة الواردة في الصورة الأولية : القيادة المدرسية (11) فقرة ، الإشراف التربوي وتنمية المعلمين (9) فقرات ، الدعم النفسي والتحفيز (8) فقرات ، تطوير البيئة المدرسية (8) فقرات ، التعاون مع المجتمع المحلي (9) فقرات .

كما تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق البنائي ، بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة ، وأشارت النتائج وجود دلالة إحصائية لجميع قيم معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة ، وهذا يشير أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات .

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحثان بحساب معاملات ثبات مجالات الأداة وفق معادلة الثبات كرونباخ الفا ، وجاءت قيم معاملات الارتباط لمجالات الاستبانة مرتفعة ، كما يظهر في الجدول (2) . وهذه القيم تشير الى تمتع الاداة بثبات يفني بأغراض الدراسة .



جدول (2) : معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة

المعامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.952	11	القيادة المدرسية
0.954	9	الإشراف التربوي وتنمية المعلمين
0.950	8	الدعم النفسي والتحفيز
0.938	8	تطوير البيئة المدرسية
0.955	9	التعاون مع المجتمع المحلي

## متغيرات الدراسة

أولاً : المتغيرات التصنيفية المستقلة

الجنس وله فئتان : ذكر وأنثى .

المؤهل العلمي وله مستويان : بكالوريوس وماجستير فأعلى .

المسمى الوظيفي وله مستويان : مديرة/مدرسة ومعلم/ة .

ثانياً : المتغير التابع

تقديرات مديري ومعلمي مدارس القدس الحكومية (الضواحي) لواقع الاحتراف الوظيفي لدى المديرين .

## المقياس الوزني

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة المقياس الوزني الثلاثي ، حيث تم وصف درجة الاحتراف الوظيفي بأنها :

منخفضة : إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.34) ، للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية ،

متوسطة : إذا كان المتوسط الحسابي محصوراً بين (2.34 ، 3.67) ،

مرتفعة : إذا كان المتوسط الحسابي أعلى من (3.67) .

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

عرض نتائج السؤال الأول : ما واقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية ( الضواحي) من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة ومجالاتها ، والتي تعبر عن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية ( الضواحي) ، والجدول رقم (3) يبين هذه القيم ودرجتها .

جدول (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية ( الضواحي)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	القيادة المدرسية	3.93	0.77	مرتفعة	78.6
2	الإشراف التربوي وتنمية المعلمين	3.91	0.78	مرتفعة	78.2
3	الدعم النفسي والتحفيز	3.79	0.88	مرتفعة	75.8
4	تطوير البيئة المدرسية	3.71	0.83	مرتفعة	74.2
5	التعاون مع المجتمع المحلي	3.58	0.85	متوسطة	71.6
	الدرجة الكلية	3.79	0.75	مرتفعة	75.8

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.75) ، وهذا يؤشر على أن واقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية ( الضواحي) جاء بدرجة مرتفعة ، وبنسبة مئوية (75.8%) . كما تشير المتوسطات الحسابية للمجالات ان مجالات : القيادة المدرسية ، والإشراف التربوي وتنمية المعلمين ، والدعم النفسي والتحفيز ، جاءت بدرجات مرتفعة ، في حين جاء مجال التعاون مع المجتمع المحلي بدرجة متوسطة ، وبمتوسط حسابي هو الأقل من بين متوسطات المجالات ، ومقداره (3.58) .

هذا بخصوص المتوسط الحسابي ( X ) لتقديرات أفراد عينة الدراسة ، وبهدف تعميم النتائج على مجتمع الدراسة ، فلا بد من الإشارة الى المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة (II) . وهذا يتم من خلال التقدير ( Estimation ) ، وهو على نوعين التقدير النقطي ( Point



( Estimation ) ، والتقدير بفترة ( Lind et al. , 2011 ) ( Interval Estimation ) .

ووفق التقدير النقطي أو التقدير بقيمة ، تقدر قيمة المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة بقيمة المتوسط الحسابي لعينة الدراسة ، أي أن قيمته (3.79) ونسبة (75.8%) .

وقد تُعزى نتيجة السؤال الأول هذه ، كون واقع الاحتراف الوظيفي لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة ، للدرجة الكلية ولأربع مجالات ، إلا أن مدارس مدينة القدس ( الضواحي ) تعيش في صراع مع البقاء ، كما هو الشعب الفلسطيني في مدينة القدس على وجه الخصوص ، وفي فلسطين بشكل عام ، وهذا يستلزم أن يؤدي كل فرد ، ومن خلال موقعه ، عمله ووظيفته بكيفية لا تقبل التقصير والنقصان . ومديرو المدارس مكون أساس من مكونات المجتمع الفلسطيني في مدينة القدس وضواحيها ، وبالتالي يحرصون كل الحرص على أن يكونوا على قدر المسؤولية الملقاة على عاتقهم من التميز والاحترافية . فهم في الخندق الأول في الدفاع عن شباب القدس وطلبة القدس ، من خلال العلم النافع ، وما يلزمه من حرفة عالية ، ومهنية متميزة . وهذا ، كما يبدو ، ما أدركته عينة الدراسة لهذا الواقع من الاحترافية ، فجاء تقديرهم لهذا الواقع بدرجة مرتفعة . وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة أيضاً الى العديد من الدورات التدريبية التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم للارتقاء بمهارات مديري المدارس ، واكسابهم معارف جديدة تنعكس ايجاباً على احترافهم الوظيفي كمديري مدارس .

أما بخصوص مجال التعاون مع المجتمع المحلي ، وكونه جاء بدرجة متوسطة استثناءً ، فقد تعزى هذه النتيجة لمحدودية صلاحيات مجالس أولياء الأمور ومحدودية مشاركتهم في أمور المدرسة ، مما يجعل مساحة احترافية مديري المدارس في هذا المجال محدودة .

تتفق نتيجة هذه الدراسة في هذا الجانب مع نتيجة دراسة ( Ani et al. , 2023 ) ، في حين تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ( Ayob, 2012 ) .

## عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

هل تختلف تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية ( الضواحي) باختلاف متغيرات الدراسة : الجنس ، والمسمى الوظيفي ، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه :

نتائج الفرضية الصفرية الأولى : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 ≤) بين متوسطات تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية ( الضواحي) تعزى لمتغير الجنس؟

تم فحص الفرضية الصفرية الأولى باستخدام اختبار «ت» للعينات المستقلة تبعاً لمتغير الجنس ، ويبينه الجدول (4) .

جدول (4) : نتائج اختبار «ت» للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «t»	مستوى الدلالة
القيادة المدرسية	ذكر	46	3.89	0.92	0.424	0.672
	أنثى	259	3.94	0.74		
الإشراف التربوي وتنمية المعلمين	ذكر	46	3.92	0.88	0.049	0.961
	أنثى	259	3.91	0.76		
الدعم النفسي والتحفيز	ذكر	46	3.81	0.94	0.120	0.904
	أنثى	259	3.79	0.86		
تطوير البيئة المدرسية	ذكر	46	3.81	1.00	0.856	0.393
	أنثى	259	3.69	0.79		
التعاون مع المجتمع المحلي	ذكر	46	3.66	0.73	0.718	0.474
	أنثى	259	3.57	0.87		



0.796	0.259	0.84	3.82	46	ذكر	الدرجة الكلية
		0.73	3.79	259	أنثى	

تشير قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (في الجدول) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية (الضواحي) تعزى لمتغير الجنس، وذلك كون مستوى الدلالة في الجدول (0.796) جاء أكبر من مستوى الدلالة المحدد. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس ومعلميها ينظرون إلى الاحتراف لدى مديري المدارس من نفس القناعة بعيداً عن متغير جنس المعلم، فالمدير أو المديرية إما يمتلك هذه المهارات أو لا يمتلكها، وأن متغير جنس المعلم ليس له دور في تقديراتهم لمدى امتلاك مهارات الاحتراف لدى المديرين. ويبدو أن القدرات والمهارات المهنية الدالة على الاحتراف الوظيفي تُقيم بناءً على الكفاءة والاحترافية بعيداً عن الجنس. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعايير المهنية والمتطلبات الخاصة بوظيفة مديري المدارس موحدة ومتفق عليها بشكل واضح بين جميع العاملين في هذا المجال، مما يجعل التقييمات مستقلة عن متغير الجنس.

نتائج الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq$ ) بين متوسطات تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس ضواحي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟

تم فحص الفرضية الصفرية الثانية باستخدام اختبار «ت» للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية (الضواحي) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ويبينه الجدول رقم (5).

جدول (5) : نتائج اختبار «ت» للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس ضواحي القدس تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «t»	مستوى الدلالة
القيادة المدرسية	مديرة مدرسة	37	4.05	1.00	0.985	0.325
	معلم/ة	268	3.92	0.73		
الإشراف التربوي وتنمية المعلمين	مديرة مدرسة	37	4.04	1.06	1.105	0.270
	معلم/ة	268	3.89	0.73		
الدعم النفسي والتحفيز	مديرة مدرسة	37	3.83	1.09	0.258	0.796
	معلم/ة	268	3.79	0.84		
تطوير البيئة المدرسية	مديرة مدرسة	37	3.64	1.11	0.535	0.593
	معلم/ة	268	3.72	0.78		
التعاون مع المجتمع المحلي	مديرة مدرسة	37	3.37	1.17	1.599	0.111
	معلم/ة	268	3.61	0.79		
الدرجة الكلية	مديرة مدرسة	37	3.80	1.03	0.068	0.946
	معلم/ة	268	3.79	0.70		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة «ت» للدرجة الكلية (0.068) ، ومستوى الدلالة (0.946) ، أي أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المحدد ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية (الضواحي) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي . وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس والمعلمين يشتركون في نفس القناعة من أن الاحتراف الوظيفي مهارة مكتسبة من خلال الخبرة من جهة ، والتأهيل التربوي من جهة أخرى . ولا تختلف هذه القناعة باختلاف الوظيفة سواء كانت مدير مدرسة أو معلم . ويشير الاتفاق بين المديرين والمعلمين على تقدير الاحتراف الوظيفي إلى وجود رؤية موحدة حول ما يشكل الاحتراف في إدارة المدارس . هذه الرؤية المشتركة تُبنى على الكفاءة والمهارات المهنية بعيداً عن المسمى الوظيفي . وقد يكون هناك توافق عام على المعايير المهنية التي يجب أن يمتلكها المديرون ،

نتائج الفرضية الصفرية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة



0.05) بين متوسطات تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس ضواحي القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

تم فحص الفرضية الصفرية الثالثة باستخدام اختبار «ت» للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وبينه الجدول رقم (6).

جدول (6): نتائج اختبار «ت» للعينات المستقلة بين متوسطات تقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس ضواحي القدس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	مستوى الدلالة
القيادة المدرسية	بكالوريوس	237	3.91	0.78	0.954	0.341
	ماجستير فأعلى	68	4.01	0.73		
الإشراف التربوي وتنمية المعلمين	بكالوريوس	237	3.92	0.72	0.383	0.702
	ماجستير فأعلى	68	3.88	0.95		
الدعم النفسي والتحفيز	بكالوريوس	237	3.78	0.86	0.481	0.631
	ماجستير فأعلى	68	3.84	0.92		
تطوير البيئة المدرسية	بكالوريوس	237	3.72	0.80	0.421	0.674
	ماجستير فأعلى	68	3.67	0.94		
التعاون مع المجتمع المحلي	بكالوريوس	237	3.62	0.77	1.435	0.152
	ماجستير فأعلى	68	3.45	1.08		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	237	3.80	0.72	0.153	0.879
	ماجستير فأعلى	68	3.78	0.83		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة «ت» للدرجة الكلية (0.153)، ومستوى الدلالة (0.879)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات الباحثين لواقع الاحتراف الوظيفي لدى مديري مدارس القدس الحكومية (الضواحي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

يبدو أن المشاركين في الدراسة يرون أن الاحتراف الوظيفي لدى مديري المدارس يعتمد بشكل أكبر على المهارات العملية والخبرات المكتسبة في الميدان بدلاً من المؤهلات الأكاديمية. حيث أن المؤهل العلمي يوفر الأساس النظري والمعرفة، لكن تطبيق هذه المعرفة بفعالية في بيئة العمل يتطلب مهارات عملية وقدرات شخصية تتجاوز ما يمكن اكتسابه من خلال التعليم الأكاديمي فقط. ويبدو أن هناك عوامل عديدة تؤثر على مستوى الاحتراف الوظيفي، مثل

الخبرة المهنية ، التدريب المستمر ، السمات الشخصية ، والقدرة على القيادة وإدارة الفرق . هذه العوامل قد تلعب دوراً أكبر في تحديد مستوى احتراف المديرين مقارنة بالمؤهل العلمي الذي يحملونه . ويمكن أن يكون هناك تركيز كبير على التدريب المستمر والتطوير المهني للمديرين بغض النظر عن مؤهلاتهم الأكاديمية . هذا يساعد في تعزيز مستوى الاحترافية بين المديرين .

## التوصيات

لاحقاً لما تم التوصل له من نتائج ، فإن الدراسة توصي بما يلي :

- 1 . ضرورة ايلاء مدارس القدس (مديرها ومعلميها وطلبتها) اهتماماً خاصاً من قبل ذوي العلاقة في السلطة الفلسطينية ، نظراً لحساسية الوضع فيها .
- 2 . ضرورة أن تسعى وزارة التربية والتعليم لتكون مهنة التعليم « مهنة احترافية » وليست وظيفة .
- 3 . تصميم برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات الاحتراف لدى مديري المدارس في القدس .
- 4 . تعزيز دور المجتمع المحلي في دعم عمل المدارس وتحسين بيئتها التعليمية ، مما يساهم في تعزيز الشراكة بين المدارس والمجتمع المحلي .
- 5 . إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث لفهم العوامل التي تؤثر على مستوى الاحترافية في الإدارة المدرسية وتحديد الاحتياجات المستقبلية للتطوير والتحسين .



## المراجع العربية

ابراهيم ، حسام الدين السيد محمد ، والأريمي ، وليد بن فايل بن راشد . (2020) . «تمهين الإدارة المدرسية في نيوزلندا واذمكانية الإفادة منها بسلطنة عُمان» . المجلة العربية للتربية النوعية . المجلد (13) . العدد (4) . ص : 256-221 .

ابراهيم ، حسام الدين السيد . الريامي ، محمد بن ناصر . (2022) . «المعايير المهنية لإدارة والقيادة المدرسية في بعض الدول الافريقية وإمكانية الإفادة منها بسلطنة عُمان» . مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث . المجلد (2) . العدد (4) . ص : 270-204 .

بياض ، فريد . (2010) . «مبادئ الاحترافية في التدريس وإكراهات الواقع المغربي» . مجلة علوم التربية . العدد (46) . ص : 62-50 .

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2022) . النتائج النهائية للتعداد . تقرير السكان ، محافظة القدس ، فلسطين .

لاشين ، محمد عبد الحميد . صلاح الدين ، نسرين صالح محمد . (2019) . «آليات مقترحة لتطبيق التدريب الاحترافي لمديري المدارس المصرية : دراسة حالة على محافظة بني سويف» . مجلة العلوم التربوية . العدد (1) . ص : 161-128 .

المحسن ، محسن بن عبد الرحمن بن محسن . (2007) . «الإحتراف الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس» . مجلة مستقبل التربية العربية . المجلد (13) . العدد (44) . ص : 39-9 .

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2018) . مقاييس الأداء المتدرج لكفايات المديرين القيادة . رام الله : المعهد الوطني للتدريب التربوي ، قسم الدراسات والتقويم .

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2014) . المعايير المهنية لمدير المدرسة . رام الله : هيئة تطوير مهنة التعليم .

يعقوب ، خالد عطية . (2009) . «تصور مقترح للاحتراف في الإدارة المدرسية في مصر في ضوء خبرة إسبانيا» . في «المؤتمر العلمي العربي الرابع - الدولي الأول - التعليم وتحديات المستقبل» . المجلد (2) . سوهاج : جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج ، ص : 222-195 .

Ani Soesanti, Yatim Riyanto, and Bambang Sigit. (2023). «Principal Professionalism in Improving the Quality of Education in Senior High Schools». **Journal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme**. Vol (5). No (1). pp: 1- 19.

Ayob, A. (2012). «Education Administrators' Professional Standard: The Malaysian Perspective». **Journal of Research, Policy & Practice of Teacher & Teacher Education**. Vol (2). No (1). pp: 60- 74.

Balthazard, C. (2014). The Professionalism of Human Resource. **Queen's University IRC**: 110-.

Boukhelouf, A. (2022). «The EFL Teacher at the Crossroads of Professionalism to Be Professional or not to be». **Professional Journal**. No (29). pp: 529- 549.

El-Bassuony, J. M. (2011). «Using Collaborative Action Research and Facebook to Develop EFL Pre-service Teachers Professionalism in The Light of STEPS Standards». **Dirasat of Curriculum & Instruction**. No (176). pp: 1- 48.

Fedorchuk, Y. (2019). Professional Standard of a School Principal: Russian and International Experience. **Advances in Social Science. Education and Humanities Research**, 316: 102 -106.

Freidson, E. (2001). Professionalism, The Third Logic; on the practice of knowledge. **University of Chicago Press**.

Karatas, I. (2019). «Principles of Profesionalism in School Principalship». **Universal Journal of Education research**. Vol (7). No (2). pp: 588- 599.

Lind, D.A., Marchal, W.G., and Wathen, S. A. (2011). **Basic Statistics for Business and Economics**. 7<sup>th</sup> ed. NY, McGraw – Hil Irwin.

Reston, A. V. (2015). **Professional Standard for Educational Leaders**. National Policy Board for Educational Administration (NPBEA). America.

Tanjung, B. N. (2020). «Professionalism in Principal Leadership Development of Work in Schools». **EduTech Journal**. Vol (6). No (2). pp: 151- 156.