



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس
كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها
وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين

إعداد

إيمان خالد الطرمان

إشراف

أ. د غسان حسين الحلو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، بكلية الدراسات العليا
في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين


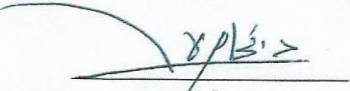

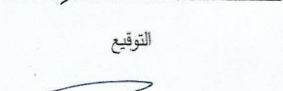
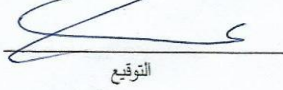



2022

دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس
كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها
وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين

إعداد

إيمان خالد الطرمان

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 25 / 9 / 2022م، وأجيزت:

 التوقيع	أ.د. غسان حسين الحلو
 التوقيع	المشرف الرئيسي
 التوقيع	د. كمال مخامرة
 التوقيع	المتحن الخارجي
 التوقيع	د. كفاح برهم
 التوقيع	المتحن الداخلي
 التوقيع	د. عبد الكريم أيوب
 التوقيع	المتحن الاحصائي

ب

الإهداء

إلى الوطن الغالي فلسطين الأبية، وعاصمتها القدس الشريف

إلى أرواح الشهداء الأبرار الذين روت دماءهم تراب الوطن.

إلى الأبطال خلف قضبان سجون الاحتلال أسرانا البواسل

إلى من أفتقد حرارة تصفيقه فرحاً بإنجازي في هذه اللحظة، إلى من رباني على حب العلم، إلى من شرفني

بحمل اسمه ... والدي رحمه الله.

إلى صاحبة الدعوات والصلوات التي كانت هي سر نجاحي، التي حملتني وتحملتني، ومنحتني كل ما

لديها من حب وجلّ ما لديها من عطاء، إلى الشامخة التي علمتني معنى الإصرار، إلى أمي أطال الله

بعمرها .

إلى صاحب النفس الطويل، إلى رفيق الدرب الذي ساندني في مشوار نجاحاتي دون كلل أو ملل، نبض

قلبي وقلمي زوجي الغالي ضرار.

إلى من رفعت رأسي بهم افتخاراً وشددت بهم أوزي ، أحبتي أختي.

إلى من تلمع عيونهنّ فخراً بنجاحي دائماً، السند والساعد خواتي العزيزات

إلى فراشاتي الصغيرة، التي تحملن بعدي وانشغالي، إلى فرحة عمري بناتي شام وسارة.

إلى كل من تركوا في روحي بصمة جميلة وفي قلبي نبضة لا تتطفئ.

إلى كل هؤلاء أهدي هذه الرسالة راجية من الله أن تكون نافذة علم وأن ينفعا وينتفع بنا.

الشكر والتقدير

الشكر لله عز وجل على عظيم فضله وجزيل إحسانه.

أتقدم بخالص شكري وعظيم امتناري إلى الأستاذ الدكتور الفاضل غسان حسين الحلو المشرف على

هذه الرسالة، لما قدمه من عون ومساعدة وتوجيهات علمية بناءة.

وأشكر لجنة المناقشة الدكتور كمال محامرة ممتحناً خارجياً من جامعة القدس، والدكتورة كفاح برهم

ممتحناً داخلياً من جامعة النجاح الوطنية،

والشكر والتقدير لكل من ساهم في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود عن طريق تقديم العون أو

تقديم التسهيلات اللازمة.

الباحثة: إيمان الطرمان

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من
وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر
المديرين"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيث ما
ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى
أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: إمام خالد الطحان

التوقيع: 

التاريخ: 2022/9/26

قائمة المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية
1	المقدمة
4	المحور الأول: الإدارة المدرسية
4	مفهوم الإدارة المدرسية
5	أهداف الإدارة المدرسية
7	مسؤوليات الإدارة المدرسية
9	المعايير المهنية لمديري المدارس
14	صفات مدير المدرسة
14	المحور الثاني: تطوير الأداء المهني للمعلمين
15	قياس الأداء المهني
15	عناصر الأداء المهني
16	أنواع الأداء المهني
16	العوامل المؤثرة في الأداء المهني
17	أهمية تطوير الأداء المهني للمعلمين
18	دور مديري المدارس في تطوير أداء المعلمين مهنيًا
19	برامج تطوير أداء المعلمين مهنيًا

22	المحور الثالث: بلدة كفر عقب
23	الحياة الاجتماعية والاقتصادية في بلدة كفر عقب
24	أوضاع التعليم في كفر عقب
26	المحور الرابع: الدراسات السابقة
26	أولاً: الدراسات العربية
31	ثانياً: الدراسات الأجنبية
34	التعقيب على الدراسات السابقة
37	مصطلحات الدراسة
38	مشكلة الدراسة
40	أسئلة الدراسة
41	فرضيات الدراسة
41	أهداف الدراسة
42	أهمية الدراسة
43	حدود الدراسة
45	الفصل الثاني: الطريقة والاجراءات
45	منهجية الدراسة
45	مجتمع الدراسة وعينتها
47	أداتي الدراسة ومؤشرات صدقها وثباتها
50	صدق أداتي الدراسة
50	ثبات أداة الاستبانة
51	إجراءات الدراسة
54	متغيرات الدراسة للبيانات الكمية
54	المعالجات الإحصائية للأداة الكمية (الاستبانة)
56	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
56	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

69	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
69	مناقشة نتائج الدراسة
79	التوصيات والمقترحات
80	المراجع العلمية
91	الملاحق
b	Abstract

قائمة الجداول

- جدول 1: توزيع عينة الدراسة بحسب متغير الدراسة التصنيفية.....46
- جدول 2: توزيع مجالات الاستبانة وعدد الفقرات 48
- جدول 3: مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي 48
- جدول 4: معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha).....50
- جدول 5: ترميز البيانات النوعية حول الموضوعات المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية..... 53
- جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين اختبارات لعينة واحدة (One Sample t-Test) (ن=246) 57
- جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً..... 101
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً..... 102
- جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيادة المدرسية مرتبة تنازلياً..... 103
- جدول 10: نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس 60
- جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإبداع المهني مرتبة تنازلياً..... 104
- جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التقويم مرتبة تنازلياً..... 105
- جدول 13: نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي... 61
- جدول 14: نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة 63
- جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة 106
- الجدول 16: نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير نوع المدرسة.. 64
- جدول 17: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين في مدارس كفر عقب (ن=10) 107

جدول 19: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالتكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالتحديات
(ن=10) 107

جدول 20: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بسبل التغلب على التحديات التي تحول دون تطوير الأداء
المهني لدى للمعلمين والمعلمات في مدارس كفر عقب (ن=10) 108

قائمة الملاحق

- ملحق أ: الاستبانة بصورتها الأولية 91
- ملحق ب: أسماء لجنة المحكمين 95
- ملحق ج: كتاب تسهيل المهمة البحثية 96
- ملحق د: الاستبانة بصورتها النهائية 97
- ملحق هـ: الجداول الإحصائية للبيانات الكمية والنوعية 101

دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر
المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين"

إعداد

إيمان الطرمان

إشراف

أ.د. غسان حسين الحلو

المُلخَص

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين، والتعرف إلى دور متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة على متوسط استجابات معلمي مدارس كفر عقب عليها، وقد تكون مجتمع الدراسة من (930) معلماً معلمة، و(25) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة بالطريقة الميسرة بلغ قوامها (246) معلماً ومعلمة، و(10) مديرين.

منهجية الدراسة:

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب المزج بين المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة، والمنهج الكيفي، وأداة الدراسة المقابلة النوعية.

نتائج الدراسة

أظهرت النتائج أن دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات المعلمين نحو دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات الجنس، ولصالح الذكور، ونوع المدرسة، ولصالح المدارس الحكومية، والمؤهل العلمي في

مجالات الإبداع المهني، والاحتياجات التدريبية، والتقويم، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين نحو الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في مجالي القيادة والمناخ التنظيمي.

أظهرت النتائج الكيفية أن دور الإدارة المدرسية في التطوير المهني للمعلمين جاءت ع متابعة نمو المعلمين من خلال الزيارات الصفية، وحضور الحصص التعليمية، وتلبية احتياجاتهم المهنية من وسائل تعليمية ومواد وأجهزة حسب الدعم وما يحتاجونه من دورات تدريبية ، أعلى التكرارات المتعلقة بالتحديات جاءت مع غياب القناعة لدى بعض المعلمين في توظيف التكنولوجيا، ونظام المقاولات المتبع في المدارس في كفر عقب وصعوبة صرف الشك من البنك يعيق عملية شراء الاحتياجات الضرورية للمعلمين من وسائل تعليمية وأجهزة وموارد تعليمية ، ويلبها تسرب الطلبة من المدارس، وأن سبل التغلب على هذه التحديات جاءت مع تمكين المعلمين في مدارسهم، وتلبية احتياجاتهم

الاستنتاجات:

كما وأوصت الدراسة بالعمل على تمكين المعلمين في مدارسهم من خلال توفير المناخ التعليمي الملائم ووسائل المواصلات المؤمنة ، و تعزيز الشراكة المجتمعية لدعم مدارس كفر عقب وتلبية احتياجات المعلمين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، التطور المهني، كفر عقب، التحديات.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

المقدمة:

تسعى الدول النامية والمتقدمة إلى تحقيق التنمية الشاملة والتقدم، من خلال اهتمامها بالتعليم والنظم التعليمية، والتعليم هو الركيزة الأساسية التي يكتسب الفرد على أساسها المعرفة والمهارات والاتجاهات والقيم، لإعداد الموارد البشرية المؤهلة والمدرية التي يمكن أن تؤدي دوراً نشطاً في بناء المجتمع والنهوض به نحو الاستقرار والتقدم والرخاء.

والموارد البشرية هي واحدة من أهم العوامل التي تؤثر على المنظمات اللازمة لهذه الموارد الاستراتيجية من خصائص ومزايا لجعلها تسهم في تحسين الأداء العام من خلال تحسين أدائها، حتى أن العديد من الباحثين يعتبرون أداء المنظمات هو نتيجة أداء مواردها البشرية، لذلك جاء موضوع تحسين الأداء يهتم بالمنظمات، فهو الضامن الأساسي لبقاء المنظمة واستمراريتها، وتسلب الضوء على أهمية تقييم الأداء الفردي للمنظمات في معرفة نقاط الضعف و نقاط القوة في أداء مواردها البشرية، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وتطوير خطة لتحسين وتطوير أدائها في المستقبل يمكن استخدام عملية شاملة من قبل العديد من القرارات المتعلقة بالأفراد أو المؤسسة ككل (خان، 2018).

إن رفع رفاهية المجتمع وتوجيه الناس إلى مجالات مثل (العلوم والفنون والتنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية) أمر ممكن من خلال تقديم تعليم عالي الجودة ومناسب للعمر وحديث ومحدد لكل فرد، ودور المعلمين هو المفتاح الأساسي، لذلك ليس من قبيل الصدفة التي تنص عليها أن تنتج سياسات مستدامة للمعلمين وقوية في العديد من المجالات ،حيث يمكن أن تكون المجتمعات منتجة في الزراعة والطب والفنون والاقتصاد وغيرها من التخصصات من خلال المعلمين الذين يقومون باستمرار بتطوير أنفسهم في المجال الوظيفي، ويحرصون على رفع مستوى أدائهم (Elçiçek, 2016).

ويعد الاهتمام بتحسين الأداء المهني للمعلم من أهم السياسات الناجحة لتحسين الأداء المؤسسي، وبقاء المؤسسات التعليمية، واستمرارها في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها هذا العصر؛ فالأداء المهني يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة سواء كانت تربوية أو غير تربوية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة به (حسين، 2019).

ويعد الأداء محورياً هاماً في أي مؤسسة؛ باعتباره المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، والمؤسسة تكون أكثر استقراراً وأكثر تطوراً حين يكون أداء العاملين بها أداءً عالياً، وتسعى القيادات التربوية والتعليمية بالاهتمام بالنظم التعليمية، وتأهيل المعلمين، للنهوض بالعملية التعليمية، كما يعد الأداء المهني المكون الرئيس للعملية الإدارية والتنظيمية في المدرسة؛ كونه مرتبط بالمعلم، وقد عرفه سلطان (Sultan, 2019: 26) بأنه قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذي نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مواصفات محددة وأقل تكلفة في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة"، وعرفه غربي (Garbi, 2019: 26) بأنه قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذي نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وأقل تكلفة في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة" ومن عناصره نوعية العمل، وتتمثل في ما سيدركه الفرد في عمله الذي سيقوم به، ومستوى المهارات والكفايات التي يملكها، ومقدار العمل الذي تم إنجازه في الظروف العادية، والاجتهاد والمثابرة والتي تتمثل بالالتزام وتحمل مسؤولية إنجاز الأعمال، ومدى احتياجه للتدريب والتأهيل والإشراف، والمعرفة بطبيعة الوظيفة من معارف ومهارات فنية ومهنية، وخلفية عامل عن الوظيفية والمجالات المرتبطة بها (Al-Harithi, 2018).

وتشغل قضية إعداد المعلمين وتطويرهم محط اهتمام القادة التربويين في الدول المتقدمة؛ إذ يركز على هذه القضية بناء شخصيات الطلبة من كافة الجوانب، ونمو المجتمع، بالإضافة إلى التغيير الاجتماعي في

اتجاه مستويات طموح المجتمعات، ولذلك يرون أن نشاط المعلم، وقدرته على التدريس والعطاء قادر على بناء قادة المستقبل وبناء المجتمع (أبو زلطة، 2021).

وتعتمد عملية تطوير العملية التعليمية على مستوى التحسين والتطوير للمعلمين في المدرسة، فتطوير المعلمين يسهم في تطوير المنهاج والطلبة، وقد أظهرت العديد من النظريات العلمية والسلوكية والنفسية أثر تحسين أداء المعلمين وتطويره باعتباره أهم مدخلات العملية التعليمية، وعليه تركز عملية النهوض بالعملية التعليمية، والارتقاء بمستوى تحصيل الطلبة، وتعديل سلوكهم (ثابت، 2015).

وقد بينت العديد من الدراسات أهمية وجود معايير مهنية لمساعدة المعلم على تغيير كل ما يطرأ على أدائه، وأداء طلبته في ضوءها، وتقديم عروضه مسترشداً بها، ومعرفة مدى اقترابه من المستوى المطلوب، فقد أشار تراهي (2016) أن المعايير المهنية تساعد في معرفة الإنسان، وتوقع نتائج ممكنة للأعمال، وبلوغ الأهداف التربوية، فمدير المدرسة قائد تربوي يحمل رؤية ورسالة ساميتين، يعمل على تحقيقها من خلال تأثيره على الآخرين، مما يتطلب امتلاكه لسمات وصفات شخصية تعزز ثقة المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي به، باعتباره قدوى يحتذى بها.

ولتحقيق هذا التطوير يقع على عاتق الإدارة المدرسية في المدارس دوراً مهماً في تطوير أداء المعلمين مهنيًا، فالإدارة المدرسية هي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من إداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية، والعمل على توفير الخطط، وتنمية مهارات المعلمين، والارتقاء بتعليم الطلبة، وتتجسد الإدارة المدرسية بشخص المدير (وزارة التربية والتعليم، 2014).

وذكرت أبو زلطة (2021) أن من مهام الإدارة المدرسية العمل بروح الفريق في سبيل تحقيق أهداف المدرسة، والتخطيط والتنظيم، ومتابعة الجوانب الإدارية المتعلقة بالمبنى المدرسي، والموازنة المالية، ووضع الخطط، بالإضافة إلى الجوانب الفنية من متابعة المعلمين، وتلبية احتياجاتهم المهنية والتدريبية، وتوفير عاملي التحفيز والتطوير، وإشاعة المناخ التنظيمي القائم على الود والاحترام، ومشاركة المعلمين في صنع القرار، وتفويضهم الصلاحيات، وذلك للارتقاء بالعملية التعليمية وتطوير مخرجات التعليم في المدرسة.

ولا شك أن التعليم في فلسطين يواجه تحديات كبيرة، وعلى رأسها ممارسات الاحتلال الإسرائيلي، ووقوع بعض المناطق الفلسطينية بما فيها المؤسسات التعليمية الفلسطينية تحت سلطة الاحتلال باعتبارها ضمن المنطقة ب أو ج ومنها قرية كفر عقب، حيث تقع القرية على ارتفاع 764م فوق سطح البحر على بعد 11.2 كم شمالي القدس، ويحيط بها من الشرق رافات وقلنديا، ومن الشمال الرام وقلنديا ومخيم قلنديا، ومن الغرب أراضي برقا، ومن الجنوب البيرة، وقد تمت مصادرة (2,037) دونماً من أراضي القرية من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلية؛ قرابة (30.6%) من مساحة القرية لبناء مستوطنات وقواعد عسكرية لسلطات الاحتلال (معهد أريج للأبحاث، 2012).

ومع إتمام الجدار في منطقة الرام وضاحية البريد حرم (2000) طالب و (200) معلم من الوصول إلى مدارسهم داخل هذه المنطقة، ومعظم هؤلاء يأتون من القدس والضواحي المحيطة بالإضافة إلى قرابة (6500) طالب مقدسي يقطنون في مناطق الرام، الضاحية، بيرنبالا وكفر عقب، وهذا الجدار يعيق التحاقهم في مدارس داخل القدس (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021).

وأمام هذه التحديات التعليمية التي يعانيها المعلمين والطلبة في كفر عقب، وما يترتب عليه من وجود هيئات متعددة تشرف على التعليم تتمثل بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وبلدية القدس الإسرائيلية، جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين.

المحور الأول: الإدارة المدرسية

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعد إدارة المدرسة أحد عناصر الإدارة التعليمية الفعالة، حيث تقوم على قائد تعليمي تجاوز مرحلة الإدارة، ويسعى للتأثير على أداء جميع العاملين في المدرسة، مما يوفر فرصاً للتنمية والابتكار والإبداع، وبالتالي

يسعى لتحقيق أهداف المدرسة والمجتمع على النحو الأمثل، وبالتالي فإن نجاح المدرسة يعتمد على قدرات مديرها وموظفيها (المومني، 2007).

كما تؤدي الإدارة المدرسية دوراً هاماً في تحسين مستوى الأداء التعليمي والتربوي والاجتماعي للمدرسة، كونها جوهر العملية الإدارية، التي يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات التعليمية الناجحة وغير الناجحة، وتوجيه الموظفين من خلال التأثير عليهم والتأثر بهم (عبيدات، 2021).

وقد ظهرت تعريفات مختلفة للإدارة المدرسية، فهي " مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع، المتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي (الوزارة)، وما يضعه من سياسة تربوية وأنظمة وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية. (عابدين، 2001، ص: 52)، وعرفها بوزيد ونوار (2015)

بالإدارة التي يجب أن تتميز بالفاعلية والقدرات التي تمكنها من توفير الظروف المناسبة والمناخ التعليمي الملائم لنمو الطلبة في مختلف الجوانب وتعلمهم واكتسابهم المعارف، ومعالجة مشكلاتهم، وعرفها مجيد وجعفر (2016) بأنها مجموعة من العمليات التي تشمل التخطيط، والضبط، والتوجيه، والتنفيذ، وتقييم الأعمال المتعلقة بالشؤون الخاصة بالمدرسة، باستخدام أفضل الوسائل، وعرفها الدليمي (2013) بأنها عمليات مترابطة مع بعضها، وتمثل النظام التربوي المطبق في الدولة، وما يقدمه من مناهج وسياسات تربوية للمراحل الدراسية المختلفة، وعرفها الدويش (2021) أنها مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق أهداف العملية التعليمية، وتنفيذ تعليمات وزارة التربية والتعليم.

واستناداً إلى ما سبق ترى الباحثة أن الإدارة المدرسية تعمل على تنفيذ التعليمات التي تقرها الإدارتين التربوية والتعليمية وتعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال مجموعة من المهام التي تتمثل بالتخطيط والتوجيه والرقابة والقيادة وغيرها من المهام بالتعاون مع العاملين في المدرسة.

أهداف الإدارة المدرسية:

لم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية هدفها تسيير شؤون المدرسة فحسب ، وتسيير التعليمات الصادرة عن المديرية، كالمحافظة على النظام وتقصي الحضور والغياب للطلبة والمعلمين، وصيانة الأبنية

والتجهيزات وغيرها، بل أصبحت بالإضافة لذلك ، عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم العمل في المدرسة وتطويره، واستثمار الموارد المادية والبشرية التي تساعد على إنجاز الأهداف التربوية، وتنشيط العلاقة مع المجتمع المحلي (العمارة، 2001).

ويرى ثابت (2015) أن أهداف الإدارة المدرسية تتمثل في توفير المناخ الملائم لتحقيق نمو المتعلمين بشكل كامل ومتوازن، و تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يحرص المجتمع على تعميمها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين ، و توجيه المتعلمين ومساعدتهم في اختيار الخبرات لتحقيق نموهم ، و المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه ، ويرى دياب (2001) أن الإدارة المدرسية يجب أن تؤكد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات التي تصدر هامثلة بمدير المدرسة لابد أن تعمل على بناء الطالب السوي من جميع النواحي، والاهتمام بإنجاز المهام الإدارية بصورة جيدة وشكل فعال، والاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين المعلمين ، وإتقان فن الاتصال والتواصل مع مجتمع المدرسة ، والعمل على ربط المدرسة بالمجتمع ، ومواجهة المشكلات داخل المدرسة والعمل على حلها.

لما أن أعمال ومهام الإدارة المدرسية لم تعد مقتصرة على تسيير شؤون المدرسة، والقيام بالأعمال الإدارية، بل أصبحت عملية إنسانية هادفة تسعى إلى تنظيم العمل في المدرسة وتطويره بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية، واستثمار الموارد المادية والبشرية التي تحقق الأهداف التربوية، وتنشيط الشراكة مع المجتمع المحلي، والعمل على توفير المناخ التعليمي الملائم لتحقيق نمو المتعلمين في مختلف الجوانب النفسية، والذهنية، والتربوية، والسلوكية، والصحية وبشكل متوازن، وتحقيق الغايات وفلسفة المنهج، والتوافق مع المجتمع وتحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين، وتوجيه المتعلمين ومساعدتهم في اختيار الخبرات لتحقيق نموهم، والمساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه (المومني، 2007).

بالإضافة إلى التأكيد على الجهود والأنشطة والسلوكيات التي تصدر كمارسات وسلوكيات من قبل مدير المدرسة في سبيل بناء الطالب السوي سلوكياً ومهارياً ومعرفياً، والاهتمام بإنجاز المهام الإدارية والفنية

بأسلوب يرتقي لمطالبات الإدارة الحديثة ، وتطبيق العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين المعلمين،
واتقان فن الاتصال والتواصل مع المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي من أولياء أمور ومؤسسات داعمة ،
والعمل على ربط المدرسة بالمجتمع، وحل المشكلات المدرسية (خليل، 2016).

مسؤوليات الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية هيئة متكاملة من مدير المدرسة والمساعدين الإداريين من نائب مدير وسكرتير
والمعلمين والعاملين، وتشمل كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية، وتبقى الشؤون القيادية ممثلة في
مدير المدرسة، فهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة وأداء وظيفتها ، ويواجه مدير المدرسة مشكلات
وقضايا متعددة، مما يتطلب منه أن يكون قادراً على إصدار القرارات المناسبة والصائبة في الوقت
المناسب، وتصنف المسؤوليات المكلف بها مدير المدرسة إلى مسؤوليات فنية إشرافية، وتتمثل برفع
مستوى التعليم بالمدرسة ، ومواكبة المستجدات التربوية والتقنية الحديثة، والإشراف على مختلف الأنشطة
التي تنفذها المدرسة سواء على الصعيد التعليمي، أو إحياء المناسبات الوطنية، أو تنفيذ أنشطة بالتعاون
مع مؤسسات المجتمع المحلي ، كما أن مدير المدرسة مكلف بمتابعة التطور المهني للمعلمين ، وتنفيذ
الزيارات الإشرافية للمعلمين في الصفوف الدراسية، وتخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها في وقتها،
ورفع تقارير شافية لأولياء الأمور، والوقوف على الاحتياجات المهنية للمعلمين (البديري، 2005؛
العمارة، 2001).

كما وتتمثل المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة حسب ما ذكرته فهمي (2020) في تحقيق النمو المهني
للمعلمين، والارتقاء بالمنهاج المدرسي، وتشجيع المبادرات المدرسية، والقيام بدراسات وبحوث إجرائية
لتحسين التعليم، وتقويم أداء المعلمين ، ومتابعتهم، وإعداد التقارير اللازمة عن تقدم الطلبة في دراستهم
ومستوى تحصيلهم، والتعرف إلى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المدرسة.

ومن الأدوار المهمة التي تقع على عاتق المدير أيضاً عقد الاجتماعات، والمشاركة باللقاءات والأيام
التربوية، وتطوير قدراته البحثية ، ومواكبة المستجدات التربوية والتعليمية، ومعرفة استعدادات وقدرات

المعلمين، وتنمية القيم الأخلاقية الحميدة لدى الطلبة وتعديل سلوكهم الخاطيء، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم نحو المدرسة والتعلم والمنهاج(البيديري،2005).

وتتمثل المسؤوليات الإدارية، كما يراها الديكة (2021) والمومني (2007) في التنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف وربطها بالمجتمع المحلي وتوزيع المهام حسب الاختصاصات ودون تمييز ، وإدارة شؤون الطلبة من خلال متابعة الشكيات المدرسية، وتنظيم السجلات المختلفة المتعلقة بالخطة السنوية والتطويرية، والموازنة المالية، وسجلات المعلمين، والطلبة، والأثاث، والتقارير الإشرافية، وغيرها من سجلات وملفات، ورعاية النظام والانضباط المدرسي، وتنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة، وتنظيم سير الامتحانات المدرسية الشهرية والفصلية وإدارتها ومتابعة نتائجها وتقييمها، وتنظيم شؤون العاملين من حيث مساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة، وتنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي وتوزيع نصاب الحصص ، وإدارة دوام العاملين في المدرسة وتنظيمه، وتنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة، وإعداد التقارير الفصلية والسنوية عن العاملين في المدرسة .

وتعمل الإدارة المدرسية على تعزيز الشراكة المجتمعية ، وتنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي، وتنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية، والاستفادة من صلة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي وإشراكهم في أنشطة المدرسة المختلفة ، ومتابعة البناء المدرسي والتجهيزات المدرسية، ومتابعة أعمال الصيانة اللازمة لها، وإدارة الشؤون المالية والمتمثلة في التبرعات المدرسية وإدارتها، وتنظيم ريع الجمعية التعاونية في المدرسة وإدارتها ، أو متعهدي المقاصف ، وترتيب الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية من خلال تنظيم المراسلات وإدارتها، وكذلك تنظيم وإدارة الاجتماعات التربوية، ومن الضرورة بمكان متابعة الوضع الصحي بشكل عام في المدرسة وترسيخ قواعد السلامة والصحة في المدرسة(العمايرة،2001).

وترى فهمي (2020) أن من أقوى الأدوار الوظيفية لمدير المدرسة هو الدور القيادي الناجح المتمثل بقدرة القيادة المدرسية على العمل بروح الفريق، وصياغة رسالة المدرسة والرؤية لها، وأهدافها وصنع القرار

ودعم موظفي المدارس وتطوير روحهم الانتمائية، ومخاطبة المؤسسات الداعمة، بالإضافة إلى دوره كقائد تحويلي يتكيف مع التغيرات، ويتسق مع متطلبات المرحلة، ويتقبل على توظيف التكنولوجيا التعليمية التي تسهم في تحسين مستوى المدرسة، وتحفيزه للعمل وللاهتمام بنتائج التعليم، ولذلك قد يوجد إدارات مدرسية كثيرة يشهد لها في الميدان المدرسي، ووجود عدد قليل من مواصفات القيادة الناجحة والرائدة، وعملها يتمثل في توفير ما هو أفضل للمدرسة.

وترى الباحثة أنّ مهام مدير المدرسة تتجلى في امتلاكه للكفايات الإدارية والفنية والشخصية والقيادية، ومقدرته على متابعة الأعمال الإدارية، والفنية، وكلما زادت هذه الكفايات كلما ساهمت في زيادة قدرة المدير على السير بالمدرسة نحو التميز، ولا يمكن تقييم الإدارات المدرسية فقط من خلال التزامها بالمهام الإدارية والفنية، بل أصبح من الضروري جداً ترشيح إدارات مدرسية تتوافر فيها السمات القيادية القادرة على توفير مناخ تنظيمي وتعليمي في المدرسة يسوده العمل وثقافة الإنجاز والعدالة وتحمل المسؤوليات، ولذلك يعد نجاح الإدارات المدرسية من نجاح مدير المدرسة، ولذلك لا بد من توافر مجموعة من المعايير المهنية لاختباره ليكون قائداً للإدارة المدرسية.

المعايير المهنية لمديري المدارس:

تشير كلمة مهنة إلى مجموعة من الصفات التي تتميز بها غالبية الأعمال، مثل الطب، والهندسة، والمحاماة وغيرها، ويعرفها أبو عزيز (2009: 97) "أنها مجموعة من القواعد والمطالب التي تعد أساساً للحكم الكمي أو الكيفي من خلال مقارنة هذه الشروط بما هو قائم، وصولاً إلى جوانب القوة والضعف، أو أنها عبارة عن مقاييس من خلالها يمكن الحكم على أفعال الإنسان وسلوكه"، أما بالنسبة للمعايير فقد عرفت وزارة التربية والتعليم (2017) في أنها تؤسس لعملية التقويم الذاتي، لرصد مستوى الأداء بهدف تطوير وتحسين التعليم، كما عرفت وزارة التربية والتعليم العالي (2014: 7) "بأنها عبارة يستند إليها في الحكم على الجودة في ضوء ما تضمنته من وصف السلوك، والممارسات المعبرة عن قيم أو اتجاهات، أو

أنماط تفكير، أو قدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، باعتبارها خطوطاً إرشادية تمثل المستوى النوعي للأداء".

واستناداً إلى ما سبق، يتبين أن المعايير هي عبارة عن مقاييس تُستخدم لقياس مستوى الأداء في مجال معين، أو وظيفة معينة، وإذا كان الشخص المتقدم للوظيفة مؤهلاً للترشح للوظيفة وفق مستويات محددة تظهر من خلال ملفه المهني، وسلوكه، وأفعاله.

وقد أشارت وزارة التربية والتعليم العالي (2014: 13) إلى المعايير بأنها عبارات تصف السلوك ونشاطات قابلة للملاحظة والقياس، ويمكن تحقيقها والقيام بها إذ يظهر من خلالها مقدار تقدم مدير المدرسة في تحقيق معيار ما، وهي مرتبطة بالسياق الواقعي التربوي الممارس فيه المعيار، ويمكن الحكم من خلالها على أداء معين في مستوى معين، وتتكون من ثلاثة مستويات تم تصنيفها من قبل أعضاء هيئة تطوير التعليم العام في وزارة التربية والتعليم، وحسب ما جاء في دليل معايير اختيار مدير المدرسة بشكل عام، أعلاها مستوى الإدارة المتميز، فالمدير هو إداري مبادر، وكفء، والميسر المساند، والمتجدد بحيث يرتقي بنفسه وبالعاملين في المدرسة إلى مرحلة الإبداع والتميز، ويليه مستوى الإدارة المتوسط، فالمدير ميسر أحياناً، وتقليدي أحياناً أخرى، ويحاول تنمية ذاته، والارتقاء بالعاملين لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة والمؤسسة التعليمية، أما أدنى مستويات الإدارة فهو المستوى الضعيف، وهنا يوصف المدير بأنه نمطي غير متجدد، وروتيني الأداء، وتقليدي، ويكتفي بالمستويات الدنيا من الأداء الإداري، والفني، ويتجاهل التعميمات.

وقد اعتمدت هيئة تطوير مهنة التعليم معايير مهنية لمدير المدرسة في فلسطين، وتم تصنيفها اعتماداً على ثلاثة محاور، كما ورد في "المعايير المهنية لمدير المدرسة التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية (2014) وهي كالتالي:

- **المعرفة المهنية:** والتي تركز كفاءة مدير المدرسة على مدى امتلاكه للمعرفة وتطورها، فالمعرفة تمثل القاعدة الأساسية التي يبني عليها مدير المدرسة مهاراته المهنية ومعتقداته واتجاهاته نحو مهنة التعليم

بشكل عام، ودوره القيادي والإداري بشكل خاص، والتي تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والاستمرارية للعملية الإدارية.

-المهارات والممارسات المهنية: وتتمثل أهمية ذلك في قدرة مدير المدرسة على تحويل المعرفة إلى مهارات وممارسات إدارية والممارسة.

- القيم والاتجاهات المهنية: إذ تساعد مدير المدرسة على فهم معتقداته واتجاهاته نحو التعليم بشكل عام، ودوره القيادي والإداري بشكل خاص، على تشكيل منظومة قيمية لديه ولدى المعلمين والطلبة في المدرسة كافة، والتزامه بما يعزز النمو المعرفي والمهاري لديه.

وقد تضمن دليل المعايير المهنية لمدير المدرسة في فلسطين (29) معياراً لاختيار مدير المدرسة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2014: 17)، وهي كالاتي:

1. يمتلك معرفةً وفهماً بالمعايير المهنية الوطنية الفلسطينية للمعلمين.
2. يمتلك معرفةً وفهماً بفلسفة المنهاج الفلسطيني، وأهدافه، وخطوطه العريضة.
3. يمتلك معرفةً وفهماً بنظريات التعلم، وبمبادئ التعلم النشط، والفعال، واستراتيجياته.
4. يمتلك معرفةً وفهماً بأنماط التقويم التربوي وأساليبه.
5. يمتلك معرفةً وفهماً بمفاهيم التخطيط التربوي، وخصائص الخطط الإدارية التربوية.
6. يسعى إلى تحقيق فلسفة المنهاج الفلسطيني، وأهدافه.
7. يوفر فرص النمو المهني لطاقتهم العاملين في المدرسة.
8. يؤدي مهامه الفنية والإشرافية بفاعلية.
9. يتبنى برامج ومشاريع تعليمية وتطويرية.
10. يُوظف البيانات على اختلاف أنواعها ومصادرها لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.

11. يؤمن بحق كل فرد في التعليم.
12. يحرص على مستويات إنجاز عالية.
13. يمتلك معرفةً وفهماً بالهيكلية الإدارية والفنية لنظام التعليم، وفلسفته الوطنية.
14. يمتلك معرفةً، وفهماً بالمسؤولية القانونية، ومفاهيم المساءلة في النظام التربوي الفلسطيني.
15. يمتلك معرفةً وفهماً في التخطيط التربوي، وإدارة المشاريع.
16. يمتلك معرفةً وفهماً بمفاهيم القيادة، والإدارة التربوية ونظرياتها.
17. يمتلك معرفةً وفهماً بالتقنيات التربوية، وتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.
18. يعمل على توفير بيئة صحية آمنة وداعمة للعملية التربوية.
19. يشرك العناصر البشرية ذات العلاقة في صنع القرارات التربوية الخاصة بالمدرسة.
20. يعمل على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.
21. يوظف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة العملية الإدارية
22. يتأمل ممارسته الإدارية والفنية وقيمتها.
23. يُقدر الأعمال الإبداعية، والمتميزة لمجتمع المدرسة.
24. يمتلك معرفةً وفهماً في الإمكانيات، والموارد المجتمعية المتاحة.
25. يمتلك معرفةً وفهماً بالعلاقات المجتمعية، واستراتيجيات التواصل.
26. يعزز المسؤولية المشتركة بين المدرسة، والمجتمع المحلي في دعم تعلم الطلبة، ودعم النظام التعليمي.

27. يبنى برامج تشاركية، وعلاقات تكاملية مع المجتمع المحلي، والمؤسسات المجتمعية.

28. يلتزم بإبراز الشخصية الوطنية، والهوية الفلسطينية.

29. يؤمن بتكامل الأدوار بين مجتمع المدرسة، والمجتمع المحلي في تطوير العملية التربوية.

وترى الباحثة أن هذه المعايير أنها تركز على المنهاج الفلسطيني، وطرائق التدريس، والتقييم، والتخطيط، والإشراف التربوي، والنمو المهني، والإدارة المدرسية، والقيادة التربوية، وتكنولوجيا المعلومات، ومبادئ المشاركة المجتمعية، والمساءلة، والاتصال والتواصل، وجميعها يفترض بها خدمة الثقافة الفلسطينية، والحفاظ على المجتمع وهويته الوطنية والقومية.

إن وجود معايير مهنية تسهم في دعم التطور المهني لمدير المدرسة أصبحت من المهام الأساسية التي تسعى وزارة التربية والتعليم على تحقيقها؛ إذ تعد المرجعية المهنية الموضحة للخصائص المهنية التي يتوجب على مدير المدرسة الحفاظ عليها، والسعي لتثبيتها في سبيل تحقيق تطوره المهني المستمر والارتقاء بمستوى قدراته الإدارية والقيادية، وتعزيز عملية التقييم، كما تكفل تحقيق العدالة والمساواة عند اختيار مديري المدارس وتقييم أدائهم، مما تشكل تحدياً لمدير المدرسة كي يثبت ذاته، ويبدل قصارى جهده للتميز والإبداع، وتشكل هذه المعايير فرصاً للتعاون والشراكة بين عناصر العملية التعليمية في المدرسة، والمجتمع المحلي، كما تسهم في نشر ثقافة المساءلة، ومكلف مدير المدرسة الوعي بفلسفتها وبإجراءاتها، وبدورها تجاه الأداء المدرسي بمختلف جوانبه (ترهي، 2016).

وتعد المعايير أحد المرتكزات الداعمة لمتخذي القرار من القادة التربويين؛ لتعزيز التوجه نحو اللامركزية في الإدارة المدرسية وتمكين المديرين في مدارسهم، وتفويض الصلاحيات للإدارات المتميزة باعتبارهم قادة تربويين في مدارسهم؛ لما لها من أهمية في تطوير العملية التربوية، وتنمية القدرات في التعامل مع المستجدات العلمية والتربوية، كما تعزز المكانة الاجتماعية لمدير المدرسة والعاملين فيها (ربابعة وزكارنة، 2015).

صفات مدير المدرسة:

يُعرف حجي (2005: 377) مدير المدرسة بأنه "الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية" ، ومن الصعب تحديد الصفات الواجب توافرها في شخص مدير المدرسة، أو تحديد السمات والصفات الشخصية له، لتعدد واختلاف نسب امتلاكها بين الأفراد، ولكن يتوجب عليه كفاية امتلاك سمات القائد القادر على التأثير في مجتمع المدرسة، و تحسين نوعية الأداء الإداري والفني للعاملين، والارتقاء بالعملية التربوية وتعزيز الهوية الفلسطينية والشخصية الوطنية للمعلمين والطلبة، إضافة إلى التزامه بأخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك، وهو غيور على مدرسته حريص على انتظام العمل، ويعزز مبدأ المساواة والعدالة، ويميل إلى التجديد والتغيير، ويمتلك ثقافة الإبداع، ويحترم عادات المجتمع وقيمه، ولديه القدرة على الاتصال والتواصل والتحاور، ويعزز مبدأ التعاون، ويحترم الاختلافات، ويتقبل النقد، ويعمل على تطوير نفسه، فالمدير الذي يجدد من أدائه هو القائد الذي يرتقي بالتعليم في مدرسته نحو الأفضل وباستمرار (خليل، 2016).

وترى الباحثة أن مدير المدرسة هو شخص مسؤول عن تحقيق أهداف العملية التعليمية ويمتلك مهارات القيادة من تحاور وتواصل واتصال، وقدرة على إتخاذ القرارات الحكيمة بمشاركة المعلمين وتفويضهم الصلاحيات وإشراك المجتمع المحلي.

المحور الثاني: تطوير الأداء المهني للمعلمين

يعرف الأداء في اللغة كما جاء في المعجم الوسيط بأداء الشيء: أي قام به، وأدى الدين: قضاها، وأدى الصلاة: أي قام بها . فالأداء هو القيام بالشيء الموكل للفرد على أكمل وجه، ودون نقصان (معجم الوسيط، 2011).

والأداء يعرف بأنه من أهم محاور العمل في أي وظيفة، فإذا كان الأداء مميزا ينعكس ذلك على الموظف والمؤسسة، ولذلك لا بد من توفير معايير العدالة والمنافسة حتى يستطيع الموظف أن يبرز أحسن ما لديه (الطعامنة، 2009).

وتعرف القنبور (2019) الأداء المهني لمدير المدرسة بالسلوك الذي يقوم به لتنفيذ أعمال مدرسته وتنفيذها على أكمل وجه، لتحقيق الأهداف التعليمية والممارسات الإدارية التي يقوم بها خلال تنفيذ الأنشطة والمهام التي أسندت إليه بالوسائل الصحيحة لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة. ويشير محمد (2017) للأداء المهني بأنه سلوك بعض موظفي الإدارة، بحيث يحدد قدراتهم من أجل تحقيق أهداف وظائفهم، من خلال إكمال المهام والعمال في الوقت المحدد من أجل تحقيق أهداف الإدارة العليا للمنظمة.

قياس الأداء المهني:

يمكن قياس أداء العاملين ، كما ذكر أبو شرح (2010)، من حيث كمية الجهد المبذول بمقدار الطاقة الجسدية والذهنية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة محددة، ونوعية الجهد المبذول من حيث الجودة والنوعية في إنجاز العمل، ونمط الأداء، وتشمل مجموعة الأنشطة التي يؤديها، ومعدلات الأداء المتمثلة في مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الأداء ، وتقيس نسبة الإنتاج لمعرفة كفاءة الموظف.

عناصر الأداء المهني:

يتكون الأداء المهني من عدة عناصر ذكرتها أبو زلطة (2021) وتمثل: بالمعرفة بمتطلبات الوظيفة والتي تشمل المهارات والخبرات والمعارف والتخصص والقدرات ، ونوعية العمل ومدى إدراك الموظف لعمله الذي يقوم به، وما يملكه من إبداعات، وقدرة على التنظيم، وإنجاز العمل دون أخطاء ، وكمية العمل المنجز أو مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، بالإضافة إلى المثابرة التي تتمثل في مدى جدية الموظف في عمله، وتقانيه، وقدرته على تحمل مسؤولية عمله، وإنجازه له في الوقت المحدد، ومدى حاجته للمدربين أو المشرفين.

أنواع الأداء المهني:

يصنف الأداء المهني إلى ثلاثة أنماط، وهي كما ذكرها أبو شرح تتلخص (2010) بالآتي:

- أداء المهام: وهي السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المؤسسة، مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، أو غير مباشر في الوظائف الإدارية، مثل حاجة الأفراد إلى إدارة الصراع وحل النزاع، ونشر الثقافة التنظيمية.
- الأداء الظرفي: وهي تدل على السلوكيات التي تسهم في معالجة أعمال المؤسسة، وتسهم في بناء ثقافة المؤسسة، والمناخ التنظيمي، وهنا الأداء يعتمد على الظرف التي تتم فيه معالجة الأعمال والعمليات، فقد تكون موجه لبعض الموظفين بهدف مساعدتهم وتحفيزهم على مضاعفة جهودهم.
- الأداء المعاكس أو المجابهة: وهو يعكس سلوك سلبي في العمل ، مثل التأخر عن موعد العمل أو الغياب المتكرر، أو ممارسة العنف.

العوامل المؤثرة في الأداء المهني:

يرى الدحدوح(2015) أن الأداء المهني يتأثر بمجموعة من العوامل، أهمها:

* المعلومات: إذ تصف المتوقع من الأداء، وتكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل، وتتضمن تغذية راجعة ذات علاقة متكررة عن الأداء.

* الموارد: وهي أدوات وموارد ومواد صممت لتحقيق حاجات الأداء، ويجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة، كما يجب أن يكون عدد العاملين كافياً، مع توفر عمليات عمل منظمة.

* الحوافز: وتشمل حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء، وحوافز غير مادية مثل كتب الشكر والتقدير.

ويؤكد الشيخ وأبو سن، وصديق، وأحمد، وسعد (2015) أنَّ تعزيز قيم المشاركة، وتحفيز الموظفين والتكنولوجيا، وتحسين ظروف العمل هي عوامل مهمة في تحسين بيئة العمل والأداء المهني، وتعمل على إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين ، وتعتبر وسيلة فعالة من وسائل تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال بناء جسور من الثقة، وتدريب وتأهيل العاملين وتسهيل الإجراءات ونيل الرقابة المباشرة، ويرى الدحدوح

(2015) بأنّ حفز الموظفين في المنظمات يتم من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم مما ينعكس إيجابياً على المنظمة في تحقيق أهدافها، كما يرى عوض (2012) أنّ الهدف من تحسين بيئة العمل هو استحداث قوة عمل قوية في أدائها الوظيفي، ولديها قدرة نحو تحقيق هدف المنظمة أو المؤسسة، وذلك بإطلاق الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه. وتعد القوى العاملة قوى مهنية محترفة وقادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، بالإضافة إلى توفير محيط ثقافي محفز، ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة (Permarupan, 2013).

وقد أكد قريشي وباديسي (2016) على أهمية الجانب السلوكي والتنظيمي لأهمية تحسين بيئة العمل من خلال زيادة قدرته على إيجاد بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة في الأداء، وتحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصالات وتطوير المهارات، وأصبح ينظر لتحسين بيئة العمل على أنه من أكثر المتغيرات أهمية التي تؤثر على سلوك أفراد التنظيم. ووفقاً لذلك يشكل دوراً وسيطاً بين الأداء المهني والتغير في سلوكيات أفراد التنظيم.

وفي ضوء ما تم ذكره عن العوامل المؤثرة في الأداء المهني للعاملين في المجال التربوي، ترى الباحثة أن هنالك اتفاق بوجود علاقة إيجابية بين توافر مجالات تحسين بيئة العمل بشكل عام والأداء المهني بصفة خاصة، فكلما توافرت مؤشرات بيئة العمل بشكل واضح وصريح، تحسن أداء الموظف وإخلاصه في العمل، وزاد من شعوره بالرضا عن عمله وانتماءه للمنظمة التي يعمل بها.

أهمية تطوير الأداء المهني للمعلمين :

يؤثر تطور أداء المعلمين مهنيّاً تأثيراً مباشراً على تنمية المجتمع، حيث يمكن للمعلم الذي يحسن نفسه أن يكون لديه طلبة يتعلمون بشكل أفضل وأسرع، ويستمتعون بالتعلم للوصول إلى التوازن المطلوب. بالإضافة

إلى ذلك، سيكون التزام المعلمين وحماسهم للتعلم مثالاً يحتذى به لطلابهم، ويمكن أن يمهد الطريق أمام الطلبة ليصبحوا محسنين ذاتياً (Ozdemir, 2016).

فالتنمية المهنية تعني في الواقع أن البالغين يواصلون تعليمهم، على اعتبار أن هذه عملية مدى الحياة تقوم على أساليب تجريبية ونظرية، فالمعلمون يميزون أنفسهم عن الفئات المهنية الأخرى في المجتمع في تطوير مهنتهم، حيث أن التدريس مهنة يتم فيها اكتساب المعرفة المتغيرة والتطور والتجديد باستمرار (Vangrieken, Meredith, Packer & Kyndt, 2017).

كما ويحتاج المعلمون إلى استكشاف قدراتهم الخاصة ليكونوا أكثر نجاحاً في مهنتهم، وتفاعلهم مع طلبتهم يتم بما يتماشى مع ميولهم وبما يسمح لهم بتربية أجيال جديدة ناجحة في هذا المجال، في حين أن ميولهم وقدراتهم تتحسن باستمرار، فلا يوجد حد للتنمية المهنية لأنه لا يوجد حد للنجاح. وبما أن المعلمين يطورون مهاراتهم في التواصل ضمن أنظمة التطوير المهني الخاصة بهم، بحيث يتم توفيرها لتطويرها بشكل مستمر في المدارس. فالشخص الذي يقوم بتطوير نفسه يتبادل الأفكار بشكل طبيعي مع بيئته ويشجع الآخرين على التفكير والتطوير (Elcicek, 2016).

وقد أشار الخطيب (2018) أن التطوير المهني للمعلمين سيضمن تنمية المجتمع، فالمعلمين الذين يحسنون أنفسهم باستمرار يجلبون تطوير جميع أصحاب المصلحة في المجتمع، وهذا يمكن أن يساعد زيادة الحماسة للتعلم من قبل المعلمين ومديري المدارس في جعل الطلبة وأولئك الذين على اتصال بهم أكثر انفتاحاً على التعلم.

دور مديري المدارس في تطوير أداء المعلمين مهنيًا:

أشار إجان (Ilgan, 2013) في معرض حديثه عن دور المريرين في تطوير أداء المعلمين مهنيًا، أن مديري المدارس، هم من بين أولئك الذين ينظمون بيئة العمل للمعلمين وغيرهم من العاملين في المدارس، بالإضافة إلى إجراء فحوص الميزانية لتحديد الظروف المادية للمدرسة، كما يعمل المديرون أيضاً كجسور وصل بين المعلمين والسياسات التعليمية وجمعيات الوالدين والأمهات وأصحاب المصلحة الآخرين في

المدرسة، ولذلك فإن مواقف المديرين وجهودهم من أجل التنمية المهنية يمكن أن تزيد من دوافع وفرص المعلمين نحو العمل والإنتاج. فهم يحتاجون إلى دعم مسؤولي المدارس لتجربة الجيل الجديد من الأساليب التعليمية التي تعلموها وإجراء أنشطة مختلفة مع الطلاب، كما أن آراء مديري المدارس حول التطوير المهني، والإيمان به والقيمة التي يعلقونها على التطوير المهني قد تلعب دوراً في تشكيل مواقف المعلمين. كما وسيتيح انفتاح مديري المدارس على الابتكارات فرصة ثمينة للمعلمين لتجربة أساليب جديدة تعلموها خلال عملية التطوير المهني، حيث سيتمكن المعلمون من الحصول على إذن من مديري المدارس ، أو دعمهم، لإنشاء الموارد والبيئات التي تخدم توجهاتهم وتطورهم المهني. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيمة المنسوبة إلى التطوير المهني من قبل مديري المدارس يمكن أن تلعب دوراً إيجابياً في تحفيز المعلمين لإيلاء المزيد من الاهتمام للموضوع، كما يقوم مسؤولي المدارس بإتباع الأنشطة التي تساهم بتطوير المعلمين وإعطاء الفرص للمعلمين ليكونوا قادرين على المشاركة في الأنشطة، مثل الندوات والدورات، والحلقات الدراسية والمناهج الدراسية وغيرها من الأنشطة، كما أنهم سيستشعرون من دعم مدير المدرسة والمعلمين الآخرين فيما يرفع من مستوى دافعتهم نحو العمل والإنتاج المثمر (Gozler&ozmen, 2008).

برامج تطوير أداء المعلمين مهنيًا:

تعمل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على تطوير المعلمين قبل الخدمة وبعدها وذلك من خلال تزويد المعلم الطالب ما قبل الخدمة بالمواد التعليمية التي تكسبهم المعرفة العلمية بمهنة التدريس والمهارات الشخصية والقدرة على التفكير العلمي، وتنقيفهم علمياً بمهنة التدريس وأساليبها وطرق التعامل مع الطلبة في غرفة الصف، وتعلم المهارات التي يتوجب استخدامها في المواقف التعليمية وتكوين الاتجاهات الايجابية نحو مهنة التعليم وتعلم أساليب التقويم والتدريس من خلال مساق التربية العملية التي تطرح الكليات والجامعات بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2009).

وأثناء الخدمة يخضع المعلم لدورات عملية كدورة تأهيل معلم جديد ودورات لمواكبة المستجدات وتلبية احتياجات التدريس لتحقيق الأهداف المنشودة من برامج التدريب سواء كانت برامج تأهيل، أو علاجي لمعالجة بعض القصور لدى المعلمين أو تجديدي كالتدريب على تقنيات التعليم (رشدي، 2006)

وتتنوع أساليب تطوير أداء المعلمين مهنيًا، فهناك برامج متعددة ومفتوحة تتمثل بعقد الورش التدريبية واللقاءات، وأيام التدريس لتزويد المعلمين بالمهارات والمعارف واطلاعهم على أساليب التدريس، ووسائل التدريس الحديثة، والزيارات الإشرافية الداعمة والإرشادية، وحتى يكتب للبرامج التعليمية النجاح في تنمية المعلم مهنيًا: من لقاءات، وحلقات تدريب، وورش، وزيارات، ودورات مكثفة، أن تكون محددة الأهداف، وتلبي احتياجات المعلمين، ويكون للمعلمين دوراً فاعلاً في تخطيط وإعداد البرامج، وأن تكون عملية تنمية المعلمين وتطوير أدائهم عملية مستمرة، وأن يتوافر في هذه البرامج عنصر التشويق وتنوع في الأنشطة والأساليب المعدة من قبل المشرفين ومن قبل ذوي الخبرة من التربويين، ولا بد من تهيئة مدرسين ومشرفين قادرين على العطاء والتطوير ويتميزون بكفاءتهم وقدراتهم التدريبية، ويملكون مهارة الموازنة بين النظرية المعرفية والتطبيق، ولا شك أن من عوامل نجاح البرامج التطويرية للمعلمين مواكبتها للمستجدات العلمية والتقنية، وأن تحدث التغيير المطلوب في أداء المعلمين معرفياً ومهارياً وتقنياً (الخطيب، 2018).

ويهدف التطوير المهني للمعلمين تحسين العملية التعليمية، وتهيئة المعلمين لمواجهة تحديات التعليم، وتحسين طرائق التدريس وأساليب التدريس لديهم انسجاماً مع متطلبات التغيير والتقدم المعرفي والتقني، وتعد المدرسة المكان الأنسب لعقد البرامج التطويرية للمعلمين من خلال عقد المجموعات التعاونية بين المعلمين، وتبادل الخبرات بينهم. ويرى قطيط (2012) في هذا الصدد أن تدريب المعلمين أثناء الخدمة وداخل أسوار المدرسة يحدد نوعية التعليم الذي يتلقاه الطلبة، ويتيح فرصة التطبيق العملي للتدريب مع الطلبة مباشرة، بالإضافة إلى الحصول على التغذية المباشرة من المدرب أو المشرف التربوي.

وتزداد الحاجة للتطوير المهني مع غياب شمولية الأهداف المنشودة في الخطط المدرسية، وعدم دمج برامج التطوير ضمن أهدافها، وعدم إدراج برامج النمو المهني للمعلمين ضمن محاور التخطيط،

وتخصيص ميزانية وموارد مادية ومدرسين لذلك، وبما يكفل التجديد المستمر لأداء المدرسة، وتحسين مخرجات التعليم فيها (دواني، 2015).

وترى الباحثة أن المديرين لهم دوراً كبيراً في تطوير أداء المعلمين من خلال الدعم والمساندة والتوجيه والتحفيز وما يقوم به من زيارات إشرافية ومتابعة لأعماله والوقوف على احتياجاته وأشراكه

تطوير أداء المعلمين إلكترونياً:

يعد مدخل التعليم المرتكز على الكفايات أحد الاتجاهات الأكثر اهتماماً في إعداد وتطوير المعلم، وتأهيله مهنيًا، وتوظيف مهاراته وكفاياته التدريسية في تعليم الطلبة ورفع مستوياتهم المعرفية والمهاراتية، والعمل على التدريب المستمر للمعلم والموجه نحو العمل (الخطيب، 2018).

وفي ظل تحديات التعليم أصبح لزاماً على المعلم تطوير كفاياته المعرفية والمهارية في تكنولوجيا المعلومات في الوقت الذي أصبح التعليم الإلكتروني جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات التعليم الحديثة، وقد حدد خليل (2016) هذه الكفايات بالآتي:

- الكفايات المعرفية بالتعليم الإلكتروني: وتتمثل بمعرفة مكونات منظومة التعليم الإلكتروني وطرائق إدارة التعليم الإلكتروني، وآليات التقويم في التعليم الإلكتروني.
- الكفايات الخاصة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في التعليم وتشمل استخدام البرامج والوسائط المتعددة في التدريس كإعداد الدروس المحوسبة وعرض الفيديوهات التعليمية.
- الكفايات البحثية: وتتطلب توظيف شبكة الإنترنت، والمشاركة في المؤتمرات واللقاءات والمجموعات العلمية والبحثية، واستخدام أسلوب الاستكشاف والنقصي عن المعلومة.
- كفايات تفريد التعليم: وتتطلب إرشاد الطلبة بطرق فردية وجماعية وإثارة دافعيتهم نحو التعلم، واتقان الاتصال والتواصل معهم.
- الكفايات المتعلقة بتطوير المناهج إلكترونياً: وتشمل التخطيط للمقرر وتنويع أساليب التقويم الإلكترونية وإدارة المقررات الدراسية إلكترونياً، وتحديد الأنشطة التي تحقق التفاعل الإلكتروني للطلبة.

ومن أجل تحقيق تنمية أداء المعلم ين مهنيًا بما يتناسب مع التعليم الإلكتروني، يتوجب عليهم مواصلة عملية تطويرهم من خلال الحلقات البحثية والاجتماعات، والاستفادة من التجارب المتميزوالم فيدة في تبادل المعلومات ووجهات النظر وبيان نقاط القوة والضعف، مما يسهم في إثراء الجوانب المعرفية لديهم بشكل مستمر، ويجعلهم قادرين على مواجهة تحدياته العصر ومتطلباته، وتحقيق مبدأ التقويم الذاتي، كما أن مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية عبر الأنترنت يسهم في نموهم المهني المستمر لما تعرضه من موضوعات تعليمية إثنائية وحديثة مختلفة (الخطيب، 2018).

وترى الباحثة أن تطوير المعلمين مهنيًا يتطلب تلبية احتياجاتهم المهنية والنفسية والاجتماعية وتقدير إنجازاتهم، وتحسين مقدار الحوافر والرواتب التي تخصص لهم شهريًا والتي لا تتوافق مع حجم المجهود وطبيعة العمل، وما يشهده العالم اليوم من غلاء فاحش على كافة السلع، ولا شك أن تكريم المعلم بتقديره مادياً ومعنوياً أسوة بالدول المتقدمة التي تقدر المعلم وتعمل على تطوير قدراته وخبراته، يعد من الأمور الملحة التي تساهم في إنصاف المعلم، وإعطائه درجة الاهتمام والتميز التي تستحق.

المحور الثالث: بلدة كفر عقب:

كفر عقب بلدة فلسطينية تقع شمال مدينة القدس بنحو 11 كيلومتر، وإلى الجنوب الشرقي من مدينة رام الله حيث تبعد عنها 4 كيلومتر تقريباً، وهي إدارياً تتبع لمحافظة القدس، وتتولى بلدية كفر عقب مسؤولية الخدمات والبنى التحتية في البلدة، وتبلغ مساحتها (6.665) كيلو متر مربع، وقد فصل جدار الضمّ الصهيوني والتوسع هذا الحيّ عن مركز مدينة القدس، وأدى هذا الجدار بالإضافة إلى القيود المشددة على البناء، وهدم البيوت، ومصادرة الأراضي، وإلى تحويل هذا الحيّ إلى ما يشبه "الحيّو" المدني، مثلهم مثل سكان بقية الأحياء المقدسية التي فصلها الجدار عن المدينة، وتعاني بلدة كفر عقب من ازدحام السكان بسبب سياسة الاحتلال التي تقوم على أن السكن في كفر عقب جائز لحملة الهوية المقدسية، بحيث بلغ عدد السكان (10,411) نسمة عام (2006)، وقد وصفت في عام (2007) كضاحية للطبقة الوسطى.

ويشكو أهالي بلدة كفر عقب من نقص العديد من الخدمات والتي تمتنع بلدية الاحتلال عن تقديمها في الأحياء خلف الجدار (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2007).

وتعد بلدة كفر عقب بلدة لها تاريخها العريق، فقد سكنها في العام (2000) قبل الميلاد الكنعانيون واليبوسيون. وقد أنشئت القرية الحديثة عام 1600 ق.م. وقد سميت بهذا الاسم نسبة إلى شخص يدعى "كفير" والذي تقول المصادر أنه مرّ بقافلته في المنطقة في العهد العثمانيّ ومكث قرب بئر الماء المتواجد في المنطقة، أما كلمة "عقب" فأنت من "عَقِبَ" أي بقي في المنطقة، وفيما بعد أصبحت تعرف بكفر عقب (الجزور الشعبية الفلسطينية، 2019).

ولغاية عام (1967) كانت كفر عقب حياً فلسطينياً راقياً، ولكن بعد سيطرة سلطات الاحتلال ازداد عدد السكّان بشكل كبير، فارتفع من ما يقارب (10) آلاف نسمة، إلى (60) ألف نسمة. إلى جانب هذا الازدحام السكّانيّ، فإن أراضي القرية تتناقص بصورة مستمرة بسبب مصادرة العديد منها من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلي، وقد أقامت حكومة الاحتلال منطقة صناعية، وضمت مساحات من الأراضي لنفوذ بلدية الاحتلال، وأنشأت شارع القدس - رام الله، وطوّرت المطار في منطقة القرية. في عام (1982) بنيت قاعدة عسكريّة إسرائيلية على أراضي القرية ، بالإضافة إلى بناء مستوطنة "كوخافيعكوب" عام (1985)، والتي توسعت بشكل مستمر منذ ذلك الوقت (الجزور الشعبية الفلسطينية، 2019).

الحياة الاجتماعية والاقتصادية في بلدة كفر عقب:

تعتبر بلدة كفر عقب بلدة زراعية سابقاً، أما اليوم فغالبية سكانها يعتمدون على القطاعات التجاريّة المختلفة، خاصة سوق العمل الإسرائيلي، الذي يستوعب ما يقارب (50%) من القوى العاملة. ووفقاً لمسح ميداني قام به معهد "أريج" عام (2012) فإن توزيع الأيدي العاملة حسب نوع النشاط الاقتصادي كالاتي:

- سوق العمل الإسرائيلي (50%).

- موظفي القطاع العامّ أو الخاص (25%).

- القطاع التجاريّ (10%).

- قطاع الخدمات (10%).

- الصناعة (4%).

- الزراعة (1%).

وقد هاجر العديد من سكان بلدة كفر عقب الأصليين إلى أمريكا الشمالية والجنوبية، وأوروبا للبحث عن فرص للعمل، بينما انتقلت بعض العائلات الميسورة الحال للسكن في أحياء أخرى من القدس غير مقطوعة بواسطة الجدار عن مركز المدينة، ولقد ترك هؤلاء وراءهم حياً محاطاً بالفقر والجريمة. وفي ظل هذا الفراغ الأمني، يحاول السكان الحفاظ على النظام بأنفسهم، معتمدين على كبار السن من المحليين والعائلات القوية لحل النزاعات، ويعتبر بناء الجدار بعد الانتفاضة الثانية الضربة الأكثر قسوة من بين الضربات التي ألحقها الاحتلال الإسرائيلي ببلدة كفر عقب، حيث تحوّلت كفر عقب إلى ما يشبه "الأرض الحرام" التي لا تتبع لسلطة أحد، من الناحية الفنية، فهي تقع ضمن نفوذ وسلطة بلدية الاحتلال القضائية، ولكنها فعلياً مقطوعة عن بقية المدينة بواسطة الجدار، ونادراً ما تقدم لها الخدمات البلدية، كما لا تتواجد فيها أي قوة شرطية أو سلطة محلية بشكل فعلي، فشرطة الاحتلال لا تتواجد فيها باستمرار، كما أن الشرطة الفلسطينية غير مسموح لها بالتواجد والعمل فيها. وقد أدى هذا الوضع المعقد إلى خلق مجموعة من المشاكل الغربية والتحديات المعقدة التي يصعب التغلب عليها من قبل سكان كفر عقب (معهد أريج للأبحاث التطبيقية، 2012).

أوضاع التعليم في كفر عقب:

بسبب الجدار الذي فرضته سلطات الاحتلال في منطقة الرام وضاحية البريد هناك قرابة (2000) طالباً وطالبة، و(200) معلماً ومعلمة يتعذر عليهم الوصول لمدارسهم في هذه المنطقة علماً أنهم يأتون من القدس وضواحيها، و(6500) طالباً مقدسياً من بينهم طلبة كفر عقب، وهذا الجدار حال دون التحاقهم بمدارس القدس مما أدى إلى ارتفاع تكلفة تنقل الطلبة، ومضاعفة نسبة التسرب من المدارس، خاصة وأن كثيراً من طلبة كفر عقب ممن يسكنون قرب الجدار يتعرضون للخطر أثناء التنقل والتفتيش، ولا تسلم حتى

المدارس بكفر عقب من التهديد بالإغلاق والاستغلال، فالمدارس التي تتبع وزارة المعارف هي مدارس خاصة يتم استغلالها من قبل المقاولين، ففي عام (2019) قامت بلدية الاحتلال في القدس بإغلاق مدارس دار المعرفة منذ بداية العام الدراسي 2020/2019 لتحرم (4000) طالباً من التعليم، وقد أنشئت مدرسة دار المعرفة عام (2006) في كفر عقب تحت إدارة وزارة المعارف الإسرائيلية، والتي تعمل بنظام المقاولات وذلك بتعيين مقاول مقدسي يقوم بتشغيل المدرسة، وتهتم وزارة المعارف بمراقبة المناهج التي تخضع لإدارتها وتحذف الجزء المتعلق بالقضية الفلسطينية منها، فمدارس كفر عقب التي تخضع لوزارة المعارف تقع تحت إشراف ممثلين من المقاولين، ويتم مراقبة المنهج بحيث يتم حذف أي نصوص لها علاقة بالقضية الفلسطينية، وهناك مدارس تخضع لإشراف السلطة الوطنية ولكن إدارتها ومعلميها تعاني من قلة الدعم ورواتب المعلمين محدودة، والمدارس معظمها بحاجة لتأهيل، وبعض المدارس تخضع للأوقاف وحالها ليس بأحسن من مدارس السلطة الوطنية، كما ويوجد مدارس خاصة ومعظمها تخضع لرقابة وزارة المعارف الإسرائيلية (هريش، 2021).

وترى الباحثة وكونها معلمة في بلدة كفر عقب أن أوضاع كفر عقب الاقتصادية والإدارية والسياسية تنعكس سلباً على واقع التعليم فيها، وهناك عدد كبير من طلبة المدارس يتسربوا من مدارسهم بسبب وقوع بعض مدارسهم بالقرب من الجدار وما يتعرضون له من تفتيش واعتقالات أحياناً، بالإضافة إلى أن البنية التحتية للكثير من المدارس وخاصة التي تقع تحت إشراف السلطة الفلسطينية يرثى حالها، خاصة في فصل الشتاء لعدم وجود اهتمام بها مما يجعل الغرف الصفية مهددة بالدمار بسبب تعرضها للغرق بالمياه وهذا حال كثير من شوارع كفر عقب ، فعدم وجود هيئة مشرفة محددة على النظام العام والنظام التعليمي في كفر عقب يحول دون تطورها رغم أنها تعد من البلدات العريقة التابعة لمحافظة القدس.

المحور الرابع: الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف الوقوف على أهدافها ومنهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة، والأدوات المستخدمة، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف.

أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة أبو زلطة (2021) التعرف إلى دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي التحليل، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم والبالغ عددهم (110) مديراً ومديرة، اختيرت العينة بالطريقة العشوائية وبلغت العينة (70) مديراً ومديرة، أظهرت النتائج أن دور مديري المدارس الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل جاء بمستوى مرتفع، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، وموقع المدرسة، وسنوات الخبرة في الإدارة، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي)، وأوصت الدراسة إعداد وتأهيل المدير لتنمية قدراته في تقديم الدعم للمعلم الجديد.

وهدفت دراسة صلاح (2020) تحديد مستوى الأداء المهني للمعلمين، ومستوى ممارسة الإشراف التربوي المدمج بمدارس التعليم الأساسي في عمان، والتوصل إلى إجراءات مقترحة لتحسين الأداء المهني للمعلمين في ضوء الإشراف التربوي المدمج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المتكامل (الكمي والنوعي)؛ حيث تم توظيف أداتين هما: استبانة على عينة الدراسة الكمية المكونة من (537) معلماً، كما تم استخدام المقابلة على عينة الدراسة النوعية مكونة من (15) مشرفاً وأظهرت النتائج أن تقدير مستوى الأداء المهني للمعلمين بأبعاده الثلاثة جاءت بدرجة عالية جداً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

استجابات أفراد عينة الدراسة في الأداء المهني للمعلم ككل وجميع أبعاده ما عدا ما بعد الأداء المرتبط بالإنتاج المهني، فلا توجد فروق بين استجابات العينة وفقاً للنوع الاجتماعي، وأن الفروق كانت لصالح الإناث، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود ارتباط إيجابي بين ممارسة الإشراف التربوي المدمج ككل، وبين الأداء المهني ككل وأن أهم سبل مواجهة هذه التحديات توفير الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق الإشراف التربوي المدمج، ووجود بنية تحتية إلكترونية، وأوصت الدراسة بتدريب المشرفين التربويين على الإشراف المدمج.

وأجرى أبو سمرة وعويضات وقفيشه (2020) دراسة هدفت التعرف إلى واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهات نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي، واختيرت عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (200) فرداً، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تظهر النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني، فيما لم تظهر النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير الجنس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عقد الورش التدريبية لتطوير أداء المعلمين وإطلاعهم على طرائق التدريس الحديثة.

أما دراسة عبد الباري وشحات (2019)، فقد هدفت الدراسة تحديد دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلم الإلكتروني من وجهات نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، الاستبانة أداة للدراسة، وتطبيقها على عينة من (586) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن دور توظيف مديري المدارس الثانوية للتعلم الإلكتروني من وجهات نظر

المعلمين بمحافظة عمان كان متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية في توظيف مديري المدارس الثانوية للتعلم الإلكتروني من وجهات نظر المعلمين بمحافظة عمان تبعاً لمتغيرات الجنس، ولصالح الإناث، والسلطة المشرفة على المدارس (نوع المدرسة)، ولصالح المدارس الخاصة، وعدد سنوات الخبرة لصالح أقل من 10 سنوات، وأوصت الدراسة بتوفير الدعم المعنوي والمالي اللازم لنشر ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي.

وأجرى البرناوي (2019) دراسة هدفت التعرف إلى الفروقات بين متوسطات درجات مراعاة الأداء المهني للمعلم لمعايير الاعتماد المدرسي والمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية التخصص)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (171) معلماً من معلمي العلوم الطبيعية في المرحلة الثانوية بالمدينة المنورة وهي تمثل نسبة (28.12%) من مجتمع الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مراعاة الأداء المهني لمعلم العلوم الطبيعية لمعايير الاعتماد المدرسي في المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية التخصص)، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مشابهة في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية.

وأجرى حسن (2019) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية وعلاقته بأداء المعلمين، وتكوّنت عينة الدراسة من (347) معلماً ومعلمة، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية باستثناء مجالي (العلاقات الإنسانية، والتقييم) حيث وجدت فروق لصالح الإناث. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس للتمكين الشخصي تُعزى لأثر المؤهل العلمي في مجالات (السمات الشخصية، العلاقات الإنسانية، المنهاج) بينما

وجدت فروق فيما يتعلق بمجالات (التخطيط، النمو المهني، التقويم) والدرجة الكلية لصالح مؤهل الدراسات العليا. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة تُعزى لأثر سنوات الخبرة. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى أداء معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت مرتفع، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بمستوى أداء معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت تُعزى لأثر الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تُعزى لأثر المؤهل لصالح مؤهل الدراسات العليا. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بمستوى أداء معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت تُعزى لأثر سنوات الخبرة. وتوصلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية وأداء المعلمين في جميع المجالات. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها: المحافظة على المستوى المرتفع للتمكين الشخصي، والأداء الوظيفي بمدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت؛ الاهتمام بدرجة أكبر بمشاركة المدير للمعلمين في عملية اتخاذ القرارات، وخاصة المتعلقة بدورهم المهني

وأجرى الكمالي (2018) دراسة هدفت معرفة مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (30) مديرة، في حين تكونت عينة الدراسة (20) مديرة من مديرات المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وقد توصلت نتائج الدراسة أن درجة تقدير المديرات لفاعلية الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة احصائية لفاعلية الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الخبرة في الإدارة المدرسية، ووجود فروق دالة احصائية لفاعلية الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس .

وهدف دراسة غيضان (2016) معرفة درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء. وقد تكونت عينة الدراسة من 294 معلماً

ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد اختيرت من المجتمع الكلي بنسبة 24%، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، أن مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية كان متوسطاً، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توافر الكفايات الإشرافية لمديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية الزرقاء تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الكفايات الإشرافية ومستوى الأداء الوظيفي.

وأجرى حسن علي (2016) دراسة هدفت معرفة درجة الرقابة الإدارية، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، فقد كان مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والبالغ عددهم (454) مديراً ومديرةً، تكونت عينة الدراسة من (229) مديراً ومديرةً، اختيرت بالطريقة العشوائية باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي و الأداة (استبانة)، أظهرت النتائج أن واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم جاءت درجة مرتفعة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية متوسط درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لكل من متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، وموقع المدرسة). وأوصت الدراسة ضرورة أن يُتابع بعض مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية المهام الإدارية الموكلة لكل عضو من أعضاء الهيئتين (الإدارية والتعليمية) في مدارسهم.

وهدفت دراسة عازر (2011) التعرف إلى دور مديري المدارس في محافظة بيت لحم في دعم الأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في محافظة بيت لحم للعام الدراسي 2010/2009 والبالغ عددهم (2360) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فتكونت من (354) معلماً ومعلمه ، وطبقت الدراسة باستخدام استبانة موزعة على ثلاثة مجالات: التخطيط، تنفيذ الدرس، والتقييم، وأشارت نتائج الدراسة الى أن دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين كان كبيراً فقد كان دعم المدرء في مجال التخطيط متوسطاً، ولمجالي تنفيذ الدرس و مجال التقييم كبيراً. وبالعدم وجود فروق تعزى للجنس، والمرحلة التعليمية، والتخصص. بينما توجد فروق في دعم مديري المدارس لأداء المعلم الصفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي الوريوس. ولسنوات الخبرة، ولصالح المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات. وللجهة المشرفة ، ولصالح معلمي المدارس الحكومية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة أكهفان وغوري وولش (Van, Goree & Walsh, 2021) وهدفت التعرف إلى فائدة التطوير المهني للمعلمين في المرحلة الابتدائية، استخدمت الدراسة المنهج المختلط شبه التجريبي المضمنة بعد تقديم تطويرين مهنيين لليقظة الذهنية لمدة (90) دقيقة مع ممارسة الاستراتيجيات أثناء العمل على مدى أسبوعين، من بين المعلمين ال (26) من مجموعة التدخل (مدرسة أ)، شارك 25 متطوعاً في المجلة والمقابلات، ومعدل استكمال (96.2%) كان لدى مجموعة مراقبة المقارنة عدد سكان المعلمين البالغ عددهم (21)، تم إرسال جميعهم بالبريد الإلكتروني إلى المسح، و (20) استجابة بلغ (95.2%) كما تم إجراء مقارنات إحصائية كمية للتدخل ومجموعات التحكم غير النشطة باستخدام نتائج المسح من مقياس اليقظة في التدريس، كما استخدمت التحليلات النوعية و دخول المشاركين في مجلة التدخل جنباً إلى جنب مع المقابلات الفردية، تشير النتائج إلى أن التدريب للتطوير المهني يمكن أن يفيد المعلمين، وتحديداً في استخدام ممارسات اليقظة داخل الشخصية، وإعادة تشكيل التفاعلات اليومية مع الطلاب ، وتقليل التوتر،

وأوصت الدراسة بتدريب المعلمين على أنشطة اليقظة لتمكينهم من الوصول إلى أعلى مستوى من التفاعل مع الطلبة.

وأجرى أوغلو دنماس وكايا (Eroglu,Donmus&Kaya,2021) دراسة هدفت الكشف عن حواجز التطوير المهني للمعلمين صممت الدراسة بالمنهج النوعي لإحدى طرق أخذ العينات الهادفة، في اختيار مجموعة الدراسة نظرًا لأن معلمي المدارس الثانوية يواجهون ظاهرة التطوير المهني في كثير من الأحيان، فقد تم إجراء الدراسة مع (12) مدرسًا فرعيًا يعملون في المدارس الثانوية في وسط مدينة إلازيغ في تركيا، تم استخدام المقابلة شبه المنظمة كأداة لجمع البيانات، أشارت نتائج الدراسة إلى أن حواجز التطوير المهني للمعلمين تتمثل في عدم كفاية التدريب أثناء الخدمة، ومشاكل في الأداء المدرسي، وعدم تمكين المعلمين في مدارسهم، والمشاكل الفردية وغيرها من المشاكل. حواجز التطوير المهني مثل المواقف السلبية تجاه الدورات التدريبية أثناء الخدمة، ووقت الدورة غير المناسب، ورتابة محتوى الدورة، وعدم كفاءة تدريبي الدورة، والمعرفة خارج المحتوى، وتقييم الأداء غير المرضي، وعبء العمل الثقيل، والمشاكل المالية، ونقص المهنية تم التأكيد على فرص التنمية بشكل أكبر من قبل المشاركين، وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف برامج إعداد المعلمين ما قبل الخدمة.

وهدفت دراسة كركابي (Karacabey, 2021) تقييم نظام التعليم التركي رؤية 2023 من خلال تحديد مستوى الدعم الذي يقدمه مديرو المدارس في التطوير المهني للمعلمين. وقد استند إلى تصميم مسح مقطعي للطريقة الكمية. تم تحليل البيانات التي تم جمعها من (4729) معلمًا يعملون في مقاطعة سانليورفا في تركيا. أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس دعموا التطوير المهني للمعلمين من حين لآخر وأن (25.5%) فقط من المديرين دعموا التطوير المهني للمعلمين بشكل كافٍ. اتبع مديرو المدارس في الغالب الموارد ذات الصلة لدعم المعلمين التطوير المهني وإطلاع المعلمين على الابتكارات المتعلقة بالتعليم. بالإضافة إلى ذلك، لم يقم مديرو المدارس بشكل كافٍ بالأنشطة التي قد تدعم التطوير المهني للمعلم مثل تحديد برامج التطوير الفردي والجماعي، وتنظيم نموذج مراقبة التطوير المهني للمعلمين،

وتنظيم الأنشطة التعليمية خارج فترة الندوة، وتلقي المساعدة الكافية من الخبراء في المنطقة، وإعطاء ما يكفي من مهام القراءة والبحث الفردية. كما أشارت النتائج إلى أن المديرين دعموا تطورهم المهني أكثر من مديري المدارس الابتدائية والثانوية، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس الثانوية على استراتيجيات دعم التطوير المهني للمعلمين.

وأجرى جريس والدجو والدجو (Grace, Oladejo&Oladejo,2020) دراسة بهدف استقصاء العلاقة الارتباطية بين التطور المهني والإدارة التشاركية والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية أوجون بنيجيريا،. يتألف حجم العينة من (504) مشاركين تم اختيارهم من خلال أسلوب أخذ العينات متعدد المراحل من (12745) معلمًا في (217) مدرسة ثانوية عامة. استخدمت الدراسة استبيان الإدارة التشاركية والتطوير المهني (PM / PDQ) ومقياس الأداء الوظيفي للمعلمين (TJPS) لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن الأداء الوظيفي للمعلمين ارتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بكل من التطوير المهني والإدارة التشاركية على التوالي. وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين من خلال استراتيجيتي التدخل الإداري ، تمت التوصية بأن تقوم السلطات المعنية بتحسين برامج التطوير المهني الحالية للمعلمين وتشجيع الإدارة التشاركية بين المعلمين.

وهدفت دراسة ماتلا وخابا (Matla, Xaba, 2020) التحقيق في مستويات الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية المحرومة تاريخياً وتحديد آثار الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي من حيث صلتها بهؤلاء المعلمين، تم استخدام تصميم مسح كمي باستخدام استبيان مع (1035) معلمًا من 30 مدرسة ثانوية في منطقة جنوب إفريقيا، تكونت عينة الدراسة من (738) معلمًا، أظهرت النتائج أن المعلمين يعانون في المدارس ذات الأداء الجيد والمحرومة تاريخياً من مستويات الرضا الوظيفي المتناقضة. لهذا السبب، فإنهم يشيرون إلى الرضا عن الإشراف وزملاء العمل وطبيعة العمل؛ التناقض مع الترقية، المكافآت الطارئة والتواصل؛ وعدم الرضا عن الأجور وظروف التشغيل. العلاقات بين أبعاد الرضا الوظيفي كبيرة. تشير ارتباطاتهم إلى علاقات تتراوح بين المعتدل والقوي. بينما تشير في الغالب إلى العلاقات التي ليس لها

تأثير عملي، إنهم يؤدون أداءً جيدًا باستمرار في الشهادة الوطنية العليا - نقطة الخروج من التعليم الأساسي. يمكن تعلم دروس الإدارة التربوية وممارسة السياسة من هذه المدارس الثانوية.

وهدفت دراسة تولو (Tulu,2019) التعرف إلى ممارسات وتحديات تنفيذ التطوير المهني المستمر للمعلمين في المدارس الثانوية التابعة لإدارة مدينة هواسا. استخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي، بلغ حجم العينة (101) مدرساً (31 إناث) و (70) من الذكور، اختيرت العينة بالطريقة العشوائية ، استخدمت أدوات الدراسة الاستبيانات والمقابلة وتحليل الوثائق، كشفت نتائج الدراسة أن مدى مشاركة المعلم في أنشطة التطوير المهني مثل التوجيه وتطوير المحفظة وإجراء أبحاث العمل وتيسير المناقشات الجماعية وملاحظات الأقران، وتقييم النجاحات الإجمالية وفشل عمليات التنفيذ غير كافية، مديري المدارس، ميسرون التنمية المهنية، كبار المعلمين كمعلم، كان خبراء مكتب التعليم في المدينة يقدمون دعم غير كاف للمعلمين. كما أن التحديات الرئيسية المحددة هي، عدم وجود دافع للمعلمين، ونقص التدريب المناسب، ونقص المهارات في إجراء أبحاث العمل، ونقص الموارد الكافية في إجراء التطوير المهني المستمر، ونقص الميسرين المدربين، وعدم كفاية تخصيص الميزانية، ونقص تدريب الأقران وتقييم الأقران، وعبء العمل العالي لأولئك الذين يشاركون في التنمية المهنية المستمرة تم تحديدهم في هذه الدراسة باعتبارها التحديات الخطيرة لإعمال التنمية المهنية المستمرة في ثانوية مدارس إدارة مدينة حواسا ، وأوصت الدراسة بتلبية احتياجات المعلمين، وتوفير الدعم اللازم للمدارس.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث الأهداف:

تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية موضوعات مختلفة تتعلق بالتطور المهني، كما تعددت أهدافها فقد تناولت دراسة أبو زلطة (2021) دور مدير المدرسة في تطوير شخصية المعلم الجديد المهنية وهي دراسة تلتقي مع الدراسة الحالية من حيث تسليطها الدور على دور الإدارة المدرسية في التطور المهني للمعلم، أما باقي الدراسات فقد كان تركيزها على موضوعات تتعلق بواقع الأداء المهني للمعلمين

كدراسة صلاح (2020)، والأداء المهني للمديرين كدراسة أبو سمرة وعويضا توقيشة (2020)، وقدمت دراسة لبيب (2020) تصور مقترح لتحسين أداء معلمة الروضة، أما دراسة القططيوأوباجي فقد ركز على معايير جودة الداء المهني للمشرفين التربويين بالمؤسسات التعليمية، وركزت دراسة البرناوي (2019) على معايير الاعتماد المدرسي ومدى مراعاتها في الأداء المهني للمعلم، وسلطت دراسة الكمالي (2018) على الأداء المهني للمديرين، وكذلك دراسة غيضان (2016) الكفايات الإشرافية للمديرين، وربطت دراسة حسن علي (2016) بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي للمديرين، هدفت دراسة والش، وغوري، وأكهفان (Walsh, Goree, Akhavan2021) التعرف إلى فائدة التطوير المهني للمعلمين في المرحلة الابتدائية، وكشفت دراسة دنماسوكايا وأوغلو (Donmus,Kaya,Eroglu,2021) عن حواجز التطوير المهني للمعلمين، وهدفت دراسة فاتح كركابي (FatihKaracabey 2021)، تقييم نظام التعليم التركي رؤية 2023 من خلال تحديد مستوى الدعم الذي يقدمه مديرو المدارس في التطوير المهني للمعلمين، وهدفت دراسة جريس والدجو والدجو (Grace&Oladejo, Oladejo,2020) استقصاء العلاقة الارتباطية بين التطور المهني والإدارة التشاركية والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية أوجون بنيجيريا، وهدفت دراسة ماتلا وخابا (Matla, Xaba, 2020) التحقيق في مستويات الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية المحرومة تاريخيا وتحديد آثار الارتباط بين أبعاد الرضا الوظيفي من حيث صلتها بهؤلاء المعلمين، وتناولت دراسة تولو (Tulu,2019) ممارسات وتحديات تنفيذ التطوير المهني المستمر للمعلمين في المدارس الثانوية التابعة لإدارة مدينة هواسا.

من حيث المنهج:

غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي بصورته التحليلية كدراسة أبو زلطة (2021)، ودراسة أبو سمرة وعويضا توقيشة (2020)، ودراسة لبيب (2020)، ودراسة القططيوأوباجي (2020)، ودراسة الكمالي (2018) واستخدمت المنهج الوصفي المسحي كدراسة البرناوي (2019)، ودراسة ماتلا وخابا (Matla, Xaba, 2020)، والمنهج الارتباطي كدراسة غيضان (2016)، ودراسة حسن علي (2016)،

ودراسة جريس والدجو والدجو (Grace&Oladejo, Oladejo,2020)، بينما استخدمت دراسة والش، وغوري، وأكهفان (Walsh, Goree, Akhavan2021) المنهج شبه التجريبي، واستخدمت دراسة دنماسوكاياوأوغلو (Donmus,Kaya,Eroglu,2021) المنهج النوعي، ومزجت بعض الدراسات بين المنهج الكمي والكيفي كالدراسة الحالية مثل دراسة صلاح(2020) ودراسة تولو(Tulu,2019).

من حيث الأداة:

غالبية الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة كدراسة أبو زلطة (2021)، ودراسة صلاح (2020)، ودراسة أبو سمرة وعويضاتوقفيشة (2020)، ودراسة البرناوي (2019) ودراسة الكمالي (2018)، وبعض الدراسات استخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتي للدراسة كدراسة صلاح (2020) ودراسة تولو (Tulu,2019)، وبعض الدراسات استخدمت المقابلة والملاحظة كدراسة والش، وغوري، وأكهفان (Walsh, Goree, Akhavan2021).

أوجه الشبه والاختلاف:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو زلطة (2021) من حيث الهدف حيث ركزت كلا الدراستين على دور المدير (الإدارة المدرسية) في التطور المهني للمعلمين، واختلفت مع بعض الدراسات في أهدافها حيث سلطت الضوء على الأداء الوظيفي للمديرين أو المشرفين، كدراسة أبو سمرة وعويضات وقفيشه (2020)، ودراسة القطبي وأوباجي (2020)، ودراسة الكمالي(2018).

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة صلاح (2020) من حيث المنهج القائم على المزج بين المنهج الكمي والنوعي، واختلفت مع بعض الدراسات في طبيعة المنهج كدراسة غيضان (2016) التي اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة حسن (2016) والتي استخدمت أيضاً المنهج الوصفي الارتباطي. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة صلاح(2020) من حيث اعتمادها على أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة.

الإفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بالإدارة المدرسية والتطور المهني، والاطلاع على منهجية الدراسة والأدوات البحثية المستخدمة، وتقييم نتائجها.

ما يميز الدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكون من الدراسات الحديثة التي تلقي الضوء على دور الإدارة المدرسية في التطور المهني وتقف على التحديات وسبل التغلب عليها، فهي تناولت عدة محاور مما يغطي موضوع الدراسة من كافة الجوانب مما يسهم في رفع توصيات ومقترحات بناءة من شأنها تطوير أداء المعلمين.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها محدد مكاني (كفر عقب) تتعدد فيها نظام الإشراف التربوي مما يؤثر سلباً أو إيجاباً على واقع التعليم والتطور المهني للمعلمين في مدارس كفر عقب. تميزت الدراسة الحالية في تسليطها الضوء على بلدة كفر عقب ومعاناة التعليم فيها كإحدى المناطق المهمشة، كما أنها تعد من المناطق التي تعاني من ممارسات الاحتلال الإسرائيلي المستمرة.

مصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة المصطلحات الرئيسية الآتية:

الإدارة المدرسية: "هي تلك الإدارة التي يجب أن تتسم بالفاعلية والقدرة على توفير الظروف المناسبة التي تساعد على نمو المتعلم في جميع الجوانب ومعالجة مشاكله وإبعاده كلها" (الديكة 2021، 223).

وتعرفها الباحثة اجرائياً : مديري ومديرات المدارس في كفر عقب والذين لديهم منصب الادارة المدرسية

ودورهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين والمعلمات في مدارس كفر عقب ويتبين ذلك من خلال

استجابات المعلمين والمديرين على أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة المعدة من قبل الباحثة.

الأداء: "وهي كيفية أداء المعلم وما يناط به من مهام وواجبات تجاه المهنة بكفاءة ومقدرة"

(الحازمي، 2021:55).

الأداء إجرائياً: مستوى ما يملكه معلمي ومعلمات المدارس في كفر عقب من كفايات ومهارات من وجهات نظر المديرين والمعلمين، ويتبين ذلك من خلال استجابتهم على أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة.

الأداء المهني: "بأنه قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذي نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مواصفات محددة وأقل تكلفة في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقه" (Sultan,2019:26)

ويعرف الأداء المهني إجرائياً: دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين في مدارس كفرعقب من وجهات نظر المعلمين والمديرين ويتبين هذا الدور من خلال استجابات المعلمين والمديرين على أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة التي تم إعدادها من قبل الباحثة.

كفر عقب: تقع قرية كفر عقب على ارتفاع 764م فوق سطح البحر على بعد 11.2 كم شمالي القدس، يحيط بها من الشرق قريتي رافات وقلنديا، ومن الشمال قرى الرام وقلنديا ومخيم قلنديا، ومن الغرب أراضي قرية برقا، ومن الجنوب مدينة البيرة.

وبهذا تكون الباحثة قد استعرضت سياق الدراسة والإطار النظري ومشكلة الدراسة، وأسئلتها، وفرضياتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها ومصطلحاتها، وفي الفصل الثاني تم تناول الطريقة والإجراءات.

مشكلة الدراسة:

يعد الأداء بشكل عام من الجوانب المهمة التي تركز عليه الإدارات المختلفة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، خاصة المؤسسات التعليمية، وتحديدًا المدارس، لأن الأداء يعكس مستوى الكفايات والمهارات التي يمتلكها مديري المدارس ومعلموها، وكون المعلم يعتبر أهم مدخلات العملية التعليمية، وتقع عليه مسؤولية تربية وتعليم الأجيال، وتحسين مخرجات التعليم، والارتقاء بمستوى تحصيل الطلبة، وتطوير المناهج التعليمية، وتجويد عملية التعليم؛ ولذا فإن مستوى ما يملكه المعلم من كفايات ومهارات تنعكس على

مستوى أداءه، ومستوى تحصيل الطلبة باعتبارهم محور العملية التعليمية، فالمعلمون يبنون جيلاً متكاملًا في الجوانب المختلفة للفرد ذهنياً وجسدياً ونفسياً وتربوياً، وعلى عاتقهم ترقي العملية التعليمية أو تنهار. ويتوقف مستوى الأداء المهني للمعلمين على مقدار ما يملكونه من كفايات في التدريس، ومهارات متعددة في التعليم، وقد أكدت العديد من الدراسات كدراسة أبو عشبية وحجازي (AbuAsheibah & Hijazi, 2018).

ودراسة السليمان ومقابلة (Al-Sulaiman & Magableh, 2017) على أهمية دراسة الأداء المهني للمعلمين وتأثيره في سير العملية التعليمية، وأظهرت تلك الدراسات العلاقة القوية التي تربط ما بين مستوى الأداء المهني للمعلمين ودرجة تحقيق الأهداف التربوية وتحسين مستوى العملية التعليمية في المدارس والارتقاء بها.

ونظراً لما تؤديه الإدارة المدرسية ممثلةً بشخص المدير من مهام إدارية وإشرافية وقيادية، تتضح من خلالها إوار المدير المتعددة في التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والإشراف، والتحفيز، والدعم الكامل للمعلمين من خلال تعميم العلاقات الودية، وتلبية احتياجات المعلمين من التدريب والتأهيل المهني، وتفويض الصلاحيات، ومشاركتهم في صنع القرار، وتشجيعهم على الإنجاز، والتميز، و إطلاق المبادرات التربوية والتعليمية، فإن للإدارة المدرسية الدور الكبير تطوير الأداء المهني للمعلمين والمعلمات.

وتعمل الباحثة معلمة في إحدى مدارس بلدة كفر عقب وعلى اطلاع مباشر بدور الإدارات المدرسية في تطوير الأداء المهني للمعلمين م بالرغم من المعوقات التي تواجه المديرين والتي تتمثل بكثرة تنقلات المعلمين من مدارسهم مما يحول دون تمكينهم في مدارسهم وتطويرهم، وتسرب الطلبة من المدارس بسبب قرب مدارسهم من الجدار أو التخوف من الاعتقالات أو العمل خارج إطار المدرسة وغيرها من المعوقات ، ولعل عمل الباحثة كمعلمة في منطقة تعليمية لها خصوصياتها بحكم موقعها بين مدينتي رام الله والقدس ، وتحضغ غالبية مدارسها لوزارة المعارف وهناك ضغوط مهنية تقع على دور الإدارة المدرسية فقد ارتأت أهمية البحث في دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء

المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس الذي ينص على:

ما دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر

المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين؟

وينفرد عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر

المعلمين؟

2. هل تختلف وجهات نظر المعلمين في دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين

في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع

المدرسة، وسنوات الخبرة)؟

3. ما دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر

المديرين؟

4. ما التحديات التي تواجه تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة

المديرين؟

5. ما سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب

من وجهة نظر المديرين؟

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين

لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين

لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين

لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع المدرسة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين

لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من

وجهة نظر المعلمين.

2. التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، نوع المدرسة ، و سنوات الخبرة) على

استجابات المعلمين في دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر

عقب من وجهة نظر المعلمين.

3. التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المديرين.

4. الكشف عن التحديات التي تواجه تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المديرين.

5. التعرف إلى سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المديرين.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الجوانب النظرية والبحثية والعلمية (التطبيقية) كما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتضح الأهمية النظرية للدراسة في إعداد الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات الحديثة والمعاصرة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة والمتعلق بالأداء المهني للمعلمين، والتعرف إلى محتوياتها الفكرية والفلسفية، واستخلاص أبرز المؤشرات التي يمكن من خلالها استكشاف دور الإدارة المدرسية في مدارس كفر عقب في تحسين الأداء المهني للمعلمين من وجهات نظر المعلمين والمديرين.

ثانياً: الأهمية البحثية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها البحثية من كونها:

تُعد من أوائل الدراسات البحثية التي تناولت موضوع الأداء المهني لدى معلمي مدارس كفر عقب (حسب علم الباحثة)، ونظراً لحدثة هذه الدراسة، فإنها ستشكل مرجعاً حديثاً لكثير من الدارسين، والباحثين، والمشرفين، والتربويين في المدارس، والجامعات، والوزارة، كما ستعمل على إثراء المكتبات الجامعية في فلسطين خاصةً، ومواقع المكتبات الجامعية الإلكترونية عامة بالمادة البحثية والعلمية والمتعلقة بتطوير الأداء المهني للمعلمين في مدارس كفر عقب.

ثالثاً: الأهمية التطبيقية:

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية في تسليطها الضوء على دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين، وكشف تحديات تطوير الأداء المهني في مدارس كفر عقب، الأمر الذي سيفيد القائمين على العملية التعليمية في الوقوف على تحديات التعليم في مدارس كفر عقب بشكل عام والتحديات التي تعيق تطوير الأداء المهني للمعلمين في مدارس كفر عقب بشكل خاص، والعمل على معالجتها في سبيل التغلب عليها.

كما تتمثل أهميتها فيما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج وإجراءات مقترحة تسهم في تحسين مهارات وقدرات المعلمين والمعلمات كونها تنعكس على تطوير الأداء المهني دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين، ورفع كفاءتهم المهنية، وتحقيق التنمية المهنية مما يؤدي إلى تقدم المنظومة التربوية، كما ستفيد الباحثين طلبة الدراسات العليا بالمادة البحثية والنظرية لهذه الدراسة في إعداد دراسات متشابهة تتناول هذا الموضوع في مجتمعات دراسية مختلفة، ومناطق فلسطينية مختلفة تتشابه فيها ظروف مدارس كفر عقب من حيث نظام الإشراف التعليمي.

كما ستفيد هذه الدراسة في توجيه أنظار صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم إلى التعامل مع مفهوم بيئة العمل المدرسي، وإعطائها الاهتمام الكافي، كونها مصدر هام من مصادر بقاء العملية التعليمية وديمومتها.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية :

الحد البشري: مديري ومعلمي مدارس في كفر عقب.

الحد المكاني: المدارس في كفر عقب.

الحد الزمني: طبقت الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2021-2022).

الحد الموضوعي: اقتصر على معرفة دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين.

الحد الإجرائي: تحددت إجراءات الدراسة بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات واستجابات عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

الفصل الثاني

الطريقة والاجراءات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة التي أتبعها الباحثة في دراستها، والتي تتضمن منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأدواتها وإجراءاتها التي تمّ وفقها تطبيق هذه الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وللأزمة لتحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة.

منهجية الدراسة:

لجأت الباحثة في هذه الدراسة إلى استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لوصف الظاهرة من جميع جوانبها، والحصول على الوصف التحليلي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق بالظاهرة أو المشكلة، أو أرقام لها دلالة في علاقة الظاهرة بالظواهر الأخرى المحيطة، وبعد تحليل النتائج الكمية تم استخدام المنهج الكيفي القائم على جمع البيانات النوعية من خلال الاستماع لآراء المستجيبين من أفراد عينة الدراسة بهدف جمع البيانات ومقارنتها مع البيانات الكمية للوقوف على دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس في كفر عقب والوقوف على التحديات التي تحول دون تطوير أداء المعلمين مهنيًا وسبل التغلب عليها، فالنوعي (Qualitative) يصف لنا الظاهرة و، وسماتها، والكمي (Quantitative) يعطي الوصف الرقمي لتلك الظاهرة (التاجر، 2021).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري ومديرات مدارس بلدة كفر عقب والبالغ عددهم (25) مديراً ومديرة، وجميع معلمي ومعلمات مدارس بلدة كفر عقب والبالغ عددهم (930) معلماً ومعلمة، وفي الدراسة الحالية قامت الباحثة باختيار عينة بالطريقة الميسرة بعد أن قامت بتوزيع الاستبانة إلكترونياً ووصل عدد الردود (246) فتم اعتماده كعينة للدراسة، والجدول (1) يبين توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول 1:

توزيع عينة الدراسة بحسب متغير الدراسة التصنيفية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	72	29.3%
	أنثى	174	70.7%
	المجموع	246	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	65	26.4%
	من 5-10 سنوات	64	26.0%
	أكثر من 10 سنوات	117	47.6%
	المجموع	246	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	154	62.6%
	ماجستير فأعلى	92	37.4%
	المجموع	246	100.0%
نوع المدرسة	حكومي	136	55.3%
	خاص	110	44.7%
	المجموع	246	100.0%

يتبين من الجدول (1) أن نسبة الإناث في مدارس كفر عقب أكثر من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث في العينة (174) وهي تمثل ما نسبته (70.7%) من عينة الدراسة، بينما الذكور (72)، وهي تمثل ما نسبته (29.3%)، كما بلغ عدد المعلمين الذين ما زالوا في الخدمة لأكثر من عشر سنوات (117) وهي تمثل ما نسبته (47.6%) يليها أقل من خمس سنوات (65) وهي تمثل ما نسبته (26.4)، ويليهما ما بين (10-5) سنوات (64) وهي تمثل ما نسبته (26.0%)، وبالنسبة للمؤهل العلمي فوصل عدد حملة البكالوريوس (154) وهي تمثل (62.6%)، بينما حملة الماجستير فأعلى (92)، وهي تمثل ما نسبته

(37.4%)، ويبلغ عدد المدارس الحكومية التابعة لوزارة المعارف (136) وتمثل ما نسبته (55.3%)، بينما وصل عدد المدارس الخاصة (110) وتمثل ما نسبته (44.7%).

أداتي الدراسة ومؤشرات صدقها وثباتها

قامت الباحثة باستخدام أداتين لجمع البيانات وذلك بعد اطلاعها على الأدب النظري ذي الصلة والدراسات السابقة مثل دراسة أبو زلطة (2021)، ودراسة صلاح (2020)، والأداتين هم كالآتي:

أولاً: الاستبانة: (مقياس تطوير الأداء المهني)

قامت الباحثة بعد اطلاعها على الأدب النظري في الدراسات السابقة والاطلاع على الأدوات البحثية المستخدمة ببناء استبانة لقياس دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني للمعلمين، وذلك بالرجوع إلى مجموعة من الدراسات البحثية، كدراسة صلاح (2020)، ودراسة أبو زلطة (2021) وفقاً لخطوات سيتم ذكرها لاحقاً في إجراءات الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة (في صورتها النهائية على جزأين (انظر ملحق د)، وهي موضحة كالآتي:

الجزء الأول: ويشتمل على بيانات ديمغرافية تم الإجابة على الأسئلة المطروحة بشأنها من قبل أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، وتشمل متغيرات: الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة.

الجزء الثاني: واشتمل على (34) فقرة موزعة على خمسة مجالات فيما يتعلق بدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وهذه المجالات، وهي موضحة في الجدول (2) الآتي:

جدول 2:

توزيع مجالات الاستبانة وعدد الفقرات

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	المجال الأول: المناخ التنظيمي	6
2	المجال الثاني: الاحتياجات التدريبية	7
3	المجال الثالث: القيادة المدرسية	7
4	المجال الرابع: الأبداع المهني	7
5	المجال الخامس: التقويم	7
	العدد الكلي لفقرات الاستبانة	34

وتمت الاستجابة عن هذه الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يبدأ المقياس بالدرجة (مرتفعة جداً) وتُعطى (5) درجات، ثم (مرتفعة) وتُعطى (4) درجات، ثم (متوسطة) وتُعطى (3) درجات، ثم (منخفضة) وتُعطى درجتين، وأخيراً (منخفضة جداً) وتُعطى درجة واحدة، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول 3:

مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

المجال	الاستجابة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1، 2، 3 و 4، و 5	التقدير	5	4	3	2	1

وقد اعتمدت الدراسة المقياس الآتي لتقدير الدرجات حسب ما ذكرته البسطامي (2013):

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) = درجة مرتفعة جداً.
- المتوسط الحسابي (3.41-4.21 ويعادل 68.2% - 84.0%) = درجة مرتفعة.
- المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2% - 68.0%) = درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2% - 52.0%) = درجة منخفضة.
- المتوسط الحسابي (1 - 1.80 ويعادل أقل من 36.2%) = درجة منخفضة جداً.

ثانياً: المقابلة

المقابلة الشخصية، هي تلك المقابلة التي تتم وجهاً لوجه بشكل شخصي بين اثنين فأكثر، بهدف الاستماع من قبل الباحث لأراء الأشخاص الذين تتم مقابلتهم البحثية بعد طرح الأسئلة التي تم تصميمها مسبقاً من قبل الباحث، وذلك لجمع البيانات الكافية التي تخدم الدراسة، وتعد المقابلة من الأدوات البحثية التي يكون تحري الصدق فيها كبير، وذلك لأن المبحوث يبدي برأيه مباشرة أمام الباحث ويدرك تماماً ما يتحدث به، وما يعبر به عن نفسه وعن اتجاهاته وميوله من القضية البحثية، والتعبير عن أفكاره وآراءه، وإيماءات وجهه عند التحدث، وتُعدُّ المُقابلة أداة للتعبير والتفاعل الديناميكي بين الباحث والمبحوث (الخرابشة، 2012).

وللمقابلة أنواعها المتعددة، إلا أن الباحثة اعتمدت المقابلة شبه المنتظمة، وهي أكثر الأنواع شيوعاً لمقابلة الأشخاص، وتم إجراء المقابلات بإطار عمل مفتوح بصورة مقبولة تسمح بالتواصل الثنائي التحواري المركز وتستخدم لإعطاء وتلقي المعلومات، والأسئلة فيها تكون مفتوحة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات، (الجادري وقندلجي، 2006) وتدعم كل ما ورد في الاستبانة حول دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني للمعلمين، وقد طرحت الباحثة خلال المقابلة (3) أسئلة، وهي كالاتي:

1. ما دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى

المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المديرين؟

2. ما التحديات التي تواجه تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر

المديرين؟

3. ما سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب

من وجهة نظر المديرين؟

صدق أداتي الدراسة:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداتين (الاستبانة والمقابلة)، من قبل لجنة المحكمين وعددهم (6)، حيث تم عرض الاستبانة وأسئلة المقابلة على مجموعة من أساتذة الجامعات الفلسطينية المتخصصين، كما هو موضح في الملحق (ب)، وقد طلب منهم التعبير عن رأيهم في الفقرات فيما يتعلق بصياغتها، ومدى ملاءمتهم للمجال الذي وضعت فيه، وإجراء التعديلات اللازمة، والإضافات التي يرونها مناسبة، وقد تكونت أداة الدراسة من (34) فقرة في صورتها الأولية (الملحق أ)، وبعد التحكيم والتعديل انتهت إلى (34) فقرة أيضاً، ولكن تم إعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً، كما تم الاتفاق على الأسئلة التي عرضتها الباحثة على المحكمين، واعتبروها مناسبة لموضوع الدراسة، أي أن (80% فأعلى وافقوا على صدق أداة الدراسة التي تم استخدامها)، وبالتالي يكون قد تحقق الصدق الظاهري للأداتين كما هو مبين في (الملحق رقم د)،

ثبات أداة الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والجدول (4) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها:

جدول 4:

معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ -ألفا (Cronbach's Alpha)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المجال الأول: المناخ التنظيمي	6	0.93
2	المجال الثاني: الاحتياجات التدريبية	7	0.95
3	المجال الثالث: القيادة المدرسية	7	0.96
4	المجال الرابع: الأبداع المهني	7	0.96
5	المجال الخامس: التقويم	7	0.95
	الثبات الكلي	34	0.98

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات الكلي والمتعلق بدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني للمعلمين بلغ (0.98) وهو معامل ثبات عالٍ وفي أغراض الدراسة، حيث جاءت معاملات الثبات للمجالات (0.93، 0.95، 0.96، 0.96، 0.95)، أي أنها تراوحت مجالات الاستبانة بين (0.93-0.96) وهي معاملات ثبات عالية وتؤكد على صلاحية المقياس.

إجراءات الدراسة:

أولاً: الإجراءات المتعلقة بالاستبانة

بعد الموافقة على خطة البحث من قبل عمادة الدراسات العليا في الجامعة، تم الرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بهدف الاطلاع على الأدوات البحثية المستخدمة، والاطلاع على نتائجها، كدراستي صلاح (2020)، وأبو زلطة (2021)، فأصبح لدى الباحثة تصور واضح حول كيفية بناء الاستبانة، فتم بناؤها كما هو موضح في الخطوات الآتية:

* تم إعداد الاستبانة بصورتها الأولية، من خلال صياغة فقرات كل مجال من مجالات الدراسة الخمسة، وقد بلغ عدد فقراتها (34) فقرة.

* تم عرض الاستبانة بعد موافقة مشرف الرسالة عليها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (6) محكمين من أساتذة الجامعات الفلسطينية المختصين في الإدارة التربوية كما هو مبين في الملحق (ب) حيث طالب منهم إجراء التعديل المطلوب عليها، بعد عرضها عليهم، وإبداء رأيهم في الفقرات، من حيث صياغتها ومناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لتكرارها أو عدم أهميتها، وقد تمّ تصحيح صياغة بعض الفقرات لغوياً، وبعد التحكيم والتعديل انتهت أيضاً الاستبانة بصورتها النهائية على (34) فقرة (أنظر الملحق).

* تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة من معلمي المدارس في بلدة كفر عقب والبالغ عددهم (930) حسب إحصائية العام الدراسي (2020-2021)، وعينة الدراسة قوامها (246) معلماً ومعلمة.

* تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا (Alpha Cronbach's).

* قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بعد تحكيمها وتعديلها بالصورة النهائية إلكترونياً على جوجل درايف ، ومن ثم قامت بإرسال الرابط المتعلق بالاستبانة لتمكين معلمي مدارس كفر عقب بالإجابة على فقراتها ، ووصلت نسبة الردود (246) لتمثل عينة الدراسة ومن ثم تم تحويل هذه الردود إلى برنامج إكسل، ومن ثم تم إدخال البيانات بعد ترميزها إلى برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) * تم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ودمجها مع نتائج المقابلة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

ثانياً: الإجراءات المتعلقة بالمقابلة:

بعد تحكيم أسئلة المقابلة من قبل المحكمين، وتحليل نتائج الاستبانة ، قامت الباحثة بتطوير بروتوكول المقابلة بناء على مجالات الاستبانة حيث تم مخاطبة المديرين وعددهم (10) مديرين هاتفياً لإجراء المقابلة، وتم إخبارهم بموضوع الدراسة وعنوانها، وإخبارهم أن المقابلة اختيارية والبيانات التي سيقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، كما تم إخبارهم أن المقابلة ستكون عبر تقنية الزوم بسبب طبيعة عمل الباحثة كمعلمة وانشغال المديرين في مدارسهم، وبعد القبول بإجراء المقابلات تم اختيار الوقت المناسب للمديرين، وكذلك تم الحصول على الموافقة لتسجيل المقابلة وقد تم اختيار مديري المدارس ممن تيسر للباحثة الوصول إليهم مراعية اختيار مديري من المدارس الخاصة فتم اختيار (4 مدارس) خاصة و(6) مدارس حكومية تابعة لوزارة المعارف وهذه المدارس هي:

1. مدرسة كفر عقب الجديدة للبنات (حكومية).
2. مدرسة الحياة الابتدائية للذكور (حكومية).
3. مدرسة كفر عقب الثانوية للبنات (حكومية).
4. مدرسة كفر عقب للتعليم الخاص (خاصة).
5. مدارس دار المعرفة للذكور (خاصة).
6. مدرسة جيل المستقبل (خاصة).

7. مدرسة كفر عقب للبنين (حكومية).

8. مدرسة كفر عقب الأساسية المختلطة (حكومية).

9. مدرسة الحياة الثانوية للبنات (حكومية).

10. مدارس دار المعرفة للإناث (خاصة).

إجراءات تحليل البيانات النوعية:

تم اتباع الخطوات السبعة لمارشال وروزمن (Marshall & Rossman, 2016) وهي تفرغ الملفات الصوتية وتحويلها الى نصية، وتنظيم البيانات وتنظيفها، قراءة الملفات النصية بتركيز، تحديد وحدة التحليل ما اذا كانت فكره او فقرة او مفهوم، وتوليد الفئات وتلخيصها، وترميز البيانات وبناء جدول الترميز لتسهيل عملية التحليل (Coding Book) والجدول (5) يبين ترميز المقابلات النوعية مع (10) من مديري ومديرات مدارس كفر عقب.

جدول 5:

ترميز البيانات النوعية حول الموضوعات المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية:

الترميزات	الفئات	الرقم
الزيارات الصفية/ تقديم التغذية الراجعة/ دورات تدريبية/ التحفيز / المتابعة/ التقييم/ تلبية الاحتياجات/ الدعم والمساندة/ الإشراف	ما دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى معلمي مدارس كفر عقب؟	1
معوقات تكنولوجيا المعلومات/ تأمين احتياجات المعلمين/ أسئلة المنهاج/ موقع المدرسة/ غياب الدعم المحلي	ما التحديات التي تواجه تطوير الأداء المهني لدى معلمي مدارس كفر عقب	2
تسكين المعلمين في مدارسهم/ الدورات التدريبية/ تلبية احتياجات المعلمين/ الدعم المالي للمبادرات المدرسية	ما سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المديرين؟	3
البرامج التطويرية التي تقرها وزارة المعارف وتربية القدس، البرامج التطويرية التي يتقدم بها المعلمين (كبرامج المهوبة وبرامج التكنولوجيا، والمبادرات التعليمية، الورشات التدريبية، أيام دراسية مع المشرفين.	ما البرامج الداعمة التي تهتم بها الإدارة المدرسية لتطوير أداء المعلمين مهنيًا؟	4

متغيرات الدراسة للبيانات الكمية:

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية :

أ- المتغيرات المستقلة :

- الجنس: وله مستويان (ذكر، وأنثى).
- سنوات الخدمة: وله ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات)، ومن (5-10 سنوات)، و (أكثر من 10 سنوات).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، وماجستير فأعلى)
- نوع المدرسة: وله مستويان (حكومي، وخاص).

ب - المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات الباحثين من معلمي ومديري مدارس كفر عقب على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل مواجهتها من وجهة نظر المديرين.

المعالجات الإحصائية للأداة الكمية (الاستبانة):

بعد الحصول على استجابات أفراد العينة على الأداة الأولى (الاستبانة) جرى ترميزها باستخدام برنامج اكسل ونقلها لبرنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وإدخال البيانات عليه، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة :

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وفرضياتها وهي: وسنوات الخبرة.

3. اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين (Independent Sample t- test) لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات

الدراسة المستقلة وفرضياتها وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة.

4. اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

5. معادلة كرو نباخ - ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس درجة ثبات الاستبانة.

وبهذا تكون الباحثة قد استعرضت الطريقة والإجراءات المتعلقة بالمنهجية، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداتي

الدراسة ومؤشرات صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومتغيراتها ومعالجاتها الإحصائية.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليل نتائج أسئلة الدراسة الكمية والنوعية، حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار أثر خصائص عينة المستطلعين على إجاباتهم، بعد الانتهاء من جمع البيانات وترتيبها ومعالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للحصول على قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (الاستبانة)

السؤال الأول والذي نصه "ما دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين؟".

ولإجابة عن السؤال السابق، قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)، ويظهر الجدول (6) ذلك:

جدول 6:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين والمعلمات في مدارس كفر عقب اختبار ت لعينة واحدة (One Sample t-Test) (ن=246)

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة ت المعيار=4.2	القيمة ت المعيار=3.4	مستوى الدلالة
1	المناخ التنظيمي	3.74	0.73	245	-9.568	7.416	0.00
2	الاحتياجات التدريبية	3.75	0.73	245	-9.373	7.631	0.00
3	القيادة المدرسية	3.84	0.77	245	-7.147	9.009	0.00
4	الأبداع المهني	3.77	0.74	245	-8.833	7.919	0.00
5	التقويم	3.73	0.68	245	-10.491	7.702	0.00
	الدرجة الكلية	3.77	0.69	245	-9.543	8.420	0.00

يتضح من نتائج الجدول (6) اعتماد المعيار (3.4) لفحص دور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين حسب عينة الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73-3.84)، بحيث كانت الاستجابة على دور الادارة المدرسية ومجالاته مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.69)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، وهذا مؤشر على أن استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة، وللتأكد من أن هذا ينطبق على المجتمع تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One Sample t-Test) فقد جاءت قيمة (sig=0.00) أقل من 0.05 بمعنى أننا نرفض الفرضية الصفرية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط العينة لمجالات دور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين، فقد كانت قيم ت موجبة في جميع المجالات فتم اعتماد هذا المعيار، أي أن استجابات أفراد

العينة جاءت أقل من (4.2) وأكبر من (3.4)، وهذا يعني أن استجابات أفراد المجتمع نحو دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين إيجابية بدرجة مرتفعة.

وبالنسبة للنتائج، وفقاً للمجالات، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرات كل مجال بشكل منفصل كما هو موضح في الجداول (7،8،9،10،11):

المجال الأول: المناخ التنظيمي

يتضح من نتائج الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بمجال المناخ التنظيمي جاءت مرتفعة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغت (3.74) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (4) والتي تنص "يتم توزيع الأعمال والمهام بين المعلمين من قبل الإدارة المدرسية حسب التخصص." على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.83) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (3) والتي تنص "تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في اتخاذ القرارات التعليمية في المدرسة" على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.61) وهي درجة مرتفعة.

المجال الثاني: الاحتياجات التدريبية

يتبين من نتائج الجدول (8) الواردة في الملحق (هـ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بمجال الاحتياجات التدريبية جاءت مرتفعة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال بلغت (3.75) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (8) والتي تنص "تعمل الإدارة المدرسية على تزويد المعلمين بالمهارات التقنية من خلال لقاءات تدريبية." على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.82) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (10) والتي تنص "تعقد الإدارة المدرسية حلقات تعلم للمعلمين لإعداد الوسائل التعليمية." على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.64) وهي درجة مرتفعة.

المجال الثالث: القيادة المدرسية

يتبين من نتائج الجدول (9) الواردة في الملحق (هـ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بمجال القيادة المدرسية جاءت مرتفعة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال بلغت (3.84) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (14) والتي تنص " يتمتع مدير المدرسة بشخصية إيجابية محفزة للمعلمين." على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.91) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (15) والتي تنص " يفوض مدير المدرسة المعلمين المتميزين في العديد من الصلاحيات." على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.80) وهي درجة مرتفعة.

المجال الرابع: الإبداع المهني

يتبين من نتائج الجدول (10) الواردة في الملحق (هـ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بمجال الإبداع المهني جاءت مرتفعة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال بلغت (3.77) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (23) والتي تنص " تتعاون الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي لتنمية الإبداع لدى المعلمين." على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.85) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (21) والتي تنص " تسهم الإدارة المدرسية بتطوير نشاطات من شأنها تنمية شخصية المعلم المهنية." على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.66) وهي درجة مرتفعة.

المجال الخامس: التقويم

يتبين من نتائج الجدول (11) الواردة في الملحق (هـ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين فيما يتعلق بمجال التقويم جاءت مرتفعة، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال بلغت (3.73) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (29) والتي تنص " تتابع الإدارة المدرسية التزام المعلمين بملاحظات

المشرفين التربويين عند زيارتهم الإشرافية. " على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.80) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة (32) والتي تنص " تنوع الإدارة المدرسية في أساليب تقويم المعلمين. " على أقل متوسط حسابي بمقدار (3.67) وهي درجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل تختلف وجهات نظر المعلمين في دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة)؟

ولإجابة على هذا السؤال فقد تم فحص الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t. (t-Test) ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

جدول 10:

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكر (ن = 72)		أنثى (ن = 174)		قيمة (ت) مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
المناخ التنظيمي	3.98	.77	3.65	.70	*0.00
الاحتياجات	4.04	.72	3.63	.70	*0.00
القيادة المدرسية	4.08	.68	3.74	.79	*0.00
الإبداع المهني	4.05	.67	3.66	.75	*0.00
التقويم	4.03	.65	3.61	.66	*0.00
الدرجة الكلية	4.04	.647	3.66	.69	*0.00

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من نتائج الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الذكور .

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t. (t-Test) ونتائج الجدول (13) تبين ذلك .

جدول 13:

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي .

المجال	بكالوريوس (ن=154)		ماجستير فأعلى (ن =92)		قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
المناخ التنظيمي	3.69	.70	3.84	.78	1.56	0.13
الاحتياجات التدريبية	3.67	.70	3.89	.77	2.29	*0.02
القيادة المدرسية	3.79	.78	3.93	.75	1.31	0.18
الإبداع المهني	3.69	.72	3.92	.76	2.35	*0.02
التقويم	3.66	.62	3.86	.77	2.26	*0.03
الدرجة الكلية	3.70	.66	3.89	.74	2.07	*0.04

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من نتائج الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية ففي تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس

كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال المناخ التنظيمي ومجال القيادة المدرسية، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الاحتياجات التدريبية والإبداع المهني والتقويم والدرجة الكلية وكانت هذه الفروق جميعها لصالح من يحمل درجة الماجستير فأعلى.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج الجدول (14) تبين ذلك:

والجدول التالي (14) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

جدول 14:

نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	.758	2	.379	.693	.501
	داخل المجموعات	132.950	243	.547		
	المجموع	133.708	245			
الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	.724	2	.362	.663	.516
	داخل المجموعات	132.682	243	.546		
	المجموع	133.406	245			
القيادة المدرسية	بين المجموعات	.775	2	.387	.640	.528
	داخل المجموعات	147.012	243	.605		
	المجموع	147.786	245			
الإبداع المهني	بين المجموعات	1.550	2	.775	1.385	.252
	داخل المجموعات	135.896	243	.559		
	المجموع	137.445	245			
التقويم	بين المجموعات	.473	2	.236	.495	.610
	داخل المجموعات	116.075	243	.478		
	المجموع	116.548	245			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.758	2	.379	.776	.462
	داخل المجموعات	118.781	243	.489		
	المجموع	119.540	245			

يتضح من نتائج الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع المدرسة.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t. t-Test) ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

الجدول 16:

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير نوع المدرسة

المجال	خاص (ن=110)		حكومي (ن =136)		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
المناخ التنظيمي	3.36	.68	4.05	.63	8.20	*0.00
الاحتياجات التدريبية	3.44	.68	4.01	.68	6.57	*0.00
القيادة المدرسية	3.50	.74	4.12	.68	6.85	*0.00
الإبداع المهني	3.42	.67	4.06	.68	7.37	*0.00
التقويم	3.41	.61	4.00	.63	7.31	*0.00
الدرجة الكلية	3.43	.62	4.05	.63	7.72	*0.00

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من نتائج الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس

كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع المدرسة في جميع المجالات والدرجة الكلية وجاءت هذه الفروق لصالح المدارس الحكومية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من الدراسة، ونصه:

ما دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المديرين؟

اتفق م 1، م 2، م 4، م 6، م 7، م 8، م 9، م 10 أنهم يحرصون على متابعة نمو المعلمين من خلال الزيارات الصفية، وحضور الحصص التعليمية للوقوف على مدى التزام المعلمين بالخطة ومدى انسجام الطلبة وتفاعلهم مع المحتوى التعليمي، كما وأكد م 2، م 3، م 4، م 5، م 8، م 9، م 10 أنهم يعملون على تلبية احتياجات المعلمين المهنية من وسائل تعليمية ومواد وأجهزة حسب الدعم وما يحتاجونه من دورات تدريبية وتحفيزهم على العمل والعطاء، وأكد م 2، م 3، م 5، م 6، م 7، م 9، م 10 على أنهم يمارسون إدارته تشاركيه لتحفيز المعلمين والمعلمات على المشاركة بالمبادرات التربوية، والإبداع في مجال تخصصهم، كما أكد م 1، م 2، م 4، م 5، م 7، م 9، م 10 على التقييم العادل للمعلمين مما يشجعهم على تطوير أنفسهم، والجدول (17) الواردة في الملحق (هـ) يبين التكرارات للسؤال الثالث من الدراسة: يتضح من الجدول (17) أن أعلى التكرارات (8) جاءت مع الفقرة متابعة نمو المعلمين من خلال الزيارات الصفية، وحضور الحصص التعليمية، ويليهما تكراراً (7) جاءت مع الفقرات (تلبية احتياجات المعلمين المهنية من وسائل تعليمية ومواد وأجهزة حسب الدعم وما يحتاجونه من دورات تدريبية)، (ويعملون على إدارته تشاركيه لتحفيز المعلمين والمعلمات على المشاركة بالمبادرات التربوية، والإبداع في مجال تخصصهم)، (والتقييم العادل للمعلمين مما يشجعهم على تطوير أنفسهم).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من الدراسة، ونصه:

ما التحديات التي تواجه تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر

المديرين؟

اتفق م 1، وم 2، وم 3، وم 4، وم 5، وم 6، وم 7، وم 8، وم 9، وم 10 أن أهم التحديات تتمثل في غياب القناعة لدى بعض المعلمين في توظيف التكنولوجيا، ونظام المقاولات المتبع في المدارس في كفر عقب وصعوبة صرف الشك من البنك يعيق عملية شراء الاحتياجات الضرورية للمعلمين من وسائل تعليمية وأجهزة وموارد تعليمية، كما أن صعوبة الوصول للمدارس بسبب طبيعة وجودها في أماكن تعج بالسير والبناء حيث ذكر أحدهم "كثير من المعلمين يعانون من أزمة المرور والتأخر عن موعد الدوام كما يعانون من تأخر عودتهم لبيوتهم لذلك كثير منهم يرفضون استكمال دورات التطوير أو التدريب ، وأكد م 1، م 2، وم 3، وم 5، وم 7، وم 9، وم 10 أن هناك تحديات تتعلق بأسرلة التعليم ومحاولة وزارة المعارف طمس الهوية الوطنية الفلسطينية وهذا يزيد من أعباء المعلمين في أدائهم لأنهم يعملون على توظيف أنشطة تقال من حدة الأسرلة وهذا بحد ذاته يشكل عبئاً على المعلمين، وأكد م 2، وم 4، وم 5، وم 6، وم 8، وم 10 أن هناك تحديات تتعلق بعدم تعاون أولياء الأمور مع الإدارة والمعلمين في متابعة تحصيل أبنائهم والأنشطة كونهم خليط متعدد من مناطق مختلفة، واتفق م 1، وم 3، وم 4، وم 5، وم 7، وم 9، وم 10 ان هناك تحديات تتعلق بالتسرب المدرسي للطلبة بسبب بعد مدارسهم وتعرضهم للاعتقال عند الحواجز والجدار مما يحول دون تغطية المنهاج في غرفة الصف، وأضاف م 1، م 2، م 5، م 7، م 8 أن كثير من المعلمين يتعرضون للاعتقال عند الحواجز وظروف اعتقالهم يحول دون تمكين المديرين من تطوير أدائهم المهني، والجدول (18) الواردة في الملحق (هـ) يبين استجابات المديرين على السؤال الرابع من الدراسة.

يتضح من الجدول (18) أن أعلى التكرارات (10) جاءت مع غياب القناعة لدى بعض المعلمين في توظيف التكنولوجيا، ونظام المقاولات المتبع في المدارس في كفر عقب وصعوبة صرف الشك من البنك يعيق عملية شراء الاحتياجات الضرورية للمعلمين من وسائل تعليمية وأجهزة وموارد تعليمية، كما أن

صعوبة الوصول للمدارس بسبب طبيعة وجودها في أماكن تعج بالسير والبناء حيث ذكر أحدهم " كثير من المعلمين يعانون من أزمة المرور والتأخر عن موعد الدوام كما يعانون من تأخر عودتهم لبيوتهم لذلك كثير منهم يرفضون استكمال دورات التطوير أو التدريب ، ويليها تكراراً(7) وجاءت مع الفقرتين (تحديات تتعلق بالتشرب المدرسي للطلبة بسبب بعد مدارسهم وتعرضهم للاعتقال عند الحواجز والجدار)، (وهناك تحديات تتعلق بأسرلة التعليم ومحاولة وزارة المعارف من طمس الهوية الوطنية الفلسطينية، وهذا يزيد من أعباء المعلمين في أدائهم لأنهم يعملون على توظيف أنشطة تقلل من حدة الأسرلة)، ويليها تكراراً(6) وجاءت مع الفقرة (عدم تعاون أولياء الأمور مع الإدارة والمعلمين في متابعة تحصيل أبنائهم والأنشطة كونهم خليط متعدد من مناطق مختلفة ويليها تكراراً (5) أن كثير من المعلمين يتعرضون للاعتقال عند الحواجز وظروف اعتقالهم يحول دون تمكين المديرين من تطوير أدائهم المهني .

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من الدراسة، ونصره:

ما سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المديرين؟

اتفق الجميع م 1، وم 2، وم 3، وم 4، وم 5، وم 6، وم 7، وم 8، وم 9، وم 10 أنه من الضروري مشاركة المجتمع المحلي في تقديم الدعم للمدارس لتمكين الإدارة المدرسية من شراء مستلزمات التعليم وما يحتاجه المعلمين، وأكد م 2، وم 3، وم 4، وم 5، وم 6، وم 7، وم 8، وم 10 على ضرورة توفير حافلات خاصة لنقل المعلمين من وإلى مدارسهم مما يشعرهم بالرضا وهذا يحفزهم على تطوير أنفسهم ، واتفق م 3، وم 2، وم 5، وم 6، وم 8، وم 9، وم 10 من خلال تلبية احتياجات المعلمين من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية المساندة والداعمة لهم وللطلبة، واتفق م 1، وم 2، وم 4، وم 8، وم 9، وم 10 على التقييم العادل للمعلمين لأن ذلك يدفعهم للتميز، والجدول (19) الواردة في الملحق (هـ) يبين استجابات المديرين على السؤال الخامس من الدراسة.

يتبين من الجدول (20) ان أعلى التكراراتوجاءت مع الفقرة أنه من الضروري مشاركة المجتمع المحلي في تقديم الدعم للمدارس لتمكين الإدارة المدرسية من شراء مستلزمات التعليم وما يحتاجوه المعلمين ، ويليهما تكراراً(8) وجاءت مع الفقرة على ضرورة توفير حافلات خاصة لنقل المعلمين من وإلى مدارسهم مما يشعرهم بالرضا وهذا يحفزهم على تطوير أنفسهم ، ويليهما تكراراً (7) وبنسبة وجاءت مع الفقرة تلبية احتياجات المعلمين من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية المساندة والداعمة لهم وللطلبة ، والأقل تكراراً(6) وجاءت مع الفقرة التقييم العادل للمعلمين لأن ذلك يدفعهم للتميز.

استعرضت الباحثة نتائج الدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة من نتائج كمية متعلقة بالاستبانة، ونتائج نوعية متعلقة بالمقابلة، وفي الفصل الرابع سيتم مناقشة نتائج الدراسة لكمية والنوعية.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية المتعلقة بأداة الاستبانة ، والتي تتعلق بأسئلة الدراسة الأول والثاني، والنتائج النوعية المتعلقة بأداة الدراسة المقابلة والتي تتعلق بالاستجابة على أسئلة الدراسة الثالث و الرابع والخامس، وربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، والخروج بمجموعة من التوصيات بناًء على نتائج الدراسة الكمية والنوعية، ومقترحات الدراسة من قبل الباحثة.

مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة السؤال الأول والذي نصه " ما دور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين ؟ "

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين ، في المجالات الخمسة مرتبة (القيادة المدرسية، الإبداع المهني، والاحتياجات التدريبية، والمناخ التنظيمي، والتقييم) مرتفعة، و تراوحت بين (3.73-3.84).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن مديري المدارس في كفر عقب يخضعون لبرامج تأهيل في الإدارة المدرسية، وبرامج القيادة من قبل مديرية التربية والتعليم، ووزارة المعارف، وبعض المديرين يديرون مدارس خاصة وقد أثبتوا كفاءتهم في العمل، وتبني البرامج الداعمة للمعلمين في المدارس الخاصة.

كما يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس من حملة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية، ولا يمكن للمعلمين أن ينافسوا على منصب مدير مدرسة إن لم يكن معهم مؤهل ماجستير في الإدارة التربوية وبحكم تخصصاتهم الأخرى ومؤهلاتهم في الماجستير يمنحهم القدرة على قيادة مدارسهم، وبالإضافة إلى ذلك

فالب برامج التي تخصص للمدارس سواء ما كانت من وزارة المعارف أم التربية والتعليم أو من اجتهاد المديرين والمعلمين أنفسهم يدفع بالمديرين إلى تطوير الجانب الإبداعي للمعلمين، ويتجلى ذلك الإبداع من خلال مشاركة معلمي المدارس في برامج الموهوبين، وبرامج ستيم، والمتعلم المتميز وغير ذلك، ولأجل ذلك فالمديرين في المدارس يحرصون على تلبية احتياجات المعلمين خاصة أنهم على مستوى كبير من الوعي والعلم، وتلبية ما يحتاجونه من دورات تدريبية، أو وسائل ومواد تعليمية، أو دعم مالي لتغطية مبادراتهم، كما يعملون على تلبية احتياجاتهم النفسية من خلال توفير مناخ تنظيمي يسوده العلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق، وهذا ينعكس على تقييم أدائهم مع العلم أن غالبية المدارس في كفر عقب هي مدارس خاصة ووزارة معارف ولا يوجد سوى مدرسة واحدة تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وفي مثل هذه المدارس يتم متابعة أداء المعلمين وتقييمهم من قبل مديري المدارس بالتعاون مع المرشدين داخل المدرسة والمشرفين من التربية فلا يوجد تحيز في التقييم، وهذا من شأنه تطوير الأداء المهني للمعلمين.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع نتائج دراسة أبو زلطة (2021) والتي أظهرت أن دور مديري المدارس الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل جاء بمستوى مرتفع، واختلفت مع نتائج دراسة أبو سمرة وعويضات وقيشه (2020) والتي أظهرت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل جاءت بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

هل تختلف وجهات نظر المعلمين في دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة)؟

وتم الإجابة على هذا السؤال من خلال فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب في تطوير الأداء المهني تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الذكور . وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في مدارس الإناث ووجود نوع من المشاحنات خاصة أن النساء تحكمهن العاطفة في كثير من الأمور واصدار الأحكام، وقد يعزى ذلك إلى أن كثير من المعلمات قد تدفعهم عوامل الغيرة من الشهادة بالتميز للمديرة وهذا متعارف لدى النساء بصورة أكبر من الذكور، وقد يعزى ذلك لطبيعة الاستجابات على فقرات الاستبانة من قبل المعلمين والمعلمات.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها تختلف مع نتائج دراسة أبو زلطة (2021) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع نتائج دراسة صلاح(2020) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية، ولكن لصالح الإناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني في مدارس كفر عقب تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني في مدارس كفر عقب تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال المناخ التنظيمي ومجال القيادة المدرسية، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة

احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني مدارس كفر عقب تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الاحتياجات التدريبية والإبداع المهني والتقييم والدرجة الكلية وكانت هذه الفروق جميعها لصالح من يحمل درجة الماجستير فأعلى.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية يدركون ويتلمسون واقع الإدارة المدرسية في الجانبين القيادي والمناخ التنظيمي من خلال ممارسة مديري المدارس لأنماطهم القيادية بشكل يومي في المدارس، وعلاقتهم مع العاملين والمعلمين، وهذين الجانبين لا يحتاجان لمؤهل علمي مختلف عن مؤهل علمي آخر لتشخيص ووصف طبيعة الإدارة المدرسية إذا كانت تتمتع بمواصفات قيادية قادرة على نشر ثقافة المناخ التنظيمي الملائم، ولذلك لم تظهر فروق في هذين المجالين.

ويعزى وجود فروق دالة إحصائياً في مجالات الاحتياجات التدريبية والإبداع المهني والتقييم ولصالح الماجستير أن حملة الماجستير على مستوى أعلى من المعرفة والدرجة العلمية التي تمكنهم من تشخيص قدرة الإدارة المدرسية في تلبية احتياجات المعلمين المهنية والنفسية، وقدرتهم على حث المعلمين على الإبداع، وتقييم أداء المعلمين حسب كفاءتهم المهنية، فالفرد كلما ارتقى بدرجته العلمية تزداد خبرته المعرفية، ومخزون معلوماته في تقييم الأدوار، وخاصة تلك الأدوار التي تتطلب الخبرة والكفاية المهنية والقدرة على الاتصال والتواصل، والشراكة، وسبل الإقناع لدى حملة البكالوريوس فأقل أسهل من اقناع حملة الماجستير فأعلى، وحتى يتم اقناعهم يتطلب تجسيد الدور بالكامل، ولذلك ظهرت فروق دالة إحصائياً في هذه الجوانب.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، تبين أنها تختلف مع نتائج دراسة أبو زلطة (2021) والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كافة المجالات، واختلفت مع دراسة الكمالي (2018) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لفاعلية الأداء

الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس نحو فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت .

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تقييم دور الإدارة المدرسية ممثلة بدور مدير المدرسة لا يحتاج إلى خبرة، فمن خلال مشاهدة ممارسات المدير على أرض الواقع في المدرسة، وأنماطه القيادية، وكفاءته المهنية، وقدرته على الاتصال والتواصل، وقدرته على تلبية احتياجات المعلمين من خلال المتابعة والأشراف وعقد اللقاءات والاجتماعات، والزيارات الصفية، وقدرته على التقييم العادل، فجميع هذه المجالات تحتاج لوجود قيادة وإدارة مدرسية ناجحة وفاعلة يمكن الحكم عليها من خلال واقع المدرسة ونقاط القوة والضعف فيها، ومن خلال الممارسات اليومية لمدير المدرسة، ومن ذلك يستطيع المعلمين الحكم على دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب بغض النظر عن مستوى خبرتهم وسنوات خدمتهم.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع نتائج دراسة نتائج دراسة أبو زلطة (2021)، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما اتفقت مع نتائج دراسة غميصان (2016) والتي لم تظهر فروق في متغير سنوات الخبرة نحو درجة تطبيق

مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير نوع المدرسة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات والدرجة الكلية ، وجاءت هذه الفروق لصالح المدارس الحكومية (التابعة لوزارة المعارف).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عدد المدارس الحكومية التابعة لوزارة المعارف في كفر عقب أكثر من عدد المدارس الخاصة، مع العلم أن المدارس التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية هي مدرسة واحدة، وبالتالي وبحكم غالبية المدارس تتبع لوزارة المعارف جاءت هذه النتيجة. ومن ناحية أخرى إن المدارس الحكومية التابعة لوزارة المعارف يُشترط فيها أن يكون قائد المدرسة حاملاً لشهادة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية، وبالتالي يملك المهارة القيادية والإدارية والتربوية في تطوير الأداء المهني دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين، ويخضع المديرين للإشراف المكثف والمتابعة والمساءلة عن واقع المدرسة.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها تختلف مع دراسة عبد الباري وشتات (2019)، والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في توظيف مديري المدارس الثانوية للتعليم الإلكتروني من وجهات نظر المعلمين بمحافظة عمان تبعاً لمتغير السلطة المشرفة على المدارس (نوع المدرسة)، ولصالح المدارس الخاصة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من الدراسة، ونصه:

ما دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المديرين؟

أظهرت النتائج أن أعلى التكرارات (8) وبنسبة مئوية (80%) وجاءت مع الفقرة متابع ة نمو المعلمين من خلال الزيارات الصفية، وحضور الحصص التعليمية ، ويلبها تكراراً (7) وبنسبة مئوية (70%) وجاءت مع الفقرات تلبية احتياجات المعلمين المهنية من وسائل تعليمية ومواد وأجهزة حسب الدعم وما يحتاجونه من دورات تدريبية، ويمارسون إدارة تشاركية لتحفيز المعلمين والمعلمات على المشاركة بالمبادرات التربوية، والإبداع في مجال تخصصهم، والتقييم العادل للمعلمين مما يشجعهم على تطوير أنفسهم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين يتم اخضاعهم لدورات تدريبية لإكسابهم مهارات الإدارة المدرسية وتزويدهم بالخبرات والكفايات التي تؤهلهم من القيام بالأعمال الإدارية والفنية والقيادية من تنظيم، ومتابعة، وتخطيط، وإشراف، ومراقبة، ومكلفين بمتابعة النمو المهني للمعلمين من خلال الزيارات الصفية، ومتابعة سجلاتهم، وأنشطتهم، ومبادراتهم الإبداعية، ومتابعة تحصيل الطلبة، والوقوف على احتياجات المعلمين من دورات تدريبية، ووسائل تعليمية، ومواد وأجهزة تخدم المنهاج، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم، وتجسير العلاقات الودية مع المعلمين، والمدير مكلف بهذه الأعمال التي تتطلب منه القيام بمهام المشرف المقيم في مدرسته يتابع نمو المعلمين بحضوره للحصص الصفية ومتابعة أعمال المعلمين وتكليفهم بالأنشطة المدرسية وتحفيزهم على الإبداع والتميز، وهذه الجوانب يتم متابعتها من قبل المديرية والوقوف على سير العملية التعليمية في المدرسة، وهذا بالتالي ينعكس إيجاباً على أدائهم ونموهم المهني. ولدى مقارنة نتائج الدراسة النوعية لهذا السؤال مع النتائج الكمية يتبين أنها تتفق مع نتائج السؤال الأول من الدراسة المتعلقة بالنتائج الكمية وجاءت بدرجة مرتفعة.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع نتائج دراسة أبو زلطة (2021) والتي أظهرت أن دور مديري المدارس الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس

مديرية شمال الخليل جاء بمستوى مرتفع ، واختلفت مع نتائج دراسة أبو سمرة وعويضات وقيشه (2020) والتي أظهرت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل جاءت بدرجة متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من الدراسة، ونصه:

ما التحديات التي تواجه تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر

المديرين ؟

أظهرت النتائج أن أعلى التكرارات (10) جاءت مع غياب القناعة لدى بعض المعلمين في توظيف التكنولوجيا، ونظام المقاولات المتبع في المدارس في كفر عقب وصعوبة صرف الشك من البنك يعيق عملية شراء الاحتياجات الضرورية للمعلمين من وسائل تعليمية وأجهزة وموارد تعليمية، كما أن صعوبة الوصول للمدارس بسبب طبيعة وجودها في أماكن تعج بالسير والبناء حيث ذكر أحدهم " كثير من المعلمين يعانون من أزمة المرور والتأخر عن موعد الدوام كما يعانون من تأخر عودتهم لبيوتهم لذلك كثير منهم يرفضون استكمال دورات التطوير أو التدريب، ويلبها تكراراً (7) وجاءت مع الفقرتين (تحديات تتعلق بالتسرب المدرسي للطلبة بسبب بعد مدارسهم وتعرضهم للاعتقال عند الحواجز والجدار)، وهناك تحديات تتعلق بأسرلة التعليم ومحاولة وزارة المعارف من طمس الهوية الوطنية الفلسطينية، وهذا يزيد من أعباء المعلمين في أدائهم لأنهم يعملون على توظيف أنشطة تقلل من حدة الأسرلة)، ويلبها تكراراً (6) وجاءت مع الفقرة (عدم تعاون أولياء الأمور مع الإدارة والمعلمين في متابعة تحصيل أبنائهم والأنشطة كونهم خليط متعدد من مناطق مختلفة ، ويلبها تكراراً (5) أن كثير من المعلمين يتعرضون للاعتقال عند الحواجز وظروف اعتقالهم يحول دون تمكين المديرين من تطوير أدائهم المهني.

وتعزو البحتة هذه النتيجة إلى أن كثير من المعلمين لديهم قناعة أن أفضل أساليب التدريس هي التعليم الوجيه القائم على توظيف المحسوسات المادية، فقد ذكر أحدهم " توظيف التعليم الإلكتروني يتطلب وجود

أجهزة حاسوب في متناول الطلبة والمعلمين، وهناك كثير من الطلبة غير متوافر لديهم مثل هذه الأجهزة والأدوات.

كما وتعزى صعوبة صرف احتياجات المعلمين إلى أن كثير من مدارس كفر عقب تخضع لنظام المقاوله بحيث يشرف على المدرسة مقاول بالتعاون مع وزارة المعارف، وهذا يعيق عمل المديرين في تأمين قيمة الشك وإدخاله في موازنة المدرسة الأمر الذي يجعل كثير من المديرين يواجهون صعوبة في التوجه للبلدية والحصول على تسهيل الصرف لشراء احتياجات المدرسة والمعلمين، كما ويعزى عزوف المعلمين عن المشاركة في الدورات الاستكمالية إلى أن مدارس كفر عقب لها نظامها كونها من المناطق التي تشكل مركز تجمع للمواطنين من مختلف البلاد ومنطقة المدارس بكفر عقب تعج بالسيارات والشاحنات وأعمال البناء وهذا يعيق حركة مرور المعلمين والطلبة ذهاباً وإياباً للمدرسة، مما يجعلهم يتدمرون من التأخير ومن الدورات التي تستغرق وقتاً طويلاً من حيث الوصول والعودة من أماكن التدريب، كما أن وجود غالبية المدارس قرب جدار الفصل يعرض الطلبة للتفتيش اليومي من قبل سلطات الاحتلال والاعتقال أو التأخر عن المدارس، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة التنقل بين المدارس مما يدفعهم إلى ترك المدارس والالتحاق بسوق العمل، وكون غالبية المدارس تخضع لوزارة المعارف فالمناهج فيها تتعرض لهيمنة إسرائيلية وفرض المنهاج الإسرائيلي لطمس معالم الهوية الفلسطينية، وهذا الأمر يشكل تحدي لأن ذلك يتطلب جهد وأنشطة إضافية من المعلمين لتنمية الاتجاهات الوطنية لدى الطلبة نحو الوطن، بالإضافة إلى أن هناك تحديات أخرى تتعلق بغياب الدعم من قبل أولياء الأمور، ولعل ذلك يعود أن غالبيتهم من تجمعات سكانية مختلفة وليس من كفر عقب نفسها، فدافع المشاركة في الدعم لديهم قليل.

ولدى مقارنة هذه النتيجة مع نتائج دراسة وأوغلو ودونموس وكايا (Eroglu,Donmus&Kaya,2021) والتي أظهرت أن حواجز التطوير المهني للمعلمين غالباً تتمثل في عدم كفاية التدريب أثناء الخدمة، ومشاكل في الأداء المدرسي، وعدم تمكين المعلمين في مدارسهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من الدراسة، ونصه:

ما سبل التغلب على التحديات التي تواجه تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المديرين ؟

أظهرت النتائج أن أعلى التكرارات (10) جاءت مع أنه من الضروري مشاركة المجتمع المحلي في تقديم الدعم للمدارس لتمكين الإدارة المدرسية من شراء مستلزمات التعليم وما يحتاجه المعلمين، ويليهما تكراراً (8) وجاءت مع الفقرة على ضرورة توفير حافلات خاصة لنقل المعلمين من وإلى مدارسهم مما يشعرهم بالرضا وهذا يحفزهم على تطوير أنفسهم، ويليهما تكراراً (7) وجاءت مع الفقرة تلبية احتياجات المعلمين من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية المساندة والداعمة لهم وللطلبة، والأقل تكراراً (6) وجاءت مع الفقرة التقييم العادل للمعلمين لأن ذلك يدفعهم للتميز.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مدارس كفر عقب وبحكم تبعية كثير منها لنظام المقاولات وبعض المدارس الخاصة تتعرض لتهديدات من بلدية القدس بإغلاقها، أو البعض منها لا يتلقى الموازنة الكافية فهي بحاجة لدعم ومساندة من المجتمع المحلي ومؤسساته لتوفير احتياجات المدرسة والمعلمين، ولعل توفير حافلات خاصة لنقل المعلمين لمدارسهم يخفف من ضغط تنقلاتهم ووصولهم ومغادرتهم من مدارسهم وتأمين مواصلاتهم في أوقات منظمة يخفف ضغوط العمل ويحفزهم على تطوير أنفسهم من خلال المشاركة في الدورات التدريبية، ولدى مقارنة هذه النتيجة تبين أنه تتفق مع توصيات دراسة ماتلا وخابا (Matla, Xaba, 2020) في جنوب أفريقيا والتي أوصت بتلبية احتياجات المعلمين، وتوفير الدعم اللازم للمدارس.

وهنا استعرضت الباحثة في هذا الفصل مناقشة النتائج الكمية والكيفية، وبناء على نتائج الدراسة خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

التوصيات والمقترحات

بناء على نتائج الدراسة الكمية والنوعية خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات وهي كالآتي:

1. العمل على دعم المعلمين في مدارسهم من خلال توفير المناخ التعليمي الملائم ووسائل المواصلات المؤمنة لهم.

2. تعزيز الشراكة المجتمعية لدعم مدارس كفر عقب وتلبية احتياجات المعلمين.

3. تنمية الجوانب المتعلقة بالتقييم، والمناخ التنظيمي والإبداع لما لذلك دور في تطوير الأداء المهني للمعلمين.

4. تلبية احتياجات المعلمين مالياً ومعنوياً لتمكينهم من تنفيذ الأنشطة التي تحد من سياسة أسرلة التعليم،

5. العمل على إشراك أولياء الأمور في الأنشطة اللامنهجية الداعمة لنمو المعلمين مهنيًا.

6. إجراء دراسات مشابهة لها نفس ظروف مدارس كفر عقب ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

7. عقد دورات تدريبية للمعلمين في مجال الإبداع لتحفيزهم على المشاركة في البرامج والمبادرات التربوية.

المقترحات:

1. توأمة الشراكة في الأنشطة اللامنهجية بين مدارس محافظات فلسطين ومدارس كفر عقب لتذليل

التحديات المتعلقة بأسرلة التعليم.

2. الأخذ بتجارب الدول المتقدمة في إعداد المعلمين وتطوير الأداء المهني لهم.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

- أبوزلطة، هناء. (2021). دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- أبو سمرة، محمود؛ وعويضات، بيسان؛ ووقفيشة، سندس. (2020). "واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل ، المجلة العربية للنشر العلمي، 2(26): 203-221.
- أبو شرح، نادر. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء المهني في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو عزيز، عبدالله (2009). معايير الجودة في تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية والتكنولوجيا في التعليم في مراكز الإنتاج في غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اشتيا، سامح. (2017). مدى امتلاك مدرء المدارس للكفايات القيادة التربوية من وجهات نظرهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 2(1): 108-118.
- البدري، طارق (2005). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية في تنمية القيادة المدرسية ، ط1، دار الثقافة للتوزيع، عمان، الأردن.
- البرناوي، عبد الكريم بن صديق. (2019). الأداء المهني لمعلم العلوم الطبيعية في ضوء معايير الاعتماد المدرسي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(4): 1-25.

البسطامي، سلام راضي (2013). مستوى إدارة استراتيجيات التكيف للضغط النفسية لدى آباء

الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة وأمهاتهم في محافظة نابلس ، رسالة ماجستير، جامعة

النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

بو زيد، رحمة؛ نوار، سامية.(2015). دور الإدارة المدرسية في مواجهة ظاهرة التسرب المدرسي

من وجهة نظر المديرين، جامعة أم البواقي، أم البواقي، الجزائر.

التاجر، محسن.(2021). المنهج الوصفي، استرجع بتاريخ 10/3/2022-<https://www.noor-2022/3/10>

ook.com/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8

ترهي، شيرين . (2016). درجة توافر المعايير المهنية لمديري ومديرات مدارس محافظة رام الله

والبيرة من وجهة نظر معلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

ثابت، زياد. (2015). أثر برنامج المدرسة كمركز للتطوير على أداء المدرسة، الخطة الثنائية،

دائرة التربية والتعليم، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة، فلسطين.

الجادري، عدنان؛ قنديلجي، عامر.(2006). مناهج البحث العلمي، الكتاب الأول أساسيات البحث

العلمي، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الجنود الشعبية الفلسطينية.(2019). بلدة كفر عقب ، تم الرجوع إليه على الموقع :

<https://web.archive.org/web/20191205051144/https://www.grassroo>

tsalquds.net/.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.(2007). كفر عقب. تم الرجوع إليه بتاريخ 28/12/2021

https://www.pcbs.gov.ps/Portals/_pcbs/populati/pop08.aspx

الحازمي، الحسن بن علي يحيى.(2021). دور التخطيط في تطوير أداء معلم الكبار وفق مهارات

القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. 5(19): 51، 2-70.

حجي، أحمد إسماعيل .(2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.

الحري، عبدالله بن مزعل.(2012). "الأداء المهني وعلاقته بجودة الحياة لدى معلمي التعليم العام بحفر الباطن." مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية- الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة (131)، 38 - 68 .

حسن، السيد.(2019). درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية وعلاقته بأداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية، المفرق، الأردن.

حسن علي، شكري.(2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

حسين،قرساس. (2019) . دور مفتش التربية في تنمية الأداء الوظيفي للمعلم . مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز جيل البحث العلمي، (53) 115 . 133 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/994512>

خان، أحلام. (2018). إعادة هندسة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. الخرايشة، عمر.(2012). أساليب البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. الحصاونة، ثابت.(2018). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في التنمية المهنية

للمعلمين الجدد في مدارس التربية والتعلمين لقصبة إربد، إربد، الأردن.

الخطيب، أحمد.(2018). تنمية المعلم وتطوير أدائه ، مقال بحثي نشر في موقع تعليم وتدريب

بتاريخ 2018/5/15، وتم الرجوع إليه بتاريخ 2022/5/5 <https://ila.io/o3i952022/5/5>

خليل، نبيل سعد.(2016). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .

الخميسي، منال.(2019). معوقات الأداء المهني للأم العاملة وأساليب مواجهتها: دراسة وصفية على عينة من الأمهات العاملات في محافظة جدة، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية. 1(15): 257-280.

الدحوح، حسنى.(2015). جودة الحياة الوظيفية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى أدائهم ، رسالة ماجستير غر منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدليمي، طارق.(2013). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن.

دواني، كمال. (2015). الإشراف التربوي، مفاهيم وآفاق، دار الرياء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

الدويش، عبد العزيز. (2021). تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

دياب، اسماعيل محمد.(2001). الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.

الديكة، خالد فهد. (2021). الإدارة المدرسية: مفومها، وأهميتها، وأهدافها، ونظرياتها ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 212(6):1-258.

ربايعة، سائد، وزكارنة، سناء. (2015). درجة التزام المعلم الفلسطيني بالمعايير المهنية لمهنة

التعليم - دراسة حالة: مديرية تربية قباطية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم

الإنسانية)، 30 (6): 1-30

رشدي، أحمد. (2006). المعلم كفاياته وإعداد تدريبيه، القاهرة، مصر، دار الفكر العربي.

سلطان، محمد. (2004). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر.

الشيخ الخضر، محمد، وأبوسن، أحمد إبراهيم، وصديق، إبراهيم، ومدثر، سعد أحمد. (2015) أثر

بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية، مجلة

العلوم الاقتصادية، 16(2): 138-154.

صلاح، نسرين. (2020). تحسين الأداء المهني للمعلمين في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة

عمان في ضوء الإشراف التربوي المدمج ، مجلة البحث العلمي في التربية، 21(9): 27-

97.

الطعامنة، محمد. (2009). معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها ، دراسة تطبيقية ،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .

عابدين، محمد. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، الأردن: الشروق للنشر والتوزيع.

عازر، هاني. (2011). دور مديري المدارس في دعم الأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر

المعلمين في محافظة بيت لحم ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس،

فلسطين.

عبد الباري، لينا، وشتات، خالدة. (2019). دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلم

الإلكتروني من وجهات نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان، دراسات العلوم التربوية،

مج 46(2): 333-358.

- عبيدات، علا. (2021). مساهمة الإدارة المدرسية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى معلمي التربية الاجتماعية في لواء بني كنانة، مجلة كلية التربية، 37(9): 597-616.
- العجمي، كروز. (2019). دور الإدارة المدرسية بالمرحلة المتوسطة بالكويت في تطوير الأداء المهني للمعلمين في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة ، مجلة العلوم التربوية ، 2(2): 53-118.
- العجمي، منيرة؛ السعدي، مجيب. (2020). واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية 30(3)، 175-205.
- العجمي، حفيظ. (2018). واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.
- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- عوض، حسن . (2012). تقييم جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل الجامعية . دراسة ميدانية مقارنة، ملخص أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- العميرة، محمد حسن . (2001). مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- غيضان، دعاء. (2016). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للكفايات الإشرافية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الزرقاء ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، كلية العلوم التربوية، الزرقاء، الأردن.

فهمي، سوسن. (2020). المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم

دراسة حالة - محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح

الوطنية، نابلس، فلسطين.

قريشي، هاجر، وباديسي، فهيمة. (2016) جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء

المهني - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التيسير بجامعة عبدالله الحميد

المهري قسنطينة، مجلة الدراسات الاقتصادية، 2(3): 212-222.

القطبي، محمد؛ وباجي، محمد. (2020). درجة توفر معايير جودة الأداء المهني لدى المشرفين

التربويين بالمؤسسات التعليمية من وجهات نظر المعلمين، مجلة العلوم النفسية والتربوية.

6(3): 140-159.

قطيط، غسان. (2012). منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ورقة عمل

ضمن مؤتمر مدارس الحصاد التربوي السادس. عمان، الأردن.

القنبر، تغريد. (2019). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء المهني لقيادات المدارس

الثانوية في دولة الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بني سويف، بني سويف،

مصر.

الكمالي، عبد الله. (2018). مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديرات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة

الأحمدي التعليمية بدولة الكويت، المجلة العربية للتربية النوعية، 3(3): 48-76.

لبيب، صابرين. (2020). تصور مقترح لتحسين الأداء المهني والشخصي لمعلمة الروضة في ضوء

توجهات رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية: دراسة وصفية، المجلة العربية للعلوم

التربوية والنفسية، 4(14): 253-278.

- مجيد، سهاد؛ وجعفر ابتسام. (2016). مفهوم الإدارة التربوية والمدرسية (تطورها، وظائفها)،
جامعة بابل، بغداد، العراق.
- محمد، صندوق. (2017). الإتصال الشخصي في المؤسسات ودوره في تحسين الأداء ، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- مرعي، توفيق. (2003). قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، مجلة
جامعة الملك سعود، 17(30): 1-20.
- معجم الوسيط. (2011). معجم عربي من إصدار مجمع اللغة العربية ، مكتبة الشروق الدولية،
القاهرة، مصر.
- معهد أريج للأبحاث التطبيقية. (2012). "دليل قرية كفر عقب - دراسة التجمعات السكانية في
محافظة القدس، ضمن مشروع دراسة التجمعات السكانية وتقييم الاحتياجات
التطويرية". بيت لحم. تم استرجاعه في 2021/12/25.
- المؤمنى، واصل جميل. (2007). الإدارة المدرسية الفعالة، عمان، الأردن، دار الحامد.
- هريش، أسماء. (2021) مدارس وزارة المعارف التابعة لبلدية الاحتلال . الدجاجة التي تبيض
ذهباً، مقال بحثي نشر بتاريخ 2021/10/2 ، <http://mdc.birzeit.edu/page1166> ،
مركز تطوير الإعلام.
- وزارة التربية والتعليم. (2014). استراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين . رام الله،
فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم . (2017) . الإدارة العامة للتخطيط . رام الله، فلسطين .
- وزارة التربية والتعليم . (2009) . الإدارة العامة للإشراف التربوي . رام الله، فلسطين .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Asheiba, E., & Hijazi, A. (2018). The Degree of Motivational Use of Management and its Relationship to the Job Performance of Teachers in Naqab Schools from the Point of View of their Directors, **Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies**, 27 (3), 344- 361.
- Academy of the Arabic Language.(2011). **Al-Waseet's Dictionary**. Egypt: Sunrise International Library.
- Akhavan, N.& Goree, J. M& Walsh, N.(2021).The Benefit of Mindfulness Professional Development for Elementary Teachers: Considerations for District and School Level Leaders,**Journal of School Administration Research and Development**,6 (1): 24-42.
- Al-Dorra, A., (2003).**Human Performance Technology in Organizations**.Egypt: Publications of the Arab Administrative Development Organization.
- Al-Harithi, O., (2018).**Participatory Leadership and its Relationship to Organizational Loyalty of Secondary School Teachers in Riyadh**. (Unpublished Master's Thesis), Imam Muhammad bin Masoud Islamic University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Suleiman, A., and Magableh, A. (2017).The Role of Government High School Principals in Raising the Morale of their Teachers and its Relationship to Job Performance from the Teachers' Point of View.**Amman Arab University Journal for Research**, 1 (1)35-62.
- Elçiçek, Z., (2016). **Öğretmenlerinmeslekigelişimineilişkinbir model geliştirmeçalışması [Study of developing a model for the professional development of teachers..(Unpublished doctoral thesis)**.Gaziantep University, Gaziantep, Turkey.
- Eroglu, M., &Donmus, K., V., (2021).Professional Development Barriers of Teachers: A Qualitative Research,**International Journal of Curriculum and Instruction**, 13 (2); 1896-1922.

- Karacabey, M., (2021). School Principal Support in Teacher Professional Development,**International Journal of Educational Leadership and Management**, 9(1):54-75 .
- Garbi, A., (2019). **Human Resource Development**. Cairo, Egypt: Dar Al-Fajr for publication and distribution.
- Gibbs, J., (2004). "**Performance Measure Properties and Incentives**-Institute for the Study of Labor, No.(1356), On Line, Available at:www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp.
- Gözler,A.,&Özmen,F.,(2008).Öğretmenlerinmeslekigelişimindeokulyöneticilerininüdü lemerollerini [Motivational roles of school administrators in the professional development of teachers].**E-Journal of New World Sciences Academy**, 3(1); 66-79.
- Grace, A., &Oladejo,M.,&Oladejo, M., (2020).Participatory Management, Professional Development, and Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Ogun State, Nigeria,**Journal of Learning for Development**, 7(2): 161-173.
- İlğan, A., (2013).Öğretmenleriçinetkilimeslekigelişimfaaliyetleri [Effective professional development activities for teachers].**Uşak University Journal of Social Sciences**, Special Issue, 41-56.
- Limon, I., &Sezgin, N., S.,(2020).Development of Teacher Job Performance Scale and Determining Teachers' Job Performance Level,**Journal of Theoretical Educational Science**, 13(3): 564-590.
- Marshall, C.,&Rossman, G., (2016). **Designing Qualitative Research**. 6th Edition, SAGE, Thousand Oaks.
- Matla, Sh; &Xaba, M., (2020).Teachers' Job Satisfaction at Well-Performing, Historically Disadvantaged Schools: A Quantitative Research in the Gauteng Province, South Africa,**International Journal of Educational Management**, 34 (4): 725-736.

- Mudassir, U., & Norsuhaily Ab., (2015), **The Influence Of School Environment On Academic Performance Of Secondary School Students In Kuala Terengganu Malaysia**, International Conference on Empowering Islamic Civilization in the 21st Century, Universiti Sultan Zainal Abidin, Malaysia.
- O'Brennan, L., Bradshaw, C., & Furlong, M., (2014). Influence of Classroom and School Climate on Teacher Perceptions of Student Problem Behavior. **School Ment Health**, 6(2): 125-136.
- Ozdemir, S., (2016). Öğretmen niteliğinin bir göstergesi olarak süreklimeslekleme gelişim [Continuous professional development as an indicator of teacher quality]. **Gazi Journal of Educational Sciences**, 2(3): 233- 244.
- Permarupan, P., Saufi, R., Kasim, R., & Balakrishnan, B., (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 107, 88-95.
- Sultan, M., (2019). **Organizational Behavior**. Alexandria, Egypt: New University House.
- Tulu, A., (2019). **The practice and challenges of school-based teachers' continuous professional development: A case of Government Secondary Schools of Hawassa City in Ethiopia**, School of Teachers Education, College of Education, Hawassa University, Ethiopia.
- Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T., & Kyndt, E., (2017). Teacher communities as a context for professional development: A systematic review. **Teaching and teacher education**, (61): 47-59.

الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية احترام وتقدير وبعد

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الماجستير في الإدارة التربوية " ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة كأداة ، لذا يُرجى التكرم بالإجابة على الفقرات المطروحة في هذه الاستبانة والتي تتكون من (35) فقرة ، علماً بأن البيانات الواردة في الاستبانة س تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: إيمان الطرمان

أولاً : البيانات الشخصية

1. الجنس ا. أنثى ب. ذكر
2. نظام الإشراف: أ. السلطة الوطنية ب. بلدية القدس ج. المعارف الخاصة
2. سنوات الخبرة ا. أقل من 5 سنوات ب. من 5-10 سنوات ج. أكثر من 10 سنوات
3. المؤهل العلمي: أ. بكالوريوس ب. ماجستير فأعلى
4. نوع المدرسة: أ. حكومي ب. خاص

القسم الثاني: يُرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك

درجة الممارسة					الرقم	الفقرة
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً		
المجال الأول: المناخ التنظيمي						
					1	تعمل الإدارة المدرسية على تعزيز التعاون بين المعلمين .
					2	تعطي الإدارة المدرسية فرصاً للمعلمين في إيصال المعلومات للمسؤولين.
					3	تشارك الإدارة المدرسية المعلمين في اتخاذ القرارات التعليمية في المدرسة.
					4	يتم توزيع الأعمال والمهام بين المعلمين من قبل الإدارة المدرسية حسب التخصص
					5	تطلع الإدارة المدرسية المعلمين على الخطط والأهداف والأعمال المدرسية.
					6	تنمي الإدارة المدرسية العلاقات الإنسانية في المدرسة.
المجال الثاني: الاحتياجات التدريبية						
					7	تُلبي الإدارة المدرسية احتياجات المعلمين التدريبية في التدريس.
					8	تعمل الإدارة المدرسية على تزويد المعلمين بالمهارات التقنية من خلال لقاءات تدريبية.
					9	تعمل الإدارة المدرسية على دعم التحاق المعلمين ببرامج التأهيل والتطوير .
					10	تعقد الإدارة المدرسية حلقات تعلم للمعلمين لإعداد الوسائل التعليمية.
					11	تحرص الإدارة المدرسية على تدريب المعلمين الجدد على إدارة الصف.
					12	تعقد الإدارة المدرسية لقاءات تدريبية للمعلمين يقوم بها مختصون .
					13	تتابع الإدارة المدرسية ملاحظات المشرفين للمعلمين وتعمل على معالجة القصور لديهم من خلال الورش التدريبية.

المجال الثالث: القيادة المدرسية						
					14	يتمتع مدير المدرسة بشخصية إيجابية محفزة للمعلمين.
					15	يفوض مدير المدرسة المعلمين المتميزين في العديد من الصلاحيات.
					16	يوظف المدير أسلوب الحوار والتحاور الداعم للمعلمين
					17	يملك مدير المدرسة قدرات عالية لتطوير العمل في المدرسة وتجديده مما يعزز دور المعلمين.
					18	يقدم المدير الدعم الكامل للمعلمين لمساعدتهم في الابتكار والإبداع.
					19	يتمتع مدير المدرسة بمهارات قيادية تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين.
					20	يتقن المدير صياغة الخطط التطويرية للمدرسة التي تنعكس على تطوير المعلمين.
المجال الرابع: الأبداع المهني						
					21	تسهم الإدارة المدرسية بتطوير نشاطات من شأنها تنمية شخصية المعلم المهنية.
					22	تعمل الإدارة المدرسية على تزويد المعلمين بالأدوات والوسائل التعليمية العلمية الازمة كالخرائط ، والأجهزة جسم الإنسان ، وحقائب الرياضيات
					23	تتعاون الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي لتنمية الإبداع لدى المعلمين.
					24	تمارس الإدارة المدرسية المرونة في التعامل مع المعلمين لتطوير جوانب الإبداع لديهم بشكل أفضل.
					25	تمنح الإدارة المدرسية المعلمين بعض
					26	الصلاحيات في إدارة الأنشطة الابتكارية
					27	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين المبادرين من خلال تقديم سبل الدعم المادي والتحفيز المعنوي.

					28	تزود الإدارة المدرسية المعلمين ببرامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين باستمراراً بتطوير أدائهم المهني.
المجال الخامس: التقويم						
					29	تمارس الإدارة المدرسية أنماط إشرافية متنوعة لمتابعة نمو المعلمين.
					30	تتابع الإدارة المدرسية أنشطة المعلمين في المدرسة باستمرار.
					31	تشجع الإدارة المدرسية على نظام التقويم الذاتي للمعلمين لتأمل ممارسته التعليمية.
					32	تراعي الإدارة المدرسية الفروق المهنية في مستوى الكفايات التعليمية عند التقويم.
					33	تنوع الإدارة المدرسية في أساليب تقويم المعلمين.
					34	تطبق الإدارة المدرسية مبدأ العدالة في تقييم المعلمين السنوي حسب كفايتهم ومهارتهم بعيداً عن التحيز.
					35	تقدم الإدارة المدرسية التغذية الراجعة للمعلمين حول ممارساتهم التدريسية في سبيل معالجة القصور وتطوير الأداء.

شكراً على حسن التعاون

ملحق (ب): أسماء لجنة المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة النجاح الوطنية	د. أشرف الصايغ	1
جامعة النجاح الوطنية	د. حسن تيم	2
جامعة النجاح الوطنية	د. يمان مصلح	3
جامعة النجاح الوطنية	د. سهيل صالحه	4
جامعة النجاح الوطنية	أ. د. عبد عساف	5
جامعة النجاح الوطنية	د. محمود رمضان	6

ملحق (ج): كتاب تسهيل المهمة البحثية

حضرة السيد الأستاذ محمد سامي المحترم
مدير مديرية تربية وتعليم ضواحي القدس
تحية طيبة وبعد ..

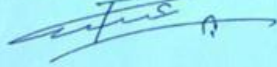
الموضوع تسهيل مهمة الطالبة إيمان الطرمان

يرجى مساعدة الطالبة إيمان الطرمان وهي أحد طلبة برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية كي تتمكن من جمع البيانات عبر توزيع استبانة على مدارس كفر عقب لاستكمال العمل على رسالة الماجستير والتي عنوانها " دور الإدارة المدرسية في تطوير الاداء المهني لدى المعلمين و المعلمات في مدارس كفر عقب و التحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهات نظر المعلمين و المديرين "

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

المشرف على الرسالة

أ. د. غسان الحلو



ملحق (د): الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة النجاح الوطنية



برنامج ماجستير الإدارة التربوية

عمادة الدراسات العليا

تحية احترام وتقدير وبعد

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها "دور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الماجستير في الإدارة التربوية " ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد هذه الاستبانة كأداة ، لذا يُرجى التكرم بالإجابة على الفقرات المطروحة في هذه الاستبانة والتي تتكون من (35) فقرة ، علماً بأن البيانات الواردة في الاستبانة س تُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: إيمان خالد الطرمان

أولاً : البيانات الشخصية

- 1.الجنس أ. أنثى ب. ذكر
2. سنوات الخبرة أ. أقل من 5 سنوات ب. من 5-10سنوات ج. أكثر من 10سنوات
3. المؤهل العلمي: أ. بكالوريوس ب. ماجستير فأعلى
4. نوع المدرسة: أ. حكومي ب. خاص

القسم الثاني: يُرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك

درجة الممارسة					الفقرة	الرقم
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً		
المجال الأول: المناخ التنظيمي						
					تعمل الإدارة المدرسية على تعزيز التعاون بين المعلمين .	1
					تعطي الإدارة المدرسية فرصاً للمعلمين في إيصال المعلومات للمسؤولين.	2
					تشرك الإدارة المدرسية المعلمين في اتخاذ القرارات التعليمية في المدرسة.	3
					يتم توزيع الأعمال والمهام بين المعلمين من قبل الإدارة المدرسية حسب التخصص	4
					تطلع الإدارة المدرسية المعلمين على الخطط والأهداف والأعمال المدرسية.	5
					تتمي الإدارة المدرسية العلاقات الإنسانية في المدرسة.	6
المجال الثاني: الاحتياجات التدريبية						
					تلبي الإدارة المدرسية احتياجات المعلمين التدريبية في التدريس.	7
					تعمل الإدارة المدرسية على تزويد المعلمين بالمهارات التقنية من خلال لقاءات تدريبية.	8
					تعمل الإدارة المدرسية على دعم التحاق المعلمين ببرامج التأهيل والتطوير.	9
					تعقد الإدارة المدرسية حلقات تعلم للمعلمين لإعداد الوسائل التعليمية.	10
					تحرص الإدارة المدرسية على تدريب المعلمين الجدد على إدارة الصف.	11
					تعقد الإدارة المدرسية لقاءات تدريبية للمعلمين يقوم بها مختصون.	12

					13	تتابع الإدارة المدرسية ملاحظات المشرفين للمعلمين وتعمل على معالجة القصور لديهم من خلال الورش التدريبية.
المجال الثالث: القيادة المدرسية						
					14	يتمتع مدير المدرسة بشخصية إيجابية محفزة للمعلمين.
					15	يفوض مدير المدرسة المعلمين المتميزين في العديد من الصلاحيات.
					16	يوظف المدير أسلوب الحوار والتحاور الداعم للمعلمين
					17	يملك مدير المدرسة قدرات عالية لتطوير العمل في المدرسة وتجديده مما يعزز دور المعلمين.
					18	يقدم المدير الدعم الكامل للمعلمين لمساعدتهم في الابتكار والإبداع.
					19	يتمتع مدير المدرسة بمهارات قيادية تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين.
					20	يتقن المدير صياغة الخطط التطويرية للمدرسة التي تنعكس على تطوير المعلمين.
المجال الرابع: الأبداع المهني						
					21	تسهم الإدارة المدرسية بتطوير نشاطات من شأنها تنمية شخصية المعلم المهنية.
					22	تعمل الإدارة المدرسية على تزويد المعلمين بالأدوات والوسائل التعليمية العلمية الازمة كالخرائط ، والأجهزة جسم الإنسان ، وحقائب الرياضيات
					23	تتعاون الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي لتنمية الإبداع لدى المعلمين.
					24	تمارس الإدارة المدرسية المرونة في التعامل مع المعلمين لتطوير جوانب الإبداع لديهم بشكل أفضل.

					25	تمنح الإدارة المدرسية المعلمين بعض الصلاحيات في إدارة الأنشطة الابتكارية
					26	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين المبادرين من خلال تقديم سبل الدعم المادي والتحفيز المعنوي.
					27	تزود الإدارة المدرسية المعلمين ببرامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين باستمراراً بتطوير أدائهم المهني.
المجال الخامس: التقييم						
					29	تمارس الإدارة المدرسية أنماط إشرافية متنوعة لمتابعة نمو المعلمين.
					30	تتابع الإدارة المدرسية التزام المعلمين بملاحظات المشرفين التربويين عند زيارتهم الإشرافية.
					31	تشجع الإدارة المدرسية على نظام التقييم الذاتي للمعلمين لتأمل ممارسته التعليمية.
					32	تراعي الإدارة المدرسية الفروق المهنية في مستوى الكفايات التعليمية عند التقييم.
					33	تنوع الإدارة المدرسية في أساليب تقييم المعلمين.
					34	تطبق الإدارة المدرسية مبدأ العدالة في تقييم المعلمين السنوي حسب كفاياتهم ومهارتهم بعيداً عن التحيز.
					35	تقدم الإدارة المدرسية التغذية الراجعة للمعلمين حول ممارساتهم التدريسية في سبيل معالجة القصور وتطوير الأداء.

شكراً على حسن التعاون

ملحق (هـ): الجداول

جدول 7:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	%76.6	0.80	3.83	يتم توزيع الأعمال والمهام بين المعلمين من قبل الإدارة المدرسية حسب التخصص.	4	1
مرتفعة	%76.0	0.86	3.80	تطلع الإدارة المدرسية المعلمين على الخطط والأهداف والأعمال المدرسية.	5	2
مرتفعة	%76.0	0.85	3.80	تنمي الإدارة المدرسية العلاقات الإنسانية في المدرسة.	6	2
مرتفعة	%74.6	0.84	3.73	تعطي الإدارة المدرسية فرصاً للمعلمين في إيصال المعلومات للمسؤولين.	2	3
مرتفعة	%74.4	0.79	3.72	تعمل الإدارة المدرسية على تعزيز التعاون بين المعلمين .	1	3
مرتفعة	%72.2	0.90	3.61	تشارك الإدارة المدرسية المعلمين في اتخاذ القرارات التعليمية في المدرسة.	3	4
مرتفعة	%74.8	0.73	3.74	الدرجة الكلية للمجال الأول		

جدول 8:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً

الدرجة	النسبة النئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	76.4%	0.84	3.82	تعمل الإدارة المدرسية على تزويد المعلمين بالمهارات التقنية من خلال لقاءات تدريبية.	8	1
مرتفعة	76.2%	0.82	3.81	تعمل الإدارة المدرسية على دعم التحاق المعلمين ببرامج التأهيل والتطوير.	9	2
مرتفعة	75.6%	0.85	3.78	تعقد الإدارة المدرسية لقاءات تدريبية للمعلمين يقوم بها مختصون.	12	3
مرتفعة	75.4%	0.81	3.77	تتلقى الإدارة المدرسية احتياجات المعلمين التدريبية في التدريس.	7	4
مرتفعة	75.2%	0.84	3.76	تحرص الإدارة المدرسية على تدريب المعلمين الجدد على إدارة الصف.	11	5
مرتفعة	74.8%	0.80	3.74	تتابع الإدارة المدرسية ملاحظات المشرفين للمعلمين وتعمل على معالجة القصور لديهم من خلال الورش التدريبية.	13	6
مرتفعة	72.8%	0.84	3.64	تعقد الإدارة المدرسية حلقات تعلم للمعلمين لإعداد الوسائل التعليمية.	10	7
مرتفعة	75.0%	0.73	3.75	الدرجة الكلية للمجال الثاني		

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيادة المدرسية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	14	يتمتع مدير المدرسة بشخصية إيجابية محفزة للمعلمين.	3.91	0.87	78.2%	مرتفعة
2	17	يملك مدير المدرسة قدرات عالية لتطوير العمل في المدرسة وتجديده مما يعزز دور المعلمين.	3.87	0.81	77.4%	مرتفعة
3	16	يوظف المدير أسلوب الحوار والتحاور الداعم للمعلمين.	3.86	0.82	77.2%	مرتفعة
4	20	يتقن المدير صياغة الخطط التطويرية للمدرسة التي تنعكس على تطوير المعلمين.	3.85	0.83	77.0%	مرتفعة
5	18	يقدم المدير الدعم الكامل للمعلمين لمساعدتهم في الابتكار والإبداع.	3.82	0.87	76.4%	مرتفعة
6	19	يتمتع مدير المدرسة بمهارات قيادية تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين.	3.81	0.84	76.2%	مرتفعة
7	15	يفوض مدير المدرسة المعلمين المتميزين في العديد من الصلاحيات.	3.80	0.86	76.0%	مرتفعة
		الدرجة الكلية للمجال الثالث	3.84	0.77	76.8%	مرتفعة

جدول 11:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإبداع المهني مرتبة تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	77.0%	0.81	3.85	تتعاون الإدارة المدرسية مع المشرف التربوي لتنمية الإبداع لدى المعلمين.	23	1
مرتفعة	76.6%	0.81	3.83	تمارس الإدارة المدرسية المرونة في التعامل مع المعلمين لتطوير جوانب الإبداع	24	2
مرتفعة	76.4%	0.80	3.82	تمنح الإدارة المدرسية المعلمين بعض الصلاحيات في إدارة الأنشطة الابتكارية.	25	3
مرتفعة	76.2%	0.84	3.81	تعمل الإدارة المدرسية على تزويد المعلمين بالأدوات والوسائل التعليمية العلمية اللازمة كالخرائط ، والأجهزة جسم الإنسان ، وحقائب الرياضيات.	22	4
مرتفعة	74.8%	0.86	3.74	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين المبادرين من خلال تقديم سبل الدعم المادي والتحفيز المعنوي.	26	5
مرتفعة	74.8%	0.86	3.74	تزود الإدارة المدرسية المعلمين ببرامج خاصة لإعداد المعلمين المبدعين باستمراراً لتطوير أدائهم المهني.	27	5
مرتفعة	73.2%	0.82	3.66	تسهم الإدارة المدرسية بتطوير نشاطات من شأنها تنمية شخصية المعلم المهنية.	21	6
مرتفعة	75.4%	0.74	3.77	الدرجة الكلية للمجال الرابع		

جدول 12:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التقويم مرتبة تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	%76.0	0.72	3.80	تتابع الادارة المدرسية التزام المعلمين بملاحظات المشرفين التربويين عند زيارتهم الاشرافية.	29	1
مرتفعة	%75.4	0.80	3.77	تقدم الإدارة المدرسية التغذية الراجعة للمعلمين حول ممارساتهم التدريسية في سبيل معالجة القصور وتطوير الأداء.	34	2
مرتفعة	%75.0	0.76	3.75	تمارس الإدارة المدرسية أنماطاً إشرافية متنوعة لمتابعة نمو المعلمين.	28	3
مرتفعة	%75.0	0.79	3.75	تشجع الإدارة المدرسية على نظام التقييم الذاتي للمعلمين لتأمل ممارسته التعليمية.	30	3
مرتفعة	%74.6	0.77	3.73	تراعي الإدارة المدرسية الفروق المهنية في تطبيق الإدارة المدرسية مبدأ العدالة في تقييم المعلمين السنوي حسب كفايتهم ومهارتهم بعيداً عن التحيز.	31	4
مرتفعة	%74.0	0.84	3.70	تطبق الإدارة المدرسية مبدأ العدالة في تقييم المعلمين السنوي حسب كفايتهم ومهارتهم بعيداً عن التحيز.	33	5
مرتفعة	%73.4	0.77	3.67	تنوع الإدارة المدرسية في أساليب تقويم المعلمين.	32	6
مرتفعة	%74.6	0.68	3.73	الدرجة الكلية للمجال الخامس		

جدول 15:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور الادارة المدرسية في تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.69851	3.7436	65	أقل من 5 سنوات	المناخ التنظيمي
.71609	3.6641	64	من 5 إلى 10 سنوات	
.77359	3.7991	117	أكثر من 10 سنوات	
.73875	3.7493	246	المجموع	
.65306	3.8154	65	أقل من 5 سنوات	الاحتياجات التدريبية
.71255	3.6719	64	من 5 إلى 10 سنوات	
.79546	3.7753	117	أكثر من 10 سنوات	
.73791	3.7590	246	المجموع	
.80666	3.8681	65	أقل من 5 سنوات	القيادة المدرسية
.75174	3.7522	64	من 5 إلى 10 سنوات	
.77551	3.8852	117	أكثر من 10 سنوات	
.77667	3.8461	246	المجموع	
.67359	3.7648	65	أقل من 5 سنوات	الإبداع المهني
.73270	3.6585	64	من 5 إلى 10 سنوات	
.79349	3.8510	117	أكثر من 10 سنوات	
.74900	3.7782	246	المجموع	
.61423	3.7385	65	أقل من 5 سنوات	التقويم
.63780	3.6696	64	من 5 إلى 10 سنوات	
.75602	3.7766	117	أكثر من 10 سنوات	
.68971	3.7387	246	المجموع	
.62954	3.7873	65	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.66712	3.6838	64	من 5 إلى 10 سنوات	
.75074	3.8180	117	أكثر من 10 سنوات	
.69851	3.7750	246	المجموع	

جدول 17:

التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تطوير الأداء المهني دور الإدارة المدرسية في

تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مدارس كفر عقب من وجهة نظر المعلمين والتحديات التي

يواجهونها وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين في مدارس كفر عقب (ن=10)

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	متابعة نمو المعلمين من خلال الزيارات الصفية، وحضور الحصص التعليمية	8	80%
2	تلبية احتياجات المعلمين المهنية من وسائل تعليمية ومواد وأجهزة حسب الدعم وما يحتاجونه من دورات تدريبية.	7	70%
3	يمارسون إدارة تشاركية لتحفيز المعلمين والمعلمات على المشاركة بالمبادرات التربوية، والإبداع في مجال تخصصهم.	7	70%
4	التقييم العادل للمعلمين مما يشجعهم على تطوير أنفسهم،	7	70%

جدول 19:

التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالتكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالتحديات (ن=10):

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	تنقلات المعلمين بين المدارس داخل البلدة وخارجها وهذا يحول دون تمكين المعلمين من مدارسهم	10	100%
2	تحديات تتعلق بالتشرب المدرسي للطلبة بسبب بعد مدارسهم وتعرضهم للاعتقال عند الحواجز والجدار	7	70%
3	هناك تحديات تتعلق بأسرلة التعليم ومحاولة وزارة المعارف من طمس الهوية الوطنية الفلسطينية ، وهذا يزيد من أعباء المعلمين في أدائهم لأنهم يعملون على توظيف أنشطة تقلل من حدة الأسرلة	7	70%
4	عدم تعاون أولياء الأمور مع الإدارة والمعلمين في متابعة تحصيل أبنائهم والأنشطة كونهم خليط متعدد من مناطق مختلفة.	6	60%

جدول 20:

التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بسبل التعلب على التحديات التي تحول دون تطوير الأداء المهني

لدى للمعلمين والمعلمات في مدارس كفر عقب (ن=10)

الرقم	النص	التكرار	النسبة المئوية
1	الحد من تنقلات المعلمين وتمكينهم في المدارس حتى يتسنى لهم الاستقرار المهني وتطوير أنفسهم.	10	%100
2	الدعم المجتمعي يسهم في تلبية احتياجات المعلمين من أدوات ووسائل تعليمية وموارد لتغطية الأنشطة.	8	%80
3	تلبية احتياجات المعلمين من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية المساندة والداعمة لهم وللطلبة.	7	%70
4	التقييم العادل للمعلمين لأن ذلك يدفعهم للتميز.	6	%60



An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

**ROLE OF SCHOOL ADMINISTRATION IN DEVELOPING
PROFESSIONAL PERFORMANCE OF KAFR' AQAB
SCHOOL TEACHERS AS PERCEIVED BY TEACHERS
THEMSELVES AND CHALLENGES THEY FACE
AND WAYS OF OVERCOMING THEM AS
PERCEIVED BY PRINCIPALS**

By

Eman Khled Al-Turman

Supervisor

Prof. Ghassan H El Helou

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus - Palestine.**

2022

**ROLE OF SCHOOL ADMINISTRATION IN DEVELOPING PROFESSIONAL
PERFORMANCE OF KAFR' AQAB SCHOOL TEACHERS AS PERCEIVED
BY TEACHERS THEMSELVES AND CHALLENGES THEY FACE AND
WAYS OF OVERCOMING THEM AS PERCEIVED BY PRINCIPALS**

By

EmanKhled Al-Turman

Supervisor

Prof. Ghassan H El Helou

Abstract

As its title indicates, this study sought to find out the role of school administration in developing teachers' professional performance and identify the challenges they face and ways of overcoming them according to school principals. It also sought to find out if gender, academic qualification, years of experience and type of school had an effect on responses of Kafr 'Akab school teachers. The population of the study comprised 930 teachers and 25 principals. The study participants, randomly chosen, were 246 teachers and 10 principals. To achieve the aims of the study, the researcher used the descriptive analytical method. She developed and administered a questionnaire to the sample of the study. She also used the qualitative approach and the qualitative interview.

After data collection and analysis, it was found that the score of school administration role in developing the teachers' professional performance and the challenges they face and ways of overcoming them was high. There were statistically significant differences between the means of teachers' responses towards the school administration role in developing their professional performance. These differences were due to variables of gender, in favor of males, and type of school, in favor of public schools, and academic qualification in professional innovation and training needs and evaluation. There were also statistically significant differences in school principals' means of response to challenges facing teachers and ways of overcoming them which could be attributed to gender, type of school, and academic qualification, training needs and evaluation. However, no statistically significant differences were found between teachers' means of response towards school administration when it came to development of teachers' professional performances as perceived by the teachers themselves and towards challenges and ways of overcoming them as perceived by school principals. These

differences could be attributed to the variables of years of experience, academic qualification in leadership and organizational climate domains.

The qualitative results showed the school administration role in teachers' professional development in following up their improvement during classroom observation visits, attendance of their classes, meeting their professional needs such as teaching aids, equipment, materials and training courses. The highest frequencies were pertinent to their challenges: lack of interest by some teachers in employing technology, contract system followed by Kafr 'Akab schools and difficulty in cashing checks from banks. All these combined impede purchase of teaching aids, equipment and teaching materials. Dropout of school ranked second among teachers' challenges. Ways of overcoming these challenges can be through empowerment of teachers at schools and meeting their needs.

In the light of the study results, the researcher recommends empowerment of school teachers by providing a conducive teaching environment for them, reliable means of transportation, promotion of community partnership, to support Kafr 'Akab schools, and meeting teachers' needs.

Keywords: School administration; professional development; kafr'Akab; Challenges.