

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها

إعداد

إلهام حسن محمد حمد

إشراف

د. حسن محمد تيم

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

2014م

درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً
في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة
في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها

إعداد

إلهام حسن محمد حمد

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2014/4/17م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

٢٠١٤ / ٤ / ١٧

١. د. حسن محمد تيم / مشرفاً ورئيساً

٢. د. أحمد فتحة / ممتحناً خارجياً

٣. د. علي عادل الشكعة / ممتحناً داخلياً

٤. د. عبد الكريم محمد أيوب / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق
إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى تلك العيون التي سهرت وما كانت لتغفوا حتى يبلغ الاطمئنان إلى قلبها.....

"أمي الغالية" أطال الله في عمرها.

إلى من كلل العرق جبينه.. وشققت الأيام يديه

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار

إلى والدي أطال الله بقاءه، وألبسه ثوب الصحة والعافية، ومتعني ببره ورد

جميله، أهديه ثمرة من ثمار غرسها لي

إلى من أمسك بيدي ونور لي دربي بالإيمان...إلى من أعطاني الحب والأمان إلى

من شجعني أن أكون امرأة لها كيان إلى زوجي رامي

إلى سندي وقوتي وملأني بعد الله إلى من آثروني على أنفسهم إلى من علموني

معنى الحياة إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة (إخوتي وخواتي)

إلى الذين أناروا لي دربي بما منحوني من خبرتهم وعلمهم ومعرفتهم إلى أساتذتي

جميعا.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الكريم الأمين وبعد،
في البداية أتوجه بعظيم الامتنان والحمد لله الواحد القهار، فإنه لا يسعني بعد
إنهاء هذه الرسالة بعد جهد كبير إلى أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي
الدكتور حسن محمد تيم على تفضله بالإشراف على هذه الأطروحة كمشرف رئيس
وعلى ما قدمه لي من نصح وتوجيه منذ الوهلة الأولى وحتى خرجت الأطروحة
إلى حيز الوجود.

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي النصح والمساعدة وخص بالذكر
أستاذي الدكتور عبد الكريم أيوب.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو إنتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، إن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

إسم الطالبة:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ل	فهرس الملحقات
م	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: إطار الدراسة والدراسات السابقة
12	أولاً: إطار الدراسة
26	ثانياً: الدراسات السابقة
26	الدراسات العربية
40	الدراسات الأجنبية
44	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
47	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
48	منهجية الدراسة
48	مجتمع الدراسة
48	عينة الدراسة

الصفحة	الموضوع
50	أداة الدراسة
51	صدق الأداة
52	ثبات الأداة
52	إجراءات الدراسة
53	تصميم الدراسة
53	المعالجة الإحصائية
54	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
55	أولاً: نتائج أسئلة الدراسة
57	ثانياً: فرضيات الدراسة
58	نتائج الفرضية الأولى
59	نتائج الفرضية الثانية
63	نتائج الفرضية الثالثة
67	نتائج الفرضية الرابعة
68	نتائج الفرضية الخامسة
74	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
75	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس
76	ثانياً: مناقشة الفرضيات
76	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
77	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
77	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
78	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
79	ثالثاً: توصيات الدراسة
81	قائمة المصادر والمراجع
89	الملحقات
b	Abstract

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	49
جدول (2)	أبعاد درجة ممارسة مدير المدرسة التي تمثلها في الاستبانة	51
جدول (3)	معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية	52
جدول (4)	الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي	56
جدول (5)	نتائج اختبار " ت "لعينة لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها	57
جدول (6)	اختبار T-test لمتغير الجنس من حيث درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين.	59
جدول (7)	المتوسطات الحسابية درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	60
جدول (8)	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	62
جدول (9)	المتوسطات الحسابية درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	63
جدول (10)	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة	65

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (11)	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمجال الثاني (النمو المهني للمعلم)	66
جدول (12)	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمجال الخامس (المناهج)	66
جدول (13)	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمجالات الكلية	67
جدول (14)	اختبار T-test المرحلة التعليمية للمدرسة من حيث درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين .	68
جدول (15)	المتوسطات الحسابية درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة	69
جدول (16)	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة	71
جدول (17)	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة للمجال الأول (التخطيط)	72

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (18)	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة للمجال الثاني (النمو المهني للمعلم)	72
جدول (19)	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة للمجال الخامس (المناهج)	73
جدول (20)	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة للمجال الكلي	73

فهرس الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
89	أسماء أعضاء لجنة التحكيم	ملحق (1)
90	الاستبانة قبل التحكيم	ملحق (2)
96	الاستبانة بعد التعديل	ملحق (3)
101	عدد المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية لعام 2013-2014 حسب وزارة التربية والتعليم العالي العالي وعدد الاستبانات التي وزعت والتي تم استرجاعها	ملحق (4)
102	الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال التخطيط مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي	ملحق (5)
103	الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال النمو المهني للمعلم مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي	ملحق (6)
104	الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال الإدارة مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي	ملحق (7)
105	الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي	ملحق (8)
106	الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال المناهج مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي	ملحق (9)
107	الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال التقويم مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي	ملحق (10)
108	الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال طرائق التدريس والتقنيات التربوية مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي	ملحق (11)
109	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح بالموافقة على عنوان الأطروحة	ملحق (12)
110	كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية لمدير عام التعليم العام في رام الله بتسهيل المهمة	ملحق (13)

الصفحة	الملحق	الرقم
111	كتاب مدير عام التعليم العام إلى عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية بالموافقة على تسهيل المهمة	ملحق (14)
112	كتاب مدير التربية والتعليم في نابلس لمديري المدارس الخاصة بتسهيل المهمة	ملحق (15)
113	كتاب مدير التربية والتعليم رام الله لمديري التربية والتعليم رام الله	ملحق (16)
114	كتاب تحديد موعد مناقشة رسالة ماجستير	ملحق (17)
115	كتاب نموذج تشكيل لجنة مناقشة أطروحة ماجستير	ملحق (18)

درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس
الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها

إعداد

إلهام حسن محمد حمد

إشراف

د. حسن محمد تيم

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها. وكذلك هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية للمدرسة، المحافظة) على درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها.

وتكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية للعام الدراسي (2013/2014) البالغ عددهم (5606) معلماً ومعلمة، وقد اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية ، إذ بلغ عدد أفراد العينة (548) معلماً ومعلمة.

ولتحقيق هدف الدراسة ، قامت الباحثة بإعداد إستبانة مكونة من (55) فقرة ، بالاعتماد على الأدب النظري، والدراسات ذات الصلة، وتم التأكد من صدقها من خلال صدق المحكمين والتأكد من ثباتها من خلال معامل الثبات (ألفا كرونباخ) إذ بلغ معامل الثبات (0.933) ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين بلغت (3.8132) أي (76.3%) وهي نسبة كبيرة حسب المقياس المعد لهذه الدراسة.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛ تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛ تعزى إلى متغير (الخبرة) لصالح أقل من خمس سنوات.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)؛ تعزى إلى متغير (المحافظة) لصالح الوسط.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة ، على مدير المدرسة أن يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة، على مدير المدرسة أن يتخذ القرارات بأساليب تشاركية، التأكيد على أهمية تنظيم ندوات لمناقشة طرائق تدريس حديثة، وإجراء دراسات على المدارس الحكومية في الضفة الغربية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة

العلم هو الركيزة الأساسية في المجتمعات كافة، وهو اللبنة التي على أساسها قامت جميع الحضارات القديمة والجديدة، وسعي الإنسان المستمر للوصول إلى كل ما هو جديد ومبتكر، فكان لا بد من النهوض بالنظام التعليمي المكون من المؤسسات التعليمية بمستوياتها المختلفة، وبأفرادها العاملين والمستفيدين من هذا القطاع، وهذا يحتم على المشرفين في قطاع التعليم في الدولة أن يمنحوا الكم والكيف الكافيين من العناية والاهتمام حتى يظل رافداً أساسياً للتعليم والتعلم ويحقق الغايات المنشودة منه.

ويُعدّ التعليم هو المحرك الذي يدفع المجتمع، ويؤهله للتعامل مع الهياكل الجديدة للمعرفة والتكنولوجيا من خلال التشارك والتأثير المتبادل فيما بين جوانب المعرفة جميعها، وإيجاد فروع أخرى من العلم، وسرعة تداول المعرفة عبر أدوات الاتصال التكنولوجية الحديثة، واحتياجاتها إلى عقلية جديدة تستطيع التعامل معها بمعايير متطورة، كميّار التعلم الذاتي، لا يمكن المتعلم فقط بل يمكن المعلم أيضاً من اكتساب وتعلم المهارات للوصول إلى مصادر المعرفة، وكيفية التعامل مع وعاء المعلومات وفهمها، والحكم عليها بمعيّار التفكير العلمي، وكيفية الاستفادة من الحياة العلمية (حسن و محمود، 2008). وإن لمهنة التعليم مكانة عالية، إذا ما قورنت بالمهن الأخرى في المجتمعات التي ترغب في التطور والتقدم فتحوطها بكل عناية، نظراً لما لها من أثر واضح في ازدهار المجتمع، وتطوره وحل مشكلاته، نظراً لأن عائدها لا يعود على فرد بعينه، بل على المجتمع كله.

التدريس هو مهنة إنسانية جليلة، يتشرف بها كل إنسان يعمل فيها، ومكانتها رفيعة، وتناط بالمعلمين مسؤولية إعداد الأفراد الصالحين النافعين لأنفسهم ولأمتهم، وتزويد الأجيال الناشئة بالمعلومات، والمعارف، والمهارات، والقيم، والاتجاهات المرغوبة، فأصبحت مهنة التدريس لها متطلبات، ومسئوليات عديدة ومتنوعة، ينبغي توافرها في كل من يرغب بالالتحاق

فيها، ومطالب الإعداد لمهنة التدريس، تؤكد أن التدريس لم يعد عملاً سهلاً وبسيطاً، يقتصر على شرح وتبسيط المادة العلمية، وإنما هو عمل يحتاج إلى تخطيط وجهد، ونشاط عقلي(عبد السلام،2006).

تعتبر مهنة التدريس علم وفن، ومن هنا يمكن القول أن مجتمعاتنا بحاجة إلى تطوير المعلم والنهوض به، حيث لا يتوقف نموه العقلي والمهني والشخصي بمجرد تخرجه في الجامعة فقط حيث تتجمد أساليبه ويقع ضحية للروتين والتكرار، الذي يعكس الأفق المحدود له، ولا يستطيع حينها أن يتابع نمو تلاميذه العقلي، الذي ربما يتفوق على مقدرته لو بقي في حالة الجمود التي هو عليها، ومن هنا كانت الحاجة ماسة إلى النمو المبني على أسس علمية سليمة، تشمل جوانب شخصية المعلم كافة، يُلاحظ هنا ضرورة النمو المهني المستمر.

وينظر إلى مفهوم التنمية المهنية، على أنها تتمثل في عمليات تهدف إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وسلوكهم، لتكون أكثر كفاءة وفعالية لسد حاجات الجامعة والمجتمع، وحاجات أعضاء هيئة التدريس أنفسهم (Speck and Knipe,2005).

والنظام التعليمي مُطالب بأن يطور نماذج للتعليم والتعلم، ويأخذ في اعتباره المشهد المتنامي المعتمد على المعرفة، ويظهر هنا الدور المحوري للمعلم في دعم التحول التعليمي والتربوي، لأنه هو الذي يمكنه من تطوير المهارات والقدرات اللازمة لبناء مجتمع المعرفة، ولا يمكن تحقيق هذا الدور إلا إذا تغير أداء المعلم بتوجيهه نحو أحدث البيداجوجيات (طرائق التدريس)، وتمكينه من الكفايات والقدرات التي يلزم تعلم النشء لها، بهدف تقديم تعليم ذي جودة للجميع، وهذا كله يبدأ في مرحلة تكوينه، إعداداً قبل الخدمة وتنمية مهنية في أثنائها (حجي،2011).

وقد توصلت اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين لليونسكو إلى تقرير تبين فيه أنه في سبيل تحسين نوعية التعليم، ينبغي أولاً تحسين حال المعلمين، وتحسين وضعهم الاجتماعي، وإعدادهم الإعداد السليم، لأنهم لن يكونوا قادرين على الوفاء بما يطلب اليهم إلا إذا

اكتسبوا المعارف، والمهارات، والصفات الشخصية، والقدرات المهنية، والعزيمة المنشودة (اليونسكو، 1998).

وترى الباحثة أن العالم يشهد اليوم تطوراً معرفياً وتكنولوجياً متسارعاً؛ ومواكبة لهذا التطور لا بد من إعداد المعلم إعداداً يمكنه من التفاعل مع معطياته، وبما أن المدير على اتصال دائم ومباشر مع المعلم، من هنا يتعاضد دوره في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من خلال القيام بمهامه الإشرافية، وزيارة المعلمين في فصولهم على اختلاف تخصصاتهم، وهذا لا يتعارض مع دور المشرف التربوي المتخصص بل يعتبر مكماً له ولا يشترط أن يكون مدير المدرسة متخصصاً في كل المباحث، ولا يقتصر إشرافه على المعلمين في تخصصه فقط، وإنما يستطيع أن يتابع ويزور ويوجه جميع المعلمين داخل مدرسته في المباحث المختلفة، وهو يساعد المشرف التربوي في التشخيص المبكر للصعوبات التي تواجه المعلمين.

إن المدير باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً عليه أن يسعى جاهداً لتحسين كفايات المعلمين التعليمية، وتطويرهم وتنميتهم مهنيًا، وذلك بتحديد حاجاتهم الأساسية كما ويستطيع المدير رفع كفاية المعلمين مهنيًا بعدة أساليب، وذلك بقصد تزويدهم بالمعلومات اللازمة لزيادة ثقافتهم المهنية المتصلة لتطوير فعاليتهم لعملهم التربوي والتعليمي (ربيع، 2006).

إن القضية المراد تأكيدها هنا، هي أن مستقبل التعليم في الدول العربية، بل مستقبل الأمة كله رهن الارتقاء بمستوى المعلم، والنهوض بمهنة التعليم. ومن الواضح أن الارتقاء بمكانة المعلم ومستواه العلمي، والنهوض بالمهنة التي ينتمي إليها، هو الأساس الذي يستند إليه النهوض بكافة المهن الأخرى. كما أن مهنة التعليم هي المسؤولة عن إرساء التجديد والتغيير في المجتمع وتوجيه الثقافة، وبناء المجتمع العصري القادر على مواجهة التحديات المحيطة به، إذ يمثل التعليم في المجتمعات الحديثة وزناً كبيراً في تدعيم البنيان الاقتصادي، والاجتماعي، وهو بذلك يعد قوة لا يستهان بها في إحداث التطور والتقدم (الأحمد، 2005).

وبالاعتماد على ما سبق جاء الاهتمام بالمعلم، ونموه المهني وتطويره، وكان لا بد من جهات مختصة تقوم بذلك، وعليه فقد ارتأت الباحثة أن تجري دراسة متخصصة في التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة التي عددها (320) مدرسة، وهذه الشريحة تستحق الدراسة إذ لم تعثر الباحثة على دراسة تناولت درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها حسب علم الباحثة، وقد تم اختيار المدير لأهمية مكانته في المدرسة واتصاله الدائم والمباشر مع المعلمين، ومن المتوقع أن يفيد من هذه الدراسة كل من: مديري المدارس الفلسطينية في المدارس الخاصة والحكومية والمعلمين والمشرفين التربويين وكل من له علاقة بالتربية والتعليم.

مشكلة الدراسة

إن المفاهيم الحديثة في الإشراف تؤكد على أهمية التعاون في العمل الإشرافي، والتأثير الإيجابي لهذا التعاون على تكامل الأدوار، وتوفير الكثير من الوقت والجهد، وتنويع الخبرات والكفايات اللازمة لممارسة العمل الإشرافي، وقد بدأ دور مدير المدرسة الإشرافي يتعزز تدريجياً مع بروز فكرة المشرف المقيم وشروع تطبيقها، ومن هنا برزت أهمية تكامل دور كل من مدير المدرسة والمشرف المتفرغ للعمل الإشرافي فقط، ويعد هذا التكامل عاملاً حاسماً في بلوغ كل من الدورين على حدة، وفي بلوغ أهدافهما المشتركة، فمدير المدرسة أقدر على تحسس الحاجات وتحديد الأولويات المباشرة والملحة لطلابه وبيئته المحلية، وهو أعرف بالخصائص المشتركة لهذه الأطراف والخصائص المميزة لكل منها، كما أنه بحكم كونه أكثر التصاقاً بالعملية التعليمية داخل المدرسة، يكون من الغالب أقدر على المتابعة وملاحظة التغيرات والتغذية الراجعة (عطوي، 2001)

تواجه المدرسة تحديات متعددة ومتغيرات متنوعة في عالم سريع التغير، ولعل العولمة والثورة المعلوماتية، والتكنولوجيا، والدعوة إلى الاعتماد الأكاديمي، اكتسبت أبعاداً متشابكة تكاد تشكل صلب التحديات التي تواجه مدير المدرسة ومساعديه، فهناك متغيرات في مجالات الحياة

كافة تتلشى فيها الحدود، وتحول عمل الأفراد في المؤسسات إلى إبداع وتطوير مستمرين، سعيًا وراء الأخذ بالجديد، وما يرافقه من تعاون وتحالف ومعاهدات، والتنافس بين المخرجات التعليمية، لما لها من أثر كبير في جوانب التربية والتعليم ومخرجاتها لسوق العمل المحلي العالمي (إبراهيم، محمود، 2013).

وترى الباحثة أن تحسين النمو المهني للمعلمين، وفهم حاجاتهم المهنية، والعمل على تأهيلهم وتدريبهم وتطوير كفاياتهم المهنية، ورفع إنتاجيتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، من أهم واجبات مدير المدرسة، ولذلك لا بد للخطط التربوية أن تُبنى وتُوجه لتحسين النمو المهني للمعلمين، مما يجعل للمدير دوراً بارزاً وفعالاً في ذلك، لأنه على اتصال مباشر ودائم مع المعلمين، مما يتيح له المساهمة الفعالة في النمو المهني لهم.

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التي تتلخص في السؤال الآتي:

ما درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها؟

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في

المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها؟

2. ما درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في

المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها تعزى لمتغيرات:

الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية للمدرسة، والمحافظة؟

فرضيات الدراسة

تتبع عن السؤال الثاني الفرضيات الآتية :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية للمدرسة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير المحافظة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها.

2. التعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة التعليمية للمدرسة، والمحافظة)، على درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين من وجهات نظر المعلمين فيها.

3. الخروج بتوصيات ومقترحات تفيد العاملين في الإدارة المدرسية، والمعلمين والباحثين والقائمين على عملية صنع القرار في المؤسسات التعليمية، والمؤسسات ذات العلاقة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

1. تعتبر هذه الدراسة على درجة من الأهمية، لأهمية موضوعها، والذي يبحث في درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها.

2. تتبع أهمية هذه الدراسة، كونها محاولة علمية جادة لتقديم صورة واقعية عن طبيعة درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة.

3. تعد الدراسة الحالية من الدراسات الأولى من نوعها - حسب علم الباحثة- والتي تتناول موضوع درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها.

4. تعد الدراسة الحالية على درجة من الأهمية، كونها تفتح الباب أمام إجراء دراسات أخرى مماثلة، تتناول درجة ممارسة مدير المدرسة، وربطها بعملية التنمية المهنية في قطاع التربية والتعليم الفلسطيني.

5. توفير آفاق علمية بحثية للباحثين في مجال التنمية المهنية للمعلم.

6. يتوقع من هذه الدراسة توفير بيانات للقائمين على رسم السياسات التعليمية حول واقع أداء المدير الوظيفي .

حدود الدراسة

1- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية.

2- **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي (2013-2014).

3- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة الحالية على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في الضفة الغربية.

4- **الحد المنهجي والإجرائي:** هذه الدراسة محددة بأداتها المستخدمة في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة عنها وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

مصطلحات الدراسة

يُعرف مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً إجرائياً: ذلك الشخص الذي يكلف رسمياً برئاسة المدرسة، والإشراف على المعلمين، ليقوم بجهود منظمة وبمهام المشرف، في سبيل تحقيق الأهداف المحددة بعد التخطيط لها.

التنمية المهنية: عملية التطوير الذاتي والتنظيمي والأكاديمي والإداري لأعضاء هيئة التدريس على اختلاف مواقعهم الوظيفية، سواء أكانوا محاضرين أو إداريين، وذلك من خلال توفير البرامج المستمرة التي تعمل على تطوير القدرات الإدارية، والأكاديمية للمؤسسات التعليمية كالمدارس (carter,2002).

وتعرف التنمية المهنية إجرائياً: أنها أنشطة مخطط لها تستهدف إضافة معارف، وتنمية مهارات، وقيم مهنية لدى المعلم لتحقيق تربية فاعلة لطلبته.

المدارس الخاصة: هي أي مؤسسة تعليمية أهلية أو أجنبية غير حكومية مرخصة يؤسسها أو يديرها أو ينفق عليها فرد أو أفراد أو جمعيات أو هيئات فلسطينية أو أجنبية (2013، الإحصاء التربوي السنوي).

العلاقات الإنسانية: هي جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية وهي بذلك تُعبر عن جملة التفاعلات بين الناس، سواء كانت ايجابية كاحترام والتواضع والتسامح، أم سلبية كالتكبر والظلم والجور والقسوة (الرشايدة، 2009).

المنهج: هو المحتوى الشكلي، وغير الشكلي النظامي، وغير النظامي، والعملية التي عن طريقها يكتسب المتعلمون المعرفة الفهم، وتطوير المهارات، وتعديل الاتجاهات وتنمية التدوق، واكتساب القيم بإشراف المدرسة (الجعفري، 2010).

ويعرف المنهج اجرائياً: تحقيق النمو الشامل للتلميذ من خلال خطة عامة شاملة لمجموعة من (المواقف التعليمية) التي تهيئها المدرسة لتلاميذها بداخلها أو خارجها تحت إشراف منها بقصد احتكاكهم بهذه الخبرات وتفاعلهم معها .

التقويم: هو عملية الحصول على المعلومات اللازمة للوصول إلى الأحكام التي بواسطتها يمكن اتخاذ القرارات، أو هو عملية تصدر عنها الأحكام التي تستخدم كأساس للتخطيط (الزاملي، الصارمي، كاظم، 2009).

ويعرف التقويم اجرائياً: عملية نظامية ترمى إلى تحديد مدى تحقيق الأداء الأهداف المنشودة، أى تحديد نواحي القوة ونواحي الضعف، حتى يتم علاج نواحي الضعف وتعزيز نواحي القوة.

المحافظات الشمالية في فلسطين: ويقصد بها محافظات الضفة الغربية وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة مناطق: وهي محافظات شمال الضفة (المناطق الشمالية) وتضم مديريات تربية (نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، جنين، طوباس، قباطية) و (المحافظات الوسطى) وتضم مديريات تربية (رام الله، القدس، ضواحي القدس، اريحا) بينما يضم جنوب الضفة محافظات تربية مديريات تربية (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، بيت لحم).

الفصل الثاني

إطار الدراسة والدراسات السابقة

أولاً: إطار الدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

إطار الدراسة والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل إطار الدراسة المتعلق بالتنمية المهنية للمعلم، والمدير المدرسي، والمدارس الخاصة، ويتطرق إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالتنمية المهنية للمعلم، والإدارة المدرسية.

أولاً: إطار الدراسة

التنمية المهنية

تعددت تعريفات التنمية المهنية للمعلم، وتنوعت بتنوع وجهات نظر الباحثين، والزوايا التي ينظر من خلالها كل منهم إليها.

يُعرفها Scott (2002) بأنها تلك البرامج التي تقدّم لأعضاء هيئة التدريس؛ بغرض الارتقاء بالمستوى الفردي والإداري والأكاديمي والشخصي لهم، كما يمكن الإشارة إليها بأنها الفعاليات التي خُطط لها بشكل جيد، من أجل تزويد الإدارة المدرسية وأعضاء هيئة التدريس بالفرص المتعددة، لتطوير معارفهم ومهاراتهم، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية، بالإضافة إلى تطوير الكفاءة الإدارية للإدارة المدرسية، مما ينعكس إيجابياً على مستويات التحصيل والأداء الأكاديمي للطلاب .

وأشار كل من Speck and Knipe (2005) بأن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس: عمليات تهدف إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وسلوكهم، لتكون أكثر كفاءة وفعالية، لسد حاجات المدرسة والمجتمع، وحاجات أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، والذي يقوم بتلك العمليات أو الجهود المقصودة، هي المؤسسات المهنية لتنمية المعلم مهنيًا، بما يمكنه من تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها، فالتنمية المهنية تمكن المعلم من القيام بمسؤولياته الثلاث وهي:

1. مسؤوليته أمام نفسه والتي تتطلب أن: يحقق تقدماً في مجاله المعرفي وتحسين كفاءاته والاستمرار في التنمية والتحسين.

2. مسؤوليته أمام مؤسسته، والتي تتطلب من الأكاديمي الإجابة في مجالات التدريس والبحث والإدارة وخدمة المجتمع.

3. مسؤوليته أمام المجتمع والتي تتطلب من الأكاديمي: أن يستجيب لمشكلات المجتمع وحاجاته.

ويرى الحربي (2006) أن التنمية المهنية هي تهيئة أعضاء هيئة التدريس من خلال عمليات مؤسسية المراد منها تجديد أدائهم المهني ورفع جودته في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع إضافة إلى مساعدتهم في النمو والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم الذاتية ، ويرى كل من ضحاوي و حسين (2009) بأن التنمية المهنية عملية تربوية، بنائية، تهدف إلى تطوير أداء العاملين، وممارساتهم، ومهاراتهم، وكفاياتهم المعرفية، والتربوية، والتقنية، والإدارية، تشاركية مستمرة ويشير الصيرفي (2004) إلى أن التنمية المهنية للمعلم: هي عبارة عن تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي من جهة بما يضمن تطوير المجتمع وتحقيق رؤاه المستقبلية ، بما يضطلع به الأستاذ من أدوار من جهة أخرى، وذلك من خلال تنمية مهاراته وزيادة فعاليته في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وعرفها السالوس (2004) بأنها عمليات مؤسسية، تهدف لتحسين مهارات أعضاء هيئة التدريس، وسلوكهم في مجال إعداد المواد الدراسية، وتنظيمها وطرائق تدريسها، واستخدام تكنولوجيا التعليم، والتقويم، والتدريب على مهارات البحث العلمي، والاستشارات، والتدريب على بعض المهارات الإدارية المتوقع إسنادها للمعلم، وعرف طاهر (2010) التنمية المهنية للمعلم: بأنها عملية تزويد المعلم بالقدرات اللازمة لتعلمه في مهنته ووظيفته، إضافة إلى تزويده بالمعارف والمهارات مع إتاحة الظروف المناسبة لذلك بهدف تحسين وتطوير مهاراته وخبراته مدى حياته المهنية، مروراً بالمراحل الآتية: قبل الخدمة، التعيين، الترقية، الالتحاق بالخدمة، النمو في المهنة، والكفاءة المهنية، الخروج من الخدمة ، مع ضرورة أن ينتج عنها تحسن في تعلم الطلبة .

وترى الباحثة بعد استعراض عدد من التعريفات المختلفة، أن أغلبها يتفق على أن التنمية المهنية عملية مستمرة، تهدف إلى رفع مستوى أداء المعلم وتزويده بمعارف ومهارات

جديدة تتوافق مع تطورات العصر المتسارعة، مما يؤدي إلى رفع كفاءته، وبالتالي رفع كفاءة المخرجات التعليمية.

أهداف التنمية المهنية

لا بد لأي برنامج تنموي يراد له أن يكون فعالاً، من أهداف واضحة محددة وفق "الحاجات التنموية"، لأن تحديد الهدف التنموي: هو المؤشر الذي يوجه النشاط والبرامج التنموية في الاتجاه الصحيح. وعليه فإن وحدة التنمية المهنية للمعلم تهدف إلى ما يأتي:

رفع مستوى المهارة عند المعلم في مجال التدريس وفي مجال البحث العلمي إضافة إلى رفع مستوى المهارة لديه للقيام بمهارة الإدارة وخدمة المجتمع، واكتساب المعلومات اللازمة، للتعامل مع مستحدثات تكنولوجيا التعليم والتعلم، واستخدامها في التعلم الذاتي والتعليم المستمر، واكتساب المعلومات، والمهارات عن التقويم، وبناء وسائله الحديثة وتقنياتها واستخدامها، وما يمكن الاستفادة منها في تطوير الامتحانات في بناء مواصفات الاختبار الجيد. كذلك توفير المناخ المناسب لأعضاء هيئة التدريس، للتعرف إلى قدراتهم وتبادل الخبرات، ودعم تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس والمؤسسات العلمية الأخرى (حداد، 2004).

وكذلك تهدف التنمية المهنية إلى تطوير القدرات الإدارية والشخصية للمعلمين، وذلك للمساهمة في تطوير القدرات الإدارية والأكاديمية، وتدريب كافة الأفراد داخل المدرسة على القيام بالأدوار القيادية، في ظل الإصلاح المدرسي بمختلف أشكالها ومداخلها. إضافة إلى بناء وتطوير قدرة الأفراد على التفكير الإبداعي، وغير التقليدي في التعامل مع الأمور، وبناء قدرات التفكير الإبداعي لدى الطلبة، بمجرد أن يتم تطوير وبث تلك القدرة لدى المعلم، وأن تصبح تلك الميزة الأساسية للعمل داخل المدرسة ويكون الطالب هو المستفيد الأهم من هذه القدرات. وتمكين المعلمين من التخطيط الاستراتيجي والتعرف على احتياجات الطلبة، من خلال إجراء الدراسات والبحوث وإتاحة فرصة رفع المستوى العلمي أمام هؤلاء المعلمين، من خلال الدراسات العليا، وتنمية الصفات الأخلاقية والفكرية والوجدانية، التي ينشدها هؤلاء المعلمين،

لكي يستطيعوا تنشئة طلابهم على الخصال الحميدة، ومتابعة الفكر التربوي المعاصر، لتعزيز الممارسات الجديدة، وتنمية وعي المعلمين بمتغيرات السياق التربوي محلياً وعالمياً (ضحاوي و حسين، 2009).

ومن ضمن الأهداف أيضاً:

تلافي أوجه القصور في إعداد المعلم قبل التحاقه بالمهنة، وتغيير الاتجاهات السلبية لدى بعض المعلمين تجاه مهنة التدريس، ومساعدة المعلمين الجدد في المهنة لتعزيز ثقتهم بأنفسهم ورفع مستوى أدائهم (طاهر، 2010) بالإضافة إلى أن التنمية المهنية تهدف إلى إعداد المعلمين لتولي المناصب الإشرافية والإدارية وتشجيع المعلمين على تطوير مدارسهم من خلال الوصول إلى معيار أداء متميز يعتمد على الجودة (عبد العليم، 2008).

أهمية التنمية المهنية للمعلم

تحظى التنمية المهنية بأهمية كبرى في تاريخ التربية، فكل اقتراح للإصلاح التعليمي وكل خطة للتحسين المدرسي تؤكد على الحاجة إلى تنمية مهنية ذات مستوى رفيع، وأسباب هذا التأكيد ترجع إلى نمو قاعدة المعرفة واتساعها، فكلما اتسعت هذه القاعدة أصبح هناك حاجة إلى أنواع جديدة من الخبرات على المستويات كافة، بالإضافة إلى ضرورة مواكبة كل العاملين في المدرسة لمتغيرات العصر الذي يعيشون فيه والعمل على تهذيب مهاراتهم الإدارية والعملية (ضحاوي، حسين، 2009)، فالفرق الفردية موجودة بين المعلمين، كما هي عند الطلبة، فالمعلمون مختلفون في الصفات، والخصائص الشخصية، والدوافع والطموحات، والقدرات المهنية، وفي مواهبهم وخبراتهم، وهنا تظهر أن المساعدة التي يحتاجها المعلمون، تختلف من معلم إلى آخر، كل حسب قدراته وإمكانياته (عبيد، 2006).

وبواجه المعلم تحديات متعددة، تجعل من التنمية المهنية أمراً ملحاً بالنسبة له، فالمعرفة التي اكتسبها في بداية حياته العملية، تصبح بالية ومهجورة في نهاية حياته العملية، إن لم يكن قبل ذلك، فالتقدم التكنولوجي وسرعة نمو العلوم وثورة التكنولوجيا والمعلومات وغيره، أثر في

دور المعلم في العملية التعليمية، وجعل من الأهمية ضرورة أن يقف على التجديدات التربوية في مجال عمله (طاهر، 2010).

مبررات التنمية المهنية

قصور إعداد المعلم بالجامعات، وقصور تدريب المعلم قبل وفي أثناء الخدمة، إضافة إلى ضعف النمو المهني للمعلم قبل وفي أثناء الخدمة، ووجود بعض التباين بين ما يدرسه الطالب (المعلم) من مقررات بكلية التربية وبين ما يقوم بتدريسه من محتوى دراسي في المنهاج المدرسي، وضعف التعاون المشترك بين قيادات وخبراء كليات التربية والإدارات التعليمية مما ينتج عنه قصور الربط بين النظرية والتطبيق (نصر، 2009).

وكذلك هناك مبررات ودواعي تكنولوجية للتنمية المهنية حيث أصبح العالم قرية صغيرة في ظل ثورتي الاتصال والمعلومات مما يحتم على أي نظام تعليمي التسلح بخبرات وقدرات مميزة، حتى يستطيع التعامل مع آليات العصر، والتفاعل مع ظروفه والانتفاع بالجديد فيه، وفي نفس الوقت عليه أن يحافظ على الكيان الوطني والقيم التاريخية والأخلاقية (طاهر، 2010).

فالاهتمام بالمعلم وتنميته وتأهيله هو انعكاس لأهمية الدور الذي يقوم به في العملية التعليمية هذا الدور الذي أكد أن المعلم هو المحور الأساسي الرئيس الذي لا غنى عنه في العملية التعليمية (أبو سمرة ومعمر، 2013).

مجالات التنمية المهنية

تحتاج مجالات التنمية المهنية تبعاً لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس إلى: نمو أكاديمي Academic development، ونمو شخصي ومهني Personal and Professional، ونمو مهارات تدريسية Instructional، ونمو مهارات إدارية Management، ومتابعة المتغيرات التكنولوجية Coping with changin technology، ودعم المناخ المؤسسي Organizational environment and support (Henna and Jasbir1993).

ومن أهم المحاور التي يمكن أن يشملها موضوع التطوير المهني للمعلم وهي: التطوير التدريسي، والمنهجي، والبحثي، والتقني، والذاتي، والإداري، والتقويم (آل زاهر، 2004).

ويمكن ربط مجالات التنمية المهنية بكفايات المعلم ، والتي تعد معايير يقاس بها أدائه ، ومن خلالها، وتحدد حاجاته التدريبية وقد أورد الحر (2003) هذه الكفايات هي :الكفايات الشخصي،كفاية الاتصال ،الكفايات المعرفية والتربوية ،كفايات التدريس ،كفايات إدارة الصف ،كفايات الاختبارات والتقويم، كفايات الثقافة العامة ،كفايات المرحلة الابتدائية ،كفايات المرحلة المتوسطة والثانوية كفايات المادة الدراسية .

ومن ضمن مجالات التنمية المهنية أيضاً

مجال الثقافة العامة: وهو النمط الكلي للسلوكيات الخاصة بجماعة من الأفراد والمشروطة ببيئتهم المادية وأفكارهم واتجاهاتهم وقيمهم وعاداتهم، وهي تراكمية تنتقل من جيل إلى جيل، والمجال الأكاديمي التخصصي: وهو معرفة المعلم بتخصصه الأكاديمي، المجال التربوي المسلكي: وهو العمل على إكساب المعلم المهارات المسلكية والضرورية لمهنة التعليم (تخطيط، أساليب تدريس ، وأساليب تقويم، نظريات التعلم... الخ) (وزارة التربية والتعليم العالي، 2002).

وسائل النمو المهني في أثناء الخدمة

يتطلب تهيئة المناخ العلمي والنفسي الملائم في مجتمع الدراسة، النمو المهني للمعلم، وتوفير المناخ التربوي الذي يساعد على الاحتفاظ بالحماسة للمهنة أو الرغبة في زيادة المعلومات العلمية للمعلم في المجالات التي يتخصص في تدريسها، واستمرار اهتمامه بما يجد من الاتجاهات التربوية والتجارب التي تنتشر نتائجها، بما يدفع المعلمين في المدرسة إلى وضع هذه الأفكار والمحاولات أو غيرها موضع التجريب في مدرستهم، ومن وسائل خلق هذا المناخ أو مما يساعد عليها: تزويد مكتبة المدرسة بالمجلات العلمية والتربوية، وتشجيع المعلمين على الانضمام إلى عضوية بعض الجمعيات التربوية العلمية، وحضور اجتماعاتها ومداولاتها والمحاضرات التي تلقى فيها، ولا شك أن الاستعانة بالمدرس ومدير المدرسة والمشرفين

التربويين في عمليات التنمية المهنية للمعلمين يتطلب إعادة النظر في واجبات كل منهم. ومن وسائل النمو المهني أثناء الخدمة إتاحة الفرص الكافية لكل معلم لحضور الدورات الدراسية وحلقات المناقشة وورش العمل وحضور المؤتمرات التربوية والإيفاد في بعثات قصيرة أو طويلة...الخ. ويكون الهدف من الإسهام في هذه اللقاءات والاجتماعات وغيرها من الأنشطة المماثلة هو تجديد معلومات المعلمين وتحديثها وتبادل الأفكار حول بعض المشكلات التعليمية التي يتفق على اختيارها بأسلوب يسمح بمشاركة المعلمين في هذا الاختيار، لعرضها للمناقشة والوصول إلى الحلول أو التوصيات المناسبة بشأنها. كما أن الإيفاد في البعثات الداخلية والخارجية، سواء كانت لمدد طويلة أو قصيرة أو الإيفاد في زيارات خارجية مما يمكن المعلمين من التعمق في الدراسة وإتاحة الفرصة للممتازين منهم، لإعدادهم لتولي المناصب القيادية في التعليم (فتح الله، 2007).

ومن وسائل النمو المهني تبادل الزيارات بين المعلمين، وفتح حلقات للنقاش والقيام بزيارات الفصول، وتشجيعهم على الاطلاع على كل ما هو جديد في مجالاتهم العلمية والتربوية ومناقشتها ذلك أثناء الاجتماعات، وتوجيه أنظارهم إلى حضور المحاضرات والندوات والاهتمام بالبرامج الإذاعية والتلفزيونية، ذات العلاقة بالعمل التربوي والتعليمي، وزيارة المكتبات العامة ومكتبة الحاسوب (عبيد، 2006).

مسؤولية المدير في مجال التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة

يجب أن يسعى مدير المدرسة جاهداً إلى تحسين كفايات المعلمين التعليمية وتطويرهم وتمييزهم مهنيًا باعتباره مشرفاً تربوياً مقيماً، وذلك من خلال متابعة مذكرات تحضير المعلمين وتزويدهم بتغذية راجعة هادفة، إضافة إلى تشجيع وتنسيق تبادل الزيارات الصفية الهادفة بين المعلمين، وتنفيذ زيارات إشرافية مبرمجة وشاملة لجميع المعلمين في كافة التخصصات، وتبصير المعلمين بالأساليب الفاعلة لإدارة الصف، ومتابعة التقرير الإشرافي بعد زيارة المشرف التربوي ومناقشة نقاط الضعف الواردة في ذلك التقرير مع المعلم، الاستعانة بمختصين في مجال الإشراف التربوي ذوي خبرة عالية في مهنية التعليم _ واختيار المجالات الفنية التي يمكن

تنمية المعلمين فيها في ضوء الإمكانيات المادية والفنية المتوفرة، ومن ثم تحديد أهداف التنمية المهنية المنشودة للعاملين (أبو صدر، 2014).

ولتحقيق التفوق أو التميز لابد لجميع أعضاء هيئة التدريس أن يستمروا هم أنفسهم في التعليم وذلك بأن يكون في المدرسة نظام منهجي متكامل وشامل، ويضمن استمرارية عملية التنمية المهنية، وهذا النظام المنهجي يعمل على قيادة بالتعاون مع جميع أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة، وينخرط فيه جميع الأعضاء ومن المجتمع المحلي للمدرسة، أو من ذوي الصلة بالتعليم (Carter, 2002). والنمو المهني للمعلمين من أولويات العمل الإداري المدرسي، ولتحقق العملية التربوية تحقيقاً عملياً، يجب العمل على رفع كفاءة المعلم مهنيًا، ولأهمية الدور الذي يقع على عاتق مدير المدرسة يجب الاهتمام بجوانب معينة منها: متابعة وتنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي كلف بها المعلمين، أن يتعرف على جوانب الضعف والقوة عند المعلمين، التخطيط لتنمية مهنية متجددة ومستمرة، الكشف عن مواهب وإمكانيات المعلمين، والتخطيط لإنمائها، الاستفادة من جميع العاملين في النظام التعليمي كالمعلمين المتميزين والمشرفين التربويين، ورعاية المعلم الجديد وإشعاره بحاجة المدرسة إليه (البناء، 2013).

الصعوبات التي تعيق مدير المدرسة الخاصة في تنمية المعلمين مهنيًا

من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة في المدرسة الخاصة عدم ثبات الكادر التعليمي، إضافة إلى أن الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية تلزم جميع المعلمين بحضور الدورات التدريبية المختلفة والذي يخالف يتعرض للمساءلة القانونية، وهذا الالتزام تتابعه الإدارة التربوية في المديرية، بينما لا يوجد ما يلزم المعلمين في المدارس الخاصة لحضور هذه الدورات، معظم المعلمين في المدارس الخاصة لا يستمروا في عملهم في هذه المدارس لأن المعلم لا يوجد ضمن وظيفة ثابتة ولا يتمتع بالحقوق، والامتيازات التي يتمتع بها المعلم في المدارس الحكومية، عدم وجود الأمان الوظيفي في المدارس الخاصة (المناعمة، 2005).

من ضمن الصعوبات أيضاً عدم توفير الخبرة الكافية لدى مدير المدرسة في مجال الإدارة، وكذلك صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني، وعدم التأهيل الكافي

لمدير المدرسة لا يساعده على القيام بدوره في توجيه المعلمين ،وتمسك المدير بكافة الصلاحيات دون أن يعطي للمعلمين شيئاً من هذه الصلاحيات، وكثرة إعداد المعلمين في المدرسة الواحدة وعدم تجاوبهم مع المدير ورفضهم للتغير في الطرائق والأساليب (البناء، 2013).

وترى الباحثة أن زيادة الأعباء الملقاه على عاتق المعلم في المدارس الخاصة حيث بلغ معدل نصاب الحصص الأسبوعية لكل معلم (36 إلى 40 حصة) يؤدي إلى إعاقة النمو المهني للمعلم بسبب زيادة وتكثيف العمل.

واقع التعليم الخاص في فلسطين

يستعرض (غنايم، 2005) أن التعليم الخاص في بداياته ناتج عن نشاط الإرساليات التبشيرية المختلفة، من بروتستانتية وأرثوذكسية وكاثوليكية، التي راحت تتنافس فيما بينها على افتتاح المدارس. ففي سنة (1851م)، افتتح المرسلون البروتستانت في مدينة الناصرة مدرسة للذكور، ثم مدرسة أخرى للإناث سنة (1855م)، كما أنشأ مدرستين في شفا عمرو، واحدة للذكور وأخرى للإناث. وكان الميتم الإنكليزي من أهم مدارس البروتستانت في لواء عكا، وقد بُدئ تشييده سنة (1867م) واكتمل بناؤه سنة (1872م) ليستوعب (200) فتاة. وفي سنة (1874م)، كانت توجد في مدينة بيت لحم مدرسة للذكور، وأخرى للإناث أقامتهما طائفة اللاتين، كما كانت توجد في المدينة نفسها مدرسة للروم وأخرى للبروتستانت. وفي مدينة القدس، كانت هناك سنة (1851م) مدرستان للإناث، واحدة تخص الإرسالية اليهودية والأخرى تابعة للكنيسة الكاثوليكية. ثم قامت الكنيسة الكاثوليكية ما بين عامي (1865م) و (1878م) بافتتاح أربع مدارس أخرى للإناث في المدينة. كما افتتحت الكنيسة الأرثوذكسية مدرسة للبنات عام (1862م)، وأسست الكنيسة الأرمنية مدرسة لها سنة (1866م)، والمدارس الخاصة في الضفة الغربية وقطاع غزة كانت تتبع جمعيات خيرية، أو هيئات خاصة أو أفراداً منذ عام (1978م)، وبناء عليه فالمشكلات الإدارية المدرسية تختلف تحدياتها وألياتها عن المدارس الحكومية، في هذه الفترة كما تختلف وتتنوع طرائق وأساليب إعداد المديرين واختيارهم وتدريبهم بحسب السلطة المشرفة (عابدين، 2001).

أما عن نسبة التعليم الخاص في فلسطين في الوقت الحالي فقد شكلت (15.5%) من مجموع التعليم في محافظات الضفة الغربية، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي، قسم الإدارة العامة للتخطيط التربوي للعام الدراسي (2013-2014) حيث بلغ عدد المدارس الخاصة (320) مدرسة خاصة، تضم (84184) طالبا وطالبة، (5606) معلماً ومعلمة، موزعين على مدن ومحافظات الضفة الغربية، وبلغ عدد المدارس الخاصة في كل محافظة من محافظات الضفة الغربية كما يأتي : جنين (13) مدرسة، جنوب نابلس (7) مدارس، نابلس (25) مدرسة، سلفيت (3) مدارس، قلقيلية (7) مدارس، طولكرم (6) مدارس، رام الله والبيرة (50) مدرسة، ضواحي القدس (35) مدرسة، القدس (69) مدرسة، بيت لحم (39) مدرسة، أريحا (7) مدارس، شمال الخليل (11) مدرسة، جنوب الخليل (8) مدارس، الخليل (34) مدرسة، قباطية (5) مدارس، طوباس مدرسة واحدة، إن سياسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تقضى بتشجيع التعليم الخاص، من خلال افتتاح مدارس تكون على مستوى مهني عال، الأمر الذي يساعد في تخفيض العبء الأكبر عن كاهل المدارس الحكومية، والتي بدورها تشهد في كل عام دراسي جديد زيادة كبيرة في أعداد الطلبة المقبلين على التعليم (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013).

الدورات النشاطات في المدارس الخاصة

أنشطة تربوية: تمارسها الإدارة المدرسية وتهدف في مجملها إلى تنمية أداء المعلمين فنياً، ومهنياً، وتبصير أولياء الأمور ببعض المشكلات التي لها أثر على تحصيل أبنائهم، وتحفيز الطلبة للمزيد من التعلم، ومن هذه الأنشطة : نشرات و لقاءات التربوية، الاحتفالات، الدروس التوضيحية، المجالات والأبحاث.

أنشطة ثقافية: وتشمل عقد مسابقات ثقافية بين الطلبة، ومجلات دورية، ومجلات حائط، ومعارض تربوية.

أنشطة ترفيهية: وذلك بإقامة المخيمات الصيفية، والرحلات الترفيهية .

أنشطة رياضية: وتشمل عقد دوري في الألعاب المختلفة داخل المدرسة، وإجراء مباريات مع المدارس الأخرى.

أنشطة صحية: وذلك بالكشف الدوري للطلبة ومتابعة حالتهم الصحية، وعقد ندوات صحية ونفسية للطلبة (المناعمة، 2005).

علاقة المدارس الخاصة بوزارة التربية والتعليم العالي

تعد مسؤولية التربية والتعليم من أهم المسؤوليات، بل وأخطرها تجاه حياة الأمة، لأنها تتصل اتصالاً مباشراً بحياة كل فرد فيها وكل أسرة، ولأنها تؤثر تأثيراً جوهرياً في مستقبل هذه الأمة، كما أثرت في ماضيها. فالمدرسة تعتبر بهذا هي المحور الرئيس لهذه العمليات، لأنها تستوعب أبناء المجتمع في رحابها، وتكسبهم الاستعداد لأن يحتلوا مكانهم كمواطنين مستثمرين صالحين، والمجتمع يعتمد على المدرسة، في أن تمدّه بالجديد من المعارف والخبرات وتغذيه بالعدد اللازم من الفنيين في كل مجال وتوصل في نفوس أفرادها القيم الروحية والمثل الخلقية التي يستهدفها والتي يسير على هديها أعضاؤه. وكذلك ينظر إلى المدرسة كأداة قادرة على الإصلاح والتوجيه وكجهاز قادر على الإنشاء والبناء، كما أنها مصدر للنمو الاقتصادي، بما تعدّه من قوى بشرية عاملة فهي على هذا النحو الصورة التي تتكامل فيها أهداف المجتمع وآماله، ومن هذا المنطلق بدأ أولياء الأمور في البحث عن أفضل المدارس لأبنائهم وبدأت قضية تبقى موقع اختلاف في الآراء أيهما أجدى في تأمين مستقبل أمثل لأبنائنا المدارس الخاصة أم المدارس الحكومية (عبد الحفيظ، 2012).

تقوم وزارة التربية والتعليم العالي بحكم اختصاصها بمراقبة التعليم في المدارس الخاصة بشكل مباشر ومن خلال تنسيق مستمر، فترسل مشرفين تربويين للمدارس الخاصة بصورة دائمة، للاطلاع على أوضاع العملية التعليمية، وإعداد تقارير عن كل مدرسة بهدف متابعتها، كما تقوم بالاطلاع على مؤهلات المدرسين وخبراتهم في هذا المجال ومدى ملاءمتهم لذلك، كما تقوم الوزارة بإبداء ملاحظاتها على النشاطات اللامنهجية من خلال ملاحظات تقدمها المدارس حول هذه الأنشطة (صوفان، 2014).

دور وزارة التربية والتعليم العالي حيال المدارس الخاصة

ويشير عبد الله (2013) بأن التربية تشترط لترخيص المدارس الخاصة توافر محددات تربوية، مثل عدد الطلبة والمعلمين والمناهج، إلى جانب فتح ملف ضريبي، كما تشترط شهادة الدبلوم أو البكالوريوس للمعلمين كحد أدنى، وأن يكون المعلمون من حملة الشهادات المتخصصة بالمواد المختلفة "مثل الرياضيات والانجليزي والعلوم إذا كانت لمراحل بعد السادس الأساسي". كذلك تطبيق شروط الترخيص التي يجب أن تستجيب لعناصر مثل الكشف على المبنى، ومدى موافقته للشروط الصحية، وتوفير الحمامات ومشارب المياه وذلك بإشراف مندوب للوزارة ومهندس الأبنية في المديرية. وتلتزم غالبية المدارس الخاصة بالمناهج الفلسطينية، من حيث عدد المباحث والحصص، إلى جانب تبني بعضها مناهج أجنبية كاملة مثل "السات الأمريكي" و"الجي سي أس" البريطاني أو المنهاج الألماني، ويشترط عليها أن تدرس خمسة مباحث فلسطينية منها (المدنيات، اللغة العربية، والتربية الإسلامية)، ولا تتدخل الوزارة في قضية رسوم المدارس الخاصة، إذ تعدها شأنًا مرتبطاً بالعرض والطلب في قطاع استثماري، وتتراوح في الضفة الغربية عموماً من (350) دولار في السنة الدراسية كحد أدنى إلى (18) ألف دولار للمراحل الثانوية.

دور مدير المدرسة الإشرافي

ونظراً لأهمية الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة، كان لا بد له من مواصفات ومميزات تؤهله للقيام بأعباء هذا المركز، وذلك على المستوى العلمي والثقافي والخبرة العملية، وتوفير الصحة الجيدة والذكاء، والقدرة والسمات الشخصية، كما أنه لا بد أن يكون مؤهلاً على الصعيدين، الإداري والفني (وعلى صعد آخر كالتأهيل المعرفي والمسلكي والقيادي والإنساني) لكي يتمكن من القيام بالواجبات المنوطة به، فمدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يملك من المؤهلات العلمية، والخبرة العملية، والصفات الشخصية، ما يجعله يقوم بالأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة؛ لبلوغ أهدافها المنشودة في جو من الطمأنينة والارتياح (أبو قحف، 2002).

ويعد مدير المدرسة الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، وله أهمية كبيرة في تحقيق التغييرات الناجحة في المدرسة، وهو الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير في المدرسة حتى يقودها إلى التميز والنجاح، إذ يقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرسته وفي المجتمع المحيط به، حيث يعد مدير المدرسة مشرفاً تربوياً فنياً مقيماً، يساعد العاملين على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراسة المناهج الدراسية، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة من تطبيقاتها، والإطلاع على أساليب تقويم الطلبة وتحصيلهم العلمي، والإلمام بطرق تنمية العاملين مهنيّاً، وإعداد البحوث الإجرائية الموجهة لتحسين العمل (Simon, 2006).

ويلخص أبو كشك (2009) مهام المدير الإشرافية بتنظيم السجلات والملفات والإحصاءات والشؤون المالية، وتنظيم الجدول المدرسي، توزيع المسؤوليات على الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، قبول التلاميذ وانتقالهم وتوزيعهم على الصفوف وتزويدهم بالشهادات، ضبط الغياب والحضور والتأخير، ضبط الخروج على النظام المدرسي، الإشراف على الأبنية والمرافق، توفير الكتب والوسائل التعليمية واللوازم الأخرى للمعلمين والطلبة والمحافظة عليها، تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، تزويد مديرية التربية والتعليم بالمعلومات المطلوبة، التنسيق والتعاون مع المدارس الأخرى على صعيد الأنشطة المنهجية واللامنهجية، الزيارات المتبادلة بين معلمي المدرسة والمدارس الأخرى، متابعة أعمال المعلمين وتقويمها، عقد اجتماعات تناقش فيها المناهج والكتب المدرسية وطرق الاستفادة من مضمونها، متابعة الاحتياجات المهنية للمعلمين، الزيارات الميدانية للصفوف وتنسيق عمل المعلمين وجهدهم، عقد ورش للمعلمين حول أهمية استخدام الوسائل التعليمية وتنويع طرق التدريس، متابعة تدريس المنهاج بشكل سليم، مساعدة التلاميذ في التغلب على الصعوبات التي تعترض تقدمهم في الدراسة، التخطيط للاختبارات التشخيصية والتحصيلية واستخلاص نتائجها.

ويلخص عابدين (2001) مهام مدير المدرسة الإشرافية في : تنمية المعلمين مهنيّاً، اثراء المناهج الدراسي وتحسين تنفيذه، القيام بدراسات وبحوث إجرائية موجهة نحو تحسين

العمل وممارسات المعلمين، أو توظيف بحوث أخرى ذات علاقة قام بها آخرون، دراسة خطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدةا المعلمون وتحليلها، وتزويد المعلمين بالملاحظات والمقترحات اللازمة، إقامة نظام فعال للتقويم التكويني والمتابعة ودراسة مستويات التحصيل المدرسي للطلبة،

ويرى (عايش، 2005) أن مدير المدرسة معنيّ بالتعامل مع فلسفة التربية والتعليم، ومع الأهداف العامة والخاصة للمرحلة التي يقوم على إدارتها، كما أنه معنيّ بإدارة الأمور المالية للمدرسة وإدارة شؤون العاملين فيها والتعامل مع المجتمع والتعامل مع المنهاج وعملية تعليم وتعلم التلاميذ والبناء المدرسي، وما إلى ذلك من أمور ذات مساس بالعمليات التي يشتمل عليها النظام المدرسي في مستواه الإجرائي، وهذه المهام تعكسها مواد تخصصية تسهم في صقل فكر مدير المدرسة وبناء شخصيته بشكل يمكنه من القيام بمهام دوره بالشكل الأنسب.

وترى الباحثة أن دراسة الأبعاد الفلسفية للتربية والتعليم من قبل مدير المدرسة ذات بعد إيجابي حيث تساعده في تكوين صورة شاملة عن الوضع الراهن وتطوير النظرة إلى العملية التربوية وتحسين طرق وأساليب التدريس والتقويم والتوجيه بما يتلائم مع تلك الفلسفة. وكذلك فإن دراسة الأبعاد الفلسفية من قبل مدير المدرسة يمكن أن تقدم له مساعدة في التعامل مع معطيات المجتمع الذي يحيط به مما يسهل مهمته في ممارسة دوره القيادي الإداري والتربوي وربط هذا الدور بالواقع.

أما بالنسبة للإشراف التربوي في المدارس الخاصة هناك إشراف كامل على المدرسة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي ويتضمن إشراف على المناهج، وإشراف على المعلمين، وهناك إشراف داخلي في المدرسة من قبل مدير المدرسة (صوفان، 2014).

ويقوم المدير بمتابعة المعلمين بشكل دائم، وذلك من خلال زيارتهم في صفوفهم ومساعدتهم على إيجاد الحلول لبعض المشكلات التي يواجهونها، وتوجيههم فيما يتعلق بأمور الإدارة الصفية إضافة إلى تهيئة أذهان المعلمين لتقبل التطوير عن طريق أشعارهم بالحاجة إليه

وإشراكهم في التخطيط له، ونقل الأفكار والأساليب ونتائج التجارب والأبحاث التربوية إلى المعلمين، تقويم المعلمين بشكل مستمر ومنصف وفقاً لمعايير التقويم العلمية (أبو صدر، 2014).

المعوقات التي تواجه عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم

يرى أبو كشك (2009) أن غياب المعلم المتكرر يؤثر سلباً على العملية التربوية ويؤدي إلى فاقد تربوي، انصاف المراكز : ان من اهم القضايا التي تواجه مدير المدرسة معلم نصف مركز وخاصة إذا كان يعمل في مدرسة يومين في الاسبوع فقط ، حيث يكون برنامجه مكتظاً ويكون المعلم مشوشاً وتظهر عليه علامات الإرباك وعدم التفاعل مع الأسرة التربوية ، وإذا غاب المعلم يوماً في الأسبوع فانه يشكل خسارة بنسبة 50% على الصعيد التربوي، إضافة إلى الدورات خلال العام وخروج أكثر من مدرس من المدرسة في نفس الوقت يؤدي إلى تشويش العملية التربوية وإلى تأجيل الزيارة الصفية لمدير المدرسة مما يعرقل تنفيذ الخطط .

ثانياً: الدراسات السابقة

تنقسم الدراسات السابقة إلى قسمين الدراسات العربية والدراسات الاجنبية:

أ_ الدراسات العربية

أجرى أبو حامد (2013) دراسة عنوانها "تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في القدس "

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، وذلك حسب المتغيرات المستقلة المتمثلة في الجهة المشرفة على المدرسة وسنوات الخبرة في التعليم، وقد انبثق عن سؤال الدراسة الرئيس عشرة أسئلة فرعية، وعن السؤالين الثاني والثالث ست فرضيات.

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس (2603) والتي تتبع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية والمدارس الخاصة، وقد تألفت العينة من (390) معلماً

ومعلمة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة من (52) بنداً موزعة على عشرة مجالات تلاها سؤال مفتوح حول ممارسات المدير كقائد تعليمي.

توصلت نتائج الدراسة إلى: أن تقييم المعلمين لمستوى أداء المديرين كقائد للتعليم جاء بنسبة (71%) وأن مستوى أداء المديرين سواء على جميع بنود الاستبانة دون (85%) وهو المستوى الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة للأداء الناجح لمدير المدرسة، وأظهرت النتائج أن الترتيب التنافسي لمجالات القيادة التعليمية حسب مستوى أداء مديري المدارس الأساسية في القدس لهذه المجالات كما يلي: إيصال أهداف المدرسة، وضع الأهداف التعليمية للمدرسة في إطار إداري ومهني، الإشراف وتقييم التعليم، والحفاظ على وقت التعليم، المحافظة، التعزيز المهني، تنسيق المناهج وتوفير الحوافز للتعلم ومتابعة تقدم الطلبة، وأخيراً تقديم حوافز للمعلمين، هناك فروق في متوسطات إجابات المعلمين على جميع بنود الاستبانة حسب الجهة المشرفة يعود إلى مدارس وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم تعود إلى فئة الخبرة (5 سنوات فما دون)، وفي حين لم تبين النتائج فروقاً تعزى لمتغير عدد سنوات المدير.

وأجرى إبراهيم ومحمود (2013) دراسة عنوانها " دور مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى العاملين لمواجهة المتغيرات العالمية المعاصرة والوقوف على العقبات التي تحد من ذلك الدور، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف إلى واقع دور المديرين في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة أعدها الباحثان لتحقيق أهداف الدراسة، بلغت عينة الدراسة (250) معلماً من المدارس الثانوية العامة بمحافظة الطائف.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى : تبين قيام مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الطائف بدورهم في تنمية الإبداع لدى العاملين بهذه المدارس، كما أظهرت أن هناك معوقات

تتضمن في قلة وضوح الاختصاصات وتداخل في المسؤوليات وقلة التعاون والتنسيق في الأنشطة التربوية الداعمة لهذا المجال، وأوصت الدراسة بضرورة عقد الدورات التدريبية للمديرين في المدارس لتدريبهم على كيفية تنمية الإبداع لدى العاملين في المدارس.

وقام الرويلي (2012) بدراسة عنوانها " تصورات معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للدور القيادي باستخدام النظرية الموقفية في محافظات القريات "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات معلمي المدارس الخاصة في محافظة القريات لممارسة مديريهم للدور القيادي باستخدام النظرية الموقفية، وقد شمل مجتمع الدراسة على جميع معلمي المدارس الخاصة الذكور في محافظة القريات البالغ عددهم (273) معلماً حسب إحصائيات مديرية التربية، يتوزعون على (17) مدرسة، وتم استخدام إستبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع المجالات تعزى لمتغير التخصص والمؤهل العلمي، باستثناء مجال العلاقات مع المعلمين حيث كانت الفروق لصالح تقديرات ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، ما عدا مجال العلاقات مع المعلمين وكان لصالح (10) سنوات فأكثر.

وأجرت الشخصير (2010) دراسة عنوانها "مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم، والتعرف إلى أثر بعض المتغيرات المستقلة - (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الكلية، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية) - على مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، كما هدفت التعرف إلى الوسائل والآليات المتبعة في جامعة النجاح

الوطنية للتنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية لديها. وتكون مجتمع الدراسة من (532) عضو هيئة تدريس موزعين على مختلف الكليات في الجامعة منهم (444) عضو هيئة تدريس على رأس عملهم والباقي مجازين أو مبتعثين حيث تكونت عينة الدراسة من (130) عضو هيئة تدريس، وتم بناء إستبانه موزعة على أربعة مجالات، وهي مجال التنمية والمشاركة)،(مجال الترقية والتقييم) ومجال (مشكلات التنمية المهنية) وقد تم التحقق من صدق الأداة وثباتها.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة.

وقد أظهرت النتائج: أن تقدير مستوى التنمية المهنية في جامعة النجاح الوطنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم كان متوسطاً، وأن هناك ضرورة ماسة لتطوير التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية.

وأجرى أبو شملة (2009) دراسة عنوانها "فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها"

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما فعالية بعض الأساليب الإشرافية التي يستخدمها المشرفون التربويون في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة، وما سبل تطويرها؟ ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ثم قام بتصميم إستبانه مكونة من (61) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (التخطيط، وتنفيذ الدروس، الإدارة الصفية، والتقييم). تم تطبيق الدراسة على (165) معلماً و(110) معلمة من معلمات اللغة العربية والرياضيات في محافظات غزة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

اتسمت الأساليب الإشرافية بالفعالية في تحسين أداء معلمي وكالة الغوث الدولية بغزة حيث بلغ الوزن النسبي العام (75%) وهي نسبة عالية، كانت فعالية أساليب الإشراف متفاوتة في محاور أداء المعلم حيث حصل مجال التخطيط على المركز الأول بوزن نسبي (76%)، وجاء

مجال تنفيذ الدروس في المركز الثاني حيث حصل على وزن نسبي (75%)، في حين حصل مجال التقويم على المركز الثالث بوزن نسبي (74%)، بينما مجال الإدارة الصفية في المركز الرابع بوزن نسبي (72%)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير التخصص لصالح معلمي اللغة العربية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط استجابات المعلمين على فروق فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية تعزى لمتغير الجنس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط استجابات المعلمين على فروق فقرات الاستبانة حول فعالية بعض الأساليب الإشرافية لصالح المعلمين ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات.

وأوصى الباحث بضرورة تنويع المشرفين التربويين في الأساليب الإشرافية وعدم الاعتماد على أسلوب واحد في الإشراف، وأن يكون تنويع هذه الأساليب حسب طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.

وقام الطعاني (2008) بدراسة عنوانها "درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية، ومدى تنفيذهم لها، وقد أجريت الدراسة على مجتمع يتكون من (3200) معلماً ومعلمة وبلغ حجم العينة (201) معلماً ومعلمة، وقد طور الباحث أداة لقياس ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية تكونت من أربعة مجالات تشمل على (36) فقرة.

ومن أبرز نتائج الدراسة: أن ترتيب مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كانت كالآتي: تطوير العلاقات الإنسانية، والتخطيط، والنمو المهني للمعلمين، وتطوير المناهج، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل

ومن أبرز توصيات الدراسة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بتحليل وتطوير المناهج.

وأجرت أبو سالم (2008) دراسة عنوانها "واقع التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلميهم وسبل تفعيله".

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تطوير الأداء المهني لمعلميهم في المدارس الثانوية في محافظات غزة وسبل تطويرها من وجهة نظر معلميهم. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتصميم إستبانه مكونة من (80) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الذين يدرسون مادة اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة والبالغ عددهم (469) معلماً ومعلمة، وقد تكونت عينة الدراسة من (262) معلماً من المعلمين الذين يدرسون مادة اللغة الانجليزية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة.

وأظهرت النتائج: أن الوزن النسبي لتقديرات معلمي اللغة الانجليزية لدرجة التعاون بين الإدارة ومشرفي اللغة الانجليزية في تنمية الأداء المهني لمعلميهم في المدارس الثانوية في محافظة غزة (67.45%) وهو أعلى من الوزن المحدد (60%)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول التقديرات لدرجة التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تنمية الأداء المهني لمعلميهم في المدارس الثانوية في محافظات غزة، تعزى لمتغير الجنس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول التقديرات لدرجة التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تنمية الأداء المهني لمعلميهم في المدارس الثانوية في محافظات غزة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول التقديرات لدرجة التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تنمية الأداء المهني لمعلميهم في المدارس الثانوية في محافظات غزة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة بين الفئة من 1-5 سنوات ومن 6-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات، لصالح سنوات الخدمة من 1-5 سنوات، توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول التقديرات لدرجة التعاون بين الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الانجليزية في تنمية الأداء المهني لمعلمهم في المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في المجال الأول والثاني والثالث والخامس والدرجة الكلية للاستبانة، لصالح الشمال، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية في المجال الرابع.

وكان من ضمن التوصيات، اهتمام الإدارة المدرسية ومشرفي اللغة الإنجليزية في تكثيف اللقاءات بينهم، للتعرف إلى كيفية حل المشكلات التي تواجههم في أثناء القيام بعملية التدريس.

وقام كل من العتيبي والعازمي (2008) بدراسة عنوانها "الأداء الإداري والفني لمعلمي التعليم الخاص في المدارس العربية من وجهة نظر المديرين بدولة الكويت"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الأداء الإداري والفني لمعلمي التعليم الخاص في المدارس العربية من وجهة نظر المديرين وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في التعليم الخاص، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (142) مديراً ومديرة وبلغت عينة الدراسة (85) مديراً من الذكور والإناث. وقام الباحث بتطوير إستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لدرجة محور الأداء الفني كانت (3.34) وهي درجة أداء متوسطة وتراوحت درجات المتوسطات الحسابية على فقرات المحور الفني بين (2.62-4.30)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) على درجة الأداء الإداري والفني لمعلمي التعليم الخاص في المدارس العربية من وجهة نظر المديرين سواء في متغير الجنس - المؤهل الدراسي - والخبرة، وأوصت الدراسة بعمل دراسات مماثلة على المدارس الأجنبية فيما يتعلق بالأداء الإداري والفني لأعضاء هيئة التدريس والإدارة المدرسية.

وأجرى صيام (2007) دراسة عنوانها "دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة والكشف عن التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وأعد الباحث إستبانه مكونة من (52) فقرة موزعة على أربعة أبعاد. وقد اشتملت عينة الدراسة على (266) معلماً ومعلمة.

وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية منها: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف التربوي تعزى لكل من الجنس، المؤهل الأكاديمي والتخصص في مجال التخطيط وتنفيذ التدريس والإدارة الصفية والتقويم.

وأجرت الديملبي (2006) دراسة عنوانها "فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمملكة البحرين".

استهدفت الدراسة الكشف عن فعالية مدير المدرسة الابتدائية بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمدارس مملكة البحرين، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس وهو: ما المهام المنوطة بمدير المدرسة الابتدائية بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمملكة البحرين. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات وضعت استبانة شملت (80) مهمة إشرافية موزعة على (6) محاور رئيسة. وجهت لمعلمي التعليم الأساسي في مملكة البحرين والبالغ عددهم (4240) معلماً ومعلمة وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية عدد أفرادها (412) معلماً ومعلمة، وقد أسفر تحليل وتفسير فقرات الاستبانة على العديد من النتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين

بالمدارس الابتدائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والجنس بالنسبة لكل المحاور وكذلك بالنسبة للاستجابات على الاستبانة ككل، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين بالمدارس الابتدائية فيما يتعلق بدرجة ممارسة المدير لمهامه تعزى إلى متغير التخصص وسنوات الخبرة في التدريس بالنسبة لكل المحاور، وكذلك بالنسبة للاستجابات على الاستبانة ككل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ المساواة من قبل الجهات المختصة تطبيقاً فعلياً على المديرين الذين يهملون هذا الجانب من العملية التعليمية وهو تطوير الكفاية المهنية.

وأجرى حجازي (2006) دراسة عنوانها "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين".

وقد هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن لأدوارهم الإشرافية من وجهة نظر معلمهم، و تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في عمان فقط وكان عددهم (1043) معلماً ومعلمة، أما العينة فقد كانت (300) معلماً ومعلمة وكانت اداة الدراسة استبانة تم تطويرها من قبل الباحث.

وكان من أهم نتائج الدراسة: كانت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن لأدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين عالية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الثانوية للأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى كل من متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة التعليمية، والمؤهل العلمي)

وأجرى الشقيفي (2005) دراسة عنوانها "دور مدير المدرسة في تنمية النمو المهني للمعلم بمحافظة القنفذة "

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في تنمية النمو المهني للمعلم، في بعدي المادة التخصصية والاستراتيجيات التدريسية، والتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول هذا الدور وفق متغيرات الدراسة

(العمل، المؤهل، الخبرة). وتكونت عينة الدراسة من (56) مدير مدرسة، (266) معلماً. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت اداة الدراسة استبانة تم تطويرها من قبل الباحث.

وكانت أهم النتائج: أن مدير المدرسة يمارس دوره في تنمية النمو المهني للمعلم فيما يتعلق بالمحور الأول (المادة العلمية التخصصية) بدرجة كبيرة، بلغ متوسطها (3.46) من أصل 5 نقاط، أن مدير المدرسة يمارس دوره في تنمية النمو المهني للمعلم فيما يتعلق بالمحور الثاني (الاستراتيجيات التدريسية) بدرجة كبيرة، بلغ متوسطها (3.72) من أصل 5 نقاط، يوجد فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين متوسطي استجابات فئات مجتمع الدراسة في جميع مجالات النمو المهني في محور المادة العلمية التخصصية، تعزى لاختلاف العمل لصالح مديري المدارس، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين متوسطي استجابات فئات مجتمع الدراسة في جميع مجالات النمو المهني في محور استراتيجيات التدريسية تعزى إلى اختلاف العمل لصالح مديري المدارس.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المدارس بجوانب النمو المهني للمعلم حيث بينت نتائج الدراسة على أنها أقل الجوانب ممارسة.

وقام المناعمة (2005) بدراسة عنوانها "دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية - دراسة مقارنة"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة، والكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (400) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديري التربية والتعليم بغزة وخانيونس، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (60) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: مجال الشؤون الإدارية والمالية، المنهاج الدراسي، النمو المهني للمعلمين، شؤون الطلبة تقويم العمل المدرسي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية.

هناك اتفاق في بعض المجالات التي تتعلق بالإدارة المدرسية ودورها في تحسين العملية التعليمية في المدارس الحكومية والخاصة، واختلاف في بعض المجالات، أما المجالات التي اتفقت فيها فهي مجال الشؤون الإدارية والمالية، ومجال شؤون الطلبة، وأما المجالات التي اختلفت فيها فهي مجال النمو المهني للمعلمين، ومجال تقويم العمل المدرسي ومجال المنهاج الدراسي.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع قوانين وشروط للمدارس الخاصة التي تُشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي لضمان حماية المعلمين ومساواتهم في الحقوق والامتيازات بمعلمي المدارس الحكومية، وضمان تنفيذ المنهاج الفلسطيني وتكثيف الإشراف التربوي على هذه المدارس من قبل الوزارة.

وقامت صالح (2004) دراسة عنوانها "المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة في محافظات شمال فلسطين"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة، وأثرها في التعليم من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة في محافظات شمال فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الخاصة في محافظات شمال فلسطين وعددهم (59) مديراً ومديرة، وكذلك من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة وعددهم (628) معلماً ومعلمة، ومن جميع أولياء الأمور وعددهم (9777)، ومن جميع الطلبة والبالغ عددهم (9777) طالباً وطالبة، وتكونت عينة الدراسة من (59) مديراً و (126) معلم ومعلمة، و (488) من أولياء الأمور، و (488) من الطلبة، وكانت اداة الدراسة استبانة تم تطويرها من قبل الباحثة.

وكانت نتائج الدراسة: أن درجة المشكلات الإدارية الخاصة بالمديرين في المدارس الخاصة بمحافظة شمال فلسطين مرتفعة وكذلك عند أولياء الأمور، والطلبة والمعلمين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة، تعزى لمتغير المحافظة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي لولي الأمر، الخبرة، مهنة ولي الأمر موقع المدرسة، المدرسة والمرحلة التعليمية.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة على مستوى محافظات الوطن.

وأجرى حسب الله (2000) دراسة عنوانها "النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة ودور مدير المدرسة في تطويره من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى بيان واقع دور مدير المدرسة وأثره في النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظرهم، وتحديد السبل التي تسهم في تعزيز النمو المهني للمعلمين من قبل مديرهم واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة إستبانة من أربعة مجالات، وطبقت الأداة على عينة الدراسة والبالغ عددها (499) معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن دور مدير المدرسة في النمو المهني لمعلميه واضح وملحوس بنسبة مقدارها (78.17%)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات المعلمين حول واقع دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين تعزى إلى متغير الجنس، المؤهل العلمي ما عدا حملة الدبلوم العام.

وأجرى الشهري (1999) دراسة عنوانها "مدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية في محافظة بيشة التعليمية"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس بمحافظة بيشة التعليمية لمهامهم الإشرافية (الإدارية والفنية)، وقد استخدم الباحث استبانتين: استبانة لمديري المدارس

وطبقت على (172) مديراً يمثلون المجتمع الأصلي للمديرين واستبانة للمعلمين وطبقت على (618) معلماً، وكان من أهم النتائج ما يلي: تحديد مهام الإشراف الإداري التي يمارسها مديرو مدارس محافظة بيشة التعليمية بدرجة عالية وهي إعداد السجلات الخاصة بمتابعة حضور وغياب المدرسين وعمل جدول زمني للإشراف والمتابعة وإعداد السجلات الخاصة وغياب الطلبة والاطلاع على التعاميم والتوجيهات والنشرات، أما مهام الإشراف التي يمارسها مديرو مدارس محافظة بيشة التعليمية بدرجة عالية هي متابعة دفاتر الدروس يوميا والإشراف على سير أعمال الاختبارات والإشراف على توزيع المقرر الدراسي على أشهر العام الدراسي وإسداء النصيحة لكل معلم يصدر عنه ما يخالف العمل المدرسي والقيام بزيارات للمعلمين للتعرف إلى مستوى أدائهم ومتابعة ملحوظات المشرفين التربويين والعمل على تنفيذها ومهام الإشراف الفني التي يمارسها مديرو المدارس في محافظة بيشة التعليمية بدرجة متوسطة فهي: الإسهام بالرأي حول تطوير المقررات الدراسية بما تقتضيه التغيرات العلمية والاجتماعية وشرح المقررات الدراسية للمعلم وكيفية تنفيذها والتعرف إلى حاجات المعلمين المهنية للعمل على تلبيتها وعقد الاجتماعات مع التلاميذ المتوقع تخرجهم من المرحلة التي هم فيها وتوجيههم إلى مآلهم وما عليهم تجاه أنفسهم ومجتمعهم.

وأجرى الشوا (1998) دراسة عنوانها "الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الآتي:

ما النمط الإشرافي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، وهل تختلف الأنماط الإشرافية باختلاف متغيرات الجنس والتخصيص والمؤهل العلمي والخبرة ومكان المدرسة؟؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة بالاستفادة من العديد من الدراسات من خلال مراجعته للأدب التربوي وذي العلاقة بالإشراف التربوي. وقد تكونت الاستبانة بشكلها النهائي من (49) فقرة موزعة على خمسة أنماط وهي: النمط الدكتاتوري، والنمط الدبلوماسي، والنمط السلبي، والنمط الديمقراطي، والنمط التشاركي، وقد تم تحكيمها من قبل لجنة من المختصين، كما تم التأكد من ثباتها بوساطة استخدام معادلة كروبانخ-الفا. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمين معلمي المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس، والبالغ عددهم (2253) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (460) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وهي نسبة تعادل (20%) تقريباً من مجتمع الدراسة الأصلي.

وجاءت النتائج على النحو الآتي: احتل النمط الديمقراطي المرتبة الأولى، حيث كانت درجة الممارسة فيه كبيرة جداً في حين احتل التعاوني المرتبة الثانية ودرجة ممارسة كبيرة جداً، أما النمطين الدبلوماسي والسلبي فقد حصلا على درجات ممارسة متوسطة على الترتيب. وقد حصل النمط الدكتاتوري على المرتبة الأخيرة، حيث كانت درجة الممارسة فيه قليلة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مقياس الأنماط الإشرافية لمتغيرات الجنس، والمرحلة الدراسية ومكان العمل، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الدكتاتوري بين المعلمين لصالح المعلمين. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط السلبي بين معلمي المرحلة الأساسية والثانوية ولصالح معلمي المرحلة الثانوية الذين كانوا أكثر سلبية في التعامل مع هذا النوع من الأنماط، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط السلبي بين المعلمين من أصحاب الخبرة (1-5) سنوات أكثر من (10) سنوات ولصالح أصحاب الخبرة لأكثر من (10) سنوات، ومن (6-10) وأكثر من (10) سنوات ولصالح أصحاب الخبرة لأكثر من (10) سنوات، والذين كانوا أكثر سلبية من غيرهم حول هذا النمط الإشرافي. وفي ضوء النتائج السابقة.

أوصى الباحث بضرورة تدريب المديرين على ممارسة الأنماط الإشرافية التي تعزز أدوارهم كمشرفين مقيمين، مع الاهتمام بالتركيز على أهمية العلاقات الإنسانية البناءة بين

المعلمين والمديرين إضافة إلى التأكيد على ضرورة إجراء دراسات مماثلة على مستوى الوطن ككل، ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع تلك الدراسات من أجل النهوض بمستوى النظام التربوي بشكل عام، والإشراف بشكل خاص.

وأجرى السادة (1997) دراسة عنوانها " دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين "

هدفت الدراسة إلى استطلاع رأي مديري المدارس لتقبلهم أدوارهم في التطوير المهني للمعلمين ورأيهم في الممارسة الفعلية التي يؤديونها في مدارسهم بالنسبة لهذا الدور من ممارستهم للإدارة المدرسية حيث اتبع الباحث منهج وصفي تحليلي، وتم استخدام استبانة حيث بلغت عينة الدراسة (105) مديراً ومديرة من مدارس المرحلة الأساسية الدنيا والعليا.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

استجابات أفراد عينة الدراسة لاداء دورهم بالتطوير المهني لمعلميهم فوق المتوسط بنسبة (64%)

ب_ الدراسات الأجنبية

أجرى "برينان" (Brennan,2013) دراسة عنوانها "مديري المدارس والتعليم الافتراضي: محفز لتعلم الشخصية والتنظيمية"

هدفت هذه الدراسة تناول تجارب المديرين الذين يشاركون بنشاط في مجتمعات التعلم الظاهري. كان الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف وفهم تأثير هذه المشاركة على تعليمهم المهني والتعليم في المدرسة.

كانت العينة مكونة من (13) مشاركاً في الدراسة، مثل المشاركين أربع مناطق جغرافية في الولايات المتحدة: الشمال والجنوب والغرب الأوسط.. شملت المشاركين كلا الجنسين، وتمثل

ثلاثة مستويات الأكاديمية: الابتدائية، والمتوسطة، والمدرسة الثانوية، وكانت أداة الدراسة استبانة.

تشير نتائج الدراسة إلى: أن مشاركة المدراء في المجتمعات الافتراضية من الممارسة تؤثر قدرتها في قيادة التغيير التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي، على النتائج أوصت الدراسة إجراء دراسات للبحث في المستقبل، في المجتمع الأكاديمي بشكل عام

وأجرى "بريان" (Bryan,2010) دراسة عنونها "تحديد الممارسات التي تسهل تنفيذ واستدامة استراتيجيات التنمية المهنية القائمة على البحوث الفعالة"

وقد تم تصميم هذه الدراسة لتحديد ما إذا كانت الاختلافات كبيرة في مستوى تنفيذ استراتيجيات التنمية المهنية، ومواقف من المعلمين تجاه هذه الاستراتيجيات للتطوير المهني، وتعريف المعلمين حول هذه الاستراتيجيات للتنمية المهنية. بعد ما تم تدريب المعلمين على استراتيجيات التطوير المهني، واستخدمت ثلاث معالجات في المشروع: الملاحظات الإدارية وردود الفعل، والمشاركة في مجتمع التعلم المهني (PLC)، أو التدريب المتابعة. شاركت أربع وعشرين معلما ومعلمة من أربع مدارس مختلفة في جنوب ولاية ميسيسيبي في المشروع على مدى فترة زمنية (8) أسابيع. هذه الدراسة شبه تجريبية تمت باستخدام استبيان تم إعداده من قبل الباحث.

وأظهرت نتائج الدراسة: أن استخدام جوانب نماذج إصلاح التنمية المهنية بدلا من جلسات التطوير المهني حدث واحد سيسهل تنفيذ واستدامة هذه الممارسة، كان تدريب المتابعة له تأثير كبير في تنفيذ واستدامة ممارسات التنمية المهنية.

أجرى "ادادا" (Adada,2007) دراسة عنونها " دور التكنولوجيا في التنمية المهنية للمعلمين"

وكان الغرض من هذه الدراسة البحثية تحديد مواقف المعلمين نحو التنمية المهنية التقليدية والتطوير المهني على الأنترنت علاوة على ذلك درست مواقف المعلمين نحو استخدام

التكنولوجيا كأداة تعليمية في صفوفهم قبل وبعد أن شاركوا في التطوير المهني على الأنترنت. بلغت عينة الدراسة (1000) من المعلمين في المدارس العامة في تسع مقاطعات من مقاطعات ميسيسيبي، وتم جمع المعلومات الكمية والنوعية باستخدام إستبانة أعدت للدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة النتائج الآتية: كشفت البيانات الكمية فرقاً كبيراً بين مواقف المدرسين نحو التنمية المهنية التقليدية والتطوير المهني على الأنترنت وكانت مواقف المعلمين أكثر إيجابية تجاه التدريب المهني، كشفت البيانات الكمية المتعلقة بمواقف المعلمين نحو استخدام التكنولوجيا كأداة تعليمية في صفوفهم فرقاً كبيراً في التدريس بعد المشاركة في التدريب المهني على الأنترنت، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنّ غالبية المعلمين مستعدون للمشاركة في برامج التطوير المهني على الأنترنت، أشارت البيانات النوعية أن هناك حاجة إلى مشاركة المعلمين في دعم التطوير المهني على الأنترنت لتكون أكثر فعالية.

وأجرى " مايك ماكنامي" (Mike Mcnamee,2004) دراسة عنوانها "التنمية المهنية المستمرة: اقتراحات للممارسة الفعالة"

هدفت الدراسة إلى إجراء بعض المناقشات حول التعليم العالي لتطوير أهداف وقيم مشتركة في سياق التنمية المهنية، حيث تجري حالياً فرصة للتدخل في عائد التعليم، واعترافاً به كعنصر مهم في مجالات التنمية المهنية المستمرة. واتبع الباحث أسلوب دراسة الحالة لوضع الخطوط العريضة لممارسة التنمية المهنية الفعالة عن طريق مجموعة للتعليم في جامعة غلوسترشاير، وكجزء من المراجعة لقواعدها التنظيمية لبعض مجالات التنمية المهنية، فقد أجري مشروع بحثي متعدد المناهج خلال (2001). وكانت المرحلة الأولى منه إجراء مسح عن طريق استبيان لمجموعة من الموظفين في الجامعة الأكاديمية، لتأسيس بعض الخطوط الأساسية والعامة لرسم الأنماط والاتجاهات، وقد وُلد هذا قاعدة بيانات من (101) استبيان مسترجع، وبمعدل استجابة بلغت (31%). وأما المرحلة الثانية فكانت سلسلة من أربعة اجتماعات عن طريق " مجموعة التركيز " لتطوير فهم أفضل للأفكار والقضايا الرئيسية التي ظهرت من خلال الاستطلاع. وقد سادت الروح الإيجابية في أثناء سير الخطة في المقام الأول رغم بروز بعض

الاختلافات في الرأي حول الوجهة التي تتخذ مجموعات مختلفة لتحديد جدول الأعمال، ووضع بعض التصورات حول وضع إطار رسمي لمراقبة التدريس كجزء مهم في التنمية المهنية المستمرة. ومن خلال التصورات لأفضل الممارسات التي تم تحديدها في مرحلتي البحث، تم وضع مخطط للمساهمة بفعالية في التنمية المهنية عندما تكون الموارد ملائمة والمجموعات صغيرة ومتشابهة، وعندما يكون هناك تنوعاً واضحاً بين التطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس وبين نشاطات التقييم الرسمي. يلاحظ على هذه الدراسة أنها تناولت موضوع التعليم العالي لتطوير التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة غلوسترشاير، وذلك من خلال إجراء مشروع بحثي للتعرف على الأنماط والاتجاهات السائدة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، كما حاولت الدراسة وضع تصورات لوضع إطار رسمي لمراقبة سير عملية التدريس.

وأجرى "هايبيرت" (Hibert,2000) دراسة عنوانها "مدير المدرسة كمشرف مقيم"

تهدف إلى إعطاء وصف عن واقع مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة تجاه الهيئة الإدارية والتعليمية والطلبة في ثانوية سانتامونيكا في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة وتهدف الباحثة أيضاً لإعطاء وصف لطرق معالجة المشكلات الإدارية والتربوية التي واجهت مديرة المدرسة ومساعدتها داخل المدرسة، وكان من أهم نتائج الدراسة، من مهام مديرة المدرسة كمشرفة مقيمة إشراك الهيئة الإدارية والتعليمية في حل المشكلات الإدارية والتربوية التي تواجه المدرسة من خلال عقد اجتماع أسبوعي بشكل منتظم معهم لمعالجة تلك المشكلات التي تواجهها، وكذلك ومن مهامها داخل المدرسة تقديم مصلحة الطلبة على جميع الطلبة وعلى جميع الاعتبارات، إعطاء وصف لطرق معالجة المشكلات الإدارية والتربوية التي واجهت مديرة المدرسة ومساعدتها داخل المدرسة.

أجرى "كاتشنجز" (Catching,2000) دراسة عنوانها "بعض أساليب التطوير المهني للمعلم".

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العوامل التي تساعد في تطبيق التقنيات الحديثة في التدريب المهني في بعض المدارس الابتدائية بولاية لويزيانا الأمريكية وقد ركزت الدراسة على أربع مدارس ابتدائية فقط من الولاية (كدراسة حالة). وقد استخدم الباحث الاستبانة والملاحظة

المباشرة كأدوات واستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكان من نتائج الدراسة، ضرورة استخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة في تدريب المعلمين داخل المدارس في أثناء الخدمة، ضرورة استخدام التقنية التكنولوجية الحديثة في تدريب الإدارة المدرسية الاستعانة بخبراء لتدريب المعلمين على الأجهزة التكنولوجية الحديثة

أجرى "سان" (San,1999) دراسة عنوانها "رؤى معلمي اليابان المبتدئين في إعدادهم وتنميتهم المهنية "

هدفت الدراسة إلى بيان نظرة المعلمين المبتدئين في المرحلة الابتدائية والثانوية والدنيا للتدريب الأولى الذي يتلقونه وإلى أي مدى يؤمن هؤلاء المعلمين به، خلال عملهم معلمين واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل نتائج أداة دراسته والتي تكونت من (31) فقرة منها (14) فقرة تقيس منهاج التطوير المهني و (17) فقرة لقياس التقييم الذاتي وبلغت عينة الدراسة (657) معلماً ومعلمة منهم (305) معلماً ابتدائياً و(352) معلماً ثانوياً.

توصلت الدراسة إلى: أن الخبرة التعليمية وطبيعتها في مراحل ومستويات المدرسة المختلفة تعد عاملاً مهماً في تطوير مهارات تتعلق بتدريس المادة وإدارة الصف وأوصت الدراسة بأن يتم التعاون بين معاهد تدريب المعلمين والمدارس بهدف تحسين التدريب الاستهلاكي حتى يتمكن المعلمون من مقابلة التغيرات.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات والبحوث السابقة نؤكد أنها جميعاً على أهمية الدور الإشرافي لمدير المدرسة ولما له علاقة مباشرة في تحسين مستوى النمو المهني للمعلمين والذي ينعكس بشكل إيجابي وجيد على العملية التربوية ككل.

- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة ديملي (2006)، والشقيفي (2005)، hibert (2000) وحسب الله (2000)، والسادة (1997)، حيث ركزت على دور مدير المدرسة في تنمية المعلم.

- تناولت كل من دراسة ابوشملة (2009)، وابوسالم (2008)، وصيام (2007)، على الدور الإشرافي في تنمية المعلم.
- ركزت كل من دراسة San (1999)، و دراسة Catching (2000)، على التنمية المهنية للمعلم.
- تناولت كل من دراسة أبو حامد (2013)، و ابراهيم ومحمود (2013)، والطعاني (2008) وحجازي (2006)، والشهري (1999)، والشوا (1998)، على ممارسة مدير المدرسة للمهام الإشرافية بشكل عام.
- ركزت دراسة الشخشير (2010)، على التنمية المهنية لاعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
- ركزت دراسة Mike Mcnamee (2004)، على التنمية المهنية المستمرة.
- تناولت دراسة العتيبي والعازمي (2008)، تقييم المدير للاداء الفني لمعلمي التعليم الخاص.
- كذلك تناولت دراسة صالح (2004)، المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة
- تناولت دراسة المناعمة (2005)، دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في تحسين العملية التعليمية.
- ركزت دراسة الرويلي (2012)، على تصورات معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للدور القيادي.
- اهتمت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أبو سالم (2008)، و صيام (2007)، بالمدارس الحكومية وهنا اختلفت مع الدراسة الحالية التي تناولت المدارس الخاصة في الضفة الغربية.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عينة الدارسة.

- وامتازت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تطرقها إلى درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس من وجهات نظر المعلمين في ستة مجالات وهي (التخطيط، والنمو المهني للمعلم، الإدارة، العلاقات الإنسانية، المناهج، التقويم، وطرائق التدريس، والتقنيات التربوية).

ما يستفاد من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث أهدافها، وأهميتها ومنهج الدراسة، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة، من حيث المجالات والعبارات التي يحتويها كل مجال، ومقياس تدرج الإجابات، وتحديد الأساليب الإحصائية.
- الوقوف على إطار الدراسة الذي احتوته الدراسات لتحديد إطار الدراسة للدراسة الحالية عن النمو المهني.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الاداة

ثبات الاداة

إجراءات الدراسة

تصميم الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع وعينة وأداة ودلالات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسة ومتغيرات وإجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية وفيما يأتي بيان ذلك:

منهجية الدراسة

لأغراض هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والتعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

المجتمع في هذه الدراسة هم المعلمين و المعلمات في المدارس الخاصة في الضفة الغربية في الفصل الأول من العام الدراسي (2013-2014). وقد بلغ عدد المعلمين في المدارس الخاصة حسب إحصائيات التربية والتعليم في الضفة الغربية (5606) معلماً ومعلمة.

عينة الدراسة

تم توزيع (548) استبانة على المعلمين في المدارس الخاصة في محافظات الضفة الغربية، وقد اختارت الباحثة العينة وفقاً للطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد تم توزيع الاستبانة عن طريق اليد، وعن طريق البريد في المديریات، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والتي جرى عليها التحليل الإحصائي (500) استبانة.

والجدول الآتي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

أولاً: متغيرات البيانات الشخصية

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	42.6
	أنثى	57.4
المؤهل العلمي	دبلوم	15.6
	بكالوريوس	66.6
	ماجستير فأعلى	17.8
المرحلة التعليمية للمدرسة	أساسي	65.6
	ثانوي	34.4
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30.6
	من 5 إلى 10 سنوات	33.0
	أكثر من 10 سنوات	36.4
المحافظة	الشمال	16.6
	الوسط	59.8
	الجنوب	23.6
المجموع	500	100%

يُلاحظ من الجدول السابق أن (57.4%) من عينة الدراسة من الإناث، و (42.6%) من الذكور، ويتبين من الجدول أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كان المؤهل العلمي بكالوريوس بنسبة (66.6%) بينما (17.8%) ماجستير فأكثر و (15.6%) دبلوم، ويُلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة كانت المرحلة التعليمية للمدرسة أساسي بنسبة (65.6%)، وأن (34.4%) كانت ثانوياً، و يُلاحظ أن (36.4%) من المبحوثين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وأن (33.0%) منهم تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى عشر سنوات، ومنهم 30.6% منهم كانت أقل من 5 سنوات، و يُلاحظ من الجدول أن (59.8%) من عينة الدراسة كانت للمحافظات الوسط، وأن (23.6%) كانت للمحافظات الجنوب، و (16.6%) كانت للمحافظات الشمال.

أداة الدراسة

قامت الباحثة ببناء الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تهدف إلى استطلاع وجهة نظر المعلمين على درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها حيث تكونت الاستبانة من، (أنظر الملحق 3)

القسم الأول: يشمل مقدمة الاستبانة ويحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجع المبحوثين إلى تقديم المساعدة وتحري الدقة في تعبئة الاستبانة.

القسم الثاني: معلومات عامة عن المعلمين (البيانات الشخصية)، والتي دخلت كمتغيرات في البحث وهذه المتغيرات : هي المتغيرات الديموغرافية وهي الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية للمدرسة، والمحافظة.

القسم الثالث: تكونت الاستبانة من (55) فقرة، وتضمن المجالات التي تخص درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية و هي مجال التخطيط، النمو المهني للمعلم، الإدارة، العلاقات الإنسانية، المناهج، التقويم، طرائق التدريس والتقنيات التربوية.

جدول (2): أبعاد دور مدير المدرسة التي تمثلها في الاستبانة

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات
1	التخطيط	8
2	النمو المهني للمعلم	9
3	الإدارة	9
4	العلاقات الإنسانية	8
5	المناهج	8
6	التقويم	7
7	طرائق التدريس والتقنيات التربوية	6
	مجموع الفقرات	55

تفسير النتائج (مقياس التقويم)

ويتم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية وتفسر النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي للتقدير:

- (80%-100%) كبيرة جداً.
- (70%-79.9%) كبيرة.
- (60%-69.9%) متوسطة.
- (50%-59.9%) ضعيفة.
- (أقل من 50%) ضعيفة جداً. (الأشقر، 2003: 114)

صدق الأداة

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وللتحقق من صدقها قامت الباحثة بعرضها على لجنة من المحكمين مكونة من إحدى عشر عضو من أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم التربوية في جامعة النجاح، وجامعة القدس المفتوحة، والجامعة الأردنية (انظر الملحق 1)، بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبانة، ومدى

ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث طلب منهم بيان صلاحية العبارة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها في ضوء الملاحظات التي تقدم بها الخبراء المحكمون. انظر الملحق (1)

ثبات الأداة

لقد تم استخدام معامل ثبات هذه الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات كما في الجدول الآتي:

جدول (3): معاملات الثبات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

رقم المجال	المجال	معامل الثبات
1	التخطيط	.950
2	النمو المهني للمعلم	.943
3	الإدارة	.944
4	العلاقات الإنسانية	.944
5	المناهج	.945
6	التقويم	.946
7	طرائق التدريس والتقنيات التربوية	.940
	الدرجة الكلية للأبعاد	.933

وجميعها معاملات ثبات جيدة تفي بإغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة

لقد تمت الدراسة وفق مجموعة من الخطوات، في البداية تحديد مجتمع الدراسة بوساطة وزارة التربية والتعليم العالي العالي، ومن ثم الحصول على موافقة عمادة كلية الدراسات العليا وموافقة وزارة التربية والتعليم العالي بعدما تأكدت الباحثة من صدق الاستبانة في قياس الأهداف التي وضعت من أجلها، وإعدادها بصورتها النهائية، وبعدما تم تحديد العينة قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات على المعلمين و المعلمات في محافظات الضفة الغربية وبعد إعادة الاستبيانات المعبئة تم مراجعتها من قبل الباحثة حيث تم ترميز الاستبيانات وإدخالها إلى الحاسوب

ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتفرغ إجابات أفراد العينة ومن ثم استخرج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

تصميم الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات المستقلة

- الجنس: وله مستويان: (ذكر، انثى)
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)
- المرحلة التعليمية للمدرسة: وله مستويان: (أساسي، ثانوي)
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- المحافظة: وله ثلاثة مستويات: (شمالية، وسطى، جنوبية)

2- المتغيرات التابعة:

وتشتمل على استجابات عينة الدراسة عن سؤال الاستبانة المتعلقة بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية.

المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية التكرارات النسب المئوية. المتوسطات الانحرافات المعيارية و اختبار (ت) لعينة واحدة (One sample T-test) واختبار (ت) للمتغيرات المستقلة (Independent sample T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار LSD للمقارنات البعدية اختبار كرونباخ ألفا.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: نتائج أسئلة الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين. كما هدفت التعرف إلى دور متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبيانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها.

أولاً: نتائج أسئلة الدراسة

نصّ هذا السؤال على : ما درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفق المتوسط الحسابي. واعتمدت الباحثة التقدير الآتي، للفصل ما بين الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة.

- (80-100%) كبيرة جداً.
- (70-79.9%) كبيرة.
- (60-69.9%) متوسطة.
- (50-59.9%) ضعيفة.
- (أقل من 50%) ضعيفة جداً. (الأشقر، 2003: 114)

جدول (4): الأوساط الحسابية ، والإنحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجالات الدراسة مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	العلاقات الإنسانية	4.0507	0.65331	81.0%	كبيرة جدا
2	التقويم	3.8746	0.70392	77.5%	كبيرة
3	الإدارة	3.8673	0.66444	77.3%	كبيرة
4	النمو المهني للمعلم	3.8107	0.66340	76.2%	كبيرة
5	طرائق التدريس والتقنيات التربوية	3.7780	0.74509	75.6%	كبيرة
6	التخطيط	3.7255	0.78550	74.5%	كبيرة
7	المناهج	3.5777	0.83577	71.6%	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.8132	0.60973	76.3%	كبيرة

يتضح من ترتيب نتائج الجدول السابق(4) أن درجة التقدير في مجال العلاقات الإنسانية كانت كبيرة جدا وقد بلغت النسبة المئوية (81.0%) ،ومجال التقويم كانت كبيرة وقد بلغت النسبة المئوية (77.5%)، ومجال الإدارة كانت كبيرة وقد بلغت النسبة المئوية (77.3%) ، ومجال النمو المهني للمعلم كانت كبيرة وقد بلغت النسبة المئوية (76.2%) ، ومجال طرائق التدريس والتقنيات التربوية كانت كبيرة وقد بلغت النسبة المئوية (75.6%) ، ومجال التخطيط كانت كبيرة وقد بلغت النسبة المئوية (74.5%) ، ومجال المناهج كانت كبيرة وقد بلغت النسبة المئوية (71.6%) ، حيث إن الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة في درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين كانت درجة كبيرة وقد بلغت النسبة المئوية (76.3%) .

جدول (5): نتائج اختبار " ت " لعينة لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها (المعيار = 3)

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط	3.7255	0.78550	20.653	*0.000
النمو المهني للمعلم	3.8107	0.66340	27.325	*0.000
الإدارة	3.8673	0.66444	29.189	*0.000
العلاقات الإنسانية	4.0508	0.65331	35.964	*0.000
المناهج	3.5778	0.83577	15.457	*0.000
التقويم	3.8746	0.70392	27.782	*0.000
طرائق التدريس والتقنيات التربوية	3.7780	0.74509	23.348	*0.000

• (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$) (درجات الحرية 499)

يتضح من الجدول رقم (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها في جميع مجالات الدراسة السبعة. وهذا يدل على وجود درجات ايجابية مرتفعة في التنمية المهنية للمعلمين عند مديري المدارس الخاصة في الضفة الغربية.

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضيات

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير الخبرة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير المحافظة.

نتائج الفرضية الأولى

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير الجنس. من أجل اختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (6) تبين ذلك:

جدول (6): اختبار T-test لمتغير الجنس من حيث درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين .

المجالات	ذكر (العدد=213)		أنثى (العدد=287)		قيمة (ت)	الدالة (P)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
المجال الأول	3.7025	.80728	3.7426	.76991	-.565	.565
المجال الثاني	3.7793	.67002	3.8339	.65865	-.909	.542
المجال الثالث	3.8456	.68700	3.8835	.64793	-.630	.763
المجال الرابع	4.0481	.65158	4.0527	.65571	-.077	.419
المجال الخامس	3.6056	.79697	3.5571	.86423	.642	.033
المجال السادس	3.8551	.71097	3.8890	.69953	-.532	.921
المجال السابع	3.7457	.75523	3.8020	.73788	-.835	.798
الكلية	3.7988	.61695	3.8238	.60517	-.453	.746

دال إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بدرجة حرية (498)

يتبين من الجدول رقم (6) السابق، أن مستوى الدلالة الكلية (0.746) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية ونقول: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير الجنس. بينما كانت مستوى الدلالة للمجال الخامس (0.033) وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نرفض صحة الفرضية ونقول: بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير الجنس.

نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير

المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخدم المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (7، 8) التاليين:

جدول (7): المتوسطات الحسابية درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال الأول	دبلوم	78	3.7676	0.69428
	بكالوريوس	333	3.7339	0.78326
	ماجستير فأكثر	89	3.6573	0.86941
	المجموع الكلي	500	3.7255	0.78550
المجال الثاني	دبلوم	78	3.8946	0.65890
	بكالوريوس	333	3.8125	0.66201
	ماجستير فأكثر	89	3.7303	0.67042
	المجموع الكلي	500	3.8107	0.66340
المجال الثالث	دبلوم	78	3.9145	0.66713
	بكالوريوس	333	3.8739	0.66109
	ماجستير فأكثر	89	3.8015	0.67720
	المجموع الكلي	500	3.8673	0.66444
المجال الرابع	دبلوم	78	4.1074	0.64865
	بكالوريوس	333	4.0428	0.66069
	ماجستير فأكثر	89	4.0309	0.63382
	المجموع الكلي	500	4.0508	0.65331
المجال الخامس	دبلوم	78	3.6699	0.86344
	بكالوريوس	333	3.5683	0.83223
	ماجستير فأكثر	89	3.5323	0.82798
	المجموع الكلي	500	3.5778	0.83577

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال السادس	دبلوم	78	3.9231	0.73159
	بكالوريوس	333	3.8421	0.71598
	ماجستير فأكثر	89	3.9535	0.62855
	المجموع الكلي	500	3.8746	0.70392
المجال السابع	دبلوم	78	3.8782	0.73004
	بكالوريوس	333	3.7598	0.76311
	ماجستير فأكثر	89	3.7584	0.68857
	المجموع الكلي	500	3.7780	0.74509
الكلي	دبلوم	78	3.8795	0.60650
	بكالوريوس	333	3.8071	0.60995
	ماجستير فأكثر	89	3.7777	0.61425
	المجموع الكلي	500	3.8132	0.60973

يتضح من خلال الجدول: (7) أنّ هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير المؤهل العلمي حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح بكالوريوس وأقلها للدبلوم وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم تحليل التباين الأحادي والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق، من حيث درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
المجال الأول	المربعات بين المجموعات	2	0.288	0.465	0.628
	خلال المجموعات	497	0.618		
	المجموع الكلي	499			
المجال الثاني	المربعات بين المجموعات	2	.562	1.279	.279
	خلال المجموعات	497	.440		
	المجموع الكلي	499			
المجال الثالث	المربعات بين المجموعات	2	.287	.649	.523
	خلال المجموعات	497	.442		
	المجموع الكلي	499			
المجال الرابع	المربعات بين المجموعات	2	.153	.358	.699
	خلال المجموعات	497	.428		
	المجموع الكلي	499			
المجال الخامس	المربعات بين المجموعات	2	.438	.626	.535
	خلال المجموعات	497	.700		
	المجموع الكلي	499			
المجال السادس	المربعات بين المجموعات	2	.544	1.098	.334
	خلال المجموعات	497	.495		
	المجموع الكلي	499			
المجال السابع	المربعات بين المجموعات	2	.464	.835	.434
	خلال المجموعات	497	.556		
	المجموع الكلي	499			
الكلي	المربعات بين المجموعات	2	.234	.627	.534
	خلال المجموعات	497	.372		
	المجموع الكلي	499			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول رقم: (8) إن قيمة مستوى الدلالة (0.534) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض صحة الفرضية ونقول: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير سنوات الخبرة " من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، استخدم المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (9،10) الآتيين:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال الأول	أقل من 5 سنوات	153	3.8309	0.69560
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	165	3.6500	0.76971
	أكثر من 10 سنوات	182	3.7054	0.86192
	المجموع الكلي	500	3.7255	0.78550
المجال الثاني	أقل من 5 سنوات	153	3.9158	0.60711
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	165	3.7178	0.64152
	أكثر من 10 سنوات	182	3.8065	0.71671
	المجموع الكلي	500	3.8107	0.66340

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال الثالث	أقل من 5 سنوات	153	3.9608	0.60731
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	165	3.8330	0.65993
	أكثر من 10 سنوات	182	3.8199	0.70857
	المجموع الكلي	500	3.8673	0.66444
المجال الرابع	أقل من 5 سنوات	153	4.1487	0.60609
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	165	3.9758	0.64064
	أكثر من 10 سنوات	182	4.0364	0.69489
	المجموع الكلي	500	4.0508	0.65331
المجال الخامس	أقل من 5 سنوات	153	3.6871	0.82307
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	165	3.4462	0.85631
	أكثر من 10 سنوات	182	3.6051	0.81595
	المجموع الكلي	500	3.5778	0.83577
المجال السادس	أقل من 5 سنوات	153	3.9533	0.60406
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	165	3.7853	0.77953
	أكثر من 10 سنوات	182	3.8893	0.70449
	المجموع الكلي	500	3.8746	0.70392
المجال السابع	أقل من 5 سنوات	153	3.8464	0.61074
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	165	3.6909	0.81364
	أكثر من 10 سنوات	182	3.7995	0.77854
	المجموع الكلي	500	3.7780	0.74509
الكلي	أقل من 5 سنوات	153	3.9086	0.54858
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	165	3.7305	0.61727
	أكثر من 10 سنوات	182	3.8079	0.64266
	المجموع الكلي	500	3.8132	0.60973

يتضح من خلال الجدول (9) إن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير سنوات الخبرة حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح أكثر من (10) سنوات وأقلها أقل من (5) سنوات وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم تحليل التباين الأحادي والجدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
المجال الأول	المربعات بين المجموعات	2	1.357	2.210	.111
	خلال المجموعات	497	.614		
	المجموع الكلي	499			
المجال الثاني	المربعات بين المجموعات	2	1.557	3.575	.029
	خلال المجموعات	497	.436		
	المجموع الكلي	499			
المجال الثالث	المربعات بين المجموعات	2	.970	2.208	.111
	خلال المجموعات	497	.439		
	المجموع الكلي	499			
المجال الرابع	المربعات بين المجموعات	2	1.217	2.872	.058
	خلال المجموعات	497	.424		
	المجموع الكلي	499			
المجال الخامس	المربعات بين المجموعات	2	2.410	3.485	.031
	خلال المجموعات	497	.692		
	المجموع الكلي	499			
المجال السادس	المربعات بين المجموعات	2	1.152	2.337	.098
	خلال المجموعات	497	.493		
	المجموع الكلي	499			
المجال السابع	المربعات بين المجموعات	2	1.026	1.854	.158
	خلال المجموعات	497	.553		
	المجموع الكلي	499			
الكلي	المربعات بين المجموعات	2	1.264	3.432	.033
	خلال المجموعات	497	.368		
	المجموع الكلي	499			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول رقم (10) أن قيمة مستوى الدلالة (0.033) وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نرفض صحة الفرضية، ونقول: بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق، اتبع تحليل التباين الأحادي باختبار LSD (للمقارنات البعدية) بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (11) الآتية ذلك:

جدول (11): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمجال الثاني (النمو المهني للمعلم)

المقارنات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	*0.1979	0.10929
من 5 إلى 10 سنوات		*0.08863

*دال إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمجال الثاني (النمو المهني للمعلم) (بين أقل من 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنوات) ولصالح أقل من 5 سنوات) (وبين 5-10 سنوات وبين أكثر من 10 سنوات) ولصالح أكثر من 10 سنوات).

جدول (12): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمجال الخامس (المناهج)

المقارنات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	*0.19791	0.10929
من 5 إلى 10 سنوات		*0.08863

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول رقم (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمجال الخامس (المناهج) بين فئات سنوات الخبرة التالية:

(بين أقل من 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنوات) ولصالح أقل من 5 سنوات (وبين 5-10 سنوات وبين أكثر من 10 سنوات) ولصالح أكثر من 10 سنوات.

جدول (13): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمجالات الكلية

المقارنات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	*.17815	0.10072
من 5 إلى 10 سنوات		-0.07742

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمجالات الكلية بين فئات سنوات الخبرة التالية: (بين أقل من 5 سنوات و من 5 إلى 10 سنوات) ولصالح أقل من 5 سنوات

نتائج الفرضية الرابعة

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة، من أجل اختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T-test) ونتائج الجدول (14) تبين ذلك:

جدول (14): اختبار T-test لمتغير المرحلة التعليمية من حيث درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين .

المجالات	أساسي (العدد=328)		ثانوي (العدد=172)		قيمة (ت)	الدلالة (P)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
المجال الأول	3.7401	.74847	3.6977	.85326	.573	.074
المجال الثاني	3.8205	.65298	3.7920	.68436	.456	.223
المجال الثالث	3.8987	.65011	3.8075	.68891	1.460	.423
المجال الرابع	4.0431	.65235	4.0654	.65679	-.363	.867
المجال الخامس	3.5495	.86150	3.6315	.78398	-1.042	.110
المجال السادس	3.8659	.73724	3.8912	.63731	-.382	.101
المجال السابع	3.7825	.76201	3.7694	.71381	.187	.194
الكلية	3.8162	.60804	3.8074	.61468	.153	.899

دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بدرجة حرية (498)

يتبين من الجدول رقم (14) السابق، أن مستوى الدلالة الكلية (0.899) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا لا نرفض صحة الفرضية ونقول: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة.

نتائج الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير المحافظة من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المحافظة استخدم المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (15، 16) الآتيين:

جدول (15): المتوسطات الحسابية درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة.

المجالات	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال الأول	الشمال	83	3.6732	0.76330
	الوسط	299	3.8315	0.75564
	الجنوب	118	3.4936	0.82704
	المجموع الكلي	500	3.7255	0.78550
المجال الثاني	الشمال	83	3.7537	0.66215
	الوسط	299	3.8855	0.64399
	الجنوب	118	3.6610	0.68860
	المجموع الكلي	500	3.8107	0.66340
المجال الثالث	الشمال	83	3.9050	0.60090
	الوسط	299	3.8959	0.67229
	الجنوب	118	3.7684	0.68240
	المجموع الكلي	500	3.8673	0.66444
المجال الرابع	الشمال	83	4.0979	0.60424
	الوسط	299	4.0782	0.66033
	الجنوب	118	3.9481	0.66312
	المجموع الكلي	500	4.0508	0.65331
المجال الخامس	الشمال	83	3.5467	0.79387
	الوسط	299	3.6618	0.82510
	الجنوب	118	3.3867	0.86479
	المجموع الكلي	500	3.5778	0.83577
المجال السادس	الشمال	83	3.8985	0.71168
	الوسط	299	3.9011	0.71293
	الجنوب	118	3.7906	0.67413
	المجموع الكلي	500	3.8746	0.70392
المجال السابع	الشمال	83	3.8052	0.70028
	الوسط	299	3.8172	0.74449
	الجنوب	118	3.6596	0.77054
	المجموع الكلي	500	3.7780	0.74509
الكلي	الشمال	83	3.8107	0.58328
	الوسط	299	3.8694	0.60178
	الجنوب	118	3.6724	0.62985
	المجموع الكلي	500	3.8132	0.60973

يتضح من خلال الجدول (15) أن هناك فروقاً في الأوساط الحسابية لفئات متغير المحافظة حيث كانت أعلى الأوساط الحسابية لصالح الوسط وأقلها الشمال وللتحقق ما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى مستوى الدلالة الإحصائية، استخدم تحليل التباين الأحادي والجدول (16) يوضح ذلك:

جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث درجة ممارسة مدير المدرسة بصفتهم شرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة(P)
المجال الأول	المربعات بين الفئات	9.931	2	4.966	8.283	.000
	المربعات الداخلية	297.956	497	.600		
	المجموع الكلي	307.887	499			
المجال الثاني	المربعات بين الفئات	4.589	2	2.294	5.303	.005
	المربعات الداخلية	215.019	497	.433		
	المجموع الكلي	219.607	499			
المجال الثالث	المربعات بين الفئات	1.518	2	.759	1.724	.179
	المربعات الداخلية	218.780	497	.440		
	المجموع الكلي	220.299	499			
المجال الرابع	المربعات بين الفئات	1.653	2	.826	1.944	.144
	المربعات الداخلية	211.325	497	.425		
	المجموع الكلي	212.978	499			
المجال الخامس	المربعات بين الفئات	6.501	2	3.250	4.723	.009
	المربعات الداخلية	342.055	497	.688		
	المجموع الكلي	348.556	499			
المجال السادس	المربعات بين الفئات	1.091	2	.545	1.101	.333
	المربعات الداخلية	246.166	497	.495		
	المجموع الكلي	247.256	499			
المجال السابع	المربعات بين الفئات	2.174	2	1.087	1.966	.141
	المربعات الداخلية	274.850	497	.553		
	المجموع الكلي	277.025	499			
الكلي	المربعات بين الفئات	3.283	2	1.641	4.477	.012
	المربعات الداخلية	182.229	497	.367		
	المجموع الكلي	185.512	499			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول رقم (16) أن قيمة مستوى الدلالة (0.012) وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نرفض صحة الفرضية ونقول: بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى لمتغير المحافظة.

ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق، اتبع تحليل التباين الأحادي باختبار LSD (للمقارنات البعدية) بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (17) التالية تبين ذلك:

جدول (17): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة للمجال الأول (التخطيط)

المقارنات	وسط	جنوب
شمال	-0.15833	0.17955
وسط		*0.33788

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول رقم (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمجال الأول (التخطيط) بين فئات المحافظة التالية:

(بين الوسط و الجنوب) ولصالح الوسط.

جدول (18): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة للمجال الثاني (النمو المهني للمعلم)

المقارنات	وسط	جنوب
شمال	-0.1318	0.09266
وسط		*.22453

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول رقم (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمجال الثاني (النمو المهني للمعلم) بين فئات المحافظة التالية:

(بين الوسط و الجنوب) ولصالح الوسط

جدول (19): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة للمجال الخامس (المناهج)

المقارنات	وسط	جنوب
شمال	-0.11510	0.16003
وسط		*0.27514

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول رقم (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمجال الخامس (المناهج) بين فئات المحافظة الآتية:

(بين الوسط و الجنوب) ولصالح الوسط

جدول (20): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المحافظة للمجال الكلي

المقارنات	وسط	جنوب
شمال	-0.05865	0.13831
وسط		*.19696

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من خلال الجدول رقم (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمجال الكلي بين فئات المحافظة التالية:

(بين الوسط و الجنوب) ولصالح الوسط

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس

ثانياً: مناقشة الفرضيات

ثالثاً: توصيات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لسؤال الدراسة وفرضياتها، إضافة إلى التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس

ما درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (4) أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين (3.8132) أي (76.3%)، وهي نسبة كبيرة حسب المقياس المعد لهذه الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين يقدرّون الجهد الفعال الذي يقوم به مدير المدرسة من أجل تطويرهم، وتحسين كفاياتهم المهنية والأكاديمية، ويتقبلون النصّح والإرشاد، كما أن مدير المدرسة يقوم بدوّه الإشرافي حيث لم يعد المدير منفذاً للقوانين الجامدة فقط بل يتعدى ذلك إلى تسيير العملية التعليمية، وتهيئة جميع الظروف لذلك حيث أن غالبية مديري المدارس الخاصة ومديراتها لديهم إحساس بالمسؤولية الإدارية، وحرص دائم ومستمر على تطوير ورفع مستوى مدارسهم، كونهم ينتمون إلى القطاع الخاص.

وترى الباحثة أن المدير هو الشخصية الأكثر أهمية، وهو القائد التربوي الفعال الذي تركز عليه المدرسة، ويقع على عاتقه مسؤولية التغلب على الصعاب، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، كذلك إشباع حاجات المعلمين الفنية والإدارية والتقنية، من أجل نموهم المهني المستمر الذي ينسجم وروح العصر.

ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع دراسة حجازي (2006) حيث أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين كانت عالية. وتتسجم نتائج الدراسة مع دراسة المناعمة (2005) حيث بلغ مجال النمو المهني للمعلمين في المدارس الخاصة مانسبته (72.1%) وهي نسبة كبيرة. واتفقت مع دراسة حسب الله (2000) التي أظهرت أن دور مدير المدرسة في النمو المهني لمعلميه من وجهة نظرهم واضح وملحوس بنسبة مقدارها (78.17%). ولكن وهذه النتيجة لا تتسجم مع دراسة الديلمي (2005) فيما يتعلق بممارسة المدير لمهامه كمشرف مقيم في رفع كفاية المعلمين المهنية، حيث كانت النسبة (65%) وهي نسبة متوسطة.

ثانياً: مناقشة الفرضيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت نتائج الجدول (6) صحة الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير الجنس، بينما المجال الخامس (المناهج) فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، في متوسطات استجابات المعلمين فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة تعزى لمتغير الجنس. وتعود الباحثة ذلك إلى أن عمليات النمو المهني من قبل المدير في المدارس الخاصة في الضفة الغربية ليست حكراً على الذكور دون الإناث أو العكس إضافة إلى تشابه ظروف العمل لدى كل من المعلمين داخل المدرسة، وتشابه النمط الإشرافي الذي يمارسه المدير المدرسي من خلال الزيارة الصفية، والتغذية الراجعة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الطعاني(2008) ودراسة حجازي (2006) ودراسة الديملي (2006) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة إلى متغير الجنس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، وبعد فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي ، أظهرت نتائج الجدول (8) صحة الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha= 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتعود الباحثة ذلك إلى أن حملة الشهادات المختلفة يتبعون جهة رسمية واحدة ترسم لهم سياسات التعليم العامة، إضافة إلى أن جميع المعلمين يطمحون إلى التميز بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الديملي (2005) ودراسة صيام (2007) ودراسة أبو سالم (2008) ودراسة حجازي (2006) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج الجدول (10) خطأ الفرضية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في

الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (ولصالح أقل من 5 سنوات)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة يوجه العناية والاهتمام للمعلمين المبتدئين، حيث يأخذ المعلم الجديد النصيب الأكبر من اهتمام مدير المدرسة وخاصة فيما يتعلق بأمور العملية التعليمية، ولأن المعلم الجديد يكون بحاجة إلى توجيه وإرشاد، من أجل إنجاز الأهداف والأعمال الموكلة إليه، فيلجأ إلى المدير ليساعده ويقدم له النصيح والإرشاد حتى يتمكن من إتقان عمله وحده على أكمل صورة، أما المعلمون ذوي الخبرة الطويلة فهم على دراية بكافة الأعمال المنوطة بهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو شملة (2009) ودراسة أبو سالم (2008) ودراسة الديملي (2005) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات. وتتعارض مع دراسة حجازي (2006) التي التي أظهرت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية للمدرسة .

فقد أظهرت نتائج الجدول (14) صحة الفرضية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية للمدرسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مهام المدير من ناحية المعلمين متساوية لجميع المراحل التعليمية، حيث تتطلب من جميع المراحل النمو المهني، واتفقت مع دراسة الشوا (1998) بعدم وجود ذات دلالة إحصائية بمتغير المرحلة الدراسية .

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير المحافظة.

فقد أظهرت نتائج الجدول (16) خطأ الفرضية، أي أنه توجد توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية فيما يتعلق بدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً تعزى إلى متغير المحافظة، لصالح الوسط حيث إن هنالك اهتماماً ملحوظاً بالطلبة الذين يسكنون منطقة الوسط، حيث جودة المدارس الأهلية، ومن ناحية أخرى فإنه تم إنشاء المدارس الأهلية التي تعتمد الثقافة الغربية منذ زمن بعيد مقارنة بباقي المناطق، وهذا بدوره أدى إلى تعزيز مكانة المعلم في منطقة الوسط والاهتمام بنمو المعلم المهني. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو سالم (2008) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

ثالثاً: توصيات الدراسة

بعد تحليل النتائج الواردة في الفصل الرابع وإظهار الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه النتائج في القسم السابق من هذا الفصل، فإنه لا بد من وضع التوصيات الآتية النهائية والتي يمكن من خلالها تحقيق الاستفادة المستقبلية من هذه الدراسة:

1. حصلت فقرة (يتخذ المدير القرارات بأساليب تشاركية مع المعلمين) على أقل نسبة مئوية في مجال الإدارة وبناءً عليه توصي الباحثة أن يتخذ المدير قرارات تشاركية مع المعلمين أن يحترم آرائهم عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة .

2. حصلت فقرة (يرشد المعلمين إلى طرائق تدريس تنمي مهارات التعلم لدى الطلبة) على أقل نسبة مئوية في مجال طرائق التدريس والتقنيات التربوية وبناءً وعليه توصي الباحثة التأكيد على أهمية تنظيم ندوات لمناقشة طرائق التدريس.
3. حصلت الفقرتين (يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المناهج الجديدة)، و (يعمل على توضيح الأهداف العامة للمناهج ويحددها للمعلمين)، على نسبة متوسطة في مجال المناهج، وعليه توصي الباحثة أن يناقش المدير مع المعلمين مقومات تطوير المناهج الجديدة، وأن يوضح المدير الأهداف العامة للمناهج .
4. إجراء دراسات على المدارس الحكومية في الضفة الغربية من أجل إجراء مقارنات بينها وبين المدارس الخاصة.
5. التأكيد على معيار الخبرة عند اختيار مدير المدرسة، وأن يكون ممن لديهم خبرة واسعة في المجال التعليمي والإداري.
6. تجديد معلومات المعلمين ، وتمكينهم من الاطلاع على التطورات الحديثة في تقنيات التعليم، وطرائق التدريس، والمحتوى الدراسي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع بالعربية

إبراهيم، احمد ومحمود، اشرف. (2013) "دور مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 2(34): 12-64.

أبو حامد، عارف. (2013) "تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في القدس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت. رام الله، فلسطين.

أبو سالم، فدوى. (2008) "دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

أبو سمرة، محمود ومعمر، مجدي. (2013) "دور الإشراف التربوي في دعم المعلم الجديد في فلسطين"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، (27): 273-310.

أبو شملة، كامل. (2009) "فعالية الأساليب الإشرافية في تحسين أداء معلمي مدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

أبو صدر، عصام. مقابلة شخصية. نابلس. 2014/3/3.

أبو قحف، عبد السلام. (2002) الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.

أبو كشك، داعس. (2005) "دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية"

<http://www.wata.cc/forums/showthread.php?53998>

الأحمد، خالد. (2005) تكوين المعلم من الإعداد إلى التدريب، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.

الاشقر ، حسن. (2003) "دور إدارة المدرسة الثانوية في تنمية المجتمع المحلي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

آل زاهر، علي. (2004) "برامج التطوير المهني للمعلم في الجامعات السعودية مجالاتها وطرق تنفيذها ومعوقاتنا ومقومات نجاحها"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى. مكة المكرمة، السعودية.

البناء، هالة. (2013) إدارة مدرسية معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

الجعفري، ماهر. (2010) مناهج الدراسية وفلسفتها، بناؤها وتقييمها، ط1، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حجازي، نوال. (2006) "درجة ممارسة مديري المدارس ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في الأردن لأدوار الإشرافية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.

حجي، أحمد. (2011) نظم تربية المعلم وتنميته المهنية في الدول الأوروبية والأمريكية، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، مصر.

حداد، محمد. (2004) التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، مصر.

الحر ، محمد. (2003) التنمية المهنية، ط1، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.

الحربي، حياة. (2006) "إدارات التطوير ودورها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، (13):315.

حسب الله، علي. (2000) "النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة ودور مدير المدرسة في تطويره من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

حسن، أحلام و محمود، الفرجاني. (2008) الاعتماد المهني للمعلم مدخل تطوير التعليم، ط 1، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية.

الديميلي، معصومة. (2006) " فعالية مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في تطوير الكفاية المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة البحرين. عيسى، البحرين.

ربيع، هادي. (2006) الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا.

الرشايدة، محمد. (2009) مهارات في القيادة والإشراف التربوي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الرويلي، محمد. (2012) "تصورات معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للدور القيادي باستخدام النظرية الموقفية في محافظات القريات"، مجلة جامعة المنصورة، (81):49-541.

الزامل، علي والصارمي، عبدالله وكاظم، مهدي. (2009) مفاهيم وتطبيقات في التقويم والقياس التربوي، ط1، مكتبة الفلاح لنشر والتوزيع، الكويت.

السادة ، حسين بدر. (1997) دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني للمعلمين بمدارس البحرين"، رسالة الخليج العربي، الرياض، (65): 17-63.

السالوس، منى. (2004) " التنمية المهنية للمعلم الجامعي في مصر(دراسة ميدانية)". مجلة الثقافة والتنمية، (11): 122.

الشخشير، حلا. (2010) "مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

الشقيفي، حمد. (2005) "دور مدير المدرسة في تنمية النمو المهني للمعلم بمحافظة القنفذة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة، السعودية.

الشهري، عبد الله. (1999) "مدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية في محافظة بيشة التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود. الرياض، السعودية.

الشوا، احمد. (1998) "الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية والثانوية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

صالح، أمنة. (2004) "المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة في محافظات شمال فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية. نابلس، فلسطين.

صوفان، أمل. مقابلة شخصية. نابلس. 2014/3/2.

صيام، محمد. (2007) "دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

الصيرفي، محمد. (2004) "واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس المصريين المعارين لبعض دول الخليج العربي (دراسة ميدانية)"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، 39:(14).

ضحاوي، بيومي، وحسين، سلامة. (2009) التنمية المهنية للمعلمين مدخل جديد نحو إصلاح التعليم، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

طاهر، رشيدة. (2010) التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية، ط1، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر.

الطعاني، حسن. (2008) "درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن" مجلة دمشق، 28(2).

عابدين، محمد. (2001) الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عايش، احمد. (2005) "المهام القيادية لمديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث في الأردن كما يمارسونها أنفسهم"، رسالة دكتورا غير منشورة الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.

عبد الحفيظ، محمد. (2012) "التعليم الخاص والحكومي. أيهما أفضل" <http://www.annaharkw.com/annahar/Article.aspx?id=348313>

عبد السلام، مصطفى. (2006) أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم، ط2، دار الجامعة الجديدة المنصورة، مصر.

عبد العليم، طارق. (2008) التنمية المهنية للمعلمين في مصر على ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية والانجليزية، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر.

عبد الله، محمد. (2013) "التعليم الحكومي يتنزل قائمة الجودة إمام المدارس الخاصة والاونروا" <http://www.alquds.com/news/article/view/id/412333>

عبيد، جمانة. (2006) المعلم إعدادة تدريبه كفاياته، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العنبي، محمد والعازمي، عبد الله. (2008) "الأداء الإداري والفني لمعلمي التعليم الخاص في المدارس العربية من وجهة نظر المديرين بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية بالزقازي، (77):1-15.

عطوي، عزت. (2001) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن .

غنايم، زهير. (2005) لواء عكا في عهد التنظيمات العثمانية، ط2، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، بيروت، لبنان.

فتح الله، عبد الكريم. (2007) معلم الصف كفاياته ومسؤولياته، ط1، مكتبة دار طلاس، دمشق، سوريا.

المناعمة، عمر. (2005) "دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية . غزة ، فلسطين.

نصر، محمد. (2009). رؤى المستقبل نحو تطوير إعداد المعلم العربي وتدريبه ونموه المهني ونوعية في ضوء معايير الجودة لتطوير التعليم قبل الجامعي. المؤتمر القومي السادس عشر. 2009. مصر .

وزارة التربية والتعليم العالي، قسم الإحصاء التربوي، رام الله، فلسطين، 2013.

وزارة التربية والتعليم العالي، كتاب الإحصاء التربوي السنوي، رام الله، فلسطين، 2013.

وزارة التربية والتعليم العالي ،مشروع تطوير التنمية المهنية المستدامة للمعلمين، رام الله فلسطين، 2002.

اليونسكو. (1998) التقرير النهائي للمؤتمر التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين. خلال الفترة من (5-9) أكتوبر، باريس.

Adada, n.(2007)." **The role of technology in teachers' professional development"**. Ph.D. THE UNIVERSITY OF SOUTHERN MISSISSIPPI.usa.

Brennan , W. (2013).**School principals and virtual learning: A catalyst to personal and organizational learning**. Ed.D. Fordham University.

Bryan, e (2010)" **Identifying practices that facilitate effective implementation and sustainability of research-based professional development strategies"** Ed.D. THE UNIVERSITY OF SOUTHERN MISSISSIPPI.usa

Carter V. Good, (2002). **Dictionary of Education**, (New York: Mc Grow-Hill Book Company, P. 415.

Cathching, Marilyn ,(2000). **The Models of professional Development for Teacher: Factors Influencing Technology Implementation in Elementary School**, The Louisiana state university, Publication AAT9979252 Number Dissertation, fall citation & Abstract

Henna, M & Jasbir, S.(1993). **Staff development approach in higher education. Learning from experience**, common Wealth secretariat, London,P.13.

Hibert.K (2000). "**The Instructional supervisor studies of school principals** (Eric Document Reproduction serves NO AAC,9201932

Mike Mcnamee, (2004) "***Continuing Professional Development: Suggestions for effective practice***", University of Gloucestershire, UK. **Journal of further and higher Education**. Vol.28, No.2, May.

San, Myint (1999). ***Japanese beginning teachers Perceptions of their preparation and professional***, **Journal of Education for Teaching**, vol 25, No1, p.p.:255-289.

Scott, S. "Professional Development: (2002) **A study of Secondary Teachers**", Unpublished PhD Dissertation, Curtin University of Technology, P. 17.

Simon Clarke, (2006): **The Spatial engagement: The navigation of a novice teaching principal in a small rural**", **Innovation and Development** 3(1), pp. 12–26. July 2006.

Speck, M.&Knipe, C. (2005). **Why can't we get it right ? Designing high- quality professional development for standards-based schools**. (2nd ed). Thousand Oaks : Corwin Press.

الملحقات

ملحق (1): أسماء أعضاء لجنة التحكيم

الرقم	أسم الدكتور/ة	الكلية	أسم الجامعة
1	أ.د. بسام العمري	كلية العلوم التربوية	الجامعة الأردنية
2	د. سائدة عفونة	كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين	جامعة النجاح الوطنية
3	د. سليمان كايد	كلية العلوم التربوية	القدس المفتوحة
4	د. سهيل صالحة	كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين	جامعة النجاح الوطنية
5	د. صلاح ياسين	كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين	جامعة النجاح الوطنية
6	د. علي أبو حمدان	كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية	جامعة النجاح الوطنية
7	د.علياء العسالي	كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين	جامعة النجاح الوطنية
8	أ.د.غسان الحلو	كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين	جامعة النجاح الوطنية
9	د. محمود الشمالي	كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين	جامعة النجاح الوطنية
10	د. محمود رمضان	كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين	جامعة النجاح الوطنية
11	د. معروف الشايب	كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية	جامعة النجاح الوطنية

ملاحظة: رتبت الأسماء وفق الترتيب الأبجدي.

ملحق (2): الاستبانة قبل التحكيم



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
برنامج الإدارة التربوية

حضرة المعلم /ة..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة عنوانها " درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية

للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها"، وذلك استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية.

يُرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الباحثة إلهام حسن حمد

أولاً : البيانات الشخصية

يُرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐
3. الخبرة: أقل من خمس سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
4. التخصص: علمي ☐ أدبي ☐
5. المرحلة التعليمية للمدرسة: أساسي ☐ ثانوي ☐

الرقم	المجال	درجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول: التخطيط					
1	يشرك المعلمين في عمليات التخطيط التعليمية				
2	يدرب المعلمين على كيفية صوغ الأهداف العامة والخاصة في التخطيط للتدريس				
3	يشرك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشاكل الطلبة				
4	يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للإفادة منها				
5	يساعد المعلم في اختيار إستراتيجية التعليم الملائمة مثل الوسائل التعليمية				
6	يتفق مع المعلمين على استراتيجيات التدريس التي ينفذها داخل الغرفة الصفية				
7	يتابع مدى التزام المعلمين بخططهم (دعم، ومتابعة، وتنفيذ)				
8	يشرك المعلمين في إعداد خطة المدرسة وواقعية أهدافها وإجراءاتها وانسجامها مع احتياجات المدرسة				
المجال الثاني: النمو المهني					
9	يستخدم الحاسوب، وشبكة الإنترنت في متابعة التطورات العلمية والتربوية				
10	يوظف الأساليب الإشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم				
11	يوجه المعلم ويرشده إلى بناء مفهوم إيجابي للذات				
12	يعد البحوث والدراسات التربوية				

					يطور القدرات المهنية للمعلمين الجدد	13
					يحدد الكفايات اللازمة للمعلم	14
					يجري لقاءات فاعلة مع المعلم في أثناء العملية الإشرافية	15
					يستخدم النقد البناء في تقويم أداء المعلم	16
					يعد المعلمين ليكونوا مشرفين مقيمين	17
المجال الثالث: الإدارة						
					يتخذ القرارات بأساليب تشاركية	18
					يتصرف في المواقف الطارئة بحكمة	19
					يحسن جوانب العمل الإداري والفني بالمدرسة	20
					يوضح آلية الإشراف على النظام المدرسي بشكل فعال	21
					يستثمر الإمكانيات الفردية للمعلمين	22
					يدير الاجتماعات واللقاءات التربوية بطريقة سليمة	23
					يقنع المعلمين على تبصر الأفكار التربوية الحديثة	24
					يوفر الأدوات والوسائل التعليمية اللازمة	25
					يشجع المعلمين على تبادل الخبرات المهنية فيما بينهم	26
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية						
					يوثق العلاقات الإنسانية بين المعلمين	27
					يشعر المعلمون بأهمية دورهم في العمل المدرسي	28
					يهتم بحاجات المعلمين الاجتماعية	29
					يساوي بين المعلمين في مبدأ الثواب والعقاب	30
					يتسم بسهولة تعامله مع المعلمين	31

					يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين	32
					يشيد بجهود المعلمين المتميزة	33
					يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة	34
					يسهم في تدعيم العلاقات بين المعلمين والطلبة	35
المجال الخامس: التسهيلات المادية						
					يوفر مكان عمل مستقل	36
					يوفر جهاز حاسوب شخصي في العمل	37
					يوفر شروط البيئة الصفية مثل التدفئة والتهوية	38
					يساعد في تأمين راتب معيشي لسد الحاجات	39
					توفير مستلزمات تعليم أبناء المعلمين	40
					يوفر بيئة تعليمية آمنة لعملية التعليم والتعلم	41
					يوفر متطلبات إعداد وتصميم أجهزة ووسائل تعليمية	42
					يوفر الدعم المادي اللازم للأنشطة المدرسية	43
المجال السادس: المناهج						
					يساعد المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه	44
					يعمل على توضيح الأهداف العامة للمناهج ويحدده للمعلمين	45
					يعمل على عقد ندوات لتحديد طرائق تطبيق المناهج	46
					ينظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية	47
					يساعد المعلمين في التغلب على مشكلات تنفيذ المنهج المدرسي	48

					يعقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المناهج الجديدة	49
					يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المناهج الجديدة	50
					يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهج	51
المجال السابع: التقويم						
					يزور المعلمين ويدون ملاحظاته حول كل ما يتعلق بالموقف التعليمي داخل الصف	52
					يمنح المعلمين نسخة عن تقارير الزيارة الصفية	53
					يتابع المعلمين في الاجتماعات والورش واللقاءات التربوية المختلفة	54
					يتابع إنجازات المعلمين ويدعمها	55
					يقوم بتقويم أداء المعلمين وفقا لمعايير تقويم الأداء المتبعة	56
					يشجع المعلمين على التقييم الذاتي	57
					عادل في تقييم أداء المعلمين	58
المجال الثامن: الأكاديمي						
					ينظم محاضرات للمعلمين يقدمها مختصون في المجالات المختلفة	59
					يشجع المعلمين على إجراء البحوث العلمية ويقدم التسهيلات اللازمة لذلك	60
					يدعم عملية تجريب الأفكار الإبداعية التي يطرحها المعلم	61
					يعمل على إتاحة نتائج الدراسات البحثية في التعليم والتعلم لكل المعلمين	62

					يدعم تبادل الخبرات بين أعضاء الهيئة التدريسية	63
					يشجع المعلمين على الانضمام إلى عضوية بعض الجمعيات التربوية العلمية	64
					يتيح الفرصة للمعلمين المتميزين لتولي المناصب القيادية في التعليم	65

ملحق (3) الاستبانة بعد التعديل



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة المعلم /ة..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة عنوانها " درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية

للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها"، وذلك استكمالاً

لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج الإدارة التربوية.

يُرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة إلهام حسن حمد

أولاً : البيانات الشخصية

يُرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐
3. الخبرة: أقل من خمس سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
4. المرحلة التعليمية للمدرسة: أساسي ☐ ثانوي ☐
5. المحافظة: شماليتها ☐ وسطها ☐ جنوبها ☐

الرقم	المجال	درجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
	المجال الأول: التخطيط				
1	يشرك المدير المعلمين في عمليات التخطيط التعليمية				
2	يدرب المعلمين على كيفية صوغ الأهداف العامة والخاصة في التخطيط للتدريس				
3	يساعد المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشاكل الطلبة				
4	يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للإفادة منها				
5	يساعد المعلم في اختيار إستراتيجية التعليم الملائمة				
6	يرشد المعلمين على استراتيجيات التدريس التي ينفذها داخل الغرفة الصفية				
7	يتابع مدى التزام المعلمين بخططهم (دعم، ومتابعة، وتنفيذ)				
8	يشرك المعلمين في إعداد خطة المدرسة وواقعية أهدافها وإجراءاتها وانسجامها مع احتياجات المدرسة				
المجال الثاني: النمو المهني للمعلم					
9	يشجع المدير على استخدام الحاسوب، وشبكة الإنترنت في متابعة التطورات العلمية والتربوية				
10	يوظف الأساليب الإشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم				
11	يوجه المعلم ويرشده إلى بناء مفهوم إيجابي للذات				

					12	يوجه المعلم إلى إعداد بحوث إجرائية
					13	يقدم الدعم والتوجيه للمعلمين الجدد
					14	يوضح الكفايات اللازمة للمعلم
					15	يجري لقاءات فاعلة مع المعلم في أثناء العملية الإشرافية
					16	يستخدم النقد البناء في تقويم أداء المعلم
					17	يشرح للمعلمين عن عملية الإشراف التربوي
المجال الثالث: الإدارة						
					18	يتخذ المدير القرارات بأساليب تشاركية
					19	يتصرف في المواقف الإدارية بحكمة
					20	يطور جوانب العمل الإداري والفني بالمدرسة
					21	يوضح آلية الإشراف الفعال على النظام المدرسي
					22	يستثمر الإمكانيات الفردية للمعلمين
					23	يدير الاجتماعات واللقاءات التربوية بطريقة سليمة
					24	يناقش المعلمين على تبصر الأفكار التربوية الحديثة
					25	يوفر الأدوات والوسائل التعليمية اللازمة
					26	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات المهنية فيما بينهم
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية						
					27	يحقق الانسجام والتآلف بين المعلمين
					28	يشعر المعلمون بأهمية دورهم في العمل المدرسي
					29	يهتم بالزيارات الاجتماعية
					30	يعدل في التعامل بين المعلمين

					يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين	31
					يشيد بجهود المعلمين المتميزة	32
					يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة	33
					يسهم في تدعيم العلاقات بين المعلمين والطلبة	34
المجال الخامس: المناهج						
					يساعد المدير المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه	35
					يعمل على توضيح الأهداف العامة للمناهج ويحددها للمعلمين	36
					يعمل على عقد ندوات لتحديد طرائق تطبيق المناهج	37
					يعقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المناهج	38
					يساعد المعلمين على مواجهة الصعوبات التي تواجه تطبيق المنهج	39
					ينظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية	40
					يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المناهج الجديدة	41
					يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهج	42
المجال السادس: التقويم						
					يدون المدير ملاحظاته عند زيارته الصفية للمعلم	43
					يطلع المعلمين نسخة عن تقارير الزيارة الصفية	44

					45	يعقد الاجتماعات وورش العمل واللقاءات التربوية المختلفة
					46	يتابع إنجازات المعلمين التربوية
					47	يقوم بتقويم أداء المعلمين وفقا لمعايير تقويم الأداء المتبعة
					48	يشجع المعلمين على التقييم الذاتي
					49	يعتمد على مؤشرات قياس الأداء للحكم على أداء المعلمين
المجال السابع : طرائق التدريس والتقنيات التربوية						
					50	يشجع المدير المعلمين على إعداد الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق أهداف المنهاج التربوي
					51	يوجه المعلمين لتوظيف خامات البيئة في إنتاج وسائل تعليمية
					52	يساعد المعلمين في ربط النظريات التربوية الحديثة بطرائق التدريس
					53	يرشد المعلمين إلى طرائق تدريس تنمي مهارات التعلم الذاتي لدى الطلبة
					54	يساهم في توفير الوسائل التعليمية لاستخدامها في التدريس
					55	يرشد المعلمين لاستثمار المرافق التعليمية وفق متطلبات المنهاج

ملحق (4) عدد المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية لعام 2013 - 2014
 حسب وزارة التربية والتعليم العالي، وعدد الاستبانات التي وزعت والتي تم
 استرجاعها

الرقم	المحافظة	عدد المعلمين	عدد الاستبانات التي وزعت	عدد الاستبانات المسترجعة
1	شمال الضفة	983	96	93
2	وسط الضفة	3100	304	299
3	جنوب الضفة	1523	148	118
	المجموع	5606	548	500

ملحق (5) الأوساط الحسابية ، والإنحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال التخطيط مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	7	يتابع مدى التزام المعلمين بخططهم (دعم، ومتابعة، وتنفيذ)	3.86	1.042	77.2%	كبيرة
2	1	يشرك المدير المعلمين في عمليات التخطيط التعليمية	3.81	.966	76.2%	كبيرة
3	6	يرشد المعلمين على استراتيجيات التدريس التي ينفذها داخل الغرفة الصفية	3.73	.998	74.6%	كبيرة
4	8	يشرك المعلمين في إعداد خطة المدرسة وواقعية أهدافها وإجرائاتها وانسجامها مع احتياجات المدرسة	3.73	1.012	74.6%	كبيرة
5	3	يساعد المعلمين في وضع الخطط العلاجية لمشاكل الطلبة	3.72	1.011	74.4%	كبيرة
6	4	يطلع المعلمين على نماذج من الخطط اليومية والفصلية للإفادة منها	3.72	1.110	74.4%	كبيرة
7	5	يساعد المعلم في اختيار إستراتيجية التعليم الملائمة	3.63	1.008	72.6%	كبيرة
8	2	يدرب المعلمين على كيفية صوغ الأهداف العامة والخاصة في التخطيط للتدريس	3.60	1.117	72.0%	كبيرة
الوسط للمجال الأول			3.7255	.78550	74.5%	كبيرة

ملحق (6) الأوساط الحسابية ، والإنحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة

التقدير لمجال النمو المهني للمعلم مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	يشجع المدير على استخدام الحاسوب، وشبكة الإنترنت في متابعة التطورات العلمية والتربوية	4.12	.860	82.4%	كبيرة جدا
2	يستخدم النقد البناء في تقويم أداء المعلم	3.88	.822	77.6%	كبيرة
3	يوضح الكفايات اللازمة للمعلم	3.86	.953	77.2%	كبيرة
4	يوظف الأساليب الإشرافية المختلفة لتحسين أداء المعلم	3.85	.995	77.0%	كبيرة
5	يجري لقاءات فاعلة مع المعلم في أثناء العملية الإشرافية	3.80	.969	76.0%	كبيرة
6	يقدم الدعم والتوجيه للمعلمين الجدد	3.77	1.036	75.4%	كبيرة
7	يشرح للمعلمين عن عملية الإشراف التربوي	3.76	1.065	75.2%	كبيرة
8	يوجه المعلم ويرشده إلى بناء مفهوم إيجابي للذات	3.74	.997	74.8%	كبيرة
9	يوجه المعلم إلى إعداد بحوث إجرائية	3.51	1.079	70.2%	كبيرة
الوسط للمجال الثاني		3.8107	.66340	76.2%	كبيرة

جدول (7): الأوساط الحسابية، والإنحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير
لمجال الإدارة مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	يتصرف في المواقف الإدارية بحكمة	4.01	.965	80.2%	كبيرة جدا
2	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات المهنية فيما بينهم	3.98	.832	79.6%	كبيرة
3	يطور جوانب العمل الإداري والفني بالمدرسة	3.96	.909	79.2%	كبيرة
4	يدير الاجتماعات واللقاءات التربوية بطريقة سليمة	3.92	.959	78.4%	كبيرة
5	يوفر الأدوات والوسائل التعليمية اللازمة	3.87	.888	77.4%	كبيرة
6	يوضح آلية الإشراف الفعال على النظام المدرسي	3.86	.868	77.2%	كبيرة
7	يناقش المعلمين على تبصر الأفكار التربوية الحديثة	3.81	.893	76.2%	كبيرة
8	يستثمر الإمكانيات الفردية للمعلمين	3.80	1.023	76.0%	كبيرة
9	يتخذ المدير القرارات بأساليب تشاركية	3.60	1.185	72.0%	كبيرة
الوسط المجال الثالث		3.8673	.66444	77.3%	كبيرة

ملحق (8): الأوساط الحسابية ، والإنحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
32	يشيد بجهود المعلمين المتميزة	4.11	.846	82.2%	كبيرة جدا
27	يحقق الانسجام والتالف بين المعلمين	4.09	.889	81.8%	كبيرة جدا
28	يشعر المعلمون بأهمية دورهم في العمل المدرسي	4.07	.920	81.4%	كبيرة جدا
29	يهتم بالزيارات الاجتماعية	4.07	.904	81.4%	كبيرة جدا
33	يحترم آراء المعلمين عند مشاركتهم في الحوار والمناقشة	4.07	.876	81.4%	كبيرة جدا
30	يعدل في التعامل بين المعلمين	4.01	.960	80.2%	كبيرة جدا
31	يبث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين	4.00	.926	80.0%	كبيرة جدا
34	يسهم في تدعيم العلاقات بين المعلمين والطلبة	3.99	1.028	79.8%	كبيرة جدا
الوسط للمجال الرابع		4.0507	.65331	81.0%	كبيرة جدا

ملحق (9): الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير
لمجال المناهج مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	42	يساهم في متابعة النشاطات التعليمية المصاحبة للمنهج	3.74	.997	74.8%	كبيرة
2	39	يساعد المعلمين على مواجهة الصعوبات التي تواجه تطبيق المنهاج	3.69	1.108	73.8%	كبيرة
3	37	يعمل على عقد ندوات لتحديد طرائق تطبيق المناهج	3.63	1.053	72.6%	كبيرة
4	35	يساعد المدير المعلمين على تحليل محتوى المنهج في ضوء أهدافه	3.58	.919	71.6%	كبيرة
5	38	يعقد حلقات نقاش مع المعلمين حول المناهج	3.56	1.135	71.2%	كبيرة
6	41	يناقش مع المعلمين مقومات تطوير المناهج الجديدة	3.48	1.180	69.6%	متوسطة
7	36	يعمل على توضيح الأهداف العامة للمناهج ويحددها للمعلمين	3.47	1.007	69.4%	متوسطة
8	40	ينظم ندوات لمناقشة الاتجاهات الحديثة في مجال المواد الدراسية	3.47	1.062	69.4%	متوسطة
الوسط للمجال الخامس						
			3.5777	.83577	71.6%	كبيرة

ملحق (10): الأوساط الحسابية، والإنحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال التقويم مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
43	يدون المدير ملاحظاته عند زيارته الصفية للمعلم	4.19	.927	83.8%	كبيرة جداً
47	يقوم بتقويم أداء المعلمين وفقاً لمعايير تقويم الأداء المتبعة	3.88	.945	77.6%	كبيرة
46	يتابع إنجازات المعلمين التربوية	3.86	.936	77.2%	كبيرة
44	يطلع المعلمين نسخة عن تقارير الزيارة الصفية	3.85	1.017	77.0%	كبيرة
45	يعقد الاجتماعات وورش العمل واللقاءات التربوية المختلفة	3.81	.958	76.2%	كبيرة
49	يعتمد على مؤشرات قياس الأداء للحكم على أداء المعلمين	3.79	1.013	75.8%	كبيرة
48	يشجع المعلمين على التقويم الذاتي	3.76	.907	75.2%	كبيرة
الوسط للمجال السادس		3.8746	.70392	77.5%	كبيرة

ملحق (11): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ، والنسبة المئوية، ودرجة التقدير لمجال طرائق التدريس والتقنيات التربوية مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	50	يشجع المدير المعلمين على إعداد الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق أهداف المنهاج التربوي	3.97	.910	79.4%	كبيرة
2	54	يساهم في توفير الوسائل التعليمية لاستخدامها في التدريس	3.79	1.057	75.8%	كبيرة
3	55	يرشد المعلمين لاستثمار المرافق التعليمية وفق متطلبات المنهاج	3.77	1.012	75.4%	كبيرة
4	51	يوجه المعلمين لتوظيف خامات البيئة في إنتاج وسائل تعليمية	3.73	.934	74.6%	كبيرة
5	52	يساعد المعلمين في ربط النظريات التربوية الحديثة بطرائق التدريس	3.72	.923	74.4%	كبيرة
6	53	يرشد المعلمين إلى طرائق تدريس تنمي مهارات التعلم الذاتي لدى الطلبة	3.69	.959	73.8%	كبيرة
الوسط للمجال السابع			3.7780	.74509	75.6%	كبيرة

ملحق (12) كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح بالموافقة على عنوان
الاطروحة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2013/5/9

حضرة الدكتور عبد الكريم ايوب المحترم
منسق برنامج ماجستير الادارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

الموضوع : الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (264)، المنعقدة بتاريخ 2013/4/25، الموافقة على مشروع
الأطروحة المقدم من الطالبة / الهام حسن محمد حمد، رقم تسجيل 11155218، تخصص ماجستير الإدارة التربوية،
عنوان الأطروحة:

(دور مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من
وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها)

(The Role of the School Principal as a Resident Supervisor in Improving the Teachers'
Professional Growth from the Teachers Perspectives in the West Bank Private
Schools)

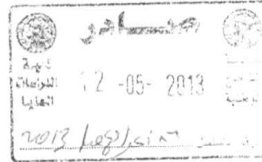
بإشراف: د. حسن تيم

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي
حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ا ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان
والمشرف.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر



نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم

ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم

مشرف الطالب

الطالب

فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) (972) * فاكسيل: 2342907 (09) (972)

3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (13) كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية لمدير عام التعليم
العام في رام الله بتسهيل المهمة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2013/10/26م

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم
الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2983222 - 2 - 00972
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / الهام حسن محمد حمد، رقم تسجيل (11155218)
تخصص ماجستير الادارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

الطالبة / الهام حسن محمد حمد، رقم تسجيل 11155218، تخصص ماجستير الإدارة التربوية، وهي بصدد اعداد
الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:
(دور مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من
وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في توزيع استبانة على المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في الضفة الغربية
والتابعة لمحافظات الضفة الغربية، لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا
د. محمد أبو جعفر



ملحق (14) كتاب مدير عام التعليم العام إلى عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح
الوطنية بالموافقة على تسهيل المهمة

State of Palestine
Ministry of Education & Higher
Education



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

Directorate General Of General Education

ع. البريغ

الرقم : وت/ع/٢١٣/٢٠١٣
التاريخ : ١٧/١٠/٢٠١٣م
الموافق : ١٢/١٠/١٤٣٤هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم
عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة: كتابكم بتاريخ 2013/10/26م

الدرجة المنوي الحصول عليها: □ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

لا مانع من قيام الطالبة " إلهام حسن محمد حمد " بإجراء دراستها الميدانية بعنوان " دور مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها " ، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مديريات التربية والتعليم المحافظات الشمالية، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،،

د. جهاد فوزي زكارنة
الوكيل المساعد
رئيس مركز المناهج



نسخة/ السيد مدير عام التخطيط المحترم
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم/ المحافظات الشمالية
الرجاء تسهيل المهمة

نسخة / ملف
ن:ع

ملحق (15): كتاب مدير التربية والتعليم في نابلس لمديري المدارس الخاصة بتسهيل المهمة

State of Palestine
Ministry of Education and Higher Education
Directorate of Education – Nablus



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم - نابلس

الرقم: م.ن/ 30 / 31 / 53 / 2

التاريخ: 6 / 11 / 2013م

الموافق: 1 / 2 / 1435هـ

حضرة مدير / ة مدرسة _____ المحترم / ة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: الدراسة الميدانية

تهديكم مديرية التربية والتعليم أطيب تحياتها، لا مانع من السماح للباحثة (الهيام حسن محمد) بتوزيع استماراتها بعنوان (دور مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة بالضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات) في مدرستكم.

مع الاحترام،،،

د. محمد عواد

مدير التربية والتعليم



- نسخة النائبان المحترمان.
- نسخة / الملف.

ل.ي - ع.ن / د.م

ملحق (16): كتاب مدير التربية والتعليم رام الله لمديري التربية والتعليم رام الله

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education Ramallah & AL-Bireh



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / رام الله والبيرة

الرقم: 2788/1/3

التاريخ: 25 / 11 / 2013 م

الموافق: 1435/1/21 هـ

السادة مديري ومديرات المدارس الخاصة لحافظة رام الله والبيرة المحترمين
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: الدراسة الميدانية

الإشارة: كتاب معالي وزير التربية والتعليم العالي

رقم: وت / 2117/46/2 بتاريخ 2013/11/4 م

لا مانع من قيام الطالبة " الهام حسن محمد حمد" من إجراء دراستها الميدانية بعنوان " دور مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها " وتعبئة الاستبانة الخاصة من قبل معلمي ومعلمات مدرستكم على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية

(الرجاء تسهيل المهمة)

مع الاحترام،،

أ. أيوب عليان
مدير التربية والتعليم



نسخة / النائب الفني المحترم

نسخة/ النائب الإداري المحترم

التعليم العام

أ. /

114

ملحق (18): كتاب نموذج تشكيل لجنة مناقشة أطروحة ماجستير

بسم الله الرحمن الرحيم

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

نموذج تشكيل لجنة مناقشة أطروحة الماجستير/الدكتوراه

اسم الطالب/ة: الطاهر محمد محمد رقم التسجيل: 11150018
اسم البرنامج: مؤادة التربية
عنوان الأطروحة: دور مدير المدرسة بصفته مديراً فعلياً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية - مدينة نابلس
أرجو الموافقة على تشكيل لجنة مناقشة أطروحة الطالب/ة المذكورة على النحو التالي: تتطلب للمعلمين طلبة

الرقم	الإسم	الدرجة	العنوان / الهاتف	التخصص	
				العام	الدقيق
1	د. محمد محمد	رئيساً	جامعة النجاح الوطنية	مؤادة التربية	مؤادة التربية
2	د. أحمد فتحي	ممتحناً خارجياً	جامعة بيرزيت	مؤادة التربية	مؤادة التربية
3	د. عميد كريمة أبو	ممتحناً داخلياً	جامعة النجاح الوطنية	قياس وتقييم	قياس وتقييم
4	د. علي لشكعة	عضواً	جامعة النجاح الوطنية	علم النفس التربوي	علم النفس التربوي

اسم المشرف على الأطروحة: 1- د. محمد محمد التوقيع: [Signature] التاريخ: 18/3/2014
2- [Signature] التوقيع: [Signature] التاريخ: 1/1/2014

* يجب تسليم عمادة الدراسات العليا نسخاً من الأطروحة بعدد أعضاء لجنة المناقشة للاستعمال الرسمي.

مسجلة الكلية: الطاهر محمد محمد
التاريخ: 18/3/2014
التوقيع: [Signature]
المدقق: [Signature]
* د. محمد محمد 18/3/2014 * د. أحمد فتحي 18/3/2014 * د. عميد كريمة أبو 18/3/2014 * د. علي لشكعة 18/3/2014
التاريخ: 18/3/2014
توصية عميد القبول والتسجيل: الطاهر محمد محمد
التوقيع: [Signature]
توصية المدير المالي: الطاهر محمد محمد
التوقيع: [Signature]
توصية مجلس القسم المختص / لجنة البرنامج: الطاهر محمد محمد
الاسم: د. محمد محمد الاسم: د. محمد محمد
التوقيع: [Signature] التوقيع: [Signature]
توصية رئيس قسم الدراسات العليا: الطاهر محمد محمد
التاريخ: 1/1/2014
توصية عميد كلية الدراسات العليا: الطاهر محمد محمد
التاريخ: 1/1/2014

18/3/2014
[Signature]

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**The Degree Practice of the School Principal as a
Resident Supervisor in Improving the Teachers'
Professional Growth from the Teachers'
Perspective in the West Bank Private Schools**

**By
Elham Hassan Mohammed Hamad**

**Supervised By
Dr. Hassan Mohammad Tayyem**

**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.**

2014

**The Degree Practice of the School Principal as a Resident Supervisor
in Improving the Teachers' Professional Growth from the Teachers'
Perspective in the West Bank Private Schools**

By

Elham Hassan Mohammed Hamad

Supervised By

Dr. Hassan Mohammad Tayyem

Abstract

This study aimed at identifying the degree practice of the school principal as a resident supervisor in improving the teachers' professional growth from the teachers' perspective in the West Bank private schools. Furthermore, this study sought to find out the impact of the study variables, namely, sex, academic qualification, experience, level of school and governorate, on the degree practice of the school principal as a resident supervisor in improving the teachers' professional growth from the teachers' perspective in the West Bank private schools. To these two ends, the researcher developed a questionnaire based on previous theoretical literature and relevant studies. The 55-item questionnaire was tested for both reliability and validity. Reliability was checked by submitting the study instrument to a number of referees. Cronbach's Alpha (coefficient) was used to test validity of the instrument. It was found to be (0.933). Then the questionnaire was administered to randomly chosen sample of 548 teachers of both sexes. The population of the study was all males and females teachers (5,606) in the West Bank private schools. After data collection, SPSS was used for analysis of the results.

After data analysis, it was found that the total score of the degree practice of the school principal as a resident supervisor in improving the

teachers' professional growth from the teachers' perspective in the West Bank private schools, was high. The score was (3.8132) or (76.3%), a high percentage according to the scale used in this study. It was also found that there were no statistically significant differences at ($\alpha= 0.05$) which could be attributed to the variables of sex, academic qualification and educational stage. However, it was found that there were statistically significant differences at ($\alpha= 0.05$) which could be attributed to the variable of experience and these differences were in favor of teachers who had less than five years of experience. There were, also, statistically significant differences at ($\alpha= 0.05$) which could be attributed to the variable of governorate and they were in favor of the central governorates.

In the light of the study findings, the researcher recommends that the principal respect more the teachers' opinions when they participate in debates and discussions. She also suggests that the principal take decisions through participatory methods. The researcher also emphasizes the importance of holding training courses and seminars to discuss modern teaching methods in educational materials. Finally, the researcher calls for similar studies on this topic in government schools in the West Bank.