

# المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية

إعداد:

سوسن فهمي عدوان

إشراف:

د. سائدة عفونة

د. نهى عطير

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

2020

المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية  
في وزارة التربية والتعليم  
دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية

إعداد

سوسن فهمي عدوان

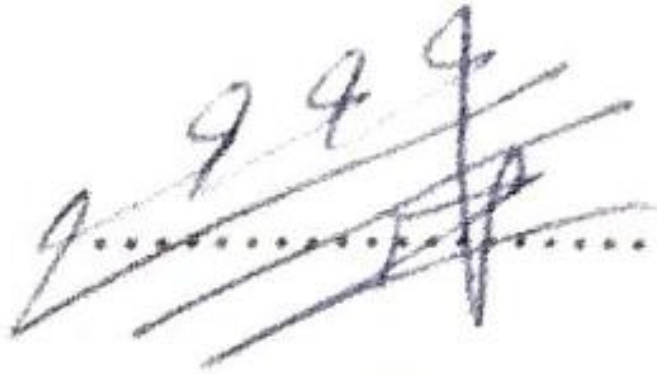
نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2020/12/10م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



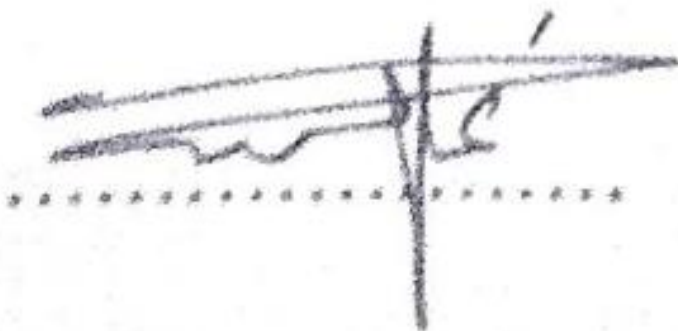
1. د. سائدة عفونة / مشرفاً ورئيساً



2. د. نهى عطيير / مشرفاً ثانياً



3. أ. د. معزوز جابر علاونة / ممتحناً خارجياً



4. د. علي حبابب / ممتحناً داخلياً

ب

المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية  
في وزارة التربية والتعليم  
دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية

إعداد

سوسن فهمي عدوان

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2020/12/10م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. سائدة عفونة / مشرفاً ورئيساً

2. د. نهى عطيير / مشرفاً ثانياً

3. أ. د. معزوز جابر علاونة / ممتحناً خارجياً

4. د. علي حبابب / ممتحناً داخلياً

ب

## الإهداء

إليك يا أمي... إليك يا أبي

إلى سندي ورفيق دربي زوجي الغالي كنت لي خير داعمٍ وسند

إلى ابنتي؛ حلا ريحانة بستاني

إلى أبنائي؛ يزن ومحمد مهجة قلبي

إلى كل من ساندني وقدم لي الدعم

إلى الأساتذة الأفاضل في جامعتي الحبيبة

إليك يا وطني

أهدي ثمرة عملي هذا

# الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً، الذي أعانني ويسر دربي في مسيرتي ووفقني في إنجاز هذه الرسالة، وبعد الله عز وجل، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، وكانوا لنا داعمين، ولنا رافعين نحو العلا.

وكل الشكر والتقدير أرفعهما إلى عميدة كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين، ومُشرفتي المتألقة بحضورها، التي أشرفت على هذه الدراسة، وأدين لها بجزيل الشكر والعرفان، ومساندتها لي فكل الشكر لك د. سائدة عفونة على جهودك الرائعة، وأتقدم بجزيل الشكر إلى مشرفتي د. نهى عاطر مسؤولة وحدة التعليم المستمر في جامعة فلسطين التقنية؛ لدعمها وتقديمها الاقتراحات في ما يتعلق برسالتني؛ لتخرج بصورتها الحالية، وأتقدم بجزيل الشكر من الدكتور محمد مطر في وزارة التربية والتعليم؛ لتسهيل مهمتي البحثية في مديريات شمال الضفة الغربية، والشكر موصول إلى مشرفي التعليم المهني لما قدموه لي من معلومات واقتراحات حول المعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية خلال اللقاء بهم في المجموعات البؤرية، والشكر أيضاً إلى مُديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية لما قدموه من تعاون في الاستجابة على أداة الدراسة، ممثلة بالمقابلة وحسن استقبالهم، وكل الشكر أرفعه إلى لجنة المحكمين، ووزارة التربية والتعليم، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء اللجنة الممتحنة الدكتور الفاضل علي حبايب؛ ممتحناً داخلياً، والدكتور الفاضل معزوز علاونة؛ ممتحناً خارجياً، على ما قدماه لي من ملاحظات قيمة خلال المناقشة، ولما فيه من إثراء للدراسة، ولا أنسى أن أرفع كلمات الشكر لكل من ساندني في دراستي من أساتذتي، وأهلي، وأحبتي فلکم مني جزيل الشكر والعرفان.

الباحثة: سوسن فهمي عدوان

الإقرار:

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

# المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة علمية أو بحث  
علمي 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:**

اسم الطالب: سوسن فهمي عدوان

**Signature:**

التوقيع:

**Date:**

التاريخ: 2020/12/10

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص
1	الفصل الأول: المقدمة وخلفيتها الدراسية
2	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	أسئلة الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
12	الأدب النظري
34	الدراسات السابقة
34	الدراسات العربية
42	الدراسات الأجنبية
45	التعقيب على الدراسات السابقة
49	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
50	منهج الدراسة
51	مجتمع الدراسة وعينتها
51	أداتا الدراسة
53	صدق أداتي الدراسة

54	ثبات أدواتي الدراسة
54	إجراءات الدراسة
56	جمع البيانات وتحليلها
57	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
59	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
62	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.
73	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.
77	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.
81	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
82	المقدمة
82	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
84	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
86	مناقشة نتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
87	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
89	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
90	مقارنة النتائج
95	<b>التوصيات</b>
97	<b>مقترح الدراسة</b>
98	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
108	<b>قائمة الملاحق</b>
B	<b>Abstract</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	تطور التعليم المهني في فلسطين حسب الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي (وزارة التربية والتعليم، 2018)	1
51	أفراد مجتمع الدراسة	2
51	أفراد عينة الدراسة الذين استجابوا لأداتي الدراسة.	3
53	المدارس المهنية في محافظات شمال الضفة الغربية.	4
59	التكرارات لاستجابات مديري المدارس المهنية على السؤال الأول للدراسة المتعلق بدرجة توافر المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية من خلال المقابلة التي أجريت مع مديري المدارس المهنية (ن=6).	5
60	التكرارات لاستجابات مديري المدارس المهنية حول كيفية ترشحهم لوظيفة كمدير المدرسة المهنية (ن=6).	6
61	التكرارات لاستجابات مكلفي متابعة المدارس المهنية في المجموعة البؤرية الأولى على السؤال الأول المتعلق بدرجة توافر المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية (ن=4).	7
63	التكرارات لاستجابات مكلفي التعليم المهني في المجموعة البؤرية الأولى حول سؤال الدراسة الثاني المتعلق بمقترحات تطوير معايير اختيار مدير المدرسة المهنية، وكفاياته التي تؤهله كمرشح، (ن=4).	8
64	التكرارات لاستجابات مشرفي التعليم المهني حول سؤال الدراسة الثاني المتعلق بمقترحات تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية، (ن=10).	9
66	التكرارات لاستجابات مديري المدارس المهنية في مديات شمال الضفة الغربية حول سؤال الدراسة الثاني المتعلق بمقترحات تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية (ن=6).	10
68	التكرارات لاستجابات مكلفي التعليم المهني حول سؤال الدراسة الثالث المتعلق بالتحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير معايير الواجب توافرها لاختيار مدير المدرسة المهنية (ن=4).	11

70	التكرارات والنسب المئوية لاستجابات مشرفي التعليم المهني حول سؤال الدراسة الثالث المتعلق بالتحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية، (ن=10).	12
71	التكرارات لاستجابات مديري المدارس المهنية حول التحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية (ن=6).	13
73	التكرارات لاستجابات مكلفي التعليم المهني حول سؤال الدراسة الرابع المتعلق بسبل مواجهة التحديات والمعوقات التي تحول دون تطور المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية (ن=4).	14
75	التكرارات لاستجابات مشرفي التعليم المهني حول سؤال الدراسة الرابع المتعلق بسبل مواجهة التحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية (ن=10).	15
76	التكرارات لاستجابات مشرفي التعليم المهني في المجموعة البؤرية الثانية حول سؤال الدراسة الخامس المتعلق بسبل تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية (ن=10).	16
78	التكرارات لاستجابات مديري المدارس المهنية حول سؤال الدراسة الخامس المتعلق بسبل تطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية (ن=6).	17
79	التكرارات لاستجابات مديري المدارس المهنية حول الدورات التدريبية التي يحتاجها مدير المدارس المهنية في سبيل تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية (ن=6).	18
92	مقارنة نتائج مقترحات المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة مقارنة بالمعايير العامة	19
97	مقترح الدراسة لتطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية.	20

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
109	لجنة المحكمين	1
110	كتاب تسهيل المهمة البحثية من الدراسات العليا	2
111	كتاب تسهيل المهمة البحثية من وزارة التربية والتعليم	3
112	نص المقابلة	4
124	نص المجموعة البؤرية الأولى	5
127	نص المجموعة البؤرية الثانية	6
130	كتاب الإعلان عن وظيفة مدير مدرسة مهنية	7

# المعايير المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم دراسة حالة محافظات شمال الضفة الغربية

إعداد:

سوسن فهمي عدوان

إشراف

د. سائدة عفونة

د. نهى عطير

## المُلخَص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم، ودراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مقترحات تطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج النوعي من خلال أداتين، وهما: المقابلة والمجموعات البؤرية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (30) مديراً ومشرفاً على التعليم المهني، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام (2019-2020)، وبلغ حجم العينة (6) من مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية، و(14) من مشرفي التعليم المهني موزعين على مديريات التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية، وتمت معالجة البيانات النوعية من خلال جداول التكرارات والنسب المئوية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية كبيرة، وأنّ مقترحات المكلفين بمتابعة المدارس المهنية ومشرفي التعليم المهني لاختيار مدير المدرسة المهنية جاءت في إخضاع مدير المدرسة المهنية لفترة تجريبية لا تقل عن ثلاث سنوات، وضرورة امتلاكه الصفات القيادية، والتمكن الإداري، ولديه القدرة على إدارة الأزمات والتخطيط، وطالبوا بامتلاك المرشح الخبرة الكافية بالعمل في المدارس المهنية وإدارة المشاغل، وضرورة الرجوع إلى ملفه وتاريخه حينما كان معلماً، كما أظهرت النتائج أنّ من أهم التحديات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية قلة الدعم المادي، وقلة عدد المدارس المهنية ما يزيد من وتيرة اختيار المرشح الأفضل من بين المتقدمين، والمركزية في تنفيذ القرارات، وأوصت الدراسة بضرورة اختيار المرشح الذي تتوافر فيه الموصفات القيادية، ويمتلك مهارات الاتصال

والتواصل، ولديه خبرة إدارية كافية، كما أوصت الدراسة بإخضاع المرشح لوظيفة مدير لورشة تدريبية بإدارة الأزمات والتخطيط، وإدارة المشاريع، وإخضاع مدير المدرسة المهنية لفترة تجريبية لا تقل عن ثلاث سنوات قبل التثبيت؛ للتأكد من مدى قدراته المهنية، والفنية في إدارة وقيادة المدرسة المهنية كما يجب.

**الكلمات المفتاحية:** المعايير المهنية، مدير المدرسة المهنية، المدارس المهنية، المقترحات، التطوير.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

#### المقدمة

من أهم مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وزارة التربية والتعليم؛ باعتبارها أكثر المؤسسات والقطاعات التي تؤثر في المجتمع؛ فهي المسؤولة عن أهم المؤسسات التعليمية، وهي المدارس التي يلتحق بها أكثر من ثلث سكان فلسطين من مختلف فئات المجتمع، فتؤثر على المجتمع بكافة مجالات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية (عفونة، 2015).

ويقسم التعليم العام في فلسطين إلى ثلاثة أقسام كما هو موضح في إحصائيات التعليم (وزارة التربية والتعليم، 2008) وهي:

❖ المرحلة الأساسية الدنيا (التهيئة): تشمل الصفوف من الأول إلى الرابع الأساسي، والتعليم فيها إلزامي.

❖ المرحلة الأساسية العليا (التمكين): تستمر من الخامس إلى العاشر الأساسي، والتعليم فيها إلزامي.

❖ مرحلة التعليم الثانوي: تتكون من التعليم الأكاديمي، وتشمل الصفين؛ الحادي عشر، والثاني عشر، ويمكن للطالب التفرع حسب ميوله ومعدله في الصف العاشر إلى الفرع العلمي أو الأدبي أو المهني، وبعد إنهاء ١٢ سنة دراسية يتقدم الطلبة لامتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة.

ويشرف على التعليم العام في فلسطين أربع جهات إشراف رئيسية، وهي مدارس حكومية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، أما في مدينة القدس القسم الأكبر منها تشرف عليها وزارة المعارف الإسرائيلية والبلدية، ومدارس حكومية أخرى تشرف عليها دائرة الأوقاف الإسلامية، وتديرها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتشرف وكالة الغوث الدولية

على مدارس اللاجئين الفلسطينيين في الضفة الغربية بما القدس وقطاع غزة وتتواجد معظمها في المخيمات الفلسطينية في الضفة والقطاع، والمدارس الخاصة، ويشرف على هذه المدارس ويمولها الهيئات والجمعيات الخيرية والطوائف الدينية والأفراد، ومدارس البلدية والمعارف الإسرائيلية: تقع هذه المدارس في القدس الشريف، وتشرف عليها وتديرها بلدية القدس والمعارف الإسرائيلية، ولا يوجد لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية أي إشراف على هذه المدارس (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008)

ومع التغيرات المتسارعة التي شهدتها القرن الحالي، طرأت تطورات كبيرة في مجال التربية والتعليم؛ فقد سعى القائمون على العملية التعليمية والتربوية بالارتقاء بمستوى التعليم نحو الأفضل، وتحسين مخرجات التعليم، وخاصة الطلبة، وإعدادهم ليكونوا قادرين على الانخراط بسوق العمل، وتمكينهم بمهارات القرن الحادي والعشرين من اتصال وتواصل وقيادة وحل مشكلات، والعمل على تغيير طرائق التدريس، وتحويل النظام فيها من تعليم يركز على التلقين المباشر إلى التعلم النشط الذي يعتمد على الطالب كمحور العملية التعليمية، وتطور في المناهج التعليمية، كذلك انعكس الأمر على دور المعلمين، ومديري المدارس للسير بالعملية التعليمية في المدارس قدماً نحو تحقيق جودة التعليم.

وتبدي دول العالم جميعها المتقدمة والنامية اهتماماً كبيراً بالتربية نظراً للدور الفاعل الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورفيها، وهذا الأمر جعل من التربية وسيلة تستعين بها الدول في حل قضاياها الاجتماعية، والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم، وذلك باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسية في إعداد القوى البشرية المدربة والقادرة على صنع التقدم وقيادته، الأمر الذي يستوجب توفير العديد من المتطلبات، منها وجود إدارة تربوية حديثة واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم، وعلى أداء أدوار أساسية، وتحمل مسؤوليات جديدة، تتمثل بقيادة المدرسة بعناصرها المختلفة تعليمياً وتربوياً، وتقوم المدرسة بدور مهم في تحقيق أهداف التربية لما توفره للطالب من الإعداد الشخصي، والاجتماعي، والثقافي، والمعرفي، والتربوي ليكون قادراً على مواجهة الحياة وسوق العمل.

ولقد تبلورت أهمية المدرسة وأدوارها لتتماشى مع روح ومتطلبات العصر، وزاد الاهتمام بالمدارس المهنية لأهميتها في تلبية حاجات سوق العمل، ودورها في تحقيق النهضة العلمية والمهنية

والتقنية باعتبارها تشكل اليوم مصدراً رئيسياً لإعداد القوى العاملة مهنيًا، القوى التي يحتاج إليها المجتمع حالياً، ما يزيد من أهمية المدارس المخصصة للتعليم المهني؛ لما لهذا التعليم من دور في التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال إعداد الطلبة مهنيًا في المدارس، وتقنيًا في الجامعات فيما بعد، وتخرج فئة من الطلبة المهنيين القادرين على مواجهة سوق العمل، والتكنولوجيا المتسارعة، وتعمل المدارس المهنية على تأهيل الطلبة، وإكسابهم المهارات المختلفة، ولتطوير هذه المدارس فإنه يتطلب ذلك جاهزية البنى التحتية فيها (اللهماني، 2007).

وتظهر أهمية التعليم المهني في تطوير الطاقات البشرية وقدراتها المهنية من الطلبة، ما يزيد الإقبال عليه، كما أنّ الاتجاهات الحديثة في التعليم المهني تعمل على تأصيل احترام المهن المختلفة، والعمل اليدوي، والصناعي، والزراعي، والتقني، وتطوير المجتمع صناعياً، ومهنيًا، وتكنولوجياً (مطر، 2008).

وحتى يُكتب للمدارس المهنية النجاح، لا بد من إعداد إدارات مدرسية مؤهلة بالتدريب كما تفعل الإدارات الحديثة في المؤسسات المختلفة من إعداد للموارد البشرية؛ لتمكينها وتأهيلها، ولذلك، إنّ المدارس بحاجة إلى وجود قيادات ناجحة وقادرة على قيادتها؛ فالمدير الفعال يعمل نحو طريق الإنجاز والتفوق؛ لخلق مجتمع متجدد ينجز أهدافه، ويجاري التطورات المستمرة بدون تخبط أو تردد، حيث إنّ هناك أهمية لدور المدير القيادي، كونه يحتل مكانة رفيعة في قيادة المدرسة؛ فهو القائد والملمه، ونجاح مدرسته يتوقف على مدى إبداعه في مجال عمله، وقدرته على تحفيز المعلمين والطلبة وإثارة دافعيتهم، وقدرته في تمثيل نفسه كقدوة حسنة للمعلمين والطلبة، ومن هذا المنطلق ظهرت آراء متعددة تتعلق بضرورة وضع معايير يمكن من خلالها تقويم النظام التربوي وتطويره، وأصبح الإصلاح التربوي القائم على المعايير بمنزلة القوة الدافعة لكثير من السياسات التربوية، التي تؤكد ضرورة الارتقاء بمستوى الطلبة، وانطلاقاً من هذه الرؤية ظهرت فكرة المعايير في التعليم، وانتشرت كثيراً (ربايعة وزكارنة، 2015).

والتعليم المهني في فلسطين "عملية تعليمية وتدريبية لإعداد الطلبة لإكسابهم المهارات اللازمة، ومن أجل إعدادهم للانخراط مستقبلاً في سوق العمل، حيث يتم خلال الفترة الدراسية تدريب

الطلبة على إتقان جميع المهارات المرتبطة بالمهنة، وهناك قطاعات فرعية متعددة تندرج تحت قطاع التعليم في فلسطين، وتتقاطع فيما بينها في تداخلاتها واهتماماتها، والقطاعات الفرعية هي: التعليم ما قبل المدرسة، التعليم العالي، التعليم غير النظامي، والتعليم المستمر، التعليم المدرسي الأساسي (10-1)، والثانوي (11-12)، وتضمن برنامج التعليم الثانوي برنامج التعليم المهني والتقني، وتم اعتماد الصف العاشر ضمن المرحلة الثانوية، وبذلك أصبح العاشر مهني جزءاً من التعليم المهني، ويحتاج التعليم المهني إلى دعم ومساندة حقيقية من المجتمع المحلي، ويجب أن يكون هناك توعية لدى الأهالي والطلبة لأهمية التعليم المهني" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017، ص27).

وعند الحديث عن التعليم لا بد وأن يكون لمدير المدرسة الدور الأكبر؛ فهو الميسر لتعلم الطلبة، والمتابع لاحتياجات الطلبة كافة، علاوة على قيامه بالدور القيادي، والإداري في مساعدتهم على التكامل في نموهم العقلي والانفعالي والسلوكي من خلال العمل كفريق مع المعلمين والعاملين في المدرسة، ويندرج تحت المعرفة المهنية عدة مستويات للإدارة المدرسية، وهي مستوى الإدارة المتميز، ويفترض فيه أن يظهر مدير المدرسة معرفة عميقة بالفلسفة العامة التي يبني عليها المنهاج، وتتوافق ممارساته القيادية لعملية التعلم مع فهمه لمبادئ السياسة التربوية، والخطوط العريضة للمنهاج، حيث يوجه المعلمين باستمرار نحو تحقيق الأهداف العامة، ومستوى الإدارة المتوسط، حيث يُظهر مدير المدرسة معرفة عامة بالفلسفة التي يبني عليها المنهاج، وتتوافق ممارساته الإدارية لعملية التعلم مع فهمه لمبادئ السياسة التربوية للمنهاج، إذ يعمل على توجيه المعلمين نحو تحقيق الأهداف العامة من خلال متابعة الخطط والأساليب التي يتبعها المعلمون في تعليم الطلبة، وتقييم أدائهم، أما مستوى الإدارة الضعيف فهنا يظهر مدير المدرسة معرفة سطحية بالأسس العامة التي بني عليها المنهاج الفلسطينية، ونادراً ما تتوافق ممارساته الإدارية مع الخطوط العريضة، وملاحظاته حول خطط المعلمين وأساليب تعليمهم وتقييمهم للطلبة عامة وسطحية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2014).

ويتضح من هذه المستويات أثر قوة المعيار في إضفائه بعداً مهماً للدرجة التي تتوافر فيها، ولا بد أن تمر عملية تطبيق المعايير المهنية في المؤسسات بخمسة مراحل أساسية لتحقيق النجاح المطلوب، وهي: مرحلة الاقتناع بالمعيار وتبني فلسفة أهمية المعيار، حيث يبدأ الاهتمام من قبل

الإدارة العليا وينعكس ذلك بعمل برامج تدريبية لكبار المسؤولين، يتناول مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها، ومرحلة التخطيط وتشمل وضع الخطط التفصيلية وتحديد متطلبات تحقيق النظام، ومرحلة التقييم وتشمل عدداً من التساؤلات المهمة التي يتم في ضوءها تهيئة أرضية مناسبة للبدى للبدء؟ في تطبيق المعيار، ومرحلة التنفيذ وتتطلب اختيار فرق العمل التي ستقوم بالتنفيذ وتدريبهم، ومرحلة نشر وتبادل الخبرات حيث يتم استثمار النجاحات التي تم تحقيقها (ترهي، 2016).

### مشكلة الدراسة

يتطلب تطوير المؤسسة التربوية وتحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية وجود كوادر بشرية متميزة رائدة وذات مواصفات قيادية، وخبرات عالية يتم اختيارها وفقاً لأسس وقواعد ومعايير خاصة، بحيث يتبلور عن هذا الاختيار الأمثل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وسابقاً، كانت عملية اختيار مديري المدارس لا تخضع لمعايير محددة، كما لم يكن يخضع المرشحون في بعض الحالات إلى اختبارات تقييمية أو غيرها، ولربما السبب في ذلك قلة أعداد الأشخاص المؤهلين لتولي هذا المنصب، ولكن مع مستجدات المرحلة، وتطورها وتأثر التعليم بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وتزايد أعداد الطلبة، والمعلمين، وأعداد المدارس، والعاملين في سلك التربية والتعليم ممن يحق لهم الترشح لوظيفة مدير مدرسة، وزيادة تحصيلهم، ودرجاتهم العلمية أصبحت المفاضلة بين المترشحين أمراً صعباً للغاية وبحاجة إلى معايير تحكم عملية المفاضلة هذه، وبناءً على ذلك، كان لا بد من وجود معايير واضحة لاختيار مديري المدارس المهنية، وإخضاعهم للاختبارات والمقابلات والدورات التدريبية، ومن هنا تأتي مشكلة الدراسة للوقوف على معايير اختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية، كونها تختلف في نظامها عن المدارس الأخرى، من حيث النظام التعليمي، وطرائق التدريس، والمنهج، والكادر التعليمي، ونظراً للاهتمام التربوي حالياً بالتعليم المهني والتقني من جانب، ولأن متطلبات المرحلة تستوجب من كل متعلم وإع التطلع بجدية إلى أهمية التوجه نحو الاهتمام بالتعليم المهني، خاصةً أنه أثبت جدارته في الدول المتقدمة والصناعية في تحقيق متطلبات سوق العمل العالمية، ومن جانبٍ آخر، سعت الباحثة إلى الوقوف على المعايير المهنية الواجب توافرها في مدير المدرسة الذي تم اختياره، وذلك لقلّة الدراسات البحثية في فلسطين حسب

علم الباحثة ومعرفة مدى موثمة هذه المعايير للشروط المهنية المتعلقة بمدير المدرسة وكفاياته التي تم وضعها من قبل وزارة التربية والتعليم العالي (2014) ومدى تفعيلها، وإمكانية تطويرها، ورفع سقف المعايير لتحقيق نزاهة أكثر وعدالة مهنية أكبر لتحقيق الجودة في المعايير المهنية لمدير المدارس المهنية في فلسطين، ولذلك تحددت مشكلة الدراسة بالإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس، وهو: ما المعايير المهنية لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم في مدارس مديريات شمال الضفة؟

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما المعايير المهنية لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم في مدارس مديريات شمال الضفة؟
- 2- ما مقترحات مشرفي ومكلفي التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم لتطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية؟
- 3- ما مقترحات مكلفي ومشرفي التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم لتطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية؟
- 4- ما التحديات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية الواجب توافرها لاختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية؟
- 5- كيف يتم مواجهة التحديات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية الواجب توافرها لاختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية؟

## أهداف الدراسة:

سعت الباحثة من خلال دراستها الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى المعايير المهنية لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية.
- 2- التعرف إلى مقترحات مديري المدارس المهنية ومشرفي التعليم المهني في مديريات شمال الضفة الغربية لتطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية.
- 3- التعرف إلى التحديات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية الواجب توافرها لاختيار مديري المدارس المهنية من وجهات نظر مشرفي التعليم المهني ومديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية.
- 4- التعرف إلى سبل مواجهة التحديات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية الواجب توافرها لاختيار مديري المدارس المهنية من وجهات نظر مشرفي التعليم المهني ومديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية.

## أهمية الدراسة:

استمدت هذه الدراسة أهميتها من حيث إسهامها في تقديم الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة، ومراجعة الأدبيات السابقة، والدراسات الحديثة والمعاصرة ذات العلاقة المباشرة بموضوع التعليم المهني ومعايير اختيار مدير المدرسة المهنية، واستكشاف المعايير المهنية الواجب توافرها في اختيار مديري المدارس المهنية لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم المهني، الأمر الذي يجعل هذه الدراسة مرجعاً يفيد التربويين، وأساتذة الجامعات، والباحثين، والمهتمين بهذا الموضوع، ما يثري من قيمة الرسالة كونها مرجعاً علمياً في المكتبات الجامعية، والإلكترونية، وتبرز أهميتها التطبيقية من خلال المقترحات التي خرجت بها الدراسة لتطوير معايير اختيار مديري المدارس المهنية، وذلك من خلال اللقاءات التي أجرتها الباحثة مع مديري المدارس المهنية، ومشرفي التعليم المهني، وتمكين

صناع القرار في وزارة التربية والتعليم من اتخاذ القرار المتعلق بالمعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية من خلال الأخذ بنتائج ومقترحات الدراسة، وإعداد معايير مهنية واضحة ومحددة، ودعوة التربويين وأساتذة الجامعات والقائمين على التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم على تكريس البحوث العلمية المتعلقة بالتعليم المهني من خلال المطالبة بعقد الورشات البحثية من قبل أعضاء هيئة التدريس فيها لأهمية تلك البحوث في تطوير التعليم المهني، تماشياً مع متطلبات واحتياجات سوق العمل.

### حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على المحددات الآتية:

**الحد البشري:** جميع مديري مدارس المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم ومشرفي ومكلفي التعليم المهني الذين يشرفون على المدارس المهنية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية.

**الحد الزمني:** على الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2020/2019.

**الحد المكاني:** مديريات شمال الضفة الغربية وهي: (مديرية نابلس، ومديرية جنين، ومديرية سلفيت، ومديرية طولكرم، ومديرية قلقيلية).

**الحد الموضوعي:** اعتمدت نتائج هذه الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات والمجموعات البؤرية.

### مصطلحات الدراسة

**المعايير:** هي مرمى أو هدف أو محك تربوي يعبر عنه إما رقمياً كمتوسط إحصائي، أو فلسفياً كأنموذج للتمييز، ويتم على أساسه الحكم على الأمور أو الأشياء (الطويل وأبو شويمة، 2016: 931).

**وتعرف إجرائياً:** الخصال أو الخصائص والمهارات التي يجب توافرها عند إجراء عملية اختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية.

**التعليم المهني:** يعرف بأنه مسار من مسارات التعليم هدفه إكساب المتعلم مهارات علمية في تخصص معين يؤثر ويتأثر بسوق العمل، وهو تعليم يؤهل الطالب لمزاولة مهنة معينة بعد تخرجه، من خلال تزويده بالمهارات العلمية اللازمة (الآغا، 2018: 317).

**ويعرف إجرائياً:** مسار تعليمي متاح في المدارس المهنية في مديريات مديريات شمال الضفة الغربية لتأهيل الطلبة مهنيًا، ويلتحق بها الطلبة بعد إنهاءهم الصف العاشر الأساسي بنجاح ومدة التعليم فيها سنتان، ويتم طرح تخصصات مهنية مختلفة فيها مثل الهندسة الميكانيكية.

**مدير المدرسة:** بأنه الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها. (ربيع، 2006: 51)

**ويعرف إجرائياً:** مدير المدرسة المهنية الذي يتم اختياره وفق المعايير المهنية المقترحة من قبل أفراد الدراسة من مديري المدارس المهنية في مديريات الشمال، ومشرفي التعليم المهني، وذلك من خلال استجابتهم لأداتي الدراسة؛ المجموعات البؤرية، والمقابلات البحثية.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة العربية.

الدراسات السابقة الأجنبية.

التعقيب على الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الأدب النظري

يتضمن هذا الفصل الحديث عن الإدارة التربوية، والإدارة المدرسية، والوصف الوظيفي لمدير المدرسة، كما يتضمن الفصل الحديث عن التعليم المهني، ونشأته، وتطوره في فلسطين، والمدارس المهنية والتحديات والعقبات التي تواجه التعليم المهني، والمعايير المهنية لمدير المدرسة، وأنواعها، وكذلك الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي بحثت في موضوع الدراسة، والتعقيب عليها.

#### مقدمة

يعد التعليم حقاً من حقوق الإنسان وضرورة ملحة من أجل تحقيق التطور والتنمية البشرية في مختلف جوانبها الاقتصادية والاجتماعية، والتربوية، ومع التطورات والتغيرات التي طرأت على التعليم بسبب التقدم التكنولوجي، وتسارع المعرفة توجهت كثير من الدول إلى استحداث نظامها التعليمي، وربطه بمهارات القرن الحادي والعشرين واحتياجات سوق العمل، وترى عفونة (2017) أن التعليم المهني يفتح مجالاً أمام التربويين لتحسين مخرجات التعليم وتحقيق التنمية الشاملة في الجوانب التعليمية والاقتصادية والمهنية، وهذا يفرض على وزارة التربية والتعليم العالي اتخاذ إجراءات سريعة وعامة لنشر الوعي بأهمية التعليم المهني، ومواجهة المشكلات التي تواجه مدارس التعليم المهني؛ لارتباطها بفكرة ضعف التحصيل الدراسي ما جعله غير قادر على تأمين المستوى الاجتماعي والمادي المرغوبين للفرد، وتغيير قناعات أولياء الأمور نحو التعليم المهني.

## التعليم في فلسطين

يقود النظام التعليمي في فلسطين وزارتي التربية والتعليم، والتربية والتعليم العالي والبحث العلمي، ويعملان على تنظيم وتطوير التعليم بكافة قطاعاته، التعليم الذي يشمل مراحل متعددة، وقد جاءت في الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي (2017-2022: 28-29) مراحل التعليم وهي:

❖ **التعليم ما قبل المدرسة:** وتحتضن هذه المرحلة الأطفال من عمر ثلاث سنوات وسبعة شهور إلى سن القبول في المدرسة، وتسهم هذه المرحلة بتتمية شخصية الطفل نفسياً، واجتماعياً، وعقلياً، وجسدياً.

❖ **التعليم المدرسي من (1-12):** وتضم مرحلتين:

- **مرحلة التعليم الأساسي:** وتبدأ هذه المرحلة من الصف الأول الأساسي حتى الصف التاسع الأساسي وتقسم هذه المرحلة إلى قسمين هما: الأساسية الدنيا للصفوف من (1-4) وهي مرحلة التأسيس، والأساسية العليا (5-9) وهي مرحلة التمكين.

- **مرحلة التعليم الثانوي:** وتضم هذه المرحلة الصفوف من العاشر حتى الثاني عشر بمساراتها المختلفة الأكاديمية، والمهنية، التي يلتحق بها الطلبة بناءً على قدراتهم وميولهم وحسب القوانين والأنظمة المنظمة لذلك.

❖ **التعليم العالي:** وهي مرحلة عليا من التعليم تُدرس في الجامعات والكليات الأهلية، والتقنية، أو أي مؤسسة جامعية تمنح شهادة جامعية.

❖ **التعليم غير النظامي:** وتشمل أنشطة تعليم تنظم خارج إطار التعليم النظامي، ويتناول الأنشطة التعليمية الهادفة مثل برامج التعليم الموازي الذي يقدم للمتسربين ممن أنهوا الصفوف من (5-6) سنوات في التعليم الأساسي، وبرامج محو الأمية وتعليم الكبار ممن تزيد أعمارهم عن (16) سنة وزارة التربية والتعليم العالي.

وبالنسبة للتعليم المهني، وعلى وجه الخصوص، فهو يحتل في الوقت الحالي دوراً مهماً يتوقع أن يسهم في تحسين الإنتاجية في كافة القطاعات الاقتصادية، والمساهمة في رفع مستوى مهارة العاملين، وبالتالي، يسهم في دفع الوضع الاقتصادي إلى الأمام، بالإضافة إلى أنه يعمل على تقليل نسبة البطالة، ولم يحظ التعليم المهني والتقني في السابق الاهتمام الكافي؛ لأنه كان مرتبطاً غالباً بفكرة الفشل الدراسي، وبأنه لا يؤمن المستوى الاجتماعي والدخل المادي المرغوبين، وقد يكون التعليم المهني من الفروع التي نالت القسط الأقل اهتماماً سابقاً، ولم يشعر القائمون على عملية التخطيط في وزارة التربية والتعليم العالي بشكل عام بأهمية هذا النوع من التعليم إلا مؤخراً (شلدان وأبو ليلة، 2016).

وترى الباحثة أنّ نظرة المجتمع للتعليم المهني ما زالت نظرة دونية؛ لاعتقادهم أنّ التعليم الأكاديمي أفضل، خاصة إذا كان الطالب متوقفاً في دراسته حتى لو لم يكن لديه رغبة في التعليم الأكاديمي، فإنّ الأهل يرسمون له مساره الجامعي في الالتحاق بكلّيات الطب أو الهندسة، أو التخصصات الأكاديمية الأخرى.

### مفهوم التعليم المهني:

عرفته وزارة التربية والتعليم العالي (2018) بأنه: "تعليم يهتم بتدريس التخصصات المهنية والفنية والتدريب التقني، ولها خصوصيتها في الأجهزة والمعدات اللازمة للتطبيق العملي أثناء التدريب"، وعرفته الأغا (2018: 317) بأنه: "مسار من مسارات التعليم هدفه إكساب المتعلم مهارات علمية في تخصص معين يؤثر ويتأثر بسوق العمل، وهو تعليم يؤهل الطالب لمزاولة مهنة معينة بعد تخرجه، من خلال تزويده بالمهارات العلمية اللازمة وقد تم تصميمه لتلبية احتياجات السوق"، وعرفته اليونسكو كما ذكر أحمد (2001) بأنه: "تعليم يشمل كافة ميادين العملية التربوية، ويتضمن التقنيات والعلوم المرتبطة على اختلافها، والطالب يكتسب الاتجاهات والمهارات والمعارف المتمسمة بالطابع العملي في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، وهو جزء لا يتجزأ من التعليم العام وهو من أنواع التربية المستدامة".

وترى الباحثة أنّ التعليم المهني جزء من نظام التعليم العام ويسعى إلى إعداد طلبة يمتلكون القدرات والإمكانيات العملية التي تؤهلهم للعمل مهنيًا لالتحاق بسوق العمل، من خلال إكسابهم مهارات القرن الحادي والعشرين كمهارات الاتصال والتواصل، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة.

### نشأة التعليم المهني

بدأ الاهتمام بالتعليم المهني في فلسطين عام (1865)، وذلك عندما سمحت الدولة العثمانية لرعاياها بإنشاء مدارس خاصة بهم، وكانت فلسطين في ذلك الوقت تحت حكم الدولة العثمانية، فانتشرت المدارس العربية الإسلامية الخاصة والمدارس التبشيرية الأجنبية، وفي عام (1860) تمّ إنشاء مدرسة الأيتام السورية الألمانية (مدرسة شنلر) في القدس كأول مدرسة أجنبية تهتم بالتدريب المهني والحرفي واليدوي من خلال إنشاء عدد من المشاغل للتدريب كالخياطة والنجارة والحدادة، وتجليد الكتب والطباعة وصناعة الأحذية، والخراطة وصناعة الفخار؛ وذلك بهدف تمكين الأيتام من إعالة أنفسهم بأنفسهم. (أبو عصب، 2005)

وفي عهد الانتداب البريطاني تمّ إنشاء مدارس صناعية، وجمعيات، منها مدرسة دار الأيتام الإسلامية في القدس عام 1922؛ لتحقيق نفس أهداف مدرسة شنلر، ولكنها خصصت للذكور فقط، ومدرسة خضوري الزراعية عام 1930 في طولكرم، لتدريب الطلبة بعد إنهائهم المرحلة الابتدائية على أسلوب الزراعة العامة، ولمدة سنتين، وفي عام 1933، تم إنشاء أول مدرسة مهنية حكومية في حيفا. (أو عصب، 2005)

وقد ذكرت هلال (2011)، أنّ التعليم المهني ارتبط بواقع فلسطين التاريخي، فبعد حرب 1948 (النكبة) تأسست كثير من المراكز الحرفية والمهنية في سبيل تحسين أوضاع الناس السيئة، قدمت الأنثرو خدمات للتدريب المهني، ولكنها اقتصرت على الذكور دون الاناث.

ومنذ عام (1958) إبان الحكم الأردني أنشأت الحكومة الأردنية ووكالة الغوث الدولية عددًا من المدارس المهنية ومراكز التدريب المهني وكليات المجتمع التي بدورها غطت مرحلة التعليم الثانوي ومرحلة التعليم العالي. وفي حقبة الستينيات بدأت وزارة التربية والتعليم الأردنية تهتم بالتعليم

الصناعي، فأنشأت عدداً من المدارس الصناعية في المملكة من ضمنها المدرسة الصناعية في نابلس سنة (1962)، ثم لحقتها دار اليتيم العربي، وهي مؤسسة خاصة، ثم تم إنشاء المدرسة الصناعية الثانوية في القدس عام (1965)، كما أنشأت وزارة التربية والتعليم الأردنية مراكز للنشاط الصناعي في (23) مدرسة إعدادية للحرف اليدوية في الحدادة والنجارة وأحياناً على الكهرباء البسيطة، وكان الهدف في هذه المراكز هو توليد حب العمل اليدوي لدى الطالب وتشجيعه على ممارسته دونما خجل، وإعطاء الطالب فكرة أولية عن التعليم الصناعي، قد تؤدي إلى أن يتجه إلى الالتحاق بالمدارس الصناعية بعد إنهاء المرحلة الإعدادية. (أبو عصبه، 2005)

ومع الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة عام (1967) تراجع التعليم المهني، لغياب الإدارة الموحدة والتشريعات الفعالة، إضافة إلى تعمد سلطات الاحتلال الإسرائيلي إهمال التعليم المهني بهدف توجيه الشباب الفلسطيني للعمل في المصانع الاسرائيلية، وعمدت الحكومة الإسرائيلية إلى إنشاء مراكز تدريب مهنية تقليدية تنظم دورات تدريبية قصيرة من (3) إلى (8) أشهر، ومع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية وتسلم زمام الأمور في التعليم عام (1995)، أخذ التعليم المهني جانباً من اهتمام المؤسسات الرسمية والأهلية، وبدأ التعليم المهني ينمو تدريجياً من خلال افتتاح عدد من مراكز التعليم والتدريب المهني، وطرح العديد من البرامج والتخصصات الجديدة التي تتواءم مع متطلبات سوق العمل في المجتمع الفلسطيني وتوفير الكوادر الفلسطينية المؤهلة والمدرّبة مهنيّاً، وقد تبنت وزارة التربية والتعليم العالي إستراتيجية تهدف إلى تطوير نظام التعليم والتدريب المهني والتقني والمصادر البشرية، وتطوير الموارد المادية والمناهج والأنظمة والتشريعات المتعلقة بالتعليم المهني، فشرعت في زيادة عدد المدارس الصناعية وزيادة التخصصات فيها، وتمّ اعتماد وتفعيل هيكلية الحوكمة المقترحة لقطاع التعليم المهني في صيغة هيئة مجلس أعلى للتعليم المهني لمعالجة مشكلاته المتراكمة منذ سنواتٍ سابقة، وتعميم برنامج التلمذة المهنية في جميع المدارس المهنية ما يسهم في تشجيع الطلبة للالتحاق بالفروع المهنية، وتوفير الأطر المؤهلة وطنياً، والتصنيفات المهنية الفلسطينية لحصر المؤهلات المهنية وجذب الطلبة نحو التعليم المهني (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017)

وقد ضمت برامج التعليم المهني في المدارس المهنية في الضفة الغربية وقطاع غزة عام (2013) (21) برنامجاً، يتم تقديمها في (14) مدرسة حكومية، وتصنف هذه البرامج إلى أربع مجموعات هي: برامج التعليم الثانوي الصناعي، وبرامج التعليم الثانوي الزراعي، وبرامج التعليم الثانوي التجاري، والفندقي، وتكون مدة الدراسة في هذه المدارس سنتين، ويلتحق بها الطلبة بعد نجاحهم في الصف العاشر الأساسي، أما التخصصات المهنية المطروحة للطلبة في المدارس المهنية فهي التخصصات المتاحة للذكور: صيانة أجهزة حاسوب، والإلكترونيات صناعة، وتمديدات كهرباء، وميكانيكا سيارات، ولحام وتشكيل معادن، وأدوات صحية، وتدفئة مركزية، وتكييف وتبريد، ونجارة، ومساحة وبناء، واتصالات تمديدات كهربائية، وكهرباء سيارات، وتجليس سيارات، وتكنولوجيا مباني، وتكنولوجيا مصاعد، وخرطة وتسوية، ونجارة، زراعي، أما التخصصات المتاحة للإناث فتشمل: صيانة أجهزة حاسوب، واتصالات، وتجميل، وإنتاج الملابس، وتصميم الأزياء، وتكنولوجيا المعلومات، والإلكترونيات الصناعية، والهندسة الكهربائية، وصيانة الآلات المكتبية. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2015)

وتسعى وزارة التربية والتعليم العالي إلى زيادة نسبة الطلبة الملتحقين بالتعليم المهني بفروعه المختلفة، من خلال تطوير وتوسعة المدارس المهنية القائمة، وبناء مدارس مهنية جديدة، والبدء بتطبيق أنماط جديدة من التعليم والتدريب المهني المرتبط بالعمل وبرامج التلمذة المهنية، وذلك لربط هذا التعليم والتدريب باحتياجات سوق العمل، من خلال تطوير البرامج والمناهج وفق منهجيات حديثة، وضمن مشاركة فاعلة من أصحاب العمل في تطويرها، إلا أن وزارة التربية والتعليم العالي تواجه مشكلة ضعف نسبة الطلبة الملتحقين بالتعليم المهني، فقد بلغت نسبة الطلبة الملتحقين بالتعليم المهني منخفضة، حيث بلغت عام (2018) (2.99%)، من نسبة الدخول للمرحلة الثانوية، بينما معدل الدخول للصف العاشر المهني (1.70%) (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).

وبالنسبة لتطور التعليم في المدارس المهنية، فالجدول (1) يبين تطور المدارس المهنية وفق الخطة الاستراتيجية للتعليم المهني (وزارة التربية والتعليم العالي، 2018).

الجدول(1): تطور التعليم المهني في فلسطين حسب الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي(وزارة التربية والتعليم،2018)

التخصصات	عدد المدارس الكلي	عدد المدارس المضافة	العام الدراسي
7	7	تم(7) مدارس	1952
7	10	تم بناء ثلاث مدارس	1960 – 1964
10	12	تم بناء مدرستان	1976 – 1978
8	14	تم بناء مدرستان	1992
10	15	تم بناء مدرسة	2000
13	20	تم بناء خمس مدارس	2004 – 2018

ويتبين من خلال الجدول (1) أنّ عدد المدارس المهنية لغاية العام (2018) لا يتجاوز (20) مدرسة مقارنة بعدد مدارس التعليم العام في نفس العام حيث بلغت (3037) مدرسة حكومية، وهو عدد قليل، ولذلك ترى الباحثة أنّ الاهتمام بالتعليم المهني ما زال بحاجة إلى دعم ومساندة من الوزارة ومؤسسات المجتمع المحلي الداعمة، وتوظيف الإعلام التربوي في تغيير قناعات الأهالي نحوه.

أما بالنسبة للمدارس المهنية التي تم إنشاؤها في فلسطين وحسب ما جاء في مركز الإحصاء الفلسطيني وفا وبالرجوع إليها بتاريخ (2019/9/15) فالمدارس هي:

- مدرسة جنين الثانوية الصناعية في جنين تأسست المدرسة سنة (2004)، وتضم أربعة تخصصات، وفي عام (2009) تم إنشاء مبنى جديد يضم خمسة تخصصات جديدة، بحيث أصبح إجمالي التخصصات في المدرسة تسع تخصصات للذكور.
- مدرسة طولكرم الثانوية الصناعية، وقد تأسست سنة (1976) وأعيد بناءها سنة (2007) بعد أن دمرها الاحتلال سنة (2001) وتضم المدرسة عشر تخصصات للذكور وتخصصين للإناث.
- مدرسة سيلة الظهر الثانوية الصناعية، وقد تأسست المدرسة عام (1992)، تضم ثماني تخصصات للذكور.

- مدرسة نابلس الثانوية الصناعية المختلطة، وقد تأسست عام (1961) بالتعاون مع حكومة المملكة الأردنية الهاشمية والولايات المتحدة الأمريكية، ضمت سبعة مشاغل، وفي عام (1984) تم افتتاح مشغلين آخرين، وفي عام (1986) أضيف مشغل التبريد والتكييف إلى أن أصبح عدد التخصصات عشرة تخصصات، وفي عام (2001) أضيف مشغل آخر وهو الاتصالات، وفي عام (2013) أضيف قسم الإناث للتعليم المهني.
  - مدرسة قلقيلية الثانوية الصناعية، وقد تم افتتاح هذه المدرسة عام (2005) وتضم خمسة تخصصات وتم إضافة تخصصين فيما بعد.
  - مدرسة سلفيت الثانوية الصناعية، تأسست عام (2004) وتضم (4) تخصصات.
  - مدرسة دير دبوان الثانوية الصناعية في رام الله، تأسست عام (1976)، بدأت المدرسة في ثلاثة تخصصات، وأصبحت فيما بعد عشر تخصصات.
  - مدرسة اليتيم العربي في القدس، تأسست عام (1965)، بدايتها أربعة تخصصات، ومن ثم أصبحت ثماني تخصصات، وبإمكان الطلبة استكمال دراسته العليا في الجامعات المحلية والدولية.
  - مدرسة الساليزيان الثانوية بيت لحم، تأسست عام (1991)، مدة الدراسة فيها ثلاثة سنوات ويشمل أربعة تخصصات.
  - مدرسة العروب الزراعية الثانوية المختلطة، تأسست عام (1965) وهي المدرسة الزراعية الوحيدة في الضفة الغربية وتدرس تخصصات الزراعة للإناث والذكور.
  - مدرسة بنات دورا الثانوية المهنية، أنشئت عام (2004) وتضم (4) تخصصات.
  - مدرسة الخليل الثانوية الصناعية، وقد تم بناؤها عام (1993) وتضم تخصصين للإناث وستة تخصصات للذكور.
- وبناء على التخصصات المطروحة في المداس المهني نجد أن غالبيتها تخصصات خاصة بالذكور، أما التخصصات المتعلقة بالإناث، فهي قليلة، وهذا يدل على ضعف برامج التعليم المهني المتعلقة بالإناث وقلة المدارس المخصصة لاستيعاب الإناث (وزارة التربية والتعليم العالي، 2016).

## تحديات التعليم المهني في فلسطين

حسب ما جاء في خطة واستراتيجية الوزارة للتعليم العالي (2017-2022) يواجه التعليم المهني عدة تحديات من أهمها تشتت إدارة نظام التعليم والتدريب المهني بين عدد من الوزارات، كوزارة التربية والتعليم، ووزارة التعليم العالي، ووزارة العمل، وغياب مساهمة القطاع الخاص والمجتمع المحلي في إدارة القطاع المهني، وتدني جودة برامج التعليم المهني، وعدم انسجامها مع متطلبات سوق العمل، وارتفاع نسبة البطالة بين الطلبة الخريجين، وتضارب سياسات الجهات المسؤولة عن التعليم المهني، وتدني القيمة المجتمعية للتعليم المهني، بالإضافة إلى مشكلات تتعلق بالمناهج، والكوادر البشرية، والأدوات، والأبنية، أما الأيوبي (2008) يركز على معوقات بيئية واجتماعية تتمثل في نظرة المجتمع الدونية للتعليم المهني ولخريجيه، وارتباطه بالحرف اليدوية في أذهان الناس، حيث يخلط الناس بين التعليم المهني والحرف اليدوية، علاوة على تدني روابط ونظام العلاوات والحوافز المعمول بها في استحقاقات العاملين وخريجي هذه الكليات المهنية، وعدم وجود استراتيجية واضحة ومتكاملة للتعليم المهني والتقني تراعي الظروف الاجتماعية والاقتصادية والنفسية للمجتمع، وترتبط بين احتياجات المجتمع ومخرجات التعليم التقني أو التخصصات المقترحة، بالإضافة إلى عدم وجود متابعة للتطورات التكنولوجية الحديثة في المجتمعات المتطورة والإفادة منها، وسرعة تغير المهن والوظائف حيث تقف في بعض الأحيان مؤسسات التعليم المهني عاجزة عن متابعة التغيرات الحاصلة في المجتمع، والعلم والتقنية الحديثة وغير قادرة على استيعاب التخصصات والمهن الجديدة وما يتطلبه تجديد المضمون فيها، إضافة إلى: ضيق مساحة التعليم المهني والتقني ومحدودية أنواعه وتخصصاته رغم التوجهات الجادة في السنوات الأخيرة لتوسيع التعليم المهني والتقني من قبل وزارة التربية والتعليم العالي ومن قبل الكليات كمجهودات ذاتية.

ويرى مساد (2015) أنّ مستوى مناهج التعليم التقني والمهن ضعيف، وبحاجة إلى تطوير، كما أنّ هناك ضعفاً في إعداد المعلمين وتدريبهم، بالإضافة إلى عجز المختبرات عن تلبية حاجات الطلبة إلى التدريب العملي، وضعف التحصيل العلمي للطلبة الملتحقين بالتعليم المهني، ويرى سرحان (2015) أنّ هناك معوقات تتعلق بقلّة الدعم المادي للتعليم المهني، ومخرجات التعليم المهني، وضعف في آليات التخطيط، بالإضافة إلى النظرة الدونية للتعليم المهني، ويرى دسوقي (2010) أنّ هناك معوقات تتعلق بغياب الكوادر التعليمية المؤهلة تربوياً ومهنياً، الأمر الذي ينعكس على مخرجات التعليم؛ وعدم الاهتمام بتنمية الكفاية التكنولوجية لمعلم التعليم المهني من أجل مواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي؛ مما يؤدي إلى افتقارهم إلى استراتيجيات التدريس الحديثة والمتطورة، والكفايات التكنولوجية، ويرى كل من (أبو عاصي، 2003؛ وحمدان، 2001؛ وأبو جراد، 2000؛ وحمد، 2000) أنّ هناك معوقات بيئية واجتماعية تتمثل بالنظرة الدونية من قبل المجتمع للتعليم

المهني وارتباطه بالحرف اليدوية في عقول الناس، وقلة استيعاب الخريجين المهنيين في سوق العمل، وتدني رواتب وحوافز العاملين والخريجين بالكليات التقنية، وعدم وجود إستراتيجية واضحة ومتكاملة للتعليم المهني والتقني تراعي الظروف ومستجدات المرحلة، وضعف متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة في المجتمعات المتطورة، وسرعة تغير المهن والوظائف، بسبب تسارع التكنولوجيا والتقدم العلمي والتقني الأمر الذي أدى إلى تغير مواصفات أداء المهن والوظائف، وبالتالي، نقص الكوادر المهلة بالمهارات المطلوبة في التعليم المهني يزيد من التحديات التي تواجهه، إضافة إلى غياب الدور الإعلامي في توعية الأهالي وتغيير قناعات الناس نحو التعليم المهني، حيث لا تتجاوز نسبة الملتحقين بالتعليم المهني 3%، بالإضافة إلى محدودية التخصصات المهنية.

ويتبين للباحثة من خلال ما سبق أن تحديات التعليم المهني تتمحور حول عدم وجود الكفاءات المؤهلة، وضعف ووعي المجتمع، والجهات الإشرافية المتعددة على التعليم المهني، وضعف مواكبة مهارات القرن الحادي والعشرين، وزيادة نسبة البطالة بين الخريجين من الكليات التقنية.

### الإدارة المدرسية

تُعرف الإدارة التربوية بأنها "مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع، المتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي، وما يضعه من سياسة تربوية وأنظمة وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية، وتهتم بتنظيم العناصر البشرية التعليمية من المعلمين، وموظفين فنيين وإداريين، والطلبة، وأولياء الأمور، كما تهتم بتنظيم العناصر المادية من أبنية، وتجهيزات، وأثاث، وأدوات وأنظمة، وتشريعات، وتنظيم الأفكار والقيم والاتجاهات التي تشمل المناهج، والمقررات الدراسية، والأنشطة، ويؤكد المفهوم الحديث للإدارة التربوية على العمل الجماعي في ميدان التعليم، وينظر إليها على أنها وسيلة وليست غاية. (عابدين، 2001)

أما الإدارة التعليمية فهي تهتم بتحقيق الأهداف التربوية، وهي تمثل الحلقة المباشرة المسؤولة عن إدارة التعليم في الدولة، والإدارة التربوية كما يرى الحامد (2009) أعلى مستوى من الإدارة التعليمية؛ فالإدارة التربوية هي المسؤولة عن التخطيط، ورسم الخطوط العريضة للمناهج، ووضع الإستراتيجيات التربوية والتعليمية، وتتمثل الإدارة التعليمية في مديريات التربية والتعليم الموزعة في المدن، بينما الإدارة المدرسية هي كما يذكر المومني (2007) وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافهما، وبالتالي، هي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته، بل إن صلتها بالإدارة التعليمية والإدارة التربوية تشكل صلة الخاص بالعام.

ويتفق الإداريون والتربويون على أهمية السلوك القيادي الفعال لمدير المدرسة في تحقيق أهدافها وغاياتها، وإدارة العملية التعليمية التعلمية في مدرسته؛ فهو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في المدرسة، وتهيئة جميع الظروف، لتساعدهم على نموهم مهنيًا، وشخصيًا للقيام بأدوارهم على أفضل وجه، وتعد الإدارة المدرسية ركناً أساسياً من أركان العملية التربوية التعليمية، ويتوقف عليها نجاح العملية التربوية كونها الإدارة المباشرة المشرفة على التعليم بشكل عام، والمنفذة للسياسات التعليمية التي تخطط لها الإدارات التعليمية العليا، ونتيجة لتعدد مهمات مديرة المدرسة واختصاصاتها، وكثرة الواجبات والمهام الملقاة على عاتقها، لذا يتوجب على التربويين والمشرفين على الإدارات المدرسية الاهتمام بالإدارة المدرسية ممثلة بمديرها، وإعدادهم، وتدريبهم للقيام بواجباتهم الإدارية والقيادية في المدرسة على أكمل وجه. (القباطي، 2011)

وتعد الإدارة المدرسية كما يرى الفرج (2010) الجهة التنظيمية المسؤولة عن إدارة المدارس، وهي تشمل فريق عمل متكامل ممثلة بمدير المدرسة ونائبه والمعلمين، والعاملين، والطلبة، وأولياء الأمور بهدف تحقيق أهداف التربية، والارتقاء بالعملية التعليمية، وترى الشراوي (2006) أنّ الإدارة المدرسية هي مجموعة من المهمات التنفيذية والفنية التي تنجز بالتعاون الجماعي بهدف توفير المناخ التعليمي المناسب الذي يحفز العاملين في المدرسة على العمل، وحل المشكلات، وتذليل الصعوبات بغية تحقيق أهداف العملية التعليمية والارتقاء بالطالب ورفع مستواه التحصيلي.

وترى الباحثة، وبناءً على ما سبق، أن الإدارة المدرسية تعمل على تنفيذ المهمات والأعمال المناطة بها من قبل الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، التي تسعى لتحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية في الدولة، والارتقاء بالتعليم من خلال رفع مستوى الطالب التحصيلي وبناء شخصيته بصورة متكاملة نفسياً، وتربوياً، واجتماعياً، وعقلياً، وسلوكياً من خلال العمل الجماعي في المدرسة.

### أهداف الإدارة المدرسية

لم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية هدفها تسيير شؤون المدرسة فحسب، وتسيير التعليمات الصادرة عن المديريات كالمحافظة على النظام وتقصي الحضور والغياب للطلبة والمعلمين وصيانة الأبنية والتجهيزات وغيرها، بل أصبحت بالإضافة لذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم العمل في المدرسة وتطويره، واستثمار الموارد المادية والبشرية التي تساعد على إنجاز الأهداف التربوية، وتنشيط العلاقة مع المجتمع المحلي، ويرى عابدين (2001) أنّ أهداف الإدارة المدرسية تتمثل في توفير المناخ الملائم لتحقيق نمو المتعلمين بشكل كامل ومتوازن، وتحقيق الأغراض الاجتماعية التي يحرص المجتمع على تعميمها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين، وتوجيه المتعلمين ومساعدتهم في اختيار الخبرات لتحقيق نموهم، والمساهمة في دراسة المجتمع،

وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه، بينما يرى دياب (2001) أن أهم أهداف الإدارة المدرسية هو التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات التي تصدر عن مدير المدرسة لا بد أن تعمل على بناء الطالب السوي من جميع النواحي، والاهتمام بإنجاز المهمات الإدارية بصورة جيدة وشكل فعال، والاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهمات والمسؤوليات بين المعلمين، وإتقان فن الاتصال والتواصل مع مجتمع المدرسة، والعمل على ربط المدرسة بالمجتمع، ومواجهة المشكلات داخل المدرسة والعمل على حلها.

وتسعى الإدارة التربوية إلى تفعيل المصادر والموارد المتاحة للمؤسسات التعليمية بغرض تحقيق الأهداف الفنية، والتعليمية، والبشرية، والمادية عبر التخطيط المحكم والمتابعة الحثيثة والضبط المتوازن الذي يضمن نجاح التربية ورسالتها، وترتكز عملية الإدارة التربوية على ضبط شبكة العلاقات بين العديد من العمليات، منها: القيادة واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية وتحليل النظم التربوية وأساليب التخطيط التربوي والتفكير العلمي، ومتطلبات الإدارة الديمقراطية، وضبط شبكة علاقات العمل، ونظم المعلومات التربوية وكل ذلك بهدف الوصول إلى الفعالية الإدارية للنظام التربوي وحصد أفضل النتائج المرجوة منه. (الطويل وأبو شويمة، 2016: 929)

### مسؤوليات الإدارة المدرسية

لا شك أن الإدارة المدرسية جهاز متكامل يتكون من مدير المدرسة ونائبه والمعلمين والعاملين، وتشمل كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية، ولكن لا يتعارض هذا مع حتمية وجود القيادة العليا الفاعلة التي تتمثل في مدير المدرسة، والتي تعد عاملاً أساسياً في نجاح المدرسة وأداء وظيفتها كما يذكر مصطفى (2002)، ويواجه مدير المدرسة مشكلات وقضايا عديدة، الأمر الذي يتطلب منه أن يكون قادراً على إصدار القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتقسيم هذه المهمات والمسؤوليات إلى مسؤوليات فنية إشرافية، وتتمثل كما ذكرها البديري (2005) برفع مستوى التعليم بالمدرسة ومواكبة المستجدات التربوية الحديثة، والإشراف على نواحي النشاط المختلفة، وعلى برامج التوجيه، وزيارة الفصول وتخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها، ورفع تقارير وافية لأولياء الأمور، وتتمثل المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة حسب ما ذكره أحمد وحافظ (2003) في تنمية المعلمين مهنيًا، وإثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه، والقيام بدراسات وبحوث إجرائية لتحسين التعليم، ومراجعة خطط المعلمين وتقويم أدائهم، ومتابعتهم، وإعداد التقارير اللازمة عن تقدم الطلبة في دراستهم، والتعرف إلى الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة، ومستوى تحصيل الطلبة، وعقد الاجتماعات والمؤتمرات، ومواكبة التطورات التربوية والتعليمية، ومعرفة استعدادات وقدرات المعلمين، وتنمية القيم الأخلاقية الحميدة، ودراسة المناهج والكتب المقررة، وتتمثل المسؤوليات الإدارية في

التنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف وربطها بالمجتمع وتوزيع المهمات، ويخص العمارة (2001) المسؤوليات الإدارية لمدير المدرسة في إدارة شؤون الطلبة من خلال تنظيم التشكيلات المدرسية، وتنظيم السجلات والملفات، ورعاية النظام والانضباط المدرسي، وتنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة، وتنظيم الامتحانات المدرسية وإدارتها ونتائجها، وتنظيم شؤون العاملين من حيث مساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة، وتنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي، وإدارة دوام العاملين في المدرسة وتنظيمه، وتنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة، وإعداد التقارير الفصلية والسنوية عن العاملين في المدرسة، وتوطيد العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال دراسة واقعه، وتنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي، وتنظيم برنامج استعادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية، والاستفادة من صلة أولياء الأمور والمدرسة وإشراكهم في نشاطات المدرسة، وتنظيم البناء المدرسي والتجهيزات المدرسية، متابعة أعمال الصيانة اللازمة لها، وإدارة الشؤون المالية والمتمثلة في التبرعات المدرسية وإدارتها، وتنظيم ريع الجمعية التعاونية في المدرسة وإدارتها، وترتيب الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية: من خلال تنظيم المراسلات وإدارتها، وكذلك تنظيم وإدارة الاجتماعات التربوية.

وترى الباحثة أنّ مهمات مدير المدرسة تتجلى في امتلاكه للكفايات المهنية والإدارية والفنية والشخصية والقيادية، ومقدرته على متابعة الأعمال الإدارية، والفنية، وكلما زادت هذه الكفايات كان قادراً على السير بالمدرسة نحو التميز.

### الوصف الوظيفي لمدير المدرسة

يُعرف ربيع (2006: 51) مدير المدرسة بأنه: "الشخص الذي يرأس الإدارة المدرسية ويقوم بعملية توجيه أنشطتها والإشراف عليها ومتابعتها"، كما يعرف حجي (2001: 41) مدير المدرسة بأنه: "قائد فريق العمل المدرسي الذي يضم الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين والجهاز الإداري المعاون والعمال، ويظل المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة" ويُعرف بأنه: "الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية" (حجي، 2005: 377).

ويرى عابدين (2001) أنّ شخصية مدير المدرسة تصف حياته، ومهامه، وسلوكه في العمل، ومدى تأثيره على العمل، والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، وكيفية فهمه لنفسه، وخصائصه الداخلية والخارجية؛ فشخصية الإنسان هي محصلة تفاعل الخصائص الوراثية، والبيئية، والموقفية.

وبناءً على ماسبق من تعريفات، ترى الباحثة أنّ مدير المدرسة يتولى القيادة الإشرافية في المدرسة ويتابع أعمال المعلمين، وتحصيل الطلبة، وينظم العملية التربوية والتعليمية في المدرسة، وينفذ تعليمات وزارة التربية والتعليم، ويطور الاتصال والأنشطة مع المجتمع المحلي.

ويذكر البدرى (2005) أنّ مدير المدرسة هو المسؤول عن توجيه المعلمين في الأمور الفنية، ويقوم بالمشاركة في متابعة أعمالهم، وهو المسؤول الأول أمام التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية في مدرسته؛ فهو يمثل السلطة التنفيذية في المدرسة، ويعمل على تخطيط عمل موظفيه وواجباتهم ومهامهم، والتنسيق بينهم، واختيار المعلمين للشاغر المناسب، وتأهيلهم وتدريبهم مهنيًا وتقنيًا، وتوجيه التعليمات وإصدار القرارات، ومراقبة إنجاز الأعمال، وتقييم الأداء الوظيفي وتقييم النتائج الفعلية المحققة على أرض الواقع ومقارنتها بالأهداف المرسومة للمدرسة وفق الخطط والمعايير المحددة من قبل المؤسسة التعليمية، فنرى أن دور المدير مهم جداً وحيوي.

ويرى إسماعيل (2006) أنّ مدير المدرسة مطالب بتنفيذ السياسة التعليمية في مدرسته في ضوء الفلسفة العامة للدولة، ويرى الجبر (2002) أنّ مدير المدرسة هو أكثر الأفراد مسؤولية فيما يتعلق بتحقيق أهداف المدرسة والمجتمع وبكفاءة عالية.

وقد صنفت الحريري (2007) العمليات والوظائف الإدارية والفنية لمدير المدرسة في فئتين؛ الفئة الأولى تمثلت بالعمليات والوظائف الإدارية وتشمل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، والتقييم، والقيادة، والاتصال، واتخاذ القرارات، وأما الفئة الثانية فتتعلق بالجوانب الفنية من حيث تنمية أداء المعلمين، والتعرف إلى قدراتهم المهنية وإدارة الصف، وتطوير المناهج، وتحليل الخطط المدرسية، ومتابعة تحصيل الطلبة وسلوكياتهم، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين والطلبة وتقييم أعمال المعلمين والعاملين في المدرسة.

وترى الباحثة أنّ من أقوى الأدوار الوظيفية لمدير المدرسة هو الدور القيادي الناجح المتمثل بقدرة القيادة المدرسية على العمل بروح الفريق من حيث صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها، وأهدافها، وصنع القرار، واتخاذها، ودعم العاملين في المدرسة، وتنمية روح الانتماء لديهم، والقدرة على الاتصال والتواصل مع المجتمع المدرسي والمحلي، ومخاطبة المؤسسات الداعمة، فهو قائد تحولي، يتكيف مع التغيرات، ويتوافق مع متطلبات المرحلة فتجده مقبلاً على توظيف التكنولوجيا التعليمية التي تسهم في رفع مستوى المدرسة، محفزاً للعمل ومهتماً بمخرجات التعليم.

### المعايير المهنية لمديري المدارس المهنية

تشير كلمة مهنة إلى مجموعة من الصفات التي تتميز بها غالبية الأعمال، مثل الطب، والهندسة، والمحاماة وغيرها، وتعرف المهنة بأنها: "الممارسة التي تقام بمعارف نظرية واسعة تؤسس عليها؛ فالمهني بحاجة ماسة إلى إعداد طويل نسبياً كي يؤهل لممارسة المهنة، ولكل منها أخلاقياتها الخاصة لكي تحكم سلوك أعضائها وتقاليدهم ومعايير ترتيب مستوياتهم المهنية، أما المعايير فهي قيم تعبر تمام التعبير عن المهنة؛ فالوصف الذي تشير إليه المعايير ليس عملية محايدة، لكنها تتطوي وتعتبر صراحة على قيم اجتماعية وفلسفية. (كريم، 2003: 12)

ويعرفها أبو عزيز (2009: 97) أنها: "مجموعة من القواعد والمطالب التي تعد أساساً للحكم الكمي أو الكيفي من خلال مقارنة هذه الشروط بما هو قائم، وصولاً إلى جوانب القوة والضعف، أو أنها عبارة عن مقاييس من خلالها يمكن الحكم على أفعال الإنسان وسلوكه"، ويعرفها السيد (2006: 12) إنها: "المرشد لما يجب أن يقوم به المعلم؛ فهي تمكنه من إدراك دوره داخل المدرسة وخارجها، وهي تستخدم لتحديد الحد أو المستوى المطلوب للأداء الذي يجب أن يصل إليه المعلم" ومدير المدرسة هو بالأصل معلم، ويشير إبراهيم (2009) إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف مصطلح المعايير؛ إذ عرفها المهتمون بالمجال التربوي من زوايا كثيرة مثل المحتوى، والأداء، وفرص التعلم، ورخصة مزاولة المهنة، وتعرفها وزارة التربية والتعليم العالي (2017) في أنها: تؤسس لعملية التقويم الذاتي، لرصد مستوى الأداء بهدف تطوير وتحسين التعليم، كما تعرفها وزارة التربية والتعليم العالي (2014: 7) "عبارة يستند إليها في الحكم على الجودة في ضوء ما تضمنته من وصف السلوك، والممارسات المعبرة عن قيم أو اتجاهات، أو أنماط تفكير، أو قدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، باعتبارها خطوطاً إرشادية تمثل المستوى النوعي للأداء".

وبناءً على ما سبق من تعريفات، يتبين للباحثة أنّ المعايير هي عبارة عن مقاييس يتم توظيفها لقياس مستوى الأداء في مجال معين، ووظيفة معينة، وإذا كان الشخص المتقدم للوظيفة مؤهلاً للترشح للوظيفة وفق مستويات محددة تظهر من خلال ملفه المهني، وسلوكه، وأفعاله.

وتعد المعايير محصلة أبعاد سلوكية واجتماعية وعلمية وتربوية، ومن خلال تطبيقها يمكن تقييم الموضوع المراد تقييمه تربوياً، أو إصدار أحكام على المقوم لتحقيق الأهداف، وقد أشار الطويل (2001) إلى أهمية الأخذ بالمعايير في الإدارة التربوية؛ إذ إنها تساعد في زيادة معرفة الإنسان، وتوقع نتائج ممكنة للأعمال، وتحقيق الأهداف التربوية؛ فمدير المدرسة قائد تربوي يحمل رؤية ورسالة ساميتين، ويعمل على تحقيقهما من خلال تأثيره في العاملين، ما يتطلب امتلاكه لسمات وصفات شخصية تعزز ثقة المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي به، باعتباره قدوة يحتذى بها، وبما أن المدرسة تزرع قيم الصدق والأمانة والنزاهة والمساواة والعدالة والتسامح وتقبل الآخر وغيرها من

القيم الإنسانية لدى الطلبة، فلا بد لقائد المدرسة من أن يتصف بهذه القيم ويمارسها في حياته اليومية.

### مسوغات اختيار المعيار لاختيار مدير المدرسة

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

### أهمية المعايير المهنية

بينت العديد من الدراسات أن أهمية المعايير المهنية تتمثل في مساعدتها للمعلم على تغيير كل ما يطرأ على أدائه، وأداء طلبته في ضوءها، وتقديم عروضه مسترشداً بها، ومعرفة مدى اقترابه من المستوى المطلوب، كما أنها تعمل على تحقيق ثقة المعلم في تدريسه؛ لأنها تتيح له معرفة درجة سيره بأدائه في الطريق الصحيح، بالإضافة إلى أن تقويم المعلم في ضوء المعايير المهنية يعد نافذة يمكن من خلالها الارتقاء بالممارسات التدريسية الفعالة خصوصاً أن هذه المعايير تطورها الأنظمة المتقدمة والمنظمات العالمية من خلال محصلة سنوات طويلة من الخبرة، كذلك تؤسس المعايير المهنية لمهنة التعليم للعمل بطرق منظمة في إدارة الأداء، وتحدد آليات تقويم ذاتي مستمر يساعد المعلمين في تحديد احتياجاتهم، ودعمهم في تبيان الطرق التي تساعدهم في إثراء وتعميق خبراتهم، ومن هنا يجب أن ينظر إليها نظرة تكاملية وشمولية لتحديد مكامن القوة، وأولويات التطوير، وتأکید النجاحات وتعزيزها. (ربايعة وزكارنة، 2015)

أما بالنسبة لأهمية المعايير فهي تسهم في دعم التطور المهني لمدير المدرسة، وتعد المرجعية المهنية الموضحة للخصائص المهنية التي يتوجب على مدير المدرسة الحفاظ عليها،

والسعي لتلبيتها في سبيل تحقيق تطوره المهني المستمر والارتقاء بقدراته وإبداعاته، وتعزيز عملية التقييم، فهي مرجعية تربوية لبناء أدوات قياس وتقييم تتوافر فيها درجة مناسبة من الصدق، والثبات، والموضوعية، فتحقق العدالة والمساواة ما يجعلها تحدياً لمدير المدرسة لبذل قصارى جهده للتميز، وتوفر المعايير فرصاً للتعاون والشراكة بين عناصر العملية التعليمية في المدرسة، والمجتمع المحلي، كما تسهم المعايير في نشر ثقافة المساءلة، فيتحتم على مدير المدرسة الوعي بفلسفتها وبإجراءاتها، وبدورها تجاه الأداء المدرسي بمختلف جوانبه، كما تشكل المعايير أحد المرتكزات الداعمة لمتخذي القرار من القادة التربويين؛ لتعزيز التوجه نحو لا مركزية التنفيذ في الإدارة المدرسية، وتفويض الصلاحيات لمديري المدارس باعتبارهم قادة تربويين في مدارسهم؛ لما لها من أهمية في إنعاش العملية التربوية، وتنمية القدرات في التعامل مع المستجدات، ويتضح أهمية المعايير في تعزيز المسؤولية المشتركة بين المدرسة والمجتمع، من خلال فتح آفاق عمل مشترك، وبناء جسور الترابط والثقة بينهما في سبيل الارتقاء بمستوى المدرسة مهنيًا واجتماعيًا، وتعزيز المكانة الاجتماعية لمدير المدرسة والعاملين فيها، وتهدف أهمية المعايير المهنية للمعلم المهني في كونها تؤسس لعملية التقييم الذاتي، لرصد مستوى الأداء بهدف تطوير، وتحسين التعليم المهني والتقني، والارتقاء بمستوى المعلم المهني لمواكبة التطورات المتسارعة في المجالات التكنولوجية والمعلوماتية، كما تعد المرجعية للمعلم المهني والتقني في فلسطين، وتشكل حجر الزاوية لتأسيس مهنة التعليم، ورافعة لتطوير، وتحسين العملية التعليمية، والتعليمية، والتدريبية بشكل عام. (صالح، 2010)

### مجالات المعايير المهنية لمدير المدرسة

اعتمدت هيئة تطوير مهنة التعليم معايير مهنية لمدير المدرسة تغطي كافة المتطلبات الأساسية للعملية التربوية بشقيها الإداري والفني، ويتم تصنيفها كما يذكرها تروهي (2016) اعتماداً على ثلاثة محاور:

**المعرفة المهنية:** حيث تستند الأطر العامة لكفاءة مدير المدرسة على مدى امتلاكه للمعرفة وتطورها؛ فالمعرفة تمثل القاعدة العريضة التي تبنى عليها المهارات المهنية لمدير المدرسة ومعتقداته واتجاهاته نحو مهنة التعليم بشكل عام ودوره القيادي والإداري بشكل خاص، التي تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والاستمرارية للعملية الإدارية.

**المهارات والممارسات المهنية:** وتظهر أهمية هذا المجال في قدرة مدير المدرسة على ترجمة المعرفة إلى مهارات وممارسات إدارية، مع المراعاة بأن الممارسات العملية تبنى على قاعدتي المعرفة والفهم، تنمو وتتطور بالاطلاع الواسع، وتبادل الخبرات والتجريب والممارسة.

**القيم والاتجاهات المهنية:** التي تساعد مدير المدرسة على فهم معتقداته واتجاهاته نحو التعليم بشكل عام، ودوره القيادي والإداري بشكل خاص، على تشكيل منظومة قيمية لديه ولدى المتعلمين في المدرسة كافة، والتزامه بما يعزز النمو المعرفي والمهاري لديه، ويؤثر في العاملين كافة لتكوين قيم واتجاهات إيجابية نحو العملية التربوية بصورة عامة.

ومن الصعوبة بمكان، حصر السمات والصفات الشخصية المطلوب توافرها في مدير المدرسة، لتعدد واختلاف نسب امتلاكها بين الأفراد، إلا أنه يتوجب على مدير المدرسة الحرص على امتلاك وتبني أية سمة أو صفة تسهم في تحسين نوعية الأداء الإداري والفني، والارتقاء بالعملية التربوية وتعزيز الهوية الفلسطينية والشخصية الوطنية، إضافة إلى أن أخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك جاءت في وثيقة مستقلة، وعلى مدير المدرسة الاطلاع عليها والتمثل والالتزام بما جاء فيها تعدد المعايير المهنية منطلقاً مهماً لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها؛ إذ تركز كل مهنة إلى معايير تعمل على ترتيب السلوك العام لمنتسبي المهنة وتنظيمه مع بعضهم البعض داخل تلك المهنة، وأيضاً مع آخرين فاعلين في ميادين المهن الأخرى، وتتلاءم مع عادات المجتمع وقيمه، وتعد المعايير المهنية قاسماً مشتركاً بين المهن المختلفة داخل المجتمع الواحد، إذ لا تخلو مهنة معينة من المعايير المهنية التي تحكم تصرفات أفرادها؛ لأنها تتأثر بالنطاق العقائدي والطور الحضاري الذي يقيسه المجتمع. (حمادنة، 2013)

### **المعايير المهنية لمدير المدرسة الامتعلقة بالتعليم العام في فلسطين**

بالرجوع إلى معايير اختيار مديري المدارس في فلسطين، يلاحظ أن هذه المعايير هي ما تم الاتفاق عليها ووضعها من قبل هيئة تطوير مهنة التعليم عام 2014، وتم إدراجها في دليل المعايير المهنية لمديري المدارس بشكل عام، ولا يوجد دليل منشور أو معمم من قبل وزارة التربية والتعليم يتعلق بالمعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية بشكل خاص، وقد تضمن دليل المعايير المهنية لمدير المدرسة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2014: 17) تسع وعشرون معياراً، وهي كالاتي:

**المعيار (1):** يمتلك معرفةً وفهماً بالمعايير المهنية الوطنية الفلسطينية للمعلمين.

**المعيار (2):** يمتلك معرفةً، وفهماً بفلسفة المنهاج الفلسطيني، وأهدافه، وخطوطه العريضة.

**المعيار (3):** يمتلك معرفةً، وفهماً بنظريات التعلم، وبمبادئ التعلم النشط، والفعال، واستراتيجياته.

- المعيار (4): يمتلك معرفةً، وفهماً بانماط التقويم التربوي وأساليبه.
- المعيار (5): يمتلك معرفةً، وفهماً بمفاهيم التخطيط التربوي، وخصائص الخطط الإدارية التربوية.
- المعيار (6): يسعى إلى تحقيق فلسفة المنهاج الفلسطيني، وأهدافه.
- المعيار (7): يوفر فرص النمو المهني لطاقت العاملين في المدرسة.
- المعيار (8): يؤدي مهماته الفنية، والإشرافية بفاعلية.
- المعيار (9): يتبنى برامج، ومشاريع تعليمية، وتطويرية.
- المعيار (10): يُوظف البيانات على اختلاف أنواعها، ومصادرها لتطوير عمليتي التعليم والتعلم.
- المعيار (11): يؤمن بحق كل فرد في التعليم.
- المعيار (12): يحرص على مستويات إنجاز عالية.
- المعيار (13): يمتلك معرفةً، وفهماً بالهيكلية الإدارية، والفنية لنظام التعليم، وفلسفته الوطنية.
- المعيار (14): يمتلك معرفةً، وفهماً بالمسؤولية القانونية، ومفاهيم المساءلة في النظام التربوي الفلسطيني.
- المعيار (15): يمتلك معرفةً، وفهماً في التخطيط التربوي، وإدارة المشاريع.
- المعيار (16): يمتلك معرفةً، وفهماً بمفاهيم القيادة، والإدارة التربوية، ونظرياتها.
- المعيار (17): يمتلك معرفةً، وفهماً بالتقنيات التربوية، وتكنولوجيا المعلومات في العملية التعليمية.
- المعيار (18): يعمل على توفير بيئة صحية آمنة، وداعمة للعملية التربوية.
- المعيار (19): يشرك العناصر البشرية ذات العلاقة في صنع القرارات التربوية الخاصة بالمدرسة.
- المعيار (20): يعمل على تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.

**المعيار (21):** يوظف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في إدارة العملية الإدارية

**المعيار (22):** يتأمل ممارسته الإدارية، والفنية وقيمتها.

**المعيار (23):** يُقدر الأعمال الإبداعية، والمتميزة لمجتمع المدرسة.

**المعيار (24):** يمتلك معرفةً، وفهماً في الإمكانيات، والموارد المجتمعية المتاحة.

**المعيار (25):** يمتلك معرفةً، وفهماً بالعلاقات المجتمعية، وإستراتيجيات التواصل.

**المعيار (26):** يعزز المسؤولية المشتركة بين المدرسة، والمجتمع المحلي في دعم تعلم الطلبة، ودعم النظام التعليمي.

**المعيار (27):** يبني برامج تشاركية، وعلاقات تكاملية مع المجتمع المحلي، والمؤسسات المجتمعية.

**المعيار (28):** يلتزم بإبراز الشخصية الوطنية، والهوية الفلسطينية.

**المعيار (29):** يؤمن بتكامل الأدوار بين مجتمع المدرسة، والمجتمع المحلي في تطوير العملية التربوية.

وترى الباحثة من خلال استقراء هذه المعايير أنها تركز على محاور المنهاج الفلسطيني، وطرائق التدريس، والتقويم، والتخطيط، والإشراف التربوي، والنمو المهني، والإدارة المدرسية، والقيادة التربوية، وتكنولوجيا المعلومات، ومبادئ المشاركة المجتمعية، والمساءلة، والاتصال والتواصل.

كما ترى الباحثة أنّ هناك معايير تستوقف القارئ عندها؛ فمثلاً المعيار (2) المعرفة بفلسفة المنهاج، وخطوطه العريضة؛ فهناك كثير من معلمي ومديري المدارس لا يملكون هذه المعرفة، والمعيار (11) يؤمن بحق التعليم، فكيف يمكن قياس مستوى إيمانه بالتعليم عند الترشح لوظيفة مدير مدرسة؟ أما بالنسبة للمعايير (13، و14، و15، و16، و17) فتتطلب إخضاع المعلم المرشح لوظيفة مدير مدرسة لدورة تدريبية بالإدارة المدرسية، كما يفضل أن يكون نائب مدير للمدرسة لتحقيق المعرفة بمهام الإدارة المدرسية. وبالنسبة للمعيار (22) الذي يتعلق بتأمل ممارساته الإدارية،

والفنية، فهذا المعيار هل يتوافق مع المتقدم لوظيفة مدير مدرسة الذي لم يخض تجربة الإدارة مسبقاً؟ وكيف يمكن قياسه؟ وكذلك الأمر بالنسبة للمعيار . (29)

وفي ضوء الاهتمام بالتعليم المهني، تمّ إعداد دليل بالمعايير المهنية لمعلمي التعليم المهني في كانون الثاني/ 2017 تضمن 10 معايير وهي كما جاءت في دليل المعايير المهنية لمعلمي التعليم المهني (وزارة التربية والتعليم، 2017):

**المعيار الأول:** يُعدّ خططاً تعليمية وتدريبية واضحة المعالم والأهداف ومطورة باستمرار.

**المعيار الثاني:** يُوظف أساليب التدريب المختلفة، بما ينسجم مع الموقف التدريبي.

**المعيار الثالث:** يُوظف التقنيات الحديثة والمعلوماتية في العملية التعليمية التدريبية.

**المعيار الرابع:** يُوفر مناخاً تعليمياً يمتاز بالمرونة، والابتكار، وتعزيز ثقافة الابداع.

**المعيار الخامس:** يُوفر بيئة تعليمية آمنة، وداعمة لعملية التعلم والتعليم.

**المعيار السادس:** يُوظف التقويم بأنواعه في عملية التعلم، والتعليم، والتدريب.

**المعيار السابع:** إدارة المشغل، أو المزرعة.

**المعيار الثامن:** يُوظف الاتصال والتواصل في العملية التعليمية، والتعليمية، والتدريب.

**المعيار التاسع:** يُوظف البحوث الإجرائية في عملية التدريب.

**المعيار العاشر:** يحرص على التطور الذاتي، والنمو المهني في ضوء ممارساته التعليمية.

وترى الباحثة أنّ هذه المعايير ترتكز على محاور التدريب المهني، وتكنولوجيا المعلومات، ومهارات القرن الحادي والعشرين كالابتكار والإبداع، والاتصال والتواصل، والقدرة على التقويم، وإدارة المشاغل، المهنية، والبحوث العلمية، والنمو المهني.

وللمعلمين المهنيين دورٌ كبيرٌ في التعليم المهني، نظراً للمكانة الأساسية التي يشغلونها في النظام التعليمي، فلم يعد كافياً أن يتقن المعلم مادته فحسب، حيث إن تطور العلوم النفسية والتربوية

أكدت ضرورة الاهتمام بالمتعلم، وجعله محور العملية التعليمية التعلمية، فأصبح من المهم جداً أن يتمتع المعلم بكفايات شخصية متكاملة، وقدرات خلاقة، وأن يكون معداً إعداداً جيداً علمياً، وثقافياً، ومهنياً، وتكنولوجياً، وقادراً على فهم حاجات الطلبة، وتوجيههم، وإرشادهم لتيسير مشاركتهم الفعالة، وتحفيز تعلمهم، وتوظيف أفضل لتأسيس مهنة التعليم، ورافعة لتطوير وتحسين العملية التعليمية والتدريبية بعامة، وللارتقاء بوضع المعلم المهني وتقديمه الوظيفي. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017)

ويتطلب تحقيق المعايير المهنية في المؤسسات التعليمية تغيير ثقافة المدرسة، إذ إن نشر الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية يتطلب تغيير القيم، والسلوك التي تعد مدخلاً أساسياً لتحسين جودة العملية التربوية، ويحقق الأهداف المنشودة بأقل جهد ووقت وتكلفة، إذ إن الثقافة التنظيمية تعد امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي، إن سلوك الفرد الوظيفي هو نتاج السلوك المجتمعي والقيم التي يعتنقها، فتغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة هو السر لنجاح العملية التعليمية (ترهي، 2016).

وتعد المعايير محصلة لكثير من الأبعاد السلوكية والاجتماعية والعلمية والتربوية، ويمكن من خلال تطبيقها تعرف الصورة الحقيقية للموضوع المراد تقييمه تربوياً، أو الوصول إلى أحكام الشيء المقوم لتحقيق الأهداف، لذا ينبغي وجود مصفوفة من المعايير التي يمكن من خلالها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث لهذه المعايير أهمية في الإدارة التربوية وفوائد عديدة من ذلك أنها تساعد في ترتيب معرفة الإنسان، وتوقع نتائج ممكنة للأعمال وبلوغ الأهداف التربوية بكفاية وفاعلية، وفهم الفرد، ووعيه بالأهداف والوسائل ودرجة التناسب بها. (الطويل، 2001)

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة من الضروري اعتماد طرق وأساليب وإجراءات ملائمة في اختيار المديرين التربويين في كل المستويات وفق معايير عادلة تراعي فيهم القدرات والمهارات والكفايات والقيم والأخلاق، ويمكن أن يتم ذلك عبر استخدام طرائق متنوعة كإجراء الامتحانات، والمقابلات الشخصية، ومقاييس الرتب وغيرها؛ فالمدير هو الأساس في أي منظمة أو مؤسسة ويقوم بمهام وأعمال متنوعة تكمن في تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، لذا ينبغي أن تتم عملية اختياره بدقة

ونزاهة وموضوعية لما ينعكس ذلك على نجاح المؤسسة وتحقيق الإصلاح التربوي والتنمية المستدامة.

ويكمن القصور الرئيس في نظام التعليم المهني والتقني الفلسطيني بشكل عام، وفي تجربة التعليم المهني بشكل خاص، في افتقار الطلبة الى الخبرة المعرفية العلمية، والعملية الكافية التي تمكنهم من الأداء المهني الناجح، ما يؤكد على عدم وجود نظام فلسطيني ينظم التدريب العملي ويتابع مخرجاته ومدى ملاءمتها لحاجة السوق. إن الاستثمار في تطوير نظام التعليم والتدريب المهني من شأنه أن يزيد في عدد الطلبة الملتحقين في المدارس والتعليم المهني، ومن نسبة خريجي النظام المنخرطين في سوق العمل والتي تساعد في تنمية الاقتصاد الفلسطيني الكلي، خاصة وأن معظم طلبة المرحلة الثانوية في الضفة الغربية وقطاع غزة يتوجهون حاليًا للفروع النظرية الأكاديمية، وكذلك الحال فيما يتعلق بالتعليم فوق الثانوي، وبالمقابل ظل التعليم والتدريب المهني والتقني متراجعًا، ونسبة الطلبة الملتحقين به متدنية، ولا تتجاوز في أحسن الحالات نسبة 5% من إجمالي طلبة المدارس الثانوية. (أبو عصبه، 2005: 22)

ثانياً: الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية

أجرى الباحثان **طريخم ووطناش (2019)** دراسة هدفت التعرف إلى واقع المعايير الحالية المتبعة في اختيار أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستنباطية، تكونت عينة الدراسة من (309) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد العينة للمعايير الحالية المتبعة في الجامعة كانت متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات طبيعة العمل والجنس، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المعايير المتبعة في جامعة الكويت لاختيار أعضاء هيئة التدريس وتحديد نقاط القوة والضعف فيها بما يتواءم من تغيرات مختلفة على مستوى العالم.

أجرى كساب والسعود (2017) دراسة، هدفت الدراسة إلى تطوير معايير لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع وأبعاد الجودة الشخصية، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع معلمي وإداريي المدارس الخاصة في فلسطين، والبالغ عددهم (421)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد طور الباحثان معايير لاختيار القادة التربويين، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة اختيار القادة التربويين حسب المعايير الموضوعية مرتفعة، وحصل كل بُعد من أبعاد الجودة الشخصية على أهمية مرتفعة في اعتمادها كمعايير اختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة، وجاء بُعد الصفات الشخصية الإيجابية في المرتبة الأولى، تلاه بُعد العلاقات الإنسانية، ثم بُعد الأداء المتميز في العمل، ومن ثم التواصل الفعال، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تطوير معايير لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين في ضوء الواقع، وأبعاد الجودة الشخصية، وضمت المعايير (72) معياراً موزعة على أربعة أبعاد هي: معايير الصفات الشخصية الإيجابية، ومعايير العلاقات الإنسانية، ومعايير التواصل الفعال، ومعايير أداء التميز في العمل، وأوصت الدراسة بالأخذ بالمعايير التي خرجت بها الدراسة في ضوء معايير الجودة.

كشفت دراسة المنبع (2016) عن معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية مقارنةً مع الجامعات الأمريكية وتحديد حجم الفجوة بينهما، تكونت عينة الدراسة من أربع جامعات هم جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة هارفرد، وجامعة ستانفورد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مجموعة من المعايير المعتمدة لاختيار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وأنَّ هناك نسبة عالية من التطبيق لتلك المعايير، كما أظهرت النتائج أنَّ تقديرات أفراد العينة لاختيار أعضاء هيئة التدريس في مجالات الخصائص الشخصية والتحضير المسبق للمادة، وتشجيع الطلبة على التحصيل العلمي والبحث العلمي كانت مرتفعة، ولم تظهر النتائج فروق دالة إحصائيةً في تقديرات أفراد العينة للمعايير تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة، والخدمة، والمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة بمراجعة المعايير الموجودة حالياً، وإعداد معايير موحدة لاختيار أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعات السعودية.

وأجرى الطويل وأبو شويمة (2016) دراسة هدفت إلى اقتراح معايير لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي والنوعي، وتكوّنت عينة الدراسة من (154) فرداً من مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة، ولجمع البيانات تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض القادة التربويين في إدارات التربية والتعليم، والرّجوع إلى القوانين والأنظمة والوثائق المعتمدة في عملية اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية الأردنية، وتمّ تطوير أداة لجمع المعلومات احتوت على (75) فقرة موزعة على (8) مجالات، وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وخلصت الدراسة إلى أن درجة استجابة جميع أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة، وبناءً على ذلك جاءت مرحلة اقتراح المعايير؛ إذ تمّ الدمج بين ما ركّز عليه الجانب النظري في اقتراح المعايير، وبين ما أفرزته نتائج الدراسة، وفي المرحلة التالية تمّ التأكد من صدق المعايير، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتطبيق المعايير المقترحة في اختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

كشفت دراسة ربايعة وزكارنة (2015) عن درجة التزام المعلم الفلسطيني بالمعايير المهنية لمهنة التعليم، ولتحقيق هدف الدراسة، تم اختيار معلمو مديرية تربية وتعليم قباطية ومشرفوها، للتعرف إلى تقديراتهم، وتكونت عينة الدراسة من (249) معلم ومعلمة، و(25) مشرفاً ومشرفة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستعملت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة، بحيث بنيت في ضوء المعايير المهنية لمهنة التعليم التي تضمنها دليل المعايير المهنية لمهنة التعليم الفلسطينية للعام (2012) وتكونت من (84) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي: معايير المعرفة والفهم، والمهارات المهنية، والاتجاهات والقيم، وبعد جمع البيانات وتحليلها تبين أن درجة التزام المعلمين بالمعايير المهنية على جميع المجالات والدرجة الكلية من وجهات نظرهم أنفسهم كانت ممتازة، في حين كانت درجة التزام المعلمين بالمعايير المهنية على جميع المجالات والدرجة الكلية من وجهات نظر المشرفين جيدة. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة التزام المعلمين بالمعايير من وجهات نظر المعلمين حسب متغير الجنس للمعلم ولصالح المعلمات، ومتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة أكثر من (13) سنة، ومتغير عدد الدورات التدريبية للمعلم لصالح المعلمين الذين التحقوا بأكثر من (10) دورات، وأوصت الدراسة بتبصر المعلمين بالمعايير المهنية،

وتأهيل المعلمين لفهم المعايير المهنية، واستحداث نظام تقويم للمعلمين يضمن تحفيز المعلمين الالتزام بالمعايير.

أجرى الكبيسي والفياض (2015) دراسة هدفت إلى تحديد نوع المعايير المتبعة في اختيار أعضاء هيئة التدريس في المعاهد التقنية في ليبيا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (136) عضو هيئة تدريس، وأداة الدراسة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ تقدير أعضاء هيئة التدريس لمعايير اختيار عضو هيئة التدريس في المعاهد التقنية متوسطة، ولم تظهر الدراسة فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للمعايير تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة العلمية، والخدمة، وطبيعة العمل، والجنسية، وأوصت الدراسة بتطوير معايير لاختيار عضو هيئة التدريس في المعاهد التقنية.

وأجرى الخوالدة (2010) دراسة هدفت الدراسة التعرف إلى واقع اختيار مشرفي التربية المهنية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتطوير معايير لاختيار مشرفي التربية المهنية في الأردن، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، إذ وزعت الاستبانة التي طورها الباحث على جميع مشرفي التربية المهنية، ورؤساء أقسام التعليم المهني في المديریات، ومديري المدارس المهنية، وبلغ عددهم جميعاً (180) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعايير التي طورها الباحث كانت جميعها تصلح لاختيار المشرف التربوي، وجاء المتوسط الحسابي للموافقة على هذه المعايير مرتفعاً، وخرج الباحث باقتراح مجموعة من المعايير، مثل: معيار المؤهلات والخبرات، يحدد المؤهل العلمي لمشرف التربية المهنية بالدرجة الجامعية الأولى في التخصصات المهنية المختلفة، وتحدد خبرة مشرف التربية المهنية بخمس سنوات في مجال التدريس، ومعيار الأخلاق: التعامل مع العاملين بأمانة، والدقة في الوقت والمواعيد، والحرص على تحقيق العدالة، واتخاذ مواقف تتصف بالنزاهة والإيمان بفلسفة التربية والتعليم، واحترام الزملاء وتقديرهم، والعمل بروح الفريق الواحد والابتعاد عن الذاتية، وامتلاك قيم الصبر والتسامح.

أجرى الشمري (2008) دراسة هدفت الدراسة اقتراح تصور لتطوير آلية اختيار قادة مدارس التعليم العام، وتحديد المؤشرات المقترحة لقياس مدى تحقق الضوابط الحالية لاختيار قادة مدارس

التعليم العام التي أقرتها الوزارة 2008، والتعرف إلى الإجراءات المقترحة التي يمكن تنفيذها للتأكد من توافر ضوابط اختيار القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتقديم المنطلقات النظرية والتطبيقية لبناء تصور مقترح لتطوير آلية اختيار قادة مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية في مدينة الرياض، والبالغ عددهم (65) مشرفاً في جميع مكاتب التعليم في المدينة، وتكونت عينة من (60) مشرفاً للإدارة المدرسية، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة المتوسط الحسابي العام لمدى فهم قائد المدرسة أهداف السياسة العامة للتعليم، والأنظمة واللوائح المنظمة للعملية التعليمية. (4.08 من 5)، في حين بلغ تبني قائد المدرسة ثقافة مدرسية تقوم على الحوار وقبول الرأي الآخر ودعم الرؤى التطويرية (3.92 من 5) وإدارة القائد للمدرسة بفاعلية والعمل على التطوير الدائم لممارساته الإدارية (4.00 من 5)، والتعامل قائد المدرسة مع التقنية الحديثة بصورة وظيفية ناجحة (3.95 من 5)، ومدى تعاون قائد المدرسة مع أعضاء المجتمع المدرسي في بناء رؤية علمية تقود عمليات التخطيط (4.05 من 5) ومحور الإجراءات المقترحة التي يمكن تنفيذها للتأكد من توافر ضوابط اختيار القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض (4.21 من 5)، وأن هناك تجانساً في درجة استجابات أفراد مجتمع الدراسة على الإجراءات المقترحة التي يمكن تنفيذها للتأكد من توافر ضوابط اختيار القيادات المدرسية بمدارس التعليم العام بمدينة الرياض، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (3.83 إلى 4.50)، وأوصت الدراسة بضرورة ممارسة قائد المدرسة مهماته ومسؤولياته في المدرسة وفق مبادئ الشريعة الإسلامية، والعمل على إخضاع المرشحين (المتقدمين) لشغل الوظائف القيادية بالمدرسة لاختبارات الكفاءة الإدارية واختبارات السمات القيادية.

هدفت دراسة **الشمري (2007)** إلى الإجابة عن تساؤل الدراسة: ما معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام في السعودية؟ ما مدى ملاءمة معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام في السعودية من وجهات نظر مديري المدارس ووكلائها ومشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة حائل التعليمية؟ هل تختلف وجهات نظر أفراد الدراسة حول هذا الموضوع باختلاف متغيرات الدراسة التي تشمل: الوظيفة، المؤهل، سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية؟ ما هي المقترحات التي

يراها أفراد مجتمع الدراسة لتحسين معايير اختيار مديري مدارس التعليم العام ووكلائها؟ طبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة الذين يمثلون مديري المدارس ووكلائها ومشرفي الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام بمنطقة حائل التعليمية والبالغ عددهم 294 مديراً ووكيلاً ومشرف إدارة مدرسية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن أهم معايير اختيار مديري مدارس التعليم العام ووكلائها في السعودية، هي تلك التي تتعلق ب: طبيعة المؤهل، الخبرات، الكفايات، القدرات، التقديرات الفنية والسمات الشخصية، وهذه المعايير تشمل من جهات نظر مديري المدارس ووكلائها ومشرفي الإدارة المدرسية بمنطقة حائل التعليمية ما يلي: معايير ترشيح مديري المدارس ووكلائها بدرجة كبيرة، ومعايير ترشيح مدير المدرسة والوكيل بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة حول معايير ترشيح مديري المدارس ووكلائها باختلاف متغيرات الدراسة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة حول المقترحات التي يمكن تقديمها لتحسين معايير الترشيح باختلاف متغيرات الدراسة، وأوصت الدراسة بالأخذ بمقترحات نتائج الدراسة لتحسين معايير اختيار مديري مدارس التعليم العام ووكلائها.

أجرى زقوت (2007) دراسة هدفت الدراسة تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من جهات نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (655) من المشرفين والمديرين والمعلمين، كشفت الدراسة عن أهمية نتيجة المقابلة الشخصية وضرورة اعتماد السيرة الذاتية في عملية تصنيف وترتيب المتقدمين في قوائم، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha > 05.0$ ) في مجال التصنيف في قوائم بين جهات نظر حاملي شهادة الدبلوم وحاملي شهادة ماجستير فأكثر، في فقرات المعايير المتعلقة بهذا المجال لصالح حاملي شهادة الدبلوم، بينما لم تظهر نتائج الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha > 05.0$ ) بين تقديرات كل من المشرفين والمديرين والمعلمين لمعايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية حسب متغير سنوات الخدمة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 05.0$ ) بين تقديرات كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين لفقرات المجالات الأربعة ومجموع فقرات

المجالات ككل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار مديري مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة رفع سنوات الخدمة إلى أكثر من 10 سنوات كمعيار في عملية الفرز الأولي، واعتماد معيار سن المتقدمين ممن تعدى 40 عاماً، ومعيار التقارير السنوية للمرشحين وبتقدير لا يقل عن جيد جداً خلال الخمس سنوات الأخيرة، ومدى الإقناع والتأثير في الآخرين والانتزان الانفعالي والقدرة على ضبط النفس والقدرة على الاتصال والتواصل والأخذ بالسمات الشخصية المناسبة وضرورة مشاركة المجتمع المحلي في عملية الاختيار، والاهتمام بالسمعة الشخصية للمعلمين المتقدمين، وأوصى الباحث بوضع نظام لمتابعة المديرين بعد التعيين، وإجراء دراسات مشابهة.

**وأجرى السواط (2007) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ملاءمة المعايير لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، والوقوف على درجة أهمية المعايير المقترحة / لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم في السعودية، والتعرف إلى الفروق الإحصائية بين متوسطي استجابات مجتمع الدراسة عن المعايير المطبقة حالياً والمقترحة طبقاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، ووضع عدد من المعايير على صيغة أنموذج مقترح لترشيح واختيار مديري إدارات التربية والتعليم في ضوء نتائج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مديري إدارات التربية والتعليم في المناطق والمديريات للبنين والبنات، وبلغ عدد المستجيبين منهم (81) مديراً، كما شمل مجتمع الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم وبلغ عدد المستجيبين منهم (59) مسؤولاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعايير المطبقة حالياً لاختيار مديري إدارات التربية والتعليم حصلت على درجة متوسطة من حيث الملاءمة، وأن المعايير المقترحة لاختيار إدارات التربية والتعليم وضع على درجة عالية الأهمية، ووضع عدد من المعايير على صيغة أنموذج مقترح لترشيح واختيار مديري إدارات التربية والتعليم، وأوصت الدراسة بتطبيق المعايير المقترحة في الدراسة.**

**وأجرت خليفة (2007) دراسة هدفت إلى تطوير معايير اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، وتكونت عينة الدراسة من (405) قائداً أكاديمياً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والأداة قائمة بالمعايير تكونت من (35) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة اقتراح مجموعة من المعايير لاختيار القادة الأكاديميين تركز على**

الموضوعية والدقة والمرونة، ومنها: الاجتماعية مثل التعاون، والإسهام في الأنشطة الاجتماعية، وأن يتصف بالتفكير المبدع، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد معايير لاختيار القادة الأكاديميين تركز على الموضوعية والدقة والمرونة، كما اقترحت ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع نفسه على مؤسسات تعليمية أخرى لأهمية الموضوع.

هدفت دراسة أبو عصبه (2005) إلى التعرف إلى مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية المهنية الفلسطينية من وجهات نظر المعلمين المهنيين والطلبة، وتكونت عينة الدراسة من (132) معلماً ومعلمة، وعلى عينة عشوائية طبقية من الطلبة في المدارس الثانوية المهنية قوامها (479) طالباً وطالبة، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانتين، الأولى تتعلق بالمعلمين المهنيين مكونة من (62) فقرة موزعة على ستة مجالات لقياس المشكلات المتوافرة وهي: (مجال الإدارة والتنظيم، ومجال النمو المهني للمعلمين، ومجال المناهج والخطط الدراسية، ومجال تمويل قطاع التعليم المهني، ومجال الإمكانيات والتجهيزات، ومجال نظرة المجتمع للتعليم المهني)، أما الاستبانة الثانية فتتعلق بالطلبة في المدارس المهنية مكونة من (45) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (مجال الإدارة والتنظيم، مجال النمو المهني للمعلمين، ومجال الإمكانيات والتجهيزات، ومجال المناهج والخطط الدراسية ومجال نظرة المجتمع للتعليم المهني)، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للمشكلات التي تواجه التعليم المهني في المدارس المهنية من وجهات نظر المعلمين المهنيين كانت كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية (72%)، وكان مجال تمويل قطاع التعليم المهني في المرتبة الأولى للمشكلات المتوافرة، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام التعليم المهني في فلسطين، وإجراء مسح بالتخصصات التي يحتاجها سوق العمل.

أجرى العسكر (2003) دراسة هدفت التعرف إلى معايير اختيار مديري المدارس الابتدائية في الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة الدراسة قائمة بالمعايير المهنية والمقابلة، وأظهرت الدراسة أن هناك عشرة معايير أساسية يتم في ضوءها اختيار مديري المدارس الابتدائية وهي: (المؤهل العلمي، وتقدير المرشح، وتقدير الأداء الوظيفي، وسنوات الخبرة، واجتياز المقابلة الشخصية التي تشمل الثقافة العامة، والسمات الشخصية، والقبادة، والقدرة على الحوار، وحل

المشكلات، والإمام بجوانب الإدارة المدرسية، والقدرة على بناء علاقات إنسانية جيدة)، وأوصت الدراسة بالأخذ بهذه المعايير .

هدفت دراسة **بني خالد (2002)** التعرف إلى المعايير المعتمدة لاختيار مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وتمّ استخدام المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبانة، وتكونت العينة من جميع مديري المدارس الثانوية ومشرفيها في محافظة إربد، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنّ المعايير التي يمكن اعتمادها من وجهات نظر المشرفين الاطلاع المستمر على كل ما يتعلق بمهنته من خلال متابعة المستجدات الفنية، والمهنية، والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ومؤهلاته في المجال التربوي، والقدرة على أداء وتنظيم مجموعات العمل وفهم ديناميات الجماعة، والقدرة على ابتكار الحلول للمشكلات الطارئة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة (مشرف، مدير مدرسة)، وأوصت الدراسة بمتابعة مديري المدارس بعد التعيين، وإجراء دراسات مشابهة.

وأجرى **حمائل (2000)** دراسة هدفت إلى تطوير معايير تربوية مقترحة يمكن الرجوع إليها عند اختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم، والمساعدين الإداريين، والمساعدين الفنيين لمديري التربية والتعليم، ورؤساء أقسام الإشراف التربوي، ورؤساء أقسام التعليم العام في جميع مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المديريات الفلسطينية خلال العام الدراسي (1999 / 2000م) والبالغ عددهم (69) إدارياً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وصمم استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ 15 مجالاً من مجالات الدراسة من بين أربعة وعشرين مجالاً على درجة موافقة (كبيرة جداً) بنسبة مئوية أكثر من (80%) أهمها معيار السمات الشخصية، وإدارة البيئة، وإدارة الاجتماعات، وإدارة العملية التربوية، و8 مجالات على درجة موافقة عالية بنسبة مئوية أكثر من (70%) أهمها معيار إدارة التنمية المهنية للمعلمين، وإدارة التغيير وإستراتيجياته، حصل مجال واحد على درجة موافقة قليلة بنسبة مئوية أكثر من (50%) وهو معيار النمط القيادي لمدير المدرسة، وأوصى الباحث بأن تأخذ الوزارة والمديريات بهذه المعايير، وتأهيل المديرين بعد التعيين.

## ب. الدراسات الأجنبية

أجرى أرمينتا (Armenta, 2008) دراسة هدفت إلى إعطاء حلول وتحديات لجعل إجراءات اختيار مديري المدارس أكثر وضوحاً وصلاحيّة، كما هدفت إلى إضافة قيود صارمة على برامج الجامعات لإعداد القادة من خلال تنوع عملية اختيار مديري المدارس، استخدم الباحث المنهج النوعي وإجراء مقابلات، وقائمة بالحلول، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن العديد من إجراءات اختيار مديري المدارس أدت إلى نتائج غير جيدة في المستقبل المتعلق بالإدارة المدرسية، وكشفت الدراسة بأنّ هناك ثلاث أنواع من عملية القبول لشغل وظيفة مدير مدرسة المفتوح من خلال المقابلة، والنظر في سنوات الخبرة، والمعدل الجامعي، واختبار قياس القدرات (GRE) (Graduate Record Examination)، وفيها تستخدم معايير أكثر عمقاً مثل الاختبار الكتابي، والمقابلة، والخبرة السابقة، وخطابات التزكية، والتنافسي الذي يعد نخبه من المرشحين من خلال برنامج إعداد القادة، إلا أن معظم البرامج لا تملك عمق الاختيار لذلك يلجأ أصحاب اللجنة إلى حل وسط بين المفتوح والتنافسي، وأوصت الدراسة بتطوير أدوات وطرق اختيار مديري المدارس.

### أجرى ثودي ووبابانوم وباشيرديس (Thody, Papanoum & Pashiardis, 2007)

دراسة هدفت إلى التعرف إلى اختيار مدير المدرسة في قبرص، وإنجلترا، واليونان، والسويد من خلال استخدام المنهج النوعي وإجراء مقابلات مع مديري المدارس في مؤتمر دولي حول اختيار وتعيين وتدريب مدراء المدارس، وأظهرت النتائج أن قبرص تعاني من ضعف في البرامج التأهيلية والتدريبية للمديرين المرشحين، في حين أنّ إنجلترا والسويد تلبّي متطلبات القيادة المدرسية في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية حيث تتبع المنهج اللامركزي في إجراء اختيار وتعيين وتدريب مديري المدارس، كما توصلت الدراسة، وبالإجماع، إلى أنّ النظم الأكثر مركزية هي أقل حظاً في تعيين المدارس المتميزين من النظم الأقل مركزية، وأنّ الاختيار لن يحقق المدير المتميز ما لم يكن هناك تدريب أثناء الخدمة.

### أجرى جبني وشانغ (Gibney & Shank, 2007) دراسة هدفت إلى وضع أداة لاختيار

عمداء الكليات والموظفين في الأوساط الأكاديمية، واستخدم الباحثان عملية التسلسل الهرمي التحليلي

(Analytic hierarchy process) في عملية اختيار عمداء الكليات حيث أنشأت لجنة فرعية من فرقة عمل البحث لتحديد أساس اختيار عمداء الكليات من خلال تطبيق عملية التسلسل الهرمي حيث تمت مقارنة نتائج العمليتين في القرار النهائي لاختيار عمداء الكليات وتمّ تحليل البيانات وشرحها، حيث أشارت النتائج إلى أنّ السبب الجذري للاختلافات هو اختلاف في التركيز على معايير معينة، وخلص فريق البحث إلى أنّ عملية التسلسل الهرمي التحليلي هي أداة قيمة وينبغي أن تدرج في عملية اختيار الموظفين في الأوساط الأكاديمية، كما يوفر التسلسل الهرمي أداة مريحة وفعالة لتقييم الموظفين.

دراسة تسكا (Teska, 2003). هدفت إلى التعرف إلى القيادة الفعالة لمديري التربية والتعليم من خلال عملية الاتصال، وأجريت الدراسة في جامعة شرق ميتشيغان، وقد استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي والبحث الكمي لجمع المعلومات وتحليلها، وقد اختيرت مجموعة من مديري التربية والتعليم، واستخدم معيار القيادة الفعالة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه على مديري التربية والتعليم الفاعلين أن يكونوا مدركين للدور الحاسم الذي يؤديه، وأن يمتلكوا مهارات أساسية من مثل: الاتصال في القيادة التربوية، كما توصلت إلى أهمية مهارة الاتصال والتواصل في العمل التربوي؛ إذ تؤدي إلى نجاح مدير التربية والتعليم في مؤسسته التربوية، وهذا هو أساس القيادة الفعالة التي تراعى عند اختيار هؤلاء القادة.

## التعقيب على الدراسات السابقة

### من حيث الموضوعات

تشابهت الدراسات السابقة العربية والأجنبية مع الدراسة الحالية من حيث موضوعات الدراسة فجميعها تناولت المعايير المقترحة، أو المطورة لاختيار القيادات التربوية كلٌّ حسب موقعه ومسامه الوظيفي، باستثناء دراسة أبو عصبة (2005)؛ فقد تناولت الباحثة في دراستها مشكلات المدارس المهنية، ولكن الباحثة ارتأت إدراجها في الدراسات السابقة لسببين؛ الأول كونها الدراسة التي تناولت التعليم المهني من بين الدراسات السابقة، والثاني أشارت نتائج الدراسة إلى مشكلات تتعلق بالإدارة المدرسية وهذا ما تسعى إليه الباحثة في دراستها الحالية في تطوير معايير لاختيار مديري المدارس المهنية.

### من حيث مجتمع الدراسة

تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة الذي تكون من مديري المدارس والمشرفين كدراسة الخوالدة (2010)، ودراسة الشمري (2008)، ودراسة الشمري (2007)، ودراسة زقوت (2007) ودراسة السواط (2007)، ودراسة بني خالد. (2002)

اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة حيث كان مجتمع الدراسة في بعض الدراسات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات أو المعاهد كدراسة طريخم ووطناش (2019)، ودراسة المنبع (2016)، ودراسة الكبيسي والفياض (2015)، ودراسة خليفة (2007)، وبعض الدراسات تناولت القيادات التربويين والوكلاء ومديري التربية والتعليم كدراسة كساب والسعود (2017)، ودراسة الطويل وأبو شويمة. (2016)

### من حيث المنهج

غالبية الدراسات السابقة تناولت المنهج الوصفي كدراسة طريخم ووطناش (2019)، ودراسة الكبيسي والفياض (2015)، ودراسة الشمري (2008)، ودراسة الشمري (2007)، ودراسة أبو عصبة. (2005)

بعض الدراسات دمجت ما بين الوصفي والنوعي كدراسة الطويل وأبو الشويمة (2016)،  
ودراسة العسكر . (2003)

بعض الدراسات اقتصرت على المنهج النوعي كدراسة أرمينتا (Armenta,2008)،  
وبعضها استخدمت أسلوب دراسة الحالة كدراسة المدارس الحديثة (New School,2008)، وبعضها  
أسلوب المسح الشامل كدراسة الخوالدة. (2010)

### من حيث الأدوات

غالبية الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة كدراسة طريخم  
وطناش (2019)، ودراسة المنبع (2016)، ودراسة الكبيسي والفياض (2015)، وبعض الدراسات  
استخدمت المقابلات كأداة للدراسة كدراسة الطويل وأبو شويمة (2016)، ودراسة العسكر (2003)  
ودراسة أرمينتا (Armenta, 2008)، وبعضها طور قائمة بالمعايير كدراسة كساب  
والسعود (2017)، ودراسة زقوت (2007)، ودراسة خليفة (2007).

### من حيث النتائج

لم تظهر دراسة طريخم وطناش (2019)، ودراسة المنبع (2016) ودراسة الكبيسي والفياض  
(2015)، ودراسة الشمري (2007)، ودراسة بني خالد (2002) فروق دالة إحصائياً بين متغيرات  
الدراسة والمعايير كانت ما بين متوسطة ومرتفعة.

أظهرت نتائج دراسة ربايعه وزكارنة (2015)، ودراسة فروق دالة إحصائياً بين متغيرات  
الدراسة الجنس، ولصالح الإناث، والخبرة، ولصالح أكثر من 13 سنة، والدورات، ولصالح أكثر من  
(10) دورات.

أكدت نتائج زقوت ( 2007 ) على أهمية إجراء مقابلات مع المبحوثين للوقوف على سبل  
تطوير المعايير، كما أكدت نتائج المدارس الحديثة (New School,2008) على ضرورة أن  
يكون لدى المديرين معيارين التمكّن المعرفي، والتمكّن المهاري.

## أوجه التشابه

تشابهت نتائج الدراسات السابقة مع نتائج الدراسة الحالية من حيث الخروج بمعايير ضرورية لاختيار مديري المدارس أو القادة التربويين ومنها سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات، المؤهل الجامعي، التقدير الجامعي، والتقدير الوظيفي، الاتصال والتواصل، مهارات حل المشكلات والتفكير الإبداعي، القدرة على القيادة والإدارة والتخطيط، السمات الشخصية، ملفه الوظيفي، واجتياز المقابلة، وإجراء اختبار كدراسة كساب والسعود (2007)، ودراسة الخوالدة (2010)، ودراسة الشمري (2007)، ودراسة زقوت (2007)، ودراسة خليفة (2007)، ودراسة العسكر (2003)، ودراسة بني خالد (2002)، ودراسة حمائل (2000)، ويلاحظ أنّ نتائج الدراسات السابقة ركزت على مهارات الاتصال والتواصل، والسمات القيادية كمتطلبات أساسية عند ترشيح واختيار مدير مدرسة مهنية، إضافة إلى متابعة ملفه وتاريخه المهني وهذا ما اقترحه مشرفي التعليم المهني من خلال المقابلات البحثية التي أجرتها الباحثة معهم في جلسات النقاش في المجموعات البؤرية.

## أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج والأداة؛ حيث استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج النوعي لملائمته مع طبيعة الدراسة، ولقلة عدد أفراد مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة المجموعات البؤرية، والمقابلة كأداتي للدراسة.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كون الباحثة لم تطور معايير ولكن سعت من خلال أداتي الدراسة الخروج بمقترحات لمعايير اختيار مديري المدارس المهنية، واقترحت بناء على النتائج والتوصيات معايير بمشاركة مشرفي التعليم المهني الذين تم إجراء المقابلات البحثية معهم في جلسات المجموعات البؤرية لرفعها للمسؤولين عن التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم.

اختلفت الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة؛ حيث تناولت الباحثة مديري المدارس المهنية ومشرفي التعليم المهني والمكلفين بمتابعة التعليم المهني في المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية.

## ما يميز الدراسة الحالية

أنها الدراسة الأولى حسب علم الباحثة في فلسطين التي تتناول معايير اختيار مديري المدارس المهنية.

أنها دراسة تناولت المنهج النوعي، وأداتي الدراسة المجموعات البؤرية والمقابلة فكانت الباحثة وجهاً لوجه مع المبحوثين تستمع إليهم، وتلاحظ ردود انفعالاتهم، وتسجل انطباعاتهم، وتدون استجاباتهم وهذا النوع من البحوث يكون أكثر مصداقية.

أنها الدراسة الأولى في فلسطين حسب علم الباحثة التي تركز على موضوع التعليم المهني الذي أصبح من الضرورة بمكان الاهتمام به وتوسيع دائرته وزيادة عدد الملتحقين به من الطلبة توافقاً مع متطلبات المرحلة واحتياجات سوق العمل.

أن مقترحات الدراسة التي ستخرج بها الباحثة لتطوير معايير اختيار مديري المدارس المهنية في فلسطين هي مقترحات مجتمع الدراسة نفسه، والتوصيات هي توصيات خرجت من خلال اللقاءات البحثية التي أجرتها الباحثة مع مديري المدارس المهنية وتوثيق مشكلاتهم في مواقعهم، ومشرفي التعليم المهني كمتابعين للعملية الإشرافية في المدارس المهنية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

\* منهج الدراسة

\* مجتمع الدراسة وعينتها

\* أدوات الدراسة

\* صدق أداة الدراسة

\* ثبات أداة الدراسة

\* إجراءات الدراسة

\* متغيرات الدراسة

\* جمع البيانات وتحليلها

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث وأدواته وطرق جمع البيانات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وبناء أدواتها والتحقق من صدق الأدوات وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة وتصميمها والمعالجات النوعية المتبعة في تحليل البيانات.

#### منهج الدراسة:

من أجل التعرف إلى المعايير المهنية الواجب توافرها لدى مديري المدارس المهنية اعتمدت الباحثة المنهج الكيفي (النوعي) لكونه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، ويقوم هذا المنهج على أساس المشاهدات والآراء ويشمل المقابلات والتجمعات بؤرية والتركيز على ما تمثله الظاهرة بالنسبة لأفراد العينة.

ويعرف البحث الكيفي (النوعي) أنه: "الدراسة التي يمكن القيام بها أو إجراؤها في السياق أو الموقف الطبيعي، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات، أو الكلمات، أو الصور، ثم يحللها بطريقة استقرائية مع التركيز على المعاني التي يذكرها المشاركون، وتصف العملية بلغة مقنعة ومعبرة، أو هو تحقيق للفهم، مستندة على التقاليد المتميزة لمنهج البحث العلمي التي تقوم بالكشف عن مشكلة اجتماعية أو إنسانية، ويقوم الباحث ببناء صورة معقدة وشمولية ويحلل الكلمات، ويضع تقريراً يفصل فيه وجهات نظر المرشدين ثم يقوم بإجراء الدراسة في الموقف الطبيعي، ولذلك يمكن توضيح ماهية البحث الكيفي من خلال توضيح منهجية البحث في العلوم تركز على وصف الظواهر والفهم والأعمق لها، ويختلف عن البحث الكمي الذي يركز عادة على التجريب وعلى الكشف عن السبب أو النتيجة بالاعتماد على المعطيات العددية، فالسؤال المطروح في البحث الكيفي سؤال مفتوح النهاية ويهتم بالعملية والمعنى أكثر من اهتمامه بالسبب والنتيجة". (رجب، 2003: 18)

## مجتمع الدراسة وعينتها

يُعرف مجتمع الدراسة الكيفي (النوعي) "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، وهو أيضاً المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بموضوع البحث" (طابع، 2007: 106).

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس المهنية والمكلفين بمتابعة المدارس المهنية ومشرفي التعليم المهني في مديريات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (30) فرداً والجدول (2) يبين أفراد المجتمع في مديريات شمال الضفة الغربية.

### الجدول (2): أفراد مجتمع الدراسة

المديرين	المكلفين بمتابعة المدارس المهنية	مشرفي التعليم المهني
6	6	18

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة؛ فقد شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع، وبلغ عدد الذين استجابوا لأداتي الدراسة (20) فرداً لعدم تمكن بعض أفراد الدراسة من الحضور إلى المجموعات البؤرية، أو إجراء مقابلات معهم لظروف مهنية طارئة والجدول (3) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

### الجدول (3): أفراد عينة الدراسة الذين استجابوا لأداتي الدراسة

المديرين	المكلفين بمتابعة المدارس المهنية	مشرفي التعليم المهني
6	4	10

### أداتا الدراسة

كون الباحثة استخدمت المنهج النوعي لملائمته مع طبيعة الدراسة، فقد استخدمت الباحثة أداتين للدراسة هما:

#### أ. المجموعات البؤرية

وهي أسلوب يلتقي فيها الباحث بمجموعات محددة وصغيرة من الفئة التي يستهدفها ويناقش معهم قضية معينة بصورة مكثفة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والاستماع إلى إجاباتهم، وهي نقاش مركز حول موضوع جديد يراد الاتفاق حوله، وإصدار أحكام توافقية تمثل رأياً يمكن الاعتماد

عليه، وتغطي المشاركين فيها الشعور بأنهم جزء من التخطيط وتبني الحلول جبران (2006)، وقد استخدمت الباحثة هذه الأداة لمناقشة المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية من خلال طرح أسئلة نقاش على المشرفين بهدف الخروج بمقترحات لتطوير معايير اختيار مديري المدارس المهنية، ومن ثم إصدار الحكم على نتائج النقاش، وقد قامت الباحثة بتجميع مجموعتين بؤرية من المكلفين بمتابعة المدارس المهنية ومشرفي التعليم المهني، وبلغ عددهم (14) المجموعة الأولى (4) من المكلفين بمتابعة المدارس المهنية من مديريات (طولكرم، نابلس، قباطية، جنين) والمجموعة الثانية من مشرفي التعليم المهني وبلغ عدد أفرادها (10) من مديريات (نابلس، وجنين، وسلفيت، وطولكرم، وقلقيلية)، وقد تمّ عقد المجموعتين البؤرية بعد الحصول على كتاب تسهيل المهمة البحثية من وزارة التربية والتعليم، وتأتي أهمية المجموعات البؤرية في تمكين الباحثة من طرح أسئلة النقاش المتعلقة بموضوع المعايير المهنية لمديري المدارس المهنية على أفراد المجموعتين للاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم اعتماداً على تبادل الخبرات الشخصية وطرح الآراء والتعبير عن المشاعر والاتجاهات من خلال مدة تتراوح من ساعة إلى ساعتين على مدار جلسيتين الأولى مع مكلفي متابعة التعليم المهني، والجلسة الثانية مع مشرفي التعليم المهني.

#### ب. المقابلة

وهي أداة بحثية تتم بشكل شخصي ووجهاً لوجه بين شخصين أو أكثر أحدهم الباحث، وتهدف التعرف إلى رأي الشخص الذي تتم مقابله من خلال إجابته عن أسئلة الباحث، بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة، وتُعد من أهم طرق جمع البيانات والمعلومات وأكثرها صدقاً، حيث يستطيع الباحث التعرف إلى مشاعر وانفعالات المُقابلة وجهاً لوجه، وكذلك اتجاهاته وميوله من القضية البحثية، والتعبير عن أفكاره وآرائه، وتُعد المُقابلة أداة للتعبير والتفاعل الديناميكي الخرابشة (2012)، وقد استخدمت الباحثة أداة المقابلة مع مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (6) مديرين، لمناقشة المعايير المهنية الواجب توافرها في اختيار مديري المدرس المهنية وسبل تطوير هذه المعايير، والجدول (4) يبين المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية التي تمّ إجراء مقابلة مع مديريها.

الجدول (4): المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية

الرقم	اسم المدرسة	المحافظة
1	نابلس الصناعية	نابلس
2	طولكرم الصناعية	طولكرم
3	سيلة الظهر الصناعية	جنين
4	جنين الصناعية	جنين
5	سلفيت الصناعية	سلفيت
6	قلقيلية الصناعية	قلقيلية

صدق أداتي الدراسة

تمّ التحقق من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة من خلال:

- الأخذ بأراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أسئلة المقابلة التي وجهت إلى مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية وعددهم (6) مديرين، وأسئلة النقاش مع المجموعتين البؤريتين والبالغ عددهم (14)، وقد بلغ عدد محكمي الأدوات من أساتذة الجامعات كما هو مبين في الملحق (1، أنظر صفحة 109)، وإجراء التعديل المطلوب على صياغتها، بعد عرضها عليهم، وإبداء رأيهم في الأسئلة من حيث صياغتها ومناسبتها لموضوع الدراسة الذي وُضعت لتحقيقه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو استبدال سؤال بسؤال آخر، فتم تصحيح صياغة بعض الأسئلة المطروحة في كلا الأدوات لتخرج الأسئلة بصورتها النهائية كما هو مبين في ملحق (4، أنظر صفحة 113) وملحق(6، أنظر الصفحة127).

## ثبات أدوات الدراسة

للتوصل إلى ثبات أدوات الدراسة المجموعة البؤرية والمقابلة لجأت الباحثة إلى طريقتين للتحقق من ثبات الأدوات هما الثبات عبر الأشخاص، حيث قلمت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة، وتكرار التحليل من قبل زميلة في نفس التخصص.

## إجراءات الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة وتحديد عنوان الدراسة حول المعايير المهنية الواجب توافرها في اختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية والموافقة عليه من قبل عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، تم القيام بالخطوات التالية:

- مراجعة الأدب النظري المتعلق بالمعايير المهنية، والاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كدراسة كساب والفياض (2017)، وحمائل (2000) للاستفادة من أدواتهم.
- إعداد أسئلة الدراسة التي ستطرحها الباحثة على المبحوثين من خلال أدوات الدراسة المقابلة والمجموعات البؤرية بصورتها الأولية، وعددها خمسة أسئلة.
- الأخذ بآراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الأسئلة المقابلة والمجموعات البؤرية وبلغ عددهم (4) محكمين من أساتذة الجامعات كما هو مبين في الملحق (1)، وإجراء التعديل المطلوب عليها، بعد عرضها عليهم، وإبداء رأيهم في الأسئلة، من حيث صياغتها ومناسبتها لموضوع الدراسة، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لتكرارها، تمّ تصحيح صياغة بعض الأسئلة، فتم اختصار عدد الأسئلة من ثمانية إلى خمسة أسئلة، وتعديل صياغة بعضها بما يتناسب مع المنهج النوعي، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري لأدوات الدراسة.

- تحديد مجتمع الدراسة من مُديري المدارس المهنية والمكلفين بمتابعة التعليم المهني ومشرفي التعليم المهني والبالغ عددهم (30) حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2019-2020)، أما الذين استجابوا لأداتي الدراسة فكانوا (20).
- تم توجيه كتاب من عميد كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم العالي في رام الله بهدف تسهيل المهمة، وتم الحصول على الموافقة بإجراء المقابلات البحثية وعقد المجموعات البؤرية كما هو مبين في (ملحق 2) وملحق (3).
- بعد موافقة وزارة التربية والتعليم العالي على تسهيل المهمة (الملحق 2)، تمّ الحصول على أرقام هواتف مُديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية وأماكن عملهم، وعددهم (6)، وذلك للتنسيق معهم وتحديد موعد المقابلة.
- التنسيق مع مكلفي التعليم المهني، والمشرفين، ومديري المدارس المهنية لتحديد مواعيد إجراء المقابلات.
- تمّ عقد المجموعتين الأولى في مدرسة نابلس الصناعية بتاريخ 2020/1/31 وقد تماشى ذلك مع ورشة مهنية في تلك المدرسة بحضور المشرفين والمكلفين بدءاً من الساعة العاشرة صباحاً، والثانية في مديرية نابلس بتاريخ 2020/2/9 الساعة العاشرة صباحاً، وقد تمّ الاتصال بهم هاتفياً مسبقاً وأخذ الإذن بالحضور لإجراء المقابلة.
- قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع مُديري المدارس المهنية في مُديريات شمال الضفة الغربية خلال الفترة الزمنية ما بين 2020/1/13-2020/2/4 بواقع مديريتين في اليوم الواحد، وذلك بعد التنسيق معهم عن طريق الاتصال بهم هاتفياً وتحديد موعد المقابلة.
- تم تسجيل المقابلة، ومحور نقاش المجموعات البؤرية عبر الجهاز الخليوي بعد أخذ موافقة المبحوثين بذلك من مديري المدارس المهنية، والمكلفين بمتابعة المدارس المهنية، ومشرفي التعليم المهني، وتدوين المقابلات بخط اليد، وبعد ذلك، تمّ قراءة ما تمّ تدوينه، وبعد ذلك

قامت الباحثة بتفريغ البيانات لمعالجتها، وتحليلها من خلال تبويبها إلى محاور وتجميعها لاستخراج النتائج، ومناقشتها.

## جمع البيانات وتحليلها

بعد إجراء المقابلات مع مديري المدارس المهنية، والمكلفين بمتابعة المدارس المهنية، ومشرفي التعليم المهني في مديريات شمال الضفة الغربية، وتفريغ إجاباتهم، تمّ تحليلها بطريقة التحليل الموضوعي وذلك وفق الخطوات التي اتبعتها الباحثان (Braun&Clarke,2012) وذلك كما يلي:

- جمع البيانات البحثية، وقراءتها، وتفريغها.
  - تنظيم البيانات في موضوعات محددة.
  - التركيز على القواسم المشتركة بين البيانات المتكررة.
- ثمّ قامت الباحثة بـ:
- حساب التكرارات في الجمل النصية لإجابات مديري التربية.
  - ترتيبها حسب الأعلى تكراراً.
  - مناقشة النتائج.
  - وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج المقابلة، ونتائج المجموعتين البؤرتين.
  - اقتراح التوصيات بناءً على نتائج الدراسة النوعية المتمثلة بالمقابلة والمجموعات البؤرية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها، أسئلة المقابلة والمجموعتين البؤرية، وقد قامت الباحثة بتسجيل استجابات المبحوثين عن الأسئلة، ومن ثمّ تفرّغ استجابات المبحوثين، وقامت بتصنيفها، واستخراج تكرارها، ونسبها المئوية، الأمر الذي ساعد الباحثة في الوصول إلى النتائج النوعية في المعايير المتوفرة ومقترحات المبحوثين لاختيار مدير المدرسة المهنية، ومقارنة نتائج المجموعات البؤرية بنتائج المقابلة، ما يضمن تكاملية البيانات النوعية بأداتي الدراسة، وبالتالي، الوصول إلى نتائج الدراسة.

وفيما يلي تستعرض الباحثة نتائج أسئلة الدراسة.

#### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي ينص على:

ما المعايير المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم في مدارس مديريات شمال الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال أجرت الباحثة مقابلات مع مديري المدارس المهنية وعددهم (6) وعقد مجموعة بؤرية مع مكلفي متابعة التعليم المهني، وعددهم (4) في مديريات شمال الضفة الغربية للاستماع إلى استجاباتهم على سؤال الدراسة الأول، وجاءت النتائج كما يأتي:

تمت الإجابة عن السؤال الأول من خلال مقابلة (6) من مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية، وتظهر إجاباتهم من خلال الجدول (5).

الجدول (5) التكرارات لاستجابات مديري المدارس المهنية على السؤال الأول للدراسة المتعلق بدرجة توافر المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية من خلال المقابلة التي أجريت مع مديري المدارس المهنية (ن=6).

التكرار	مدير قلقيلية	مدير سلفيت	مدير جنين	مدير نابلس	مدير سيلة الظهر	مدير طولكرم	النص
6	1	1	1	1	1	1	المعيار الأولي أن يكون مهندساً صناعياً، والمعرفة بإدارة المشاغل، وخبرة في التدريس في المدارس المهنية لا تقل عن خمس سنوات.
5	1	0	1	1	1	1	لم يتم إعداد دليل للمعايير المهنية خاص لمدير المدرسة المهنية، ولكن متفق عليها داخلياً.
2	1					1	يوجد معايير مهنية لجميع مديري مدارس التعليم العام بشكل عام منذ (2014)
1	0	1	0	0	0	0	يوجد كتيب بالمعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية.

يتضح من الجدول (5) أن هناك معايير مهنية لاختيار مديري المدارس المهنية، متفق عليها داخلياً، ومعروفة في الوزارة وكانت الاستجابة بالاجماع، فكانت نسبة التكرارات (6) وقد أشار المديرون إلى تلك المعايير والمتعلقة بشرط أن يكون مدير المدرسة المهنية مهندساً صناعياً، ولديه المعرفة بإدارة المشاغل، وخبرته لا تقل عن خمس سنوات في التدريس في المدارس المهنية، و (5) من المديرين أكدوا من عدم وجود دليل خاص بالمعايير المهنية لمديري المدارس المهنية معمم، ولكن معروفة داخلياً، و (2) من المديرين أشارا للمعايير المهنية التي تم اعتمادها من قبل هيئة التطوير في دليل المعايير المهنية التي تمّ إعداده منذ (2014)، وقد أشارت إليها الباحثة في الفصل الثاني وعددها (29) معيار، وأشار مدير سلفيت أنه يوجد كتيب المعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية.

واستكمالاً لاستجابات مديري المدارس المهنية على سؤال الدراسة الأول، فقد تحدثوا عن آلية ترشحهم لوظيفة مدير مدرسة مهنية، والجدول (6) يظهر ذلك.

**الجدول (6) التكرارات لاستجابات مديري المدارس المهنية حول كيفية ترشحهم لوظيفة كمدير المدرسة المهنية (ن=6).**

التكرار	مدير قلبية	مدير سلفيت	مدير جنين	مدير نابلس	مدير سيلة الظهر	مدير طولكرم	النص
2	0	0	0	0	1	1	تقدمت للترشح من خلال إعلان الوزارة وأجريت مقابلة، وامتحان حاسوب، وكفاءة لغة إنجليزية
2	1	1	0	0	0	0	تم الإعلان عن شاغر من خلال الوزارة وأجريت مقابلة باللغتين العربية والإنجليزية.
1	0	0	1	0	0	0	تم تعييني دون امتحان أو مقابلة، كنت الأنسب وتقديري امتياز
1	0	0	0	1	0	0	تم نقلي كمدير لمدرسة نابلس الصناعية بعد أن كنت رئيس قسم بالوزارة.

يتبين من الجدول (6) أن (2) تقدموا لوظيفة مدير مدرسة مهنية حسب النظام التربوي التعليمي من خلال الترشح والتقدم للوظيفة بعد إعلان الوزارة عن وظيفة مدير مدرسة مهنية، وخضوعهم لامتحان نظري، وحاسوب، وإجراء مقابلة، باللغتين العربية والإنجليزية، و(2) أيضاً تقدموا للوظيفة بعد الإعلان عنها من قبل الوزارة ولكنهما لم يخضعا لامتحان نظري أو حاسوب، و(1) لم يتقدم للوظيفة ولم يخضع لامتحان أو مقابلة، تمّ تعيينه باعتباره الأنسب، بينما نجد (1) وهو مدير مدرسة نابلس لم يتم تعيينه، ولم يتقدم للوظيفة، بل تم نقله من مسماه الوظيفي في الوزارة إلى وظيفة مدير مدرسة نابلس الصناعية.

ويُلاحظ من خلال الاستجابات عدم الإجماع على كيفية اختيارهم لمدير مدرسة مهنية ولعل ذلك يعود لعدم وجود دليل بالمعايير المهنية لاختيار مدير مدرسة مهنية؛ فمنهم من تقدم بصورة رسمية وفق إعلان وزاري، ومنهم تم تعيينهم دون ذلك.

ومن أجل الحصول على نتائج أدق حول السؤال الأول من الدراسة تمّ طرحه على مكلفي متابعة المدارس المهنية في مديريات الشمال وعددهم (4)، (م1)، و(م2)، و(م3)، و(م4)، وتم عقد المجموعة البؤرية في مدرسة نابلس الصناعية للبنات، الساعة العاشرة صباحاً بتاريخ 2020/1/30 ويظهر من خلال الجدول (7).

الجدول (7) التكرارات لاستجابات مكلفي متابعة المدارس المهنية في المجموعة البؤرية الأولى على السؤال الأول المتعلق بدرجة توافر المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية (ن=4).

النص	م1	م2	م3	م4	التكرار
هناك معايير مهنية واضحة لاختيار مديري المدارس المهنية.	1	1	1	1	4
أن يكون المدير من أصل صناعي، والمقدرة على إدارة المشاغل، وخبرة لا تقل عن خمس سنوات في التعليم المهني.	1	1	1	1	4
الأخذ بالمعايير المهنية التي تم إدراجها في دليل المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة.	1	1	1	1	4
لا يوجد دليل خاص بالمعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية، ولكن يوجد دليل بالمعايير المهنية للمعلمين المهنيين	1	1	1	1	4

يتضح من الجدول (7) أنّ هناك اتفاقاً بالإجماع على وجود معايير واضحة لاختيار مدير المدرسة المهنية واتفاق الأربعة مشرفين على أنّ أهمها أن يكون المدير من أصل صناعي، ولديه القدرة على إدارة المشاغل، وخبرة في التعليم المهني لا تقل عن خمس سنوات، وتأكيد الأربعة على أنه لا يوجد دليل خاص بالمعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية، ولكن يوجد دليل بالمعايير المهنية للمعلمين المهنيين.

وبناءً على النتائج السابقة، ترى الباحثة أنّ هناك اتفاقاً بين نتائج المقابلة والمجموعة البؤرية على وجود معايير مهنية لمديري المدارس المهنية متفق عليها داخلياً، وأهمها أن يكون من أصل صناعي، وقدرة على إدارة المشاغل، والخبرة المهنية، وهناك اتفاق على عدم وجود دليل بالمعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية، ولكن يوجد دليل بالمعايير للمعلمين المهنيين.

#### النتائج المتعلقة السؤال الثاني الذي ينص على:

ما مقترحات مشرفي مدارس التعليم المهني، في وزارة التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية لتطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية؟

تمت الإجابة عن السؤال الثاني من خلال المجموعة البؤرية الأولى، والمجموعة البؤرية الثانية، حيث تكونت المجموعة البؤرية الأولى من 4 من مكلفي متابعة التعليم المهني في مديريات شمال الضفة الغربية (م1، وم2، وم3، وم4) وتم اللقاء بتاريخ 2020/1/30 في مدرسة نابلس الصناعية للبنات، والمجموعة البؤرية الثانية، وعددهم (10) من مشرفي التعليم المهني (م1، م2، وم3، وم4، وم5، وم5، وم6، وم6، وم7، وم8، وم9، وم10) في مديرية نابلس وتمت بتاريخ 2020/2/9، والجداول (8، و9، و10) تظهر ذلك.

الجدول(8): التكرارات لاستجابات مكلفي التعليم المهني في المجموعة البؤرية الأولى حول سؤال الدراسة الثاني المتعلق بمقترحات تطوير معايير اختيار مدير المدرسة المهنية، وكفاياته التي تؤهله كمرشح، (ن=4).

التكرار	4م	3م	2م	1م	النص
4	1	1	1	1	إخضاع مدير المدرسة المرشح لفترة تجريبية لا تقل عن (3) سنوات.
4	1	1	1	1	امتلاكه لمواصفات القيادة المهنية، وإدارة الأزمات، والتخطيط، وإدارة المشاريع.
4	1	1	1	1	القدرة على الاتصال والتواصل مع سوق العمل ومؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة.
4	1	1	1	1	الخبرة في العمل بالمدارس المهنية أكثر من (5) سنوات.
4	1	1	1	1	الرجوع إلى ملفه كمعلم وتاريخه المهني.
3	1	1	0	1	القدرة على التصرف في المواقف الصعبة.
2	0	0	1	1	يملك شهادة الهندسة الصناعية، ولديه معرفة بتشغيل المشاغل.
1	0	1	0	0	تقديره امتياز على مدار (3) سنوات.
1	0	1	0	0	متميز على المتميزين المرشحين.
1	0	1	0	0	شخصية قوية ومرنة.

يتبين من الجدول (8) إجماع المشاركين الأربعة في المجموعة البؤرية الأولى وبعده تكرر (4) على ضرورة إخضاع المرشح لفترة تجريبية قبل التثبيت لا تقل عن ثلاث سنوات، وامتلاكه للسمات القيادة والإدارية التي تؤهله للعمل في المدارس المهنية بوظيفة مدير، والقدرة على الاتصال والتواصل مع سوق العمل والمؤسسات الداعمة، وضرورة أن تكون لديه خبرة في العمل في المدارس المهنية أكثر من (5) سنوات، وضرورة الرجوع إلى ملفه حين كان معلماً عند الترشح، في حين (3) منهم أشاروا إلى ضرورة أن يكون لدى المرشح القدرة على التصرف في المواقف، و(50%) منهم تناول موضوع الشهادة العلمية والاختصاص في مجال الهندسة، في حين (2) كانت مع التقدير العام للمرشح على مدار (3) سنوات لا يقل عن الامتياز، وضرورة مراعاة التنافس فيكون متميزاً

على المتميزين، ويملك الشخصية القوية والمرنة، كما يُلاحظ من خلال الإجابات التركيز على القيادة ومجالاتها، والخبرة المهنية في المدارس المهنية.

وترى الباحثة، وبناء على استجابات المشاركين، أن كفة الترشح تميل نحو جانبيين الجانب القيادي، والجانب الإداري وما يبنى على هذين الجانبين من مهارات في التخطيط، والقيادة، وإدارة الأزمات، وإدارة المشاريع، والكفاءة العلمية والمهنية، والتميز، والمرونة.

ويُلاحظ من خلال الاستجابات أن هناك بعض الجوانب لها أهميتها كمعايير لاختيار مدير المدارس خاصة الجوانب القيادية، والشخصية، والإدارية، وبعض الجوانب تراها الباحثة ليس لها علاقة بتطوير معايير اختيار مدير المدرسة المهنية.

وقامت الباحثة بتفريغ استجابات المشاركين في المجموعة البؤرية الثانية على السؤال الثاني من الدراسة، كما هو موضح في الجدول (9)، وتصنيف الاستجابات واستخراج تكراراتها، ونسبها المئوية.

الجدول(9): التكرارات لاستجابات مشرفي التعليم المهني حول سؤال الدراسة الثاني المتعلق بمقترحات تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية، (ن=10).

النص	1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م	8م	9م	10م	التكرار
ضرورة امتلاك المرشح للسمات القيادية.	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9
التخطيط، خبرة إدارية، واتخاذ القرارات.	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	4
يتصف بصفات العدل، والرحمة، والذكاء، والصبر، والتعاون.	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	4
كفاءة علمية، ومؤهل علمي عالي.	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	3
تحمل ضغط العمل.	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	3
الاتصال والتواصل.	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3
أن يكون مهندساً صناعياً.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
القدرة على إدارة الأزمات.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
الالتزام بأخلاقيات التعليم المهني.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

يتبين من استجابات المشاركين في المجموعة البؤرية الثانية الجدول (9) أن أعلى التكرارات (9) كانت مع ضرورة امتلاك المرشح للسمات القيادية، و(4) من التكرارات كانت في ضرورة امتلاك المرشح لكفايات الإدارة الناجحة من تخطيط، وخبرة، واتخاذ القرارات، وباقي النسب تصب في المعيار الأول من صفات القائد التحويلي، والإداري الناجح، في حين (3) من المشاركين قد أشاروا إلى المؤهل العلمي، و تكرر (1) أشار إلى ضرورة أن يكون مهندساً صناعياً.

وبناءً على النتائج السابقة في المجموعتين، ترى الباحثة أن المعايير المقترحة التي وضعها المشتركين في المجموعة الأولى كانت تختلف عن المعايير المقترحة في المجموعة الثانية، حيث ركزت المجموعة الأولى على ضرورة إخضاع المرشح فترة تجريبية لا تقل عن ثلاث سنوات، وامتلاكه مهارات الاتصال والتواصل، بينما المجموعة الثانية تصب في التمكن المعرفي (معرفة بالإدارة وطبيعة العمل، والكفايات المعرفية)، والتمكن المهاري، الذي يتجلى في قدرة الإداري الناجح في أن يكون قائداً قادراً على التخطيط، والمتابعة، والاتصال والتواصل، وتحمل ضغط العمل، كما ركزت المجموعة الأولى على الخبرة المهنية في التعليم المهني بنسبة (100%)، أما المجموعة الثانية فقد أشارت إلى الخبرة الإدارية بنسبة (40%)، واختلاف حول ضرورة أن يكون مهندساً صناعياً فكان الاتفاق في المجموعة الأولى بنسبة (50%) والمجموعة الثانية (10%)، وهناك اتفاق بين المجموعتين على ضرورة امتلاك المرشح السمات القيادية والإدارية، وذلك من خلال المقدره على الاتصال والتواصل، وإدارة الأزمات.

وأضاف مشرفو التعليم المهني بعض الجوانب الواجب مراعاتها كقواعد للتركيز عليها في شروط اختيار مدير المدرسة المهنية كسبل لتطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول(10): التكرارات لاستجابات مشرفي التعليم المهني في المجموعة البؤرية الثانية حول سؤال الدراسة الثاني المتعلق بسبل تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية (ن=10).

النص	1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م	8م	9م	10م	التكرار
الخبرة كافية في التعليم المهني، وإدارة المشاغل المهنية.	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	7
الصفات القيادية، والعمل ضمن فريق	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	5
مهارات الاتصال والتواصل	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	4
تحمل ضغط العمل	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	4
رؤية تطويرية	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3
المرونة في العمل	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
مواكبة المستجدات العلمية	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
إداري ناجح ومؤهل علمي عالي	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
اجتياز الامتحان النظري	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

يتبين من الجدول (10) أنّ هناك (7) من مشرفي التعليم المهني يرون أن من أهم سيل تطوير المعايير المهنية التركيز على الخبرة التي يجب أن يمتلكها المرشح لمدير مدرسة مهنية، وإدارة المشاغل، في حين (5) من بينهم وبإصرار كان جلياً من خلال تعبيرات وجوههم بضرورة أن يمتلك المرشح الصفات القيادية، والعمل ضمن فريق، و(4) منهم ذكروا أنه من متطلبات المرحلة أن يمتلك المدير المرشح مهارات الاتصال والتواصل، ويتحمل ضغط العمل في المدارس المهنية، خاصة أنه يتطلب منه العمل كإداري، ومشرف على المشاغل المهنية والتنقل بينها ومتابعتها إلى وقت متأخر، و(3) منهم تحدثوا عن الرؤية التطويرية للمدرسة، والمرونة في العمل، ولم يكن هناك إلا أن (1) من مشرفي التعليم المهني أشاروا إلى كفايات الإدارة الناجحة، وطبيعة المؤهل العلمي، ومواكبة المستجدات العلمية، وأهمية اجتياز الامتحان النظري.

ويُلاحظ من خلال استجابات مشرفي التعليم المهني في المجموعة البؤرية الثانية أنها تباينت في بعض النقاط خاصة المتعلقة بمواكبة المستجدات العلمية، والكفاءة الإدارية، واجتياز الاختبار

النظري فلم يكن هناك إجماع على هذه النقاط بينما نجد الاتفاق الواضح على الخبرة المهنية والقدرة على إدارة المشاغل المهنية وهذا بحكم طبيعة التعليم المهني والمدارس المهنية التي تقيم أساساً عملياً من خلال ورش التدريب المهني.

وبناءً على هذه النسب المئوية، يتبين للباحثة أن من أهم سبل تطوير المعايير المهنية الوقوف على الكفايات المتوفرة في المرشح، وهي الخبرة الكافية في التعليم المهني، وإدارة المشاغل المهنية؛ فالمدارس المهنية تختلف في إدارتها عن المدارس الأكاديمية حيث يتطلب من مدير المدرسة أن يكون ذو خبرة كافية لاتقل عن (5) سنوات في التعليم المهني، كما يتطلب من مدير المدرسة أن يشرف على مهندسين مهنيين، ويملك خلفية في إدارة المشاغل المهنية، وكون مدير المدرسة المهنية يتوجب عليه التعامل مع معلمين أكاديميين، ومهندسين مهنيين، ومؤسسات سوق العمل تأتي الصفات القيادية في المرتبة الثانية التي تمكنه من العمل ضمن فريق حتى تتجح المؤسسة المهنية ويتمكن بالتالي من الاتصال والتواصل مع المؤسسات والشركات وسوق العمل الأمر الذي يدفعه إلى وضع رؤية تطويرية للمدرسة وهذا لا ينجح إلا بالخبرة والقيادة والاتصال والتواصل.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي ينص على:**

**ما مقترحات مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية لتطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية؟**

تمت الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث من خلال المقابلة مع مديري مدارس التعليم المهني في مديريات شمال الضفة الغربية، والجدول (11،12) يظهران ذلك.

الجدول (11): التكرارات لاستجابات مديري المدارس المهنية في مديات شمال الضفة الغربية حول سؤال الدراسة الثالث المتعلق بمقترحات تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية (ن=6).

التكرار	مدير قفيلية	مدير سلفيت	مدير جنين	مدير نابلس	مدير سيلة الظهر	مدير طولكرم	النص
6	1	1	1	1	1	1	من أصل صناعي، والخبرة المهنية الكافية تزيد عن 10 سنوات.
4	0	1	1	1	0	1	الحصول على دورات تدريبية مختلفة
3	0	1	1	0	1	0	الانتماء، والرؤية التطويرية
1	0	0	0	0	0	1	ماجستير هندسة صناعية
1	0	0	1	0	0	0	ماجستير في الإدارة التربوية، مهارات في الجوانب الإدارية والفنية، والإبداعية
1	0	1	0	0	0	0	المشاركة في تطوير التعليم المهني
1	1	0	0	0	0	0	أن يكون نائب المدير في نفس المدرسة.

يتبين من الجدول (11) أن أعلى التكرارات هي (6) وهذا يشير إلى أن جميع مديري المدارس المهنية أجمعوا على أن يكون المرشحون من أصل صناعي، ويملكون الخبرة المهنية الكافية في المدارس المهنية تزيد عن (10) سنوات، وبنسبة (4) تكرارات حصوله على دورات تدريبية، وبنسبة (3) تكرارات جاءت مع الرؤية التطويرية نحو المدرسة المهنية من قبل المديرين، وبنسبة تكرار (1) التركيز على درجة الماجستير في الهندسة الصناعية، وتكرار (1) حصول المرشح على ماجستير إدارة تربوية، وتكرار (1) توجه نحو أن يكون المرشح نائب مدير مدرسة مهنية.

وترى الباحثة أنه من خلال استجابات المديرين على السؤال الثالث يتبين أنه من أولى الكفايات أن يكون المرشح من أصل صناعي، أي حصل على الثانوية العامة من مدرسة مهنية، إضافة إلى الخبرة الكافية التي لا تقل عن 5 سنوات في المدارس المهنية، بالإضافة إلى الدورات

التدريبية، وإلى امتلاك المرشح رؤية تطويرية للتعليم المهني، وأهمية حصول المرشح على درجة الماجستير في (الهندسة الصناعية، أو الإدارة التربوية).

واستكمالاً لعرض نتائج السؤال الثالث من الدراسة توصلت الباحثة من خلال المقابلة التي تمت مع مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية، وعددهم (6) أنّ طبيعة النظام في المدارس المهنية يتطلب التمكين الإداري بحكم أنهم بحاجة إلى التنقل بين الورش والمشاغل وسوق العمل، كما يتطلب صلاحيات واسعة لتمكينهم من عقد الاتفاقيات مع الشركات الممولة للمشاريع، كما أن المدارس المهنية بحاجة إلى عقد الورشات التدريبية؛ فهم يمثلون جانبين؛ الجانب الإداري والجانب المهني هم بحاجة إلى دورات تتعلق بالإدارة كالنخطيط، وإدارة الأزمات، والجدول (12) يبين استجابات مديري المدارس المهنية على السؤال الثالث.

الجدول (12): التكرارات لاستجابات مديري المدارس المهنية حول سؤال الدراسة الثالث المتعلق بسبل تطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية (ن=6).

التكرار	مدير قلقيلية	مدير سلفيت	مدير جنين	مدير نابلس	مدير سيلة الظهر	مدير طولكرم	النص
5	0	1	1	1	1	1	التمكين الإداري ووحدة إدارية لامركزية
4	1	1	1	0	0	1	عقد الورش التدريبية
2	1	0	0	0	0	1	المرجعية تكون لسوق العمل.
2	1	0	1	0	0	0	تطوير المناهج المهنية وتحديثها.
1	0	0	1	0	0	0	توحيد الجهات المسؤولة عن التعليم المهني
1	1	0	0	0	0	0	تحديد مستويات قبول الطلبة المهنيين.
1	1	0	0	0	0	0	تحديد مسار الكفاءة المهنية.
1	0	0	0	1	0	0	امتلاك المدير ثقافة كبيرة وعلاقات اجتماعية قوية وضغط العمل
1	0	0	0	0	0	1	شراكة بين وزارتي الاقتصاد والتربية والتعليم.
1	0	0	0	1	0	0	يتم اختيار المدير من أصل صناعي.

يتبين من الجدول (12) أن أعلى التكرارات (5) كانت مع تطلع مديري المدارس المهنية نحو التمكين الإدارية، واللامركزية بالقرارات، وقد ظهر من خلال انطباعاتهم التي ظهرت من خلال استيائهم من القيود في التحرك والتنقل، و(4) تكرارات جاءت مع عقد الورش التدريبية، و(2) من التكرارات طالب فيها المديرون بأن تكون المرجعية لسوق العمل كونها مدارس مهنية.

وللوصول إلى نتائج أكثر دقة طلبت الباحثة من مديري المدارس المهنية وعددهم (6) طرح الدورات التدريبية التي يحتاج إليها مدير المدرسة المهنية في سبيل تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية فكان طرحهم كما يأتي:

**الجدول (13): التكرارات لاستجابات مديري المدارس المهنية حول الدورات التدريبية التي يحتاجها مدير المدارس المهنية في سبيل تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية (ن=6).**

التكرار	مدير قلقيلية	مدير سلفيت	مدير جنين	مدير نابلس	مدير سيلة الظهر	مدير طولكرم	النص
3	1	1	0	0	0	1	الموازنة، والإدارة المالية.
2	0	0	1	0	0	1	الإدارة الإلكترونية المعلوماتية، برامج (Soft Work)،
2	0	1	0	0	0	1	القدرة على إدارة المشاغل المهنية، الإدارة المهنية، إدارة الموارد البشرية.
2	1	0	0	0	0	1	التخطيط الاستراتيجي
2	0	0	0	0	1	1	الاتصال والتواصل والريادة
2	1	0	1	0	0	0	معايير الجودة، طرائق التدريس، وتدريب المعلمين

يتبين من الجدول (13) أنَّ أعلى التكرارات (3) كانت مع احتياجات مديري المدارس المهنية لدورتي الموازنة والإدارة المالية، وبنسبة (2) من التكرارات كانت تتعلق بدورات الإدارة الإلكترونية، وبرامج (Soft Work)، والقدرة على إدارة المشاغل المهنية، والإدارة المهنية، وإدارة الموارد البشرية، والاتصال والتواصل والريادة، ومعايير الجودة، وطرائق التدريس.

وترى الباحثة أنه بالنظر إلى طبيعة هذه الدورات جميعها تقريباً تصب بالجانب الإداري، والمالي، والمهاري وذلك انطلاقاً من كون مديري المدارس المهنية مهندسين صناعيين، ويحتاجون إلى الدورات التي تزيد من خبراتهم في الإدارة المدرسية، وحاجتهم إلى دورات مالية بطبيعة نظام

المدارس المهنية القائم على العطاءات والتعامل مع سوق العمل والمؤسسات الداعمة، وحاجتهم إلى الإدارة الإلكترونية للتححرر من ضغوط المركزية في سبيل تسهيل الأدونات والكتب الرسمية.

وبناءً على نتائج الجداول (11، و12، و13) ترى الباحثة أنّ سبل تطوير التعليم المهني في فلسطين عامة، ومديريات شمال الضفة الغربية خاصة، يتطلب تغيير قناعات المجتمع نحو التعليم المهني، ومنح الصلاحيات للمديرين من خلال التمكين الإداري لهم للتنقل بين الورش والمشاغل وسوق العمل؛ فطبيعة العمل في المدارس المهنية تختلف تماماً عن العمل في المدارس الأكاديمية، كما يتطلب الأمر الاهتمام بمخرجات التعليم المهني بما يتوافق مع مستجدات المرحلة وسوق العمل، وتمكين طلبة التعليم المهني بمهارات القرن الحادي والعشرين، وتوجيه الإعلام لتغيير قناعات المجتمع بالتعليم المهني لزيادة نسبة الالتحاق به إلى ما هو أكثر من (4%)، ويتطلب أن يكون مدير المدرسة المهنية ذا خبرة واسعة في مجال التعليم المهني لا تقل عن خمس سنوات؛ فهو يتعامل مع شرائح مختلفة من العاملين ما بين معلمين أكاديميين، ومهندسين، وإداريين، وطلبة من مختلف المناطق يأتون إلى المدرسة تحكّمهم بيئات وعادات مختلفة الأمر الذي يتطلب يكون المدير على قدمٍ وساقٍ من المسؤولية في ضبط سلوك الطلبة، كما يتطلب الأمر التمكين في الجانب الإداري من خلال الدورات التدريبية التي يخضع لها المرشح خاصة أن مدير المدرسة المهنية يشترط أن يكون من أصل صناعي؛ فهو ويميل إلى الجانب المهاري العملي، ولذلك هم بحاجة إلى دورات مهارية في الإدارة والتخطيط، وإدارة الأزمات، والمشاريع قيل تعيينهم كمديري مدارس مهنية، وعليه أيضاً يتطلب الأمر نوع من المتابعة والإشراف خاصة أنّ عدد المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية قليل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من الدراسة الذي ينص على:

ما التحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير المعايير الواجب توافرها لاختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية؟

تمت الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع من خلال المجموعة البؤرية الأولى والتي تكونت من مكلفي متابعة المدارس المهنية وعددهم (4): (م1، وم2، وم3، وم4) في مدرسة نابلس الصناعية للبنات بتاريخ 2020/1/30، والمجموعة البؤرية الثانية وعددهم (10): (م1، وم2، وم3، وم4، وم5، وم6، وم7، وم8، وم9، وم10) في مديرية نابلس بتاريخ 2020/2/9، ومقابلة مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية وعددهم 6، والجداول (14، 15، و16) يظهرون ذلك.

الجدول(14): التكرارات لاستجابات مكلفي التعليم المهني حول سؤال الدراسة الرابع المتعلق بالتحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير معايير الواجب توافرها لاختيار مدير المدرسة المهنية (ن=4)

النص	م1	م2	م3	م4	التكرار
يتطلب اختيار مدير مدرسة مهنية امتلاك المرشح معرفة بعمل المشاغل المهنية، وقدرة عالية على التصرف والتحرك	1	1	1	1	4
قلة عدد المدارس المهنية، مما يزيد وتيرة الاختيار من بين المتقدمين للترشح.	1	1	1	1	4
البنية التحتية مكلفة في المدارس المهنية، وتحتاج إلى مؤهلات إدارية ناجحة في التواصل مع المؤسسات الداعمة.	1	1	1	0	3
فشل بعض الإدارات المدرسية في إدارة الأزمات، والاتصال والتواصل، وحل المشكلات.	1	1	1	0	3
نسبة الالتحاق بالتعليم المهني من الطلبة لا يزيد عن 4% ولذلك بحاجة إلى إدارات ناجحة في قيادة التغيير.	0	1	1	0	2
قد يكون متميزاً في الأداء كمعلم، ولكن قد يفشل في الجوانب الإدارية.	1	0	0	1	2

يتبين من خلال الجدول (14) أن أعلى النتائج التكرارية(4) جاءت مع أن هناك تحدياً في اختيار مدير المدرسة الذي يمتلك المعرفة بعمل المشاغل المهنية، ولديه مقدرة في التصرف والتحرك،

وتحدي آخر يتعلق بقلة عدد المدارس المهنية، الأمر الذي يزيد من وتيرة الاختيار بين المرشحين المتقدمين للوظيفة، وجاءت نسبة تكرار (3) في فشل كثير من الإدارات المدرسية في إدارة الأزمات، والاتصال والتواصل، وحل المشكلات، بينما (2) من التكرارات يرون أن نسبة التحاق الطلبة بالتعليم المهني لا يزيد عن (4%) الأمر الذي يتطلب اختيار إدارات ناجحة قادرة على التغيير، وهذا بحد ذاته يشكل تحدياً، وقد يكون المرشح حاصلًا على تقدير امتياز وأداؤه الوظيفي كمعلم متميز، ولكن ليس بالضرورة أن يتميز بالإدارة وهذا يشكل تحدياً آخر.

ويلاحظ من خلال استجابات المجموعة البؤرية الأولى على سؤال الدراسة الرابع أن التحديات التي تتمحور حول كفاءة مدير المدرسة المرشح المهنية والإدارية، وواقع التعليم المهني.

وترى الباحثة أن إجمالي التحديات التي ذكرها المشاركون في المجموعة البؤرية الأولى هي تحديات واقعية وتحتاج إلى تطوير معايير أكثر قوة ومقاييس ثابتة لتفضيل مرشح على الآخر كالمقابلة، واجتياز الامتحان النظري، والإلكتروني، وملف المرشح المهني، والمبادرات، والرؤية التطويرية التي يتقدم بها عند الترشيح.

وفيما يلي عرضاً لاستجابات مشرفي التعليم المهني في المجموعة البؤرية الثانية، حيث قامت الباحثة بتفريغ استجابات المشاركين في المجموعة البؤرية الثانية على سؤال الدراسة الرابع، كما هو موضح في الجدول (15) وتصنيف الاستجابات واستخراج تكراريتها، ونسبها المئوية.

الجدول(15): التكرارات لاستجابات مشرفي التعليم المهني حول سؤال الدراسة الرابع المتعلق بالتحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية، (ن=10).

النص	1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م	8م	9م	10م	التكرار
قلة الدعم المادي، والتجهيزات للتعليم المهني.	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	5
ضعف العمل الجماعي، وغياب التعاون بين المعلمين والمهندسين المهنيين.	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	4
ضعف الإدارة المدرسية في ضبط سلوك الطلبة	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
النظرة الفوقية وتغليب المصلحة الخاصة على العامة.	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3
قبول الطلبة حسب معايير ثابتة.	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
التطور المهني المستمر.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
صعوبة تطبيق القوانين	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

يتبين من الجدول (15) أن أعلى التكرارات جاءت (5) في قلة الدعم المالي للمدارس المهنية في سبيل المعدات وتجهيز المشاغل بالأدوات والأجهزة المكلفة، وبنسبة (4) وهي نسبة لا يستهان بها أيضاً أشارت إلى غياب التعاون الحقيقي بين عناصر المدرسة المهنية، في حين أشار (3) منهم إلى ضعف الإدارة المدرسية المدرسية، وتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، في حين نرى أن أقل النسب التكرارية (1) كانت مع صعوبة تطبيق القوانين، والتطور المهني المستمر.

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة أن المشاركين في المجموعة البؤرية الثانية، قد وضعوا أيديهم على مشكلات المدارس المهنية التي تعد عائقاً وتحدياً في اختيار مدير المدرسة المهنية الذي يقود المركب، فكلما زادت التحديات زادت ضرورة تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية الكفاء، فإذا كانت التحديات المادية تشكل عائقاً، فمعنى ذلك يتوجب اختيار المرشح القادر

على الاتصال والتواصل مع شرائح المجتمع المحلي والمؤسسات الداعمة المحلية والدولية، الأمر الذي يتطلب أن يمتلك المرشح الذكاء الاجتماعي في مخاطبة الجهات الداعمة، وإذا كانت هناك تحديات في ضعف العمل التعاوني، وتغليب المصلحة الخاصة على العامة، فهذا يشير إلى ضعف الإدارة المدرسية، ولذلك يستوجب اختيار مدير ناجح إدارياً وقائداً يمسك زمام الموقف.

واستكمالاً لنتائج سؤال الدراسة الرابع تمّ تفرّغ استجابات مديري المدارس المهنية كما هو موضح في الجدول (16).

الجدول (16): التكرارات لاستجابات مديري المدارس المهنية حول التحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية (ن=6).

التكرار	مدير قلقيلية	مدير سلفيت	مدير جنين	مدير نابلس	مدير سيلة الظهر	مدير طولكرم	النص
5	0	1	1	1	1	1	المركزية، والإجراءات الروتينية في تسهيل المهمة يعيق المشاريع ويؤخرها.
4	0	0	1	1	1	1	تحديات مع سوق العمل والخبرات المهنية، واحتياجات التدريب.
4	1	0	0	1	1	1	النظرة الدونية للتعليم المهني من قبل أولياء الأمور.
3	0	0	1	1	0	1	تعدد الجهات المسؤولة عن التعليم المهني.
2	0	0	0	0	1	1	ضعف المتابعة والإشراف
2	0	1	0	1	0	0	برنامج التلمذة المهنية، وصعوبة تطبيقه للإناث.
1	0	0	0	0	0	1	ضعف الاقتصاد الفلسطيني وعدم تشغيل الطلبة المهنيين الخريجين.

يتبين من الجدول (16) أنّ أعلى النتائج التكرارية فيما يتعلق بالتحديات كانت (5) هي التحديات المتعلقة بالمركزية والإجراءات الروتينية ما يصعب على المديرين التنقل بين الورشات

وإجراء العقود والاتفاقيات مع مؤسسات سوق العمل، و(4) من التكرارات كانت تحديات تتعلق بسوق العمل، والخبرات المهنية واحتياجات التدريب، و(4) تحديات تتعلق بال نظرة الدونية للتعليم المهني من قبل المجتمع، وتعدد الجهات المسؤولة عن التعليم المهني، اذ يتطلب التنسيق مع الوزارة والتربية والغرفة التجارية والدفاع المدني، وأدنى التكرارات (1) إشارة إلى ضعف الاقتصاد وعلاقته بالخريجين المهنيين.

وبناء على ما سبق يتبين أنّ من التحديات التي أجمع عليها المديرون المركزية، وصعوبة الحصول على كتاب تسهيل المهمة في سبيل التواصل والتنقل بين المشاغل لدرجة أن مدير نابلس قد تحدث عن ذلك باستياء أنه بسبب هذه الإجراءات خسر مشروعاً ممولاً للمدرسة وكذلك تحدث مدير جنين، وسلفيت (انظر ملحق 4).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من الدراسة الذي ينص على:**

**ما سبل مواجهة التحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية؟**

تمت الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس من خلال المجموعة البؤرية الأولى والتي تكونت من مكلفي متابعة المدارس المهنية وعددهم (4): (م 1، وم 2، وم 3، وم 4) في مدرسة نابلس الصناعية للبنات بتاريخ 2020/1/30، والمجموعة البؤرية الثانية وعددهم (10) (م 1، وم 2، وم 3، وم 4، وم 5، وم 6، وم 7، وم 8، وم 9، وم 10) في مديرية نابلس بتاريخ 2020/2/9، والجدولان (17،18) يظهران ذلك.

الجدول (17): التكرارات لاستجابات مكلفي التعليم المهني حول سؤال الدراسة الخامس المتعلق بسبل مواجهة التحديات والمعوقات التي تحول دون تطور المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية (ن=4).

النص	1م	2م	3م	4م	التكرار
ضرورة تغيير قنوات أولياء الأمور بالتعليم المهني	1	1	1	1	4
توظيف الإعلام لتغيير القنوات حول التعليم المهني.	1	1	1	1	4
ترشيح الأفضل من بين المتميزين	1	0	1	1	3
وجود مقاييس أكثر دقة لاختيار مدير مدرسة مهنية.	0	1	1	0	2
خضوع المرشح للتدريب المهني قبل اختياره.	0	0	1	1	2

يتبين من الجدول (17) أن أعلى التكرارات (4) جاءت مع ضرورة تغيير القنوات حول التعليم المهني، وتوظيف الدور الإعلامي في سبيل ذلك، في حين جاءت تكرارات (3) يرى فيها المكلفون أنه يتوجب اختيار الأفضل من بين المتقدمين للترشح ممن يمتلك القدرة على القيادة، وإدارة الأزمات، وحل المشكلات، و(2) من التكرارات أشاروا إلى ضرورة وجود مقاييس أكثر دقة لاختيار المرشح، وخضوع المرشح للتدريب المهني.

ويلاحظ من الإجابات تطلع المكلفون بمتابعة التعليم المهني في المدارس المهنية نحو تحسين واقع التعليم المهني من خلال تغيير نظرة المجتمع إليه، وتأكيدهم على تمكن المرشح إدارياً خاصة إدارة الأزمات وقد أشار الجميع سابقاً وفي هذا السؤال ضرورة إخضاع المرشح لفترة تدريبية قبل تثبيته.

وفيما يلي عرضٌ لاستجابات مشرفي التعليم المهني في المجموعة البؤرية الثانية حيث قامت الباحثة بتفريغ استجابات المشاركين في المجموعة البؤرية الثانية على سؤال الدراسة الخامس، كما هو موضح في الجدول (18) وتصنيف الاستجابات واستخراج تكرارها، ونسبها المئوية.

الجدول (18) التكرارات لاستجابات مشرفي التعليم المهني حول سؤال الدراسة الخامس المتعلق بسبل مواجهة التحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية (ن=10).

النص	1م	2م	3م	4م	5م	6م	7م	8م	9م	10م	التكرار
المشاركة في اتخاذ القرارات.	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	4
توفير الدعم المادي للتعليم المهني	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3
تغليب المصلحة العامة	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	3
عقد الدورات التدريبية.	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2
العدالة في التعامل.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
التوعية بالتعليم المهني.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
الإفادة من تجارب الإدارة المتميزة.	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
معاقبى الطلبة المخالفين سلوكياً.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

بناءً على استجابات المشاركين في الجدول (18) فإنَّ تكرارات (4) منهم يفضلون أن يكون هناك مشاركة في صنع القرارات واتخاذها، وذلك من منطلق تغليب المصلحة العامة على الخاصة التي احتلت تكرارات (3)، و(3) يرون أنه لا بد من توفير الدعم المادي للتعليم المهني، وبنسب قليلة أشاروا إلى عقد الدورات التدريبية، والتوعية بالتعليم المهني، وتوعية المجتمع بالتعليم المهني، ومعاقبى الطلبة المخالفين سلوكياً لضبطهم.

ويلاحظ من خلال الاستجابات أنَّ في مجملها مجموعة من النقاط تتمحور حول تنظيم العمل، والقيادة التشاركية، والمناخ التنظيمي ويتبادر للباحث والقارئ أنَّ المدارس المهنية ليست مجرد مدارس فحسب بل مؤسسة مهنية فيها شرائح مختلفة من الكوادر: إداريين، ومهندسين، وفنيين، وأكاديميين وتحتاج هذه الكوادر إلى إدارة مدرسية ناجحة إدارياً وقيادياً وقادرة على التخطيط وإدارة الأزمات.

وترى الباحثة أنَّ هذه الآراء تكشف حقيقة على ضعف الخبرة الإدارية لدى مدير المدرسة المهنية، بدليل المطالبة بصنع واتخاذ القرارات وغياب العمل المشترك في سبيل المصلحة العامة

للجميع، وهذا يرجع أساساً إلى ضعف في التخطيط، والإدارة، والمتابعة، ولذلك يستوجب أن يتم ترشيح مدير المدرسة بناء على خبرته في العمل في المدارس المهنية، وإخضاعه لدورة تدريبية في الإدارة المدرسية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

التوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### المقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها من خلال أداتي الدراسة، والمتعلقة بالتعرف إلى المعايير المقترحة والواجب توافرها عند اختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية، وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة، وستحاول الباحثة مناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج التي ستبنى عليها التوصيات المختلفة والمقترحات.

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من الدراسة، الذي ينص على:

ما درجة توافر المعايير المهنية لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم في مدارس مديريات شمال الضفة الغربية؟

أظهرت نتائج السؤال الأول في المقابلة والمجموعة البؤرية الأولى التي أجريت مع مديري المدارس المهنية ومكلفي متابعة المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية، حيث ذكر مديري المدارس أن هناك معايير متوفرة ومتفق عليها داخلياً، وأيدهم في ذلك الرأي مكلفو متابعة المدارس المهنية، فكان الإجماع بنسبة (4) من (4) و(6) من (6)، وأضافوا أنّ المعايير تشترط أن يكون المدير مهندساً صناعياً، ولديه القدرة على إدارة المشاغل، وخبرة في التعليم المهني لا تقل عن (5) سنوات، وبنسبة (5) من (6) أكدوا على عدم وجود دليل بالمعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية، ولكن (2) من استجابات مديري المدارس أشارا إلى المعايير المدرجة في دليل المعايير المهنية لمدير المدرسة للتعليم العام(2014)، وأيد ذلك مكلفو متابعة المدارس المهنية، ومن ناحية أخرى أكد (2) من مديري المدارس المهنية أنهم تقدموا للترشح لوظيفة مدير مدرسة من خلال الإعلان الرسمي للوزارة، وتعزو الباحثة ذلك إلى الإجراءات الرسمية الواجب اتخاذها من قبل الوزارة في الإعلان الرسمي لأي وظيفة شاغرة ويتطلب ذلك إجراء وجود أدوات قياس واختبار يتم فحص المتقدمين

من خلالها وهي الاختبار والمقابلة لفحص القدرات المعرفية، والمهارية، والتمكن اللغوي، والسمات الشخصية للمترشح لتقييمه، ولكن مع ذلك فقد أشار البعض وبتكرار (1) لم يخضع للاختبار، وهذا ما أكده المكلفون بمتابعة التعليم المهني في مديريات شمال الضفة الغربية حيث أكدوا أنه لا يوجد اختبار، كما أن الجميع لا يخضع لهذه المقاييس، ومنهم مدير مدرسة نابلس الصناعية حيث تم نقله من الوزارة ولم يترشح للوظيفة، وكذلك مدير جنين، ولذلك ترى الباحثة أنه يستوجب وجود مقاييس لاختبار المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة مهنية وهذا ما اتفق مع دراسة أرمنتا (Armenta, 2008)، ودراسة والس (Wallac, 2003).

وبالنسبة لتركيز المبحوثين من مكلفي متابعة المدارس المهنية، ومديري المدارس المهنية على الأصل الصناعي كمعيار أساسي لاختيار مدير المدرسة المهنية، والقدرة على إدارة المشاغل، فتعزو الباحثة ذلك إلى أن النظام التعليمي في المدارس المهنية يتطلب معايير مهنية تتوافر في شخص المدير من حيث مؤهله العلمي، فمن الطبيعي أن يكون مهندساً صناعياً قادراً على إدارة المشاغل، ويمتلك الخبرة الكافية في التعليم المهني، مما يكسبه خبرة في مجال العمل في المدارس المهنية كمدير، ولذلك فالوزارة عندما تختار مدير مدرسة مهنية تركز على هذه المعايير، ومن لا تتوافر فيه هذه المعايير فلا يمكنه الترشح لوظيفة مدير مدرسة مهنية، وما يؤكد ذلك الإعلان الذي نشرته وزارة التربية والتعليم بتاريخ 2020/7/20 وكان يحمل رقم: وت/2/31/11563، وكان الإعلان عن وظيفة مدير مدرسة مهنية أنظر (ملحق 7).

كما تعزو الباحثة عدم وجود دليل خاص بمديري المدارس المهنية، فذلك انطلاقاً من توجهات الوزارة لتطوير التعليم المهني، وتسعى لإعداد دليل كما أشار مدير سلفيت إلى وجود كتيب بالمعايير، مع العلم أنه تم إعداد دليل للمعلمين المهنيين منذ عام 2017، وكما أن المعايير العامة التي تم وضعها منذ 2014 ما زالت قائمة ويتم توظيفها عند ترشح مديري المدارس في التعليم العام.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من الدراسة

والذي ينص على: ما مقترحات مشرفي التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية لتطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية؟

بالإجماع اتفق مكلفو متابعة المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية في المجموعة البؤرية الأولى، وبنسب تكرارية (4) من (4) على إخضاع المرشح لوظيفة مدير المدرسة المهنية لفترة تجريبية قبل التثبيت لا تقل عن ثلاث سنوات، وضرورة امتلاكه مواصفات القيادة، والمعرفة بإدارة الأزمات، والقدرة على التخطيط، وإدارة المشاريع، ولديه المقدرة على الاتصال والتواصل مع سوق العمل، والخبرة المهنية في العمل في المدارس المهنية لا تقل عن خمس سنوات، وضرورة الرجوع إلى ملفه وتاريخه حين كان معلماً عند الترشيح.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المهمات الملقاة على عاتق مديري المدارس المهنية تختلف في كثير من الأمور عن مهمات مديري المدارس الاعتيادية؛ فهو مكلف بمتابعة معلمين أكاديميين، ومهندسين مهنيين، وحرفيين، وطلبة من تجمعات سكانية مختلفة من المدن والقرى والمخيمات، ويتطلب منه المتابعة والإشراف على الورش والمشاغل، كما يتوجب على مدير المدرسة كما أشار مكلفو ومشرفو ومديرو المدارس المهنية إلى التنقل بين الورش، ومتابعة عمل المشاغل المهنية، ويتطلب منه امتلاك صفات القيادة، ويشارك الجميع في اتخاذ وصنع القرار وقادر على الاتصال والتواصل مع المؤسسات الداعمة وسوق العمل؛ فقد أوضح مكلفو ومشرفو التعليم المهني، وكذلك المديرون، أن تزويد المشاغل بالأجهزة وفتح التخصصات المختلفة يتطلب إتقان مهارات الاتصال والتواصل في سبيل التعاقد مع المؤسسات وسوق العمل، وقدرة المدير على الاتصال والتواصل يمكنه من كسب ثقة المؤسسات الداعمة ما يتيح فرصة التعاقد معها لإتمام مشروع معين وضمان الدعم والتغطية مع المؤسسات المحلية والدولية الداعمة وسوق العمل، وبالتالي، يتوجب على إثر ذلك كله أن يتوافر لدى مديري المدارس المهنية الكفايات مهارية في الجانب العملي، والكفايات الإدارية في الجانب الفني؛ ولذلك، فالفترة التجريبية كفيلة باختبار المرشح في مدى قدرته على القيام بمهام

مدير المدرسة المهنية على أكمل وجه، وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة بني خالد (2002)، واتفقت كذلك مع دراسة زقوت (2007) فيما يتعلق بمراجعة ملفه وتاريخه المهني حين كان معلماً كأداة تحقق من أهلية المرشح للترشح حيث يُمكن لجنة التحكيم من متابعة ملفه من حيث مبادراته، ومؤهله العلمي، وتقدير أدائه السنوي، والدورات التي اجتازها حين كان معلماً، وكفاياته.

وترى الباحثة أنّ مدير المدرسة المهنية المتميز هو متمكن في توظيف مهارتي الاتصال والتواصل والتعاقد مع الشركات والعطاءات وسوق العمل، وكلما زادت قدراته إدارياً وقيادياً ساعد ذلك في تطوير المدارس المهنية

ومن ناحية أخرى أظهرت النتائج أنّ (9) تكرارات من استجابات مشرفي التعليم المهني في المجموعة البؤرية الثانية اقترحوا ضرورة امتلاك المرشح لوظيفة مدير مدرسة مهنية للسمات القيادية، و(4) تكرارات جاءت امتلاكه الخبرة الإدارية، والقدرة على اتخاذ القرارات، وامتلاكه لمواصفات الرحمة، والعدالة، والصبر، والتعاون، والذكاء.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ المدارس المهنية تختلف في طبيعتها ونظامها عن المدارس الاعتيادية؛ فهي تتطلب بداية أن يكون المدير قائداً في موقعه باعتبار المدارس المهنية مركزاً تعليمياً، ومهنياً، يتطلب مواصفات القيادة الناجحة والحازمة، كما يتطلب أن يكون لديه خبرة إدارية كافية بالعمل في المدارس المهنية لإدارة مجتمعتها وعناصرها؛ فالمدير يشرف على معلمين أكاديميين ومهندسين مهنيين.

أظهرت النتائج أنّ (7) تكرارات من استجابات مشرفي التعليم المهني في المجموعة البؤرية الثانية يرون أن من أهم سبل تطوير المعايير المهنية التركيز على الخبرة الكافية التي يجب أن يمتلكها المرشح لمدير مدرسة مهنية، والقدرة على إدارة المشاغل، في حين (5) تكرارات يرون منهم ضرورة امتلاك المرشح الصفات القيادية، والعمل ضمن فريق، و(4) تكرارات منهم ذكروا أنه من متطلبات المرحلة أن يمتلك المدير المرشح مهارات الاتصال والتواصل، ويتحمل ضغط العمل في المدارس المهنية، خاصة أنه يتطلب منه العمل كإداري، ومشرف على المشاغل المهنية والتنقل بينها

ومتابعته إلى وقت متأخر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العسكر (2003) التي خرت بعشرة معايير منها القدرة على الحوار والذي يتوافق مع التواصل، والإلمام بالعمل الإداري.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ اختيار مديري المدارس المهنية دون غيرها يحتاج إلى الممارسة العملية والمهنية، وبالتالي، فالخبرة كفيلة بأن يتقن المدير العمل في المدارس المهنية، وإدارة المشاغل، إضافة إلى ذلك فإن مستجدات المرحلة، ومتطلبات القرن الحادي والعشرين تتطلب مواصفات القيادة، والقدرة على العمل ضمن الفريق، ومهارات الاتصال والتواصل، وذلك للتنسيق مع المؤسسات الداعمة، وسوق العمل، والغرف التجارية.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من الدراسة

والذي ينص على: ما مقترحات مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية لتطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية؟

أكد مديرو المدارس وبالاجماع بتكرارات (6) من ضرورة أن يكون المرشح من أصل صناعي، و(4) تكرارات جاءت مع الحصول على دورات تدريبية، و(3) تكرارات بأن يكون لديه رؤية تطويرية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2008) التي أظهرت ضرورة امتلاك المرشح لوظيفة مدير مدرسة مهنية الرؤية التطويرية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن من أهم المعايير التي يجب أن تتوفر في مدير المدرسة المهنية أن يكون من أصل صناعي ويمتلك الخبرة الكافية في العمل في المدارس المهنية بحكم وجود المشاغل والورش المهنية والتعليم يتطلب تمكين وتدريب الطلبة مهنيًا في التخصصات المختلفة المطروحة في المدارس المهنية كالهندسة الميكانيكية، والطاقة، وتكنولوجيا المعلومات، وبالتالي، فمن الضروري الخضوع لدورات تدريبية كافية، والاتصال والتواصل مع الشركات الداعمة وسوق العمل، ومتابعة الطلبة، والعطاءات، وهذا الأمر يستوجب أن يكون المدير من أصل صناعي، ولديه الخبرة الكافية في العمل المهني.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من الدراسة: الذي ينص على:

ما التحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية الواجب توافرها لاختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية؟

أشار مكلفو متابعة المدارس المهنية من خلال استجابتهم على سؤال الدراسة الثالث في المجموعة البؤرية الأولى وبتكرارات (4) إلى تحديات تتعلق باختيار مدير مدرسة مهنية يتطلب امتلاك المرشح المعرفة التامة بعمل المشاغل المهنية، والمقدرة العالية في التصرف والتحرك بين المشاغل، ووجود تحديات تتعلق بقلّة عدد المدارس المهنية، ما يزيد من وتيرة الاختيار من بين المتقدمين للترشح، وتحديات تتعلق بالبنية التحتية فهي مكلفة في المدارس المهنية التي تحتاج إلى مؤهلات إدارية وقيادية ناجحة في التواصل مع المؤسسات الداعمة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زقوت (2007) والتي أظهرت ضرورة أن يمتلك المرشح القدرة على الاتصال والتواصل، ومشاركة المجتمع المحلي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ النظام القائم في المدارس المهنية هو نظام مهني تحكمه القدرة على إدارة المشاغل وتشغيلها وتمكين الطلبة حرفياً ومهنياً، ولذلك يتوجب توفر الخبرة الكافية في التعليم المهني، وإدارة المشاغل وكيفية عملها ما يُسهل على مدير المدرسة المتابعة والإشراف ومعرفة مدى الإنجاز، كما يمكنه من تقدير احتياجات المشاغل من معدات وآلات ما يدفعه إلى الاتصال والتواصل مع الوزارة والمؤسسات الداعمة لتغطية احتياجات الورش والمشاغل، كما يُمكنه من إدارة المدرسة وقيادتها، ولكن ضعف الخبرة يزيد من حدة التحديات، وبإشارة المكلفين إلى قلة عدد المدارس المهنية وانعكاس ذلك على زيادة وتيرة الاختيار من بين المتقدمين للترشح يجعل مقياس المفاضلة بين المتقدمين تحدياً، ولذلك، يتطلب وضع واختيار معايير ومقاييس عالية تمكن لجنة التحكيم من حسن اختيار المرشح لوظيفة مدير مدرسة مهنية بحيث يتم فيها ترشيح المميز من بين المرشحين المتميزين المتقدمين للوظيفة.

وأشار (5) من مشرفي التعليم المهني أن هناك تحديات تتعلق بقلّة الدعم المالي ونقص التجهيزات، و(4) من التكرارات أشارت إلى تحديات تتعلق بضعف العمل الجماعي وغياب التعاون

بين كوادر التعليم المهني في المدرسة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو عصبه (2005) التي أظهرت أن أكثر المشكلات التي تواجه التعليم المهني في فلسطين هي المشكلات المالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدارس المهنية تركز أساساً على تمكين الطلبة مهنيًا وهذا الأمر يتطلب دعم المشاغل وتجهيزها بالمعدات والآلات وتحديث بعض الأجهزة في الورش حسب طبيعة كل تخصص مهني، وهذا يتطلب من مدير المدرسة المهنية أن يكون قادراً على مواجهة مشكلة الدعم المادي من خلال الاتصال والتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي والوزارة والشركات الداعمة لتوفير الدعم لشراء المعدات وتنفيذ المشاريع الريادية والتنموية المهنية في مدرسته. وأشار مديرو المدارس المهنية بتكرارات (5) في استجاباتهم على سؤال الدراسة الثالث في المقابلة إلى أن من التحديات التي تواجه مديري المدارس المهنية هي المركزية، والإجراءات الروتينية في تنفيذ القرارات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس المهنية يعانون من المركزية في اتخاذ القرارات وتأخر الكتب المتعلقة بتسهيل مهماتهم في التنقل بين الورش والمشاغل المهنية، وسوق العمل وعقد الاتفاقيات والمشروعات المختلفة، فقد أكد مدير مدرسة نابلس الصناعية من أنه بسبب هذه الإجراءات الروتينية والمركزية في القرارات وتسهيل المهمات خسر مشروعاً ممولاً من إحدى المؤسسات الدولية الداعمة، وكذلك الحال بالنسبة لباقي المديرين وطالبوا بتفويضهم الصلاحيات، وتطبيق الإدارة اللامركزية لإتاحة الفرصة لديهم بالتنقل والمتابعة، والتعاقد مع الشركات وسوق العمل، فالمدارس المهنية تعد مؤسسة عمل بالدرجة الأولى وتجهيز الورش بالمعدات والأجهزة والآلات المختلفة يحتاج إلى تكاليف كثيرة، الأمر الذي يتطلب من مدير المدرسة التصرف والتحرك السريع في إجراء المكالمات الهاتفية، والزيارات الميدانية، وعقد الاتفاقيات مع المؤسسات الداعمة دولياً ومحلياً وهذا يحتاج إلى وجود إدارة لامركزية، وتفويض صلاحيات، واتفقت هذه النتيجة من الدراسة مع دراسة ثودي ووبابانوم وباشيرديس (Thody, Papanoum & Pashiardis, 2007)، التي أظهرت أن النظم الأكثر مركزية هي أقل حظاً في تعيين المديرين المتميزين من النظم الأقل مركزية.

مناقشة نتائج السؤال الخامس من الدراسة، الذي ينص على:

## ما سبل مواجهة التحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية

أظهرت نتائج السؤال الخامس من خلال استجابات مكلفي متابعة المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية أنّ (4) تكرارات من أصل (4) جاءت مع ضرورة تغيير قنوات أولياء الأمور بالتعليم المهني، وتوظيف الإعلام التربوي لتغيير هذه القنوات، وتتفق هذه النتيجة مع توصيات دراسة أبو عصبه (2005).

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف نسبة التحاق الطلبة في التعليم المهني؛ فهو لا يزيد عن 3%، وذلك لأن نظرة المجتمع وأولياء الأمور إلى التعليم المهني ما زلت نظرة دونية لا يتوجه إليه إلا ذوو التحصيل العلمي المتدني من الطلبة، وأنّ أولياء الأمور ينظرون إلى توجه أبنائهم ذوي التحصيل المرتفع في دراسة الطب أو الهندسة على اعتبار أنّها نوع من المنزلة الرفيعة والارتقاء الاجتماعي، كما أنّ دور الإعلام التربوي في تغيير هذه القنوات ما زال ضعيفاً، سواء كان على قنوات التواصل الاجتماعي، أو من خلال اللقاءات التي تعقد مع أولياء الأمور لتغيير نظرتهم نحو التعليم المهني.

وأظهرت نتائج سؤال الدراسة الرابع من خلال استجابات مشرفي التعليم المهني في المجموعة البؤرية الثانية أنّ (4) تكرارات من أصل (10) يرون أن سبل مواجهة التحديات تتمثل في المشاركة في صنع القرارات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن النظام التعليمي في المدارس المهنية يتطلب مديراً يتمتع بالسمات القيادية، والإدارية الناجحة؛ وذلك لأنه يتعامل مع شرائح مختلفة من الطلبة، ومعلمين مهنيين، ومهندسين، وحرفيين، ومدربين، وسوق العمل، الأمر الذي يتطلب منه العمل التعاوني ومشاركة الجميع في اتخاذ القرارات للخروج بنتائج أفضل تعود بالنفع على الجميع.

وفي طرح مديري المدارس لأهم الدورات التدريبية التي يجب أن يحصل عليها مدير المدرسة المهنية، والمرشح لهذه الوظيفة أجمع (3) منهم على الدورات التي تتعلق بالإدارة المالية والموازنة،

و(2) أكدوا من ضرورة عقد دورات تتعلق بالجوانب الإدارية كإدارة الأزمات، والتخاطب، ومهارات الاتصال والتواصل، زطرائق التدريس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ نظام التعليم المهني مرتبط بسوق العمل والعطاءات ويحتاج إلى حنكة إدارية وخبرة في إعداد الموازنات والتخطيط المالي، كما أنّ حاجة المديرين إلى الدورات المتعلقة بالجوانب الإدارية المختلفة يدل على أنّ مديري المدارس المهنية يجدون قصوراً في هذا الجانب؛ لكونهم مهندسين صناعيين بالدرجة الأولى وطبيعة تخصصهم جانب مهاري أكثر منه جانب إداري ولذلك يحتاجون إلى مثل هذه الدورات في التخطيط، وإدارة الأزمات، وإدارة المشاريع، ورصد الأهداف وتوثيقها، ومتابعة الإشراف الإداري للمعلمين الأكاديميين، ومتابعة الأعمال الفنية المختلفة، ولن تتجح المدرسة بغياب هذه الدورات، واتفقت هذه النتيجة من الدراسة مع دراسة ثودي ووبابانوم وباشيرديس (Thody, Papanoum & Pashiardis, 2007) التي أكدت في نتائجها أن الاختيار لن يحقق المدير المتميز ما لم يكن هناك تدريب أثناء الخدمة.

## مقارنة النتائج

### أ. مقارنة نتائج المجموعات البؤرية والمقابلة

#### أوجه الاتفاق بين الأداتين

يُلاحظ من نتائج الدراسة المتمثلة بنتائج المجموعتين البؤرية الأولى والثانية ونتائج المقابلة أنّ هناك اتفاقاً في ضرورة امتلاك المدير الخبرة الكافية في العمل المهني، وإدارة المشاغل، وضرورة أن يكون المرشح من أصل صناعي، وتوافر السمات القيادية والقدرة على الاتصال والتواصل، ومتمكن بالجانبين الإداري والمهاري.

ووجود اتفاق على ضرورة وجود معايير لاختيار المرشح لوظيفة مدير مدرسة، ومطالبة المشرفين والمديرين بضرورة تغيير قناعات المجتمع ونظرتهم نحو التعليم المهني، وذلك بتوظيف الإعلام التربوي لتحفيز الأهالي وتغيير نظرتهم للتعليم المهني.

## أوجه الاختلاف بين نتائج الأدوات

اختلفت نتائج المجموعتين البؤرية الأولى والثانية مع نتائج المقابلة في أنّ مشرفي ومكلفي متابعة المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية، أكدوا على ضرورة إخضاع مدير المدرسة المهنية لفترة تدريبية لا تقل عن ثلاث سنوات قبل التثبيت، بينما لم يذكر ذلك مديرو المدارس المهنية، ولكنهم أشاروا إلى الدورات التدريبية.

كما أنّ مديري المدارس أشاروا إلى التحديات المتعلقة بالمركزية والإجراءات الروتينية التي تعيق تحركاتهم بين الورش وسوق العمل، بينما مشرفي ومكلفي متابعة المدارس المهنية أشاروا إلى قلة المدارس المهنية الأمر الذي يزيد من وتيرة اختيار الأفضل من بين المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة مهنية.

**ب. مقارنة نتائج الدراسة المتعلقة بالمعايير المقترحة لاختيار مديري المدارس المهنية بالمعايير المهنية العامة لاختيار مدير مدرسة.**

خرجت الدراسة بمجموعة من المقترحات، اتفقت في مضمونها مع بعض المعايير العامة لاختيار مدير المدرسة في التعليم العام، واختلفت عنها باعتبار أنها معايير خاصة بمديري المدارس المهنية، ووجه المقارنة كالآتي:

الجدول(19): مقارنة نتائج مقرحات المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة مقارنة بالمعايير العامة

المعايير العامة(التعليم العام)	المعايير المقترحة	المجال(1) قيادة عملية التعليم والتعلم
تناولت المعايير المهنية، وفلسفة المنهاج، وأنماط التقويم، ومفاهيم التخطيط التربوي.	تناولت المعرفة المهنية بالتعليم المهني، والتخطيط الإداري، وإدارة الأزمات، وطرائق التدريس.	المعرفة المهنية
تحقيق فلسفة المنهاج، والنمو المهني، يتبنى مشاريع تعليمية وتطويرية.	المهارات القيادية، والاتصال والتواصل، وحل المشكلات، إدارة الأزمات، وإدارة المشاريع، ولديه رؤية تطويرية، ومواكبة المستجدات العلمية.	المهارات والممارسات
يؤمن بحق التعلم، يحرص على الإنجاز	المرونة في العمل، والعمل ضمن فريق، والالتزام باخلاقيات المهنة	الاتجاهات المهنية
المعايير العامة	المعايير المقترحة	المجال (2) إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية
يملك معرفة بالهيكلية الإدارية، والمسائلة، والتخطيط، وإدارة المشاريع، ومفاهيم القيادة، والتقنيات التكنولوجية.	يملك القدرة على إدارة الأزمات، وإدارة المشاريع، والتخطيط التربوي، وحل المشكلات، والسّمات القيادية.	المقدرة المهنية
توفير بيئة صحية آمنة، المشاركة في صنع القرار، وتحقيق رؤية المدرسة، وتوظيف التكنولوجيا.	المشاركة في اتخاذ القرارات، ويملك رؤية تطويرية، تشغيل المشاغل، والاتصال والتواصل.	المهارات والممارسات

الاتجاهات المهنية	العدالة في التعامل، متميز على المتميزين	يتأمل ممارساته الإدارية والفنية، ويقدر الأعمال الإبداعية
المجال الثالث العلاقة مع المجتمع	المعايير المقترحة	المعايير العامة
المعرفة المهنية	التواصل مع سوق العمل، الاتصال والتواصل.	يملك فهم بالموارد المجتمعية، والتواصل،
المهارات والممارسات	التواصل مع سوق العمل.	يبني برامج تشاركية مع المجتمع
الاتجاهات المهنية	يملك شخصية قوية ومرنة، والعمل ضمن فريق.	يلتزم بالشخصية الوطنية، وتكامل الأدوار

ويتضح من الجدول (19) أن هناك نقاطاً مشتركة بين المعايير المقترحة والمعايير العامة، ولكن هناك معايير جديدة لم تدرج في المعايير العامة، وهي:

- 1- أن يكون المدير مهندساً صناعياً.
- 2- يمتلك القدرة على إدارة المشاغل.
- 3- الخبرة في التعليم المهني لا تقل عن خمس سنوات.
- 4- أن يخضع المرشح لفترة تجريبية لا تقل عن ثلاث سنوات.
- 5- لديه القدرة على الاتصال والتواصل مع سوق العمل.
- 6- يمتلك المهارات الإدارية المتعلقة بإدارة الأزمات، وإدارة المشاريع، وحل المشكلات.
- 7- لديه رؤية تطويرية للمدارس المهنية من خلال تقديمه لمشروع استثماري يتعلق بتطوير التعليم المهني عند مقابله.
- 8- يمتلك السمات القيادية، والشخصية القوية المرنة.
- 9- لديه القدرة على تحمل ضغط العمل.

10- من حملة شهادات الدراسات العليا، ولديه كفاءة علمية.

**ولكن السؤال الذي يطرح نفسه: هل يمكن قياس المعايير المهنية؟**

هل الأدوات المستخدمة في فحص قدرات المترشحين لوظيفة مدير مدرسة مهنية من اختبارات نظرية ومقابلات شخصية كافية لترشح الشخص المناسب؟

هل المعايير المهنية المتوافرة أصلاً كمعايير عامة لاختيار مدير مدرسة منذ عام 2014 تصلح لأن تكون معايير مهنية لاختيار مدير مدرسة مهنية بشكل خاص؟

للإجابة عن هذه التساؤلات كانت نتيجة أداتي الدراسة جواباً شافياً لترشيح بداية المتميزين من المعلمين المهنيين الذين شغلوا منصب نائب مدير مدرسة مهنية، أو لديهم الخبرة الكافية التي لا تقل عن خمس سنوات ويرغبون في الترشح لوظيفة مدير مدرسة مهنية إخضاعهم لفترة تدريبية في مدارسهم المهنية وتزويدهم بالدورات التدريبية المتعلقة بالجوانب الإدارية ومهارات القرن الحادي والعشرين قبل تثبيتهم في العمل؛ فقد يكون هناك من هو الأكثر استحقاقاً بالوظيفة.

ومن ناحية أخرى يتوجب تطبيق الإجراءات الرسمية على جميع المترشحين لوظيفة مدير مدرسة مهنية من خلال متابعة الإعلان الرسمي للوظيفة والتقدم بناءً على الإعلان، والخضوع لأدوات فحص كالاختبار النظري، واختبار الحاسوب، وفحص القدرة في التمكن اللغوي، والمحادثة باللغة الإنجليزية، والسمات الشخصية للمترشح من خلال المقابلة وجهاً لوجه، ووجود أكثر من عضو لجنة تحكيم وترى الباحثة أنه من الضروري وجود مختصين من أساتذة الإدارة التربوية في الجامعات لتقييم المترشح مع بقية الأعضاء، كما يتوجب مراجعة سجل إنجاز المترشح حين كان معلماً سابقاً لمعرفة إنجازاته، ومبادراته للتعرف إلى مدى شغف المترشح للعمل، والإنجاز، ومدى قدراته في وضع الخطط وتدوين الأهداف، وهذه الجوانب جميعها تدفع بالقائمين على اختيار مدير مدرسة مهنية على تطبيق مبادئ النزاهة والشفافية في فحص قدرات المترشح، واختياره بناءً على كفاءته واستحقاقه؛ لأن خطة وزارة التربية والتعليم القائمة على تحسين مخرجات التعليم المهني، وزيادة نسبة الملتحقين من الطلبة بالتعليم المهني إلى أن تصل نوعاً ما إلى (10% ) على الأقل خاصة أن

الدول المتقدمة صناعياً تهتم بالتعليم المهني اهتماماً كبيراً وتعدّه أداة التقدم والمحرك لسوق العمل، وبالتالي، فإن وجود معايير عالية لاختيار مديري المدارس المهنية يؤدي إلى وجود إدارات مدرسية مهنية رائدة و متميزة في الجوانب المهنية، والإدارية، والقيادية ما يدفع بعجلة التعليم المهني نحو الأمام وتلبية متطلبات سوق العمل بمخرجات مهنية عالية.

## التوصيات

بناء على نتائج الدراسة التي خرجت بها الباحثة من خلال استجابات المبحوثين في المجموعات البؤرية والمقابلة أوصت بـ:

1. عقد الورش التدريبية للمتقدمين لوظيفة مدير مدرسة مهنية لتدريبهم على مهارات الإدارة المدرسية، وإدارة الأزمات، وإدارة المشاريع قبل التعيين.
2. إخضاع مدير المدرسة المهنية لفترة تدريبية لا تقل عن ثلاث سنوات قبل التثبيت.
3. مراجعة تاريخ المعلم المهني وملفه التعليمي عند تقدمه لوظيفة مدير مدرسة مهنية.
4. تطبيق الإدارة اللامركزية في المدارس المهنية لتمكين المديرين من التنقل بين المشاغل وسوق العمل.
5. توظيف الإعلام التربوي من خلال النشرات ومواقع التواصل الإجتماعي في توعية المجتمع لتغيير قناعاته نحو التعليم المهني.
6. تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس المهنية لتخفيف الإجراءات الروتينية.
7. ربط التعليم المهني بزيادة الأعمال وسوق العمل.
8. تمكين مديري المدارس المهنية بمهارات الاتصال والتواصل، وحل المشكلات، وإدارة الأزمات.
9. إجراء دراسات بحثية مماثلة في مناطق أخرى من فلسطين تتعلق بالتعليم المهني.

10. إشراك وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي والبحث العلمي بعرض المعايير المقترحة التي توصلت إليها نتائج الدراسة.

### توصيات تتعلق بالتحديات والمعوقات لمواجهتها:

- 1- تطوير أدوات اختبار المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة مهنية كخطة تطويرية، ومشروع ريادي.
- 2- تمكين المدارس المهنية بأخذ مناقصات عمل بهدف إفادة المدرسة والطلبة فيها مادياً.
- 3- إيجاد نقابة مهنية لدعم التعليم المهني إلى جانب الوزارة.
- 4- إعداد دليل للمعايير المهنية لاختيار مدير مدرسة مهنية بالشراكة مع أساتذة الجامعات في الكليات التربوية والتقنية.

## مقترح الدراسة

بناء على مخرجات الدراسة من نتائج وتوصيات اقترحت الباحثة نموذج تطوير المعايير

المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية كما هو مبين في النموذج الآتي:

المجال	المعيار	أداة القياس
المؤهل العلمي	بكالوريوس هندسة صناعية مؤهل تربوي: ماجستير في التربية : ماجستير في التعليم والتدريب المهني والتقني	شهادة الثانوية شهادة البكالوريوس شهادة الماجستير
الكفايات القيادية	يملك رؤية تطويرية يملك مهارات الاتصال والتواصل يملك مهارات حل المشكلات، والتفكير الإبداعي	تقديم مشروع استثماري مهني في المقابلة/ الملاحظة/ ملف
الكفايات الإدارية	يملك المعرفة بالإدارة التربوية يملك المعرفة بالتخطيط التربوي يملك المعرفة بإدارة الأزمات، وإدارة المشاريع	ملف الإنجاز الدورات التدريبية ماجستير في الإدارة التربوية.
الكفايات المهنية	القدرة على إدارة المشاغل القدرة على الإقناع. القدرة على التواصل مع المؤسسات الداعة والمجتمع المحلي.	المقابلة ملف الإنجاز كمعلم الملاحظة تاريخه المهني مبادراته شهادات دورات تدريبية
الكفايات التعليمية	الخبرة الكافية في التعليم المهني لا تقل عن 5 سنوات. المعرفة بمناهج التعليم المهني.	ملفه الإنجاز تاريخه المهني

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- إبراهيم، محمد (2009). تطوير تفكير المعلمين والمتعلمين حاجة تعليمية في عصر المعلومات، القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- أحمد، إبراهيم (2001). الإدارة المرشدة في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.
- أحمد، حافظ وحافظ، محمد (2003). إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- إسماعيل، ختام. (2006). دليل المدرء في الإدارة المدرسية، دار التقدم العلمي، الكويت، الكويت.
- الآغا، صالح (2018). دور التعليم المهني في تلبية احتياجات سوق العمل الفلسطيني في مديريات غزة -دراسة تطبيقية على كلية فلسطين التقنية -دير البلح، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ع (5)، غزة، فلسطين.
- الأيوبي، محمد (2008). المعوقات التي تحول بين مخرجات التعليم المهني والتقني في فلسطين ومتطلبات سوق العمل، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم التقني والمهني في فلسطين - واقع وتحديات وطموح، دير البلح، غزة، فلسطين.
- البدري، طارق (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- البدري، طارق (2005). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية في تنمية القيادة المدرسية، عمان، الأردن، دار الثقافة للتوزيع.

- بلواني، أنجود (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في مديريات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- بني خالد، علي (2002). المعايير المععدة لاختيار مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ترهي، شيرين (2016). درجة توافر المعايير المهنية لمديري ومديرات مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر معلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- الجبر، زينب (2002). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، عمان، الأردن: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- جبران، وحيد (2006). دليل مرجعي في التدريب، دائرة التربية والتعليم للرئاسة العامة، عمان، الأردن.
- أبو جراد، محمد (2000). دراسة تحليلية للكفاءة الداخلية للتعليم المهني في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، عين شمس، القاهرة، مصر.
- الحامد، أبو صعليك (2009). اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- حجي، أحمد (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- حجي، أحمد (2001). إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- الحريري، رافدة (2007). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- حمائل، عبد (2000). تطوير معايير تربوية لاختيار مديري المدارس الثانوية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حمد، مروان (2000). الكفاية الخاوية للتعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمدان، إبراهيم (2001). التعليم التقني في فلسطين ودوره في تحقيق التنمية، الهيئة العامة للاستعلامات، غزة، فلسطين، مجلة رؤية، العدد 11.
- الخرابشة، عمر (2012). أساليب البحث العلمي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خليفة، آمنة (2007). تطوير معايير اختيار القادة الإداريين في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الخوالدة، نواف (2010): تطوير معايير لاختيار مشرفي التربية المهنية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- دسوقي، حسين (2010). "المواءمة المهنية لحرفي التعليم الفني والصناعي في مصر" ((دراسة ميدانية))، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (211)، معهد التخطيط القومي صفحة 163، القاهرة، مصر.
- دويكات، عصام (2012). واقع خريجي المدارس الصناعية، (بحث غير منشور)، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.
- دياب، اسماعيل محمد (2001). الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.

- ربايعة، سائد وزكارنة، سناء (2015): درجة إتزام المعلم الفلسطيني بالمعايير المهنية لمهنة التعليم -دراسة حالة: مديرية تربية قباطية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مج 30 (6)، ص.ص 1218-1254
- ربيع، هادي (2006). المدير المدرسي الناجح، عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي.
- رجب، إبراهيم (2003). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، الرياض، السعودية: دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.
- زقوت، نبيل (2007). تطوير معايير اختيار مديري مدارس وكالة الغوث في غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سرحان، منير (2015). "تحسين الجاذبية في التعليم والتدريب التقني، المهني، كلية العلوم التربوية وكلية مجمع المواءمة الأونروا"، ورقة مقدمة في المؤتمر الوطني الرابع للتعليم والتدريب المهني والتقني، كلية هشام حجاوي التكنولوجية، نابلس، فلسطين.
- السواط، جميل بن مطر (2007). أهم معايير اختيار مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية الواقع والمأمول، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة إم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- السيد، محمد (2006). التربية العملية وإعداد معلمي المستقبل. كلية التربية، جامعة عين شمس، مجلة طرق التدريس ودراسات المناهج، العدد (113)، ص.ص 14-28.
- الشراقوي، مريم محمد (2006). الإدارة المدرسية، القاهرة، مصر: مكتبة النهضة المصرية.
- شلدان، فايز وأبو ليلة، حسين (2016): أسباب عزوف طلبة الثانوية عن التعليم المهني في مديريات غزة وسبل الحد منها، المؤتمر العلمي الأول للتعليم والتدريب المهني في

قطاع غزة بين الحاضر والمستقبل، كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية والتطبيقية، 30 مايو، غزة.

– الشمري، عبد العزيز (2007). مدى ملائمة معايير اختيار مديري ووكلاء مدارس التعليم العام كما يراها مديري ووكلاء ومشرفو الإدارة المدرسية بمنطقة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، السعودية.

– الشمري، عوض (2008). تصور مقترح لتطوير آلية اختيار قادة مدارس التعليم العام في الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك بن عبد العزيز، الرياض، السعودية.

– صالح، محمد (2010). مدى إلمام مديري المدارس الثانوية بمعايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.

– طابع، سامي. (2007). مناهج البحث وكتابة المشروع المقترح للبحث، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

– طريخم، فيصل ووطناش، سلامة (2019). واقع المعايير المتبعة في اختيار أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة العربية للدراسات التربوية والنفسية، مج28(2)، 786-806.

– الطويل، هاني (2001). الإدارة التعليمية - مفاهيم - آفاق، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

– الطويل، هاني وأبو شويمة، زبيدة (2016). معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (43).

- عابدين، محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، الأردن: الشروق للنشر والتوزيع.
- أبو عاصي، حمدان (2003). مصادر تمويل التعليم المهني والتقني في فلسطين "الواقع والمأمول" ورقة بحث مقدمة إلى الحلقة الدراسية العربية "اقتصاديات التعليم التقني" المنعقدة في عمان، الأردن بتاريخ 2003/9/4-8/30.
- أبو عزيز، عبدالله (2009). معايير الجودة في تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية والتكنولوجيا في التعليم في مراكز الإنتاج في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العسكر، أحمد (2003). مدى تحقق معايير اختيار مديري المدارس الابتدائية كما يراها مديرو المدارس ومشرفو الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أبو عصبه، مي (2005): مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية المهنية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين المهنيين والطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عفونة. سائدة (2017). تحليل واقع التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين من منظور النوع الاجتماعي، المجلة الدولية التربوية المتخصصة. مج6 (1)، ص.ص 29-42.
- عفونة، سائدة. (2015). عرض جديدة للفتيات من قبل مديري ومديرات في المحافظات الشمالية المدارس. (دراسة ميدانية). وحدة الشؤون النسائية في وزارة التربية والتعليم، فلسطين
- العمارة، محمد (2001). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، الأردن: دار المسيرة.

- الفرّج، وجيه (2010). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- القباطي، عثمان (2011). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم، مجلة جامعة دمشق، مج(27)، ص.ص 389-423.
- الكببسي، راضي وفياض، مهدية (2015). جودة معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس في كليات ومعاهد التعليم التقني في ليبيا، ليبيا، مجلة جامعة الزيتونة، مج 1(1). 228-285.
- كريم، محمد (2003). مهنة التدريس وأدوار المعلم. الإسكندرية، مصر: الشركة الحديثة للطباعة والنشر.
- كساب، داود والسعود، راتب (2017). تطوير معايير مقترحة لاختيار القادة التربويين في المدارس الخاصة في فلسطين، المجلة العلوم التربوية، مج44(4)، 291-308.
- اللهواني، هنية (2007). المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في مديريات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- مساد، عامر (2015). "المشكلات التي تواجه التعليم المهني والتقني في فلسطين وكيفية التغلب عليها" دراسة تحليلية، ورقة مقدمة في المؤتمر الوطني الرابع للتعليم والتدريب المهني والتقني، كلية هشام حجاوي التكنولوجية، فلسطين.
- مصطفى، صلاح (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
- مطر، محمود (2008). الاتجاه نحو التعليم المهني وعلاقته ببعض المتغيرات لدى طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، مؤتمر التعليم التقني والمهني في فلسطين (واقع/تحديات/طموحات)، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، غزة، فلسطين.

- المنبع، الجوهرة (2016). معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، دراسة مقارنة مع بعض الجامعات الأمريكية، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 169(2)، 90-115.
- منظمة العمل العربية (2009). المؤتمر العربي الأول لتشغيل الشباب العربي، الجزائر، 15-17/2009، تم الرجوع إليه بتاريخ 2020/2/1.
- المومني، واصل (2007). الإدارة المدرسية الفعالة، عمان، الأردن: دار الحامد.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2008). الجهاز المركزي الإحصائي - أهداف التنمية في فلسطين حسب بيانات مسح صحة الأسرة الفلسطيني 2006. رام الله، فلسطين
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2014): هيئة تطوير مهنة التعليم، المعايير المهنية لمدير المدرسة، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2015) الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني، رام الله،
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2016): هيئة تطوير مهنة التعليم، المعايير المهنية لمدير المدرسة، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2017): هيئة تطوير مهنة التعليم، المعايير المهنية لمعلمي التعليم المهني، رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2018): هيئة تطوير مهنة التعليم، مدونة السلوك وأخلاقيات مهنة مدير المدرسة، رام الله، فلسطين.

#### المواقع الإلكترونية

- مركز وفا الإحصائي، تم الرجوع إليها بتاريخ 2019/10/20

- Armenta, Tony. (2008). **Making Selective Admissions More Meaningful produced by Open Stax-CNX and licensed under the Creative Commons Attribution License 2.0.**
- Braun,V & Clarke,V.(2012). Thematic Analysis.APA Handbook of research Method in Psychology, Vol2; **Research Designs; Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological.**,2,57-71.
- Gibney. R & Shang. J, (2007). Decision making in academia: A case of the dean selection process, **Mathematical and Computer Modelling**, 46 (7–8): 1030-1040.
- New School Venture Fund. (2008). **Principal Development:** paper. **International Journal of Educational Management.**
- Publications Office of the European Union. (2011). **Exploring leadership in Selection, Support & Evolution. Portfolio Ventures,** San.
- Teska. J.( 2003). The **Superintendency: Effective Leadership**
- Thody, A., Papanoum, Z.. Johansson, O., & Pashiardis, P. (2007). **School principal preparation in Europe.** Research
- **Through Communication.** [wwwLib.UMI.com/dissertations](http://www.Lib.UMI.com/dissertations).

- **vocational education and training, Europe**, 123, 570 01  
Thessaloniki (Pylea), GREECE, PO Box 22427, 551 02 Thessaloniki,  
GREECE, Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020, E-mail:  
[info@cedefop.europa.eu](mailto:info@cedefop.europa.eu)
  
- `Wallac. B. (2003). **The Superintendent Selection Process. A  
National Investigative Study**. The University of Memphis.  
[www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu).

## قائمة الملاحق

## ملحق رقم (1)

### لجنة المُحكّمين

الجامعة	التخصص	الأسم	الرقم
جامعة القدس/ أبو ديس	مناهج وطرق تدريس علوم	أ. د عفيف زيدان	1
جامعة النجاح الوطنية/ نابلس	مناهج وطرق تدريس رياضيات	د. سهيل صالحه	2
جامعة النجاح الوطنية/ نابلس	علم نفس كلينيكي	د.فاخر الخليلي	3
وزارة التربية والتعليم/ رام الله	قياس وتقويم	د. محمد مطر	4

## ملحق (2)

### كتاب تسهيل المهمة البحثية من الدراسات العليا

التاريخ : 2019/11/5م

حضرة السيد مدير عام الادارة العامة للبحث والتطوير المحترم  
الادارة العامة للبحث والتطوير  
وزارة التربية والتعليم العالي

تحية طيبة و بعد ...

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة / سوسن فهمي عدوان، رقم تسجيلها 11659609 ،  
تخصص ماجستير إدارة تربوية ، في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها  
والتي عنوانها:

المعايير المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في محافظات شمال الضفة الغربية

حيث تتمثل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات من خلال إجراء مقابلات مع مديري المدارس المهنية  
ومشرفيهم ، لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

منسق برنامج الإدارة التربوية

د. علي شقور



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
كampus - النابلس

### ملحق (3)

## كتاب تسهيل المهمة البحثية من وزارة التربية والتعليم

State of Palestine  
Ministry of Education  
Deputy Minister

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
الوكيل

التاريخ: ١٣ / ٩ / ٢٠٢٠ م

الرقم: ٩٧٤ / ٤٦ / ٤

Scan it  
& send it to my  
E-mail.  
P/s -  
Dr. Hattar

السادة مديرو التربية والتعليم المعشرون  
(جنين، طولكرم، قلقيلية، طوباس، قنيطرة، سلفيت)

**الموضوع: تسهيل مهمة بحثية**

**الباحثة: سوسن فهمي عكوان**

تهديكم أطيب تحياتنا، وبالإنارة إلى الموضوع أعلاه، نرجو التكرم والإيعاز لجهة الاختصاص بالتعاون مع الباحثة: **سوسن فهمي عكوان**، من جامعة النجاح الوطنية/ كلية الدراسات العليا، رقم تسجيل (١١٦٥٩٦٠٩)، في إجراء دراستها الميدانية بعنوان " المعايير المهنية المتوقعة لدى مديري المدارس المهنية في محافظات شمال الضفة الغربية"، حيث ستقوم الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة، وإجراء عدد من اللقاءات والمقابلات مع مديري المدارس المهنية ومشرفهم في عدد من مدارس مختارة في منبريتكم، وبمعا لا يتعارض مع سير العمل، على أن تقوم الباحثة بالتوقيع على تعهد بتسليم نسخة من الدراسة ( إلكترونية وورقية) للوزارة ( مركز البحث والتطوير التربوي) عند الانتهاء منها.

د. بصري صالح  
وكيل وزارة التربية والتعليم

مرافق: ملفا تسجل التوافق من الجامعة.

نسخة: معالي وزير التربية والتعليم المحترم  
مركز البحث والتطوير التربوي المحترم

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم

تلفون: (٩٧٢) ٢٠١٦٠-٢٢٢٢٢ | فاكس: (٩٧٢) ٢٠١٦٠-٢٢٢٢٢ | بريد إلكتروني: (378) Ramallah P.O. Box  
www.moe.gov.ps

## ملحق (4)

### نص المقابلة

تم مقابلة المهندس الصناعي السيد خضر اشتيه مدير مدرسة سلفيت الصناعية الساعة 11 صباحاً.

كم سنة مديراً للمدرسة: منذ 2004، يعني 15 سنة، كنت طالب صناعي، من خريجين مدرسة نابلس الصناعية سنة 1988 في مجال الكهرباء، وحصلت على بكالوريوس هندسة كهربائية.

س1: ما درجة توافر المعايير المهنية؟

لايوجد دليل، ولكن المعايير المهنية متوافرة

ما مقترحاتك لتطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية في وزارة التربية والتعليم؟

يشترط أن يكون من أصل صناعي، وقادر على إدارة المشاغل المهنية.

لما تأسست مدرسة سلفيت الصناعية، تم الإعلان عن وظيفة مدرسة من قبل الوزارة، قدمت إليها، وكنت أنا أعمل في جمعية البر لأبناء الشهداء منذ 4 سنوات، كنت نائب إدارة الجمعية، وكنت أعمل في القطاع الخاص من الأمانة العامة للرئاسة، وتم اختياري بناء على كوني نائب إداري للجمعية، وأخذت 11 دورة تدريبية، وكان عندي أفق لتطوير المدرسة وساهمت سنة 1995 بوضع استراتيجية التعليم المهني ومراجعته بسنة 2011 من وزاتي العمل ووزارة التربية والتعليم العالي، بالإضافة إلى رغبة شخصية.

س: هل حصلت على تدريب معين؟

نعم، أخذت دورات بإدارة المشاغل، وإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم المهني، ودورة متقدمة في اليابان.

إدارة الموارد، واليوم طرأ تغيير في المناهج، وكان التعليم تقليدي، أما الآن حسب المواقف التعليمية، والمعلم فقط موجه، ولذلك الحاجة إلى تدريب المعلمين في طرائق التدريس مهمة.

كم عدد المعلمين عندك؟

عندي 15 مهندس، و6 معلمين نظري، و163 طالب، الإداريين والأكاديميين 31 موظف.

التخصصات، سياقة الحاسوب، والاتصالات، والطاقة المتجددة، وتقنيات السيارة الحديثة، والكهرباء الإلكترونية، وميكانيكية السيارات.

هل واجهتك تحديات كمدير مدرسة؟

نقص المرافق، الأجهزة بدها تحديث في بعض المشاغل، التلمذة المهنية لم تطبق إلا فقط في نابلس وسيلة الظهر، الإدارة العامة كانت تعطيني صلاحيات واسعة، بس اليوم يواجه صعوبات في الإجراءات الروتينية وكتاب تسهيل المهمة، سلوكيات الطلبة بتعرفوا كثير منهم بيجو من تجمعات سكنية مختلفة، والوقت المتأخر بالدوام، وضمانات توفير مواصلات للطلبة.

ما سبل مواجهة هذه التحديات برأيك؟

بطالب باللامركزية عشان نقدر نتحرك بين الورش، وبطالب بتوفر مواصلات للطلبة لأنهم من قرى بعيد وبتأخروا بالتروiche.

مقابلة. عمر دياب صناعة نابلس مهندس ميكانيك

س1: هل يوجد معايير مهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية؟

نعم يوجد معايير متفق عليها فلازم يكون المدير مهندس صناعي، وعنده قدرة على إدارة المشاغل المهنية.

عملت كمدير لهذه المدرسة: هذي السنة السادسة.

من الذي رشحك لهذا المنصب أم دخلت ضمن منافسة معينة؟

كنت أعمل في الوزارة وطلبت نقل كمدير لمدرسة صناعية.

هذا يعني أنك لم تكن ضمن منافسة أم امتحان.

لا أنا كنت رئيس قسم الوزارة لأنني كنت أعلى وظيفيا وأنا كنت حالة استثنائية ولكن كان هناك امتحان، ولكن لم أعرض له.

بحضور معلمين من المدرسة شاركوا في الحديث عندما أنشغل المدير بالرد على الهاتف:

سأل المعلمين ما طبيعة الرسالة؟

أجبت أنها تعنى بمعايير اختيار مديري المدارس المهنية

أجاب: ممتاز يجب الاهتمام بالمدارس المهنية، خاصة وأنا ملاحظ في الفترة الأخيرة كان هناك العديد من الباحثين في هذا المجال وقدموا للمدرسة.

س2: باعتقادك ما مقترحاتك لتطوير المعايير المهنية لاختيار مدير مدرسة مهنية؟

الأولا أقول يجب أن يكون من أصل صناعي، أي ثانوي صناعي أنا شخصياً من أصل صناعي وهذا ملموسا في المدرسة لأن المدرسة التي يكون مديرها من أصل ثانوي صناعي يلاحظ عليها الازدهار والاختلاف النوعي من أن يكون مديرها من أصل علمي

علق معلم من الذين حضروا النقاش: هو ليس ممنوعاً أن يقدم ولكن الأصل صناعي، يعرف بالمشاغل والأقسام وآلية العمل، يعرف حدادة ونجارة وغيرها والجو ليس غريباً عليها

أجاب المدير: النقطة الثانية أنا اكتسبت خبرات من أماكن عديدة لأنني كنت أستاذ في العديد من المدارس وآخرها طولكرم، واكتسبت العمل التربوي من الخبرة وأخذت دورات بالتربية وإدارة الصف.

هل تشعر التدريب الذي أعطته لك التربية كافٍ؟

لا جديد التدريب لم يقدم لي الجديد.

س3: هل حصلت على تدريب؟ وهل تحتاج لدورات معينة؟

لم أقم بأي تدريب لا شيء من الوزارة والجميع يعلم أنني لست بحاجة وكنت مستلم قسم صعب في الوزارة وحولته لأفضل الأقسام كلهم 11 مدرسة في الضفة كلها، وأنا أجدد مدير على الصناعة، ولكن يوجد تدريب لمديري المدارس الصناعية منذ سنة وأحضروا أجانب وعقدوا دورات، معايير المدير الصناعي تختلف وهذا من الوزارة وهناك بنود ويجب أن يكون مهندس وخبرة 10 سنوات، مدير المدرسة الأكاديمية لا يشترط أن يكون لديه خبرة 10 سنوات والنائب كمان لازم يكون مهندس.

س4: هل تعتقد أنك حققت رؤيتك؟

وضعت خطة من أول ما قدمت ونفذناها كاملة وحصلت نقلات نوعية كاملة وحتى الوزارة تتحدث عنها الوزارة.

هل هناك تقدم في التعليم المهني؟

نعم ولكن غير كاف.

س5: ما التحديات التي واجهتك؟

نظرة المجتمع الدونية، الدوام الطويل فالطالب سيتدرب مهنيًا وهناك طلبة لدي من أماكن بعيدة جداً لا يتماشى الدوام معهم ل2:30.

علق معلم لكن الجامعة أصبحت تقبله كالعلمي، فأصبحت هذه المشكلة محلولة،.

علق معلم آخر: الفني ليس له تدريب يعني إذا جاهزية المدارس لا بأس بها.

علق المدير: بشكل عام وضع التجهيزات رائعة وكافية نوعاً ما، المدرسة ضخمة ولدي 120 موظف وهذا يتطلب مني عمل دائم ومهارة ولدي مشاغل إناث وذكور.

واجهتني مشكلة بالتلمذة المهنية، أردت تحقيق ذلك للبنات، ولكن بسبب التأخير رفض الأهالي، وأصبح هناك صعوبة، وأصبحوا يرنو علي متى تصل بنتنا، وتأخرت ومن هذا الكلام، أوجدنا بديل في مشاغل داخل المدرسة، وهناك معيق بأنه الإدارة مركزية، ونحن منخرطين بشكل تام في سوق العمل فلدي معلمين منتشرين في سوق العمل، فأرفع كتاب حتى أتحرر بموافقات من التربية والوزارة، وصلني متبرع بمسرح وبسبب الروتين طار المشروع، معوقات تخص الحكومة، صعب نواكب التقدم التكنولوجي في العالم حتى في المانيا توجهوا للتلمذة المهنية، فحاولنا نعمل شراكات مع سوق العمل حتى نواجه هذه المشكلة تحت مظلة مجلس التشغيل برئاسة المحافظ والغرفة التجارية وملتقى رجال الأعمال ومديرية التربية والتعليم وهم لا يقصروا عندما احتجنا مشغل تجميل غطوا كل التكلفة.

لو طلب منك أن تختار مدير مدرسة مهنية كما الكفايات التي يجب أن يمتلكها؟

أولاً ثقافة متنوعة بكل المجالات والتخصصات، وتعريضه لمقابلات، وأنا ضد الامتحان، وهذا ما حدث لي في اختيار المعلمين لأنهم كتابياً غير عن العملي، الخبرة المهنية يمكن تكون صفر بالعملي، وأنا أقوم بتربيته، أيضاً الثقافة بجغرافية فلسطين والأماكن السياحية، أيضاً خبرة لا تقل عن 10 سنوات بالتعليم المهني لأجل معرفة المعينات، أيضاً اجتماعي وينخرط بالمجتمع المحلي، اجتماعات بأولياء الأمور، يتحمل ضغط العمل لأن هذه إدارة ديناميكية، والطلبة يتوزعوا بالمشاغل، لديه رؤية وتطلعات، وعليه أن يحضر خطة قبل أن يعين وذلك يكشف من خلال النقاش، ولا يكفي رغبته الشخصية بأن يصبح مدير مدرسة صناعية، وعليه أن يكون مهندس بالأساس وخبرته 10 سنوات تعطيه الجانب التربوي.

مقابلة المهندس واثق حثناوي، مدير مدرسة جنين الصناعية

بكالوريوس هندسة إلكترونيات وحاسوب/ ماجستير إدارة تربوية

س1: كيف تم اختيارك كمدير مدرسة

كنت معلم بسيلة الظهر الصناعية وكانت قيد التجهيز، فتم اختياري لمتابعتها ومع بداية العام التالي تم تعييني كمدير ولم أقدم طلب ولم يكن هناك، وكان تقييمي ممتاز والأنسب.

س2: باعتقادك: ما مقترحاتك لتطوير المعايير المهنية لاختيار مدير مدرسة مهنية؟

بشكل عام أي إداري يجب أن تكون لديه ثلاث جوانب:

إدارية من تخطيط وتقييم ومتابعة، وفنية من متابعة المعلمين والأمور المالية والطلبة، ووالإبداعية قدرة على طرح المبادرات والأبحاث وفي العلم كمان.

كمدير مدرسة ما هي الجوانب الواجب توافرها في المدير المهني؟

التطور الذاتي والنمو المهني فهو يتعامل مع المشاغل ولازم يتواصل مع سوق العمل والمؤسسات على مستوى المحافظة والوطن، من أصل صناعي ويفضل الأصل صناعي، يكون يعمل 5سنوات، مهني كمهندس، خدمة لا تقل عن 5 سنوات.

س3/: ما هي الدورات التي يجب ان يحصل عليها مدير المدرسة المهنية؟

الإدارة الإلكترونية المعلوماتية المعرفية، والجودة الشاملة، دورات في طرائق التدريس

كم سنة كمدير مدرسة؟

16 سنة، لدي 300 طالب، 20 مهندس، و10 معلمين أكاديميين.

س4: ما التحديات التي واجهتك كمدير مدرسة مهنية؟

مستوى الطلبة متدني، مستوى السلوك فهم يأتون من تجمعات سكانية مختلفة، المركزية بالقرارات، رفع الأدونات من التربية والوزارة باخذ وقت طويل.

س5،أ: ما سبل مواجهة هذه التحديات برأيك؟

نطالب بالتمكين الإداري، ونوع من اللامركزية، وتوحيد الجهة المسؤولة عن التعليم المهني، وتطوير المناهج مع تزامن تطوير المناهج الأكاديمية وربط الموارد البشرية مع الموارد المادية بالمنهاج، تحديات ببعض الخبرات.

س5،ب: كيف تختار مدير مدرسة مهنية؟

تطوير المعايير، ويجب أن يكون لديه مهارات شخصية، مهارات الاتصال والتواصل، مهارات فنية، متمكن باللغة الإنجليزية، توظيف التكنولوجيا، أخلاقيات المهنة، لديه مبادرات، خبرة لا تقل عن 5 سنوات، سجله المهني كمعلم، التقييم السنوي له.

مقابلة المهندس عبد الباسط، مدير مدسة سيلة الظهر الصناعية، مهندس ميكانيكي.

مهندس ميكانيكي، فرعي ثانوي صناعي، منذ 2014 مدير (5 سنوات) كنت معلم في نفس المدرسة من 1994-2014 منذ بداية 1992 تم تأسيس المشغل الميكانيكي في المدرسة وواكبت تطور المدرسة، فهي تحتوي على تخصص ميكانيكي سيارات وكهرباء وتم افتتاح 8 تخصصات للذكور و3 للإناث حاسوب واتصالات ومشغل للتجميل ب2016 وفق الخطة التطويرية للمدرسة 90% تم تحقيقها تم بناء الملاعب وتشيد مباني ومشاغل، وإعداد دورات بتأهيل الديكور بدعم من مؤسسة BTC البلجيكية.

س1: في معايير واضحة معروفة بالوزارة فلانم يكون مهندس صاعلي، قادرة على إدارة المشاغل، وصحيح ما في دليل للمعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية في دليل عام منذ 2014.

س: كيف تم اختياركم كمدير مدرسة مهنية؟

قدمت طلب، وتمت المقابلة بالوزارة وامتحان حاسوب، وامتحان باللغة الإنجليزية، اهتموا بالمقابلة بالخبرات، والمبادرات، والخبرة 5 سنوات.

س2 ما المقترحات لتطوير المعايير المهنية لاختيار مدير مدرسة مهنية؟

الإلتناء، الرؤية المهنية، الإدارة تمتاز بكفايات تطويرية، ورؤية للتعليم المهني، مدرسة رائدة بكوادرها مثلاً أنا عندي 23 مهندس، و 15 معلم، و 333 طالب منهم 94 طالبة، أحدثت نقلة نوعية.

س3: ما الدورات التي ترغب بها؟

دورات رياضية، الأفي الاتصال والتواصل.

س4: ما التحديات التي واجهتك؟

تحديات مع الأهل، مع سوق العمل، مع الطلبة، عدم متابعة الأهل، النظرة الغير متعاونة، الإجراءات الروتينية والمركزية.

س5أ: ما سبل مواجهة هذه التحديات؟

الإدارة لامركزية، تطبيق الإدارة الإلكترونية، نقابات مهنية.

س5، ب: كيف تختار مدير مدرسة؟

يتحمل ضغط العمل، عنده مبادرات رياضية، مهارات الاتصال والتواصل، تقديم اختبار، دورات.

مقابلة المهندس عصام عسراوي، مدير مدرسة طولكرم الصناعية، مهندس صناعي

ماجستير هندسة صناعية، خبرة في التعليم المهني والتقني في المدارس الصناعية، تدريب مهني وشؤون اجتماعية، محاضر في جامعة فلسطين التقنية/ خضوري، خبرتي المهنية 17 سنة معلم، 5 سنوات مدير.

س1: في معايير أولها

مقترحاتي لتطوير المعايير المهنية أن يكون من أصل صناعي، وعندة القدرة على إدارة المشاغل المهنية، ما في دليل، بس في دليل موجود منذ عام 2014 لاختيار مدير المدرسة في التعليم المهني منذ 2014.

س2: كيف تم اختياركم كمدي مدرسة مهنية؟

تقدمت للوظيفة من خلال إعلان الوزارة رسمياً، أجريت مقابلة اهتموا بالثقافة العامة، واللغة الإنجليزية، شهادة الثانوية العامة وشهادة الجامعة، والتحصيل العلمي، أجريت امتحان حاسوب.

س3: هل حصلت على تدريب معين، وما الدورات التي ترغب بها؟

التخطيط الاستراتيجي، دورات بالاتصال والتواصل، مهارات قيادة الحاسوب والمشاغل، وأرغب بدورات في إدارة الموازنة، والموازنة المالية، دورة التعامل مع سوق العمل، توجهت لألمانيا لاكتساب الخبرة.

س4: ما التحديات التي واجهتك؟

الإدارة المركزية، المرجعية فيها تشتت، سوق العمل ضعيف، وعند تخريج الطلبة إذا كان في مصنع مستقبلهم، وإذا ما في ما مستقبلهم، احنا مرجعيتنا الغرفة التجارية، نقترح توظيف خريج صناعي لتسهيل المعاملات الضريبية، عندي 500 طالب، رح يتخرج منهم 205 بحاجة لسوق عمل مستقبلهم، بحاجة إلى دعم، وشراكة ما بين الوزارتين وزارة الاقتصاد مع وزارة التربية والتعليم، هناك معوقات

بالمراسلات مع التربية والوزارة بتقيد الحرية، الاقتصاد ضعيف بسبب الاحتلال، النظرة الدونية للتعليم المهني، غياب التوعية، تضارب المصالح.

س5أ: ما سبل مواجهة التحديات؟

المرجعية سوق العمل، يكون في مشاريع ذاتية للطلبة المتميزين في المدرسة يستفيدوا منها مثل برمجة الأجهزة التفاعلية المتعلقة برقمنة التعليم اللي شرع بتطبيقه د. صبري صيدم، كان ممكن الوزارة تستفيد والطلبة عنا يستفيد بس للأسف ما صار هالإشي، يكون في لا مركزية، يدخل سوق العمل كشرىك فبي التعليم المهني.

س5ب: كيف تختار مدير مدرسة؟

المؤهل العلمي، اللغة الإنجليزية، التقييم، الدورات، مهارات القيادة، الاتصال والتواصل، مهندس صناعي، خاضع للتجربة في سوق العمل.

مقابلة المهندس ساهر أعر، مدير مدرسة قلقيلية الصناعية، هندسة اتصالات

الأصل صناعي، وهذا معيار لأي مدير مدرسة مهنية، بالإضافة للقدرة على إدارة المشاغل المهنية، ما في دليل بالمعايير المهنية لأختيار مدير المدرسة المهنية، ولكن متفق عليها مع الوزارة.

س1: كيف تم اختيارك كمدير مدرسة؟

كم سنة مدير مدرسة مهنية السنة الثانية.

قدمت طلب ثم أجريت مقابلة وذلك لأنني عملت 7 سنوات نائب اداري واكاديمي و7 سنوات مدرس في نفس المدرسة وقضيت 16 سنة في مدرسة ثانوية؟

على ماذا ركزوا عليه في المقابلة:

اليات تطوير التعليم المهني، الحلول المقترحة لمشاكل التعليم المهني وكأنهم حاولوا معرفة رؤية التعليم المهني لدي.

س2: هل كان هناك امتحان؟ لا ولكن المقابلة فيها باللغتين العربية والإنجليزية.

س3: باعتقادك ما الكفايات التي أهلتك دون غيرك؟

خبرتي وافقت هذه المدرسة وشغلت وظيفة نائب في هذه المدرسة ومطلع على حيثيات المدرسة جميعها، تنقلت من أستاذ لنائب لمدير، وخبرتي في التعليم المهني.

الخبرة في التعليم المهني

س4: هل حصلت على تدريب معين؟

دورتنا مستمرة ومكثفة، ومنها دورة تدريب المعلمين المهنيين عن طريق GFZ ولا يحضرني في تذكر اسم من هذه الدورات، ومعظمها عن الوظائف التعليمية، وتحليل التخطيط للموقف التعليمي، ولم آخذ دورة عن إدارة لأنها لا تلزم لمدير مدرسة مهنية لأنه يلزمنا التعامل مع الطالب في الحياة المهنية ومعرفة بالمعدات اللازمة، والتعامل مع العطاءات، وحاجة البلد للتخصصات والتطور الذي حدث عليها، خلال سنة المدرسة أصبحت فيها 7 تخصصات، لدي 177 طالب وسيصل العدد ل190 طالب، ولدي 14 مهندس، و7 معلمين نظري والإداريين 5.

س5: ما التحديات التي واجهتك خلال عملك؟

أهم التحديات هي طبيعة الطلبة، والنظرة الدونية للتعليم المهني إذا قدم طالب ومعدله 50 هذه كارثة فالمادة تكافيء الفرع العلمي والمشغل مجهزة توازي الجامعة وربط مع السوق مباشرة، فماذا سأفعل بطلاب تحصيله دون المستوى المطلوب.

ما الخطة التي عملت عليها؟

عملت على تطوير بعض المهارات لدى الطلبة من مستوى 50-70، العمل مع الطلبة الجدد، ونشرات توعية للمدارس، وزيارات لمدرستنا لاستقطاب الطلبة مرتفعي المستوى.

لو طلب منك مقترحات لتطوير التعليم المهني في مدرستك؟

أهم الأشياء تطوير المادة التعليمية العملية لتتناسب مع سوق العمل، وتكثيف الدورات العملية وليست النظرية للمهندسين لصالح الطلبة وربطها مع سوق العمل، أوصي بتحديد المستوى وليس كل طالب يدخل أي تخصص إذا كان هناك تخصصات تحتاج المستوى المرتفع مثلاً في اللغة الإنجليزية مثل علم المركبات، ولغة الحاسوب والبرمجة، إضافة شرط للعلامة ومتوسط العلامة 80 وذلك ليناسب الطالب العلمي في المستوى وذلك في المواد الأساسية لأنّ ادي طلبة عملياً ممتاز ولكن نظرياً دون المستوى وميوله يلعب دور لكن مستواه سيلعب دور أكبر، وذلك ما جعل الجامعات ترفع مستوى المقبولين في تخصصات مثل الهندسة لذا يجب رفع مستوى قبول الطلبة في التعليم المهني، هناك مسار الكفاءة المهنية يهتم بالمادة العملية أكثر من النظرية وهذا يكفي لمن لديه مشكلة في المادة النظرية، وهو طالب مؤهل للسوق، يمتلك مهنة ويمكن دراسة دبلوم بعده، تحديث المناهج وإشراك القطاع الخاص في التأليف لأن أي مهندس لا يكون مضطع على حيثيات المادة العلمية في السوق.

## ملحق (5)

### نص المجموعة البؤرية الأولى

س1- ما درجة توافر المعايير المهنية لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم في مدارس مديريات شمال الضفة الغربية؟

م1: أكيد يوجد معايير مهنية، ومعروفة لدى المديرين، فالمدير يجب أن يكون مهندس صناعي، قادر على إدارة المشاغل، وعنده خبرة ما يتقل عن خمس سنوات.

م2- فيه معايير فلازم يكون من أصل صناعي، بيعرف في إدارة المشاغل المهنية، ومطلوب منه القدرة على تشغيل عالأقل معظمها، وخبرته المهنية ما تقل عن خمس سنوات.

م3. اتفق معهم بالرأي وصحيح المدير من أصل صناعي، قادر على إدارة المشاغل خبرته كأى مدير مدرسة لازم يكون عنده خبرة في التعليم مش أقل من خمس سنوات.

م4: صحيح توجد معايير داخلية، وتوجد معايير للمعلمين المهنيين، أما بالنسبة للمديرين ما في دليل بالمعايير ولكن متعارف عليها هذه المعايير.

م1. نعم، اتفق معها.

م2، يوجد معايير عامة، ومعايير معروفة للمديرين في المدارس المهنية.

م3: اتفق معه.

س2: ما مقترحاتك لتطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية؟

م1: ضرورة اخضاع مدير المدرسة المهنية إلى فترة تجريبية لا تقل عن ثلاث سنوات قبل التثبيت.

م2: أنا مع ضرورة الفترة التجريبية لا تقل عن ثلاث سنوات

م2، اتفق مع رأي المهندسة الفترة التجريبية تكشف مقدرة المدير .

م4: من الضروري اخضاع المدير لفترة تجريبية لا تقل عن ثلاث سنوات.

م2: ضرورة امتلاك المدير المرشح للخبرة الكافية في العمل بالمدارس المهنية لا تقل عن 5 سنوات.

م1: اختلف معاه أنا اقترح أن تكون الخبرة لا تقل عن 8 سنوات، ويجب أن يمتلك مهارات القيادة المهنية وإداريا ناجحاً، وضرورة امتلاكه شهادة في الهندسة الصناعية، ومعرفة بكافة تشغيل المشاغل، وبأكد مرة ثانية ضرورة عدم تثبيت المدير مباشرة، واخضاعه لفترة تجريبية لا تقل عن ثلاث سنوات، فمنهم من يملك شهادات عليا، ولكن يفتقر إلى الصفات القيادية.

م2: ضروري امتلاكه للخبرة الكافية للعمل في المدارس المهنية لا تقل عن 5 سنوات.

م4: ضرورة امتلاكه مهارات القيادة، ومعرفة بالعطاءات، والاتصال والتواصل، وله خبرة ومعرفة بالتجهيزات والعطاءات، وقدرة على التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني، ومع الأهالي والطلبة والشركات المحلية والدولية.

م3: الشخصية القوية المرنة، وكمان لازم يكون متميز على المتميزين.

م4: ضروري يكون لدى المدير مقدرة على حسن التصرف، النظر إلى تاريخه كمعلم.

م1: لديه مقدرة على التخطيط، وإدارة الأزمات، وإدارة المشاريع، والاتصال والتواصل.

م2: اتفق معها.

م3: اكيد ضروري خاصة إدارة الأزمات والاتصال والتواصل، ويجب أن يكون لديه مبادجرة ويملك رؤية تطويرية مستقبلية.

م4: اتفق معهم.

اجمع المشرفين أنه لا يخضع المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة مهنيو لامتحان.

س3: ما التحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية؟

م1: صعوبة اختيار المعلم المناسب لترشيحه فيجب اختيار المتميزين، قد يكون جامعي، يمتلك امتيازات واسعة ولكن قد تكون المدرسة غير مؤهلة.

مث: معيقات تتعلق بقلّة عدد المدارس المهنية، نأمل زيادة عدد المدارس، معيقات تتعلق بتكلفة البنية التحتية، نسبة التحاق الطلبة لايزيد عن 4% رغم إنه هناك في 40 تخصص.

م2: معيقات تتعلق بعدم قدرة المدير المرشح على الاتصال والتواصل، وإدارة الأزمات، وحل المشكلات، والتعامل مع الطلبة.

س4: ما سبل تطوير المعايير لاختيار مدير المدرسة المهنية؟

م1: اختباره فترة تجريبية 3 سنوات، مهندس صناعي، خبرة مهنية كافية، مهارات الاتصال والتواصل وتفعيل التكنولوجيا، ضروري تغيير قناعات الناس.

م2: اتفق معاها في الرأي واشدد على مهارات الاتصال والتواصل.م3: نعم لازم يكون فترة تجريبية، معاه خبرة كافية، مهارات الاتصال والتواصل.

م4: اتفق معهم بالرأي.

م3: ضروري تفعيل الإعلام التربوي لزيادة الاقبال على التعليم المهني

المرشد التربوي يقوم بالتغطية الإعلامية في المدرسة، ضروري توعية الأهالي وتغيير قناعتهم.

## ملحق (6)

### نص المجموعة البؤرية الثانية

س1: ما مقترحاتك كمشرف تربوي لتطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية؟

م1: القدرة على الاتصال والتواصل، الدبلوماسية في التعامل، تحمل ضغط العمل، المعرفة بالقوانين الخاصة بالمدارس المهنية.

م2: ذو شخصية قوية قادرة على اتخاذ القرارات، الخبرة الكافية في التعليم المهني.

م3: يكون لديه تحمل ضغط العمل، ومرونة في التعامل مع الزملاء.

م4: المؤهل العلمي، القدرة على الإدارة وتحمل ضغط العمل.

م5: الرغبة في التطوير، والحيادية القيادية، وأن يمتلك حب التنافس، والقدرة على مواكبة التطوير، خبرة كافية لا تقل عن 10 سنوات.

م6: خبرة كمعلم مهني واطلاع على التخصصات المهنية، يكون لديه قدرة على تحمل ضغط العمل، ومرونة بالتعامل مع الزملاء، رؤية لمواكبة التطوير، وشخصية قوية في اتخاذ القرارات.

م7: يكون قادرا على فهم احتياجات المدرسة المهنية وطبيعة عمل المشاغل والصفوف، والقدرة على التواصل واخ آراء المعلمين واحتياجاتهم.

م8: الخبرة الكافية في التعليم المهني، أساليب التعامل مع الطلبة، مرونة في التعامل، رؤية تطويرية، شخصية قوية.

م9: يكون قادرا على فهم احتياجات المدرسة المهنية وطبيعة عمل المشاغل.

م10: امتحان نظري، مقابلة الناجحين، الكفايات الحزم، وقوة الشخصية، ومرونة في التعامل ومهارات اجتماعية.

س2: ما التحديات والمعوقات التي تحول دون تطوير المعايير المهنية لمدير المدرسة المهنية؟

م1: عدم تعاون الطاقم المهني، ضعف الإدارة في ضبط سلوك الطلبة، وقبول الطلبة حسب معايير ثابتة في التعليم.

م2: التطور المهني المستمر والذي يحتاج إلى مواكبة مستمرة.

م3: النظرة الفوقية للمعلم، قلة الدعم للمدارس المهنية.

م4: عدم تعاون الطاقم المدرسي، قبول الطلبة حسب معايير ثابتة، ضعف الخبرة الإدارية.

م5: قلة الدعم المادي، والنظرة الفوقية، وضعف العمل الجماعي، وتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

م6: تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

م7: قلة الدعم، وضعف الخبرة الإدارية في العمل، وضعف العمل الجماعي.

م8: قلة الموارد المادية للتجهيزات، التمييز.

م9: صعوبة تطبيق بعض القوانين.

م10: قلة الدعم المادي والتجهيزات.

س3: ما سبل مواجهة تلك المعوقات والتحديات؟

م1: توفير الدعم المادي

م2: توفير الدعم المادي الكافي، العدالة في التعامل بين جميع الموظفين.

م3: عقد دورات تدريبية، توعية بالتعليم المهني.

م4: الإخلاص في العمل.

م5: الإخلاص في العمل، التعاون والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والإفادة من تجارب المديرين في المدارس الميزة.

م6: المشاركة في صنع القرار، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

م7: العمل بروح الفريق بلين الإدارة والمعلمين، وتوفير الدعم المادي من الوزارة والمؤسسات.

م8: بعقد دورات تدريبية في أساليب الإدارة المهنية.

م9: العدالة في التعامل، ومعاقبة الطلبة الغير ملتزمين، وتثيين معايير التسجيل والقبول.

م10: المشاركة في صنع القرار.

س4: ما سبل تطوير المعايير المهنية لاختيار مدير المدرسة المهنية؟

م1: شخصية قيادية.

م2: تحمل ضغط العمل، وشخصية قيادية.

م3: شخصية قيادية، وقدرة على التخطيط، والتواصل مع الآخرين.

م4: شخصية قيادية، قادر على اتخاذ القرارات، العدالة.

م5: تحمل ضغط العمل، مهندسا صناعيا، شهادات عليا، لديه حنكة وقدرة على إدارة الأزمات، يتحلى بالصبر.

م6: شخصية قيادية، ورحيم ومتعاون، ولديه قدرة على اتخاذ القرارات.

م7: تحمل ضغط العمل، والذكاء، والقدرة.

م8: شخصية قيادية، من خارج المدرسة، المرونة في العمل.

م9: ملتزم بأخلاقيات التعليم المهني، الاتصال والتواصل، ومواكب للتطورات العلمية والمهنية.

م10: شخصية قيادية، الكفاءة العلمية، والاتصال والتواصل، والخبرة في الإدارة.

## ملحق (7)

### كتاب الإعلان عن وظيفة مدير مدرسة مهنية

State of Palestine  
Ministry of Education  
Deputy Minister



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
الوكيل

التاريخ 17/20 / 2020

الرقم: وت/31/2/31 11563



السادة المديرين العامين لمديريات التربية والتعليم  
جنوب نابلس، نابلس، حقيلية، طولكرم، قباطية، طوباس، جنين) المحترمين

تحية طيبة وبعد ..

الموضوع: الإعلان عن وظيفة مدير مدرسة

للعام الدراسي 2020-2021

- تعلن وزارة التربية والتعليم عن فتح باب التقدم لإشغال وظيفة مدير/ة مدرسة للعام الدراسي 2021/2020 في المدارس المذكورة في الجدول أدناه، و على من يرغب بالتقدم لإشغال هذه الوظيفة أن يكون مستوفياً للشروط الآتية:-
1. أن يكون حاصلاً على شهادة البكالوريوس كحد أدنى في أحد تخصصات الهندسة.
  2. أن يحمل شهادة العضوية في نقابة المهندسين.
  3. أن يكون حاصلاً على تقييم أداء لا يقل عن جيد جداً في كل سنة من آخر ثلاث سنوات وهو على رأس عمله معلماً.
  4. أن يكون لديه خدمة فعلية مدة لا تقل عن 8 سنوات، على أن يكون قد عمل بوظيفة معلم في مجال التعليم المهني والتقني مدة لا تقل عن 5 سنوات وأن يكون قد درّس مرحلة المدرسة الشاغرة مدة ثلاث سنوات على الأقل.
  5. أن يكون ملفه خالياً من أي إجراءات تأديبية سارية المفعول.

المدارس الشاغرة:

اسم المدرسة الشاغرة	جنس المدير	مستوى المدرسة	الحاجة (تكليف بدئ شاغر/تكليف)
نابلس الثانوية الصناعية	ذكر	10-12	تكليف بدئ شاغر

لرغبتين بالمناقشة ممن تتعلق عليهم الشروط تقديم طلب إلكتروني من خلال الرابط <http://213.6.8.28:86> ، يبدأ استقبال الطلبات اعتباراً من بداية دوام يوم الثلاثاء الموافق 2020-7-14 وينتهي بانتهاء يوم الأربعاء الموافق 2020-7-22

ملاحظة:

- 1- يمكن التقدم للآخر من شاغر لإدارة المدرسة في نفس المديرية (أ) يرغب المتقدم بذلك.
- 2- يسمح للتقدم لتوادر الإدارة المدرسية للمديرية التي يقع لها التقدم فقط ولا يجوز له التقدم لمديرية أخرى.
- 3- في حال تعذر وجود من يتناسب الموقع المعين عنه في المديرية المحددة، يمكن إعادة الإعلان عن هذا الموقع للمسيرات المتوفرة.
- 4- على المتقدم لوظيفة مدير/ة مدرسة الإجابة على ثلاثة أسئلة من خلال طلب التوظيف الإلكتروني ، يتم من خلالها تحديد المشاركات الناجمة والشفقة التي قام بها في آخر مدرسة عمل بها، الخبرات والمعارف التي يمتلكها المتقدم والتي تجعل منه قادراً على شغل موقع مدير/ة مدرسة، المشاريع الثلاثة أو المعارف التابعة التي قام بها المتقدم خلال فترة عمله بوظيفة معلماً) . مع ضرورة إرفاق الأدلة والشواهد التي توثق كل سؤال من هذه الأسئلة، ويخصص لهذه الأسئلة (30) علامة من مجموع العلامات الكلية.
- 5- يتم تخصيص (30) علامة أخرى من مجموع العلامات الكلية للمعايير الآتية (الموقف الحسن، الموقف التربوي، الخبرات، تقييم الأداء).
- 6- يؤخذ لتفائدة أعلى خمسة مرتشحين إذا زاد عدد المؤهلين عن خمسة ممن حصل على علامة (60) فأكثر من (60) علامة المخصصة للأسئلة الثلاثة التي تم الإشراف لها في البلد الرابع والمعايير الأربعة التي تم الإشراف لها في البلد الخامس ، ويخصص لهذه العظيمة (40) علامة من المجموع الكلية.

مع الاحترام ...

د. بصري صالح

وكيل وزارة التربية والتعليم



معالي وزير التربية والتعليم حفظه الله  
السيد الوزير، السادة المسؤولين الإداريين والشعبية المحترمة  
السيد مدير عام المتابعة الميدانية المحترمة  
السيد مدير عام الشؤون الإدارية المحترمة

هاتف (+972-2-2983256) فاكس (+972-2-2983256) بريد إلكتروني: Ramallah P.O. Box (576)

www.moehe.gov.ps

69491

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

# **Professional Standards Available in Vocational Schools in Northern Governorates of the West Bank**

**By**  
**Sawsan Fahmi Adwan**

**Supervisor**  
**Dr. Saida Affouneh**  
**Dr. Noha Iteer**

**This Thesis Is Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements  
For The Degree of Master in Educational Administration, Faculty of  
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**  
**2020**

**Professional standards available to headmasters of vocational schools in the Ministry of Education**

**A case study of the northern governorates of the West Bank**

**By**

**Sawsan Fahmi Adwan**

**Supervised By**

**Dr. Saida Affouneh**

**Dr. Noha Iteer**

**Abstract**

The study aimed to identify the standards available to the directors of vocational schools in the Ministry of Education, and to study the case of the governorates of the northern West Bank. The study also aimed to identify proposals for developing professional standards for the selection of vocational school principals. To achieve the objectives of the study, the researcher used the qualitative approach through two tools: interview and groups. The focus, where the study population consists of (30) directors and supervisors of vocational education, according to the statistics of the Palestinian Ministry of Education for the year (2019-2020), and the sample size was (6) of the directors of vocational schools in the governorates of the northern West Bank and (14) of the supervisors of education. The vocational training is distributed among the governorates of education in the governorates of the northern West Bank, and the qualitative data was processed through tables of frequencies and percentages, and the results of the study showed that the degree of standards available to the directors of vocational schools is large, and that

the proposals of those charged with following up on vocational schools and the supervisors of vocational education for choosing the head of the vocational school. It came about subjecting the director of a vocational school for a trial period of no less than three years, and the necessity for him to possess leadership qualities and administrative ability. And he has the ability to manage crises and planning, and they called for the candidate to have sufficient experience working in vocational schools and occupational management, and the need to return to his file and history as a teacher, and the results showed that one of the most important challenges that prevent the development of professional standards for choosing vocational school principals is the lack of financial support, and the lack of The number of vocational schools, which increases the frequency of selecting the best candidate from among the applicants, is central to the implementation of decisions, and the study recommended the necessity of selecting the candidate who meets the leadership specifications, possesses communication and communication skills, and has sufficient administrative experience. Crisis planning, project management, subjecting the director of the vocational school to a trial period of not less than three years before installation, to ascertain the extent of his professional and technical capabilities in managing and leading the vocational school as a professional school principal.

**Key words:** occupational standards, director of the vocational school, vocational schools, proposals, development