



البحث الأول

**أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة [دورة النهيئة]
على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم " في
مديريات [راج الله، القدس، ضواحي القدس، أريحا]**

إعداد:

د. إبراهيم عبد الله حسن النوري
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم السودان

د. خالد أحمد محمد دعوس
جامعة النيلين الخرطوم السودان

إيمان رياض ياسين مصطفى
جامعة القدس أبوديس فلسطين



أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة [دورة التهيئة] على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم" في مديريات [رام الله، القدس، ضواحي القدس، أريحا]

د. إبراهيم عبد الله حسن النوري

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم السودان

د. خالد أحمد محمد دعوس

جامعة النيلين الخرطوم السودان

إيمان رباح ياسين مصطفى

جامعة القدس أبوديس فلسطين

• المستخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على مدى أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة (دورة التهيئة) في تطوير كفاياتهم الإدارية، وتكون مجتمع الدراسة من المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٦) متقدماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وطُبقت الدراسة باستخدام استبانة قام الباحثون بإعدادها تكونت من قسمين: القسم الأول يتضمن المعلومات العامة عن المتدرب، والقسم الثاني يتضمن (٥٠) فقرة لقياس أثر التدريب، والتي تم حصرها في هذه الدراسة في المجالات الخمسة الآتية: التخطيط وإعداد الخطة المدرسية، قيادة عملية التعليم والتعلم، العلاقات الداخلية والخارجية، أخلاقيات المهنة، تفعيل التكنولوجيا، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة (أن الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم كانت قبل الدورة بنسبة مئوية 73.2% وهي نسبة متوسطة، أما بعد الدورة فكانت 94.9% وهي نسبة عالية)، في ضوء هذه النتائج أظهرت الدورة تحسناً في تطوير كفاياتهم، أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تعزيز أخلاقيات المهنة لدى مدير المدارس، وتعزيز مفاهيم ومهارات الاتصال والتواصل لدى مديري المدرسة.

كلمات مفتاحية: مدير المدرسة، دورة التهيئة، كفايات إدارية، أخلاقيات المهنة.

The effect of induction course on applicants for the post of the headmaster to develop the managerial competencies of their point of view in the departments (Ramallah, Jerusalem and the outskirts of Jerusalem, Jericho)

Dr. Ibrahim Abdullah Hassan Al-Nouri. Dr. Khaled Ahmed Mohamed Daous&Iman Riad Yassin Mustafa

Abstract

This study aimed to identify the extent of the effect of induction course on applicants for the post of the headmaster to develop the managerial competencies, The study population consisted of 46 participants who were chosen by seldom random way, the researchers applied a questionnaire consisted of two sections, the first contained general data about participants and the second one contained 50 items to measure the effect of training; and had five fields as knowledge of planning, leading the process of teaching and learning, external and internal relationships, job ethics and using technology,

Using SPSS was carried out to analyze the results. Results of study showed that (total degree for participants' attitudes had effect on their administrative competencies from their own point of view, it was medium about 73.2% before training , but after training it became high about 94.9. The researchers recommend some recommendations: (Promoting professional ethics among school principals, Promoting concepts and contact skills among school principals.
Keywords: School principal, induction course, administrative competencies, professional ethics.

• المقدمة:

يتمثل النظام التربوي بشكل عام، بوزارة التربية والتعليم التي تقوم برسم السياسة التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة، وسن التشريعات والقوانين التربوية، وتخطيط التعليم، وتحديد الميزانيات، ويلى الإدارة التربوية في المسؤولية والتخطيط والإشراف الإدارة التعليمية المسؤولة عن أجهزة التعليم الموزعة على مستوى المحافظات والاقاليم الفرعية في الدولة، وتمثل الإدارة التعليمية حلقة وصل بين السياسات العامة والتخطيط وبين الميدان من تعليم وإدارة مدارس وإشراف على المعلمين، وأما الإدارة المدرسية فهي الحلقة المسؤولة عن تنظيم المدرسة وفعاليتها من تعلم وتعليم وأنشطة، وعن تنفيذ الخطط والبرامج وفقا للسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات، وبناء شبكة العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وتعتبر أيضا وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية شاملة ومتوازنة، وتزداد مسؤولياتها أو تضيق وفقا لطبيعة النظام التربوي ودرجة المركزية فيه (عابدين، ٢٠١).

تقوم النظرة الحديثة للإدارة المدرسية على أنها علم وفن وممارسة أخلاقية، فهي علم لأنها تعتمد على أصول علمية ومهارات وتقنيات متطورة، وهي فن لأنها تتطلب حسا مرهفا وتفهما لحاجات ومشاعر الآخرين ويستطيع الإداري بواسطتها حفظ التوازن ودعم العلاقات ورفع المعنويات وزيادة مستوى الأداء؛ وهي ممارسة أخلاقية لأن العمل الإداري لا يكون فعالا ما لم يركز على قاعدة أخلاقية واضحة أساسها الصدق والنزاهة والعدل حيث يكون الإداري نموذجا يقتدي به العاملون (الفرح، ٢٠١).

ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصرها وأشخاصها، بل إنه ركيزة العملية التعليمية، ويعتمد عليه النظام التربوي في بلوغ أهدافه، وهو يسعى إلى تغيير سلوك المشاركين في العملية التعليمية من مدرسين وإداريين وتلاميذ بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، ويعمل على تحفيز أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة لبذل أقصى جهد (عابدين، ٢٠١). ويتوقف نجاح عملية التنمية الشاملة في الدول المتقدمة والنامية على مدى

كفاءة مواردها البشرية، حيث يعد المورد البشري المصدر الرئيسي لنجاح وتقدم المنظمات او المؤسسات، والتدريب هو أهم مصادر اعداد الكوادر البشرية من أجل تطوير كفاياتهم بما ينعكس إيجاباً على تطوير أداء المؤسسة من جميع جوانبها المختلفة (رزق، ٢٠٠٧). ولقد احتل موضوع التدريب في المؤسسات والمنظمات التعليمية الحديثة موقعا محوريا، وأصبح بشكل العمود الفقري لكل الجهودات نحو التطوير والتحديث، بل وضع على سلم الأولويات كوسيلة للتطور، يظهر ذلك من خلال حجم التمويل الذي ترصده الدول له (الخطيب، ٢٠٠١).

وقد اهتمت الدول المتقدمة بتدعيم كفايات القادة "مديري المدارس" وتنميتها، ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وعلى ممارسة العمل القيادي بما تتطلبه الوظيفة من مهام ومسؤوليات، وبما يساعدهم على التقدم في مسارهم الوظيفي والمهني، إن المستقبل يحمل في طياته متطلبات جديدة من هذه القيادات، وهو ما يفسر تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالكفايات المهنية للقيادات التربوية (العجمي، ٢٠٠٨).

كما يتفق (معوض ورزق، ٢٠٠٣)، بأن التدريب أثناء الخدمة ضرورة لازمة لجميع المهن والوظائف والقطاعات، ويشكل التدريب في مهنة التعليم ضرورة أكثر إلحاحا لأن العصر الحالي يحفل بتطورات واكتشافات مستمرة، فهناك مشكلات كثيرة تعترض العمل التعليمي وتجعل تدريب المعلمين ضرورة ماسة تقتضيها طبيعة تطور مفاهيم التربية وتجدها وتنوع أساليب التدريس والوسائل التعليمية، وذلك لكي يتسنى للمعلمين مواكبة التطورات المختلفة، واكتساب المعارف والخبرات الجديدة وبنائها وتطويرها، فحاجة الذين يعملون في الميادين التربوية وخاصة المعلمين إلى التدريب أثناء الخدمة أشبه بالحاجة الى الماء والهواء.

وفي ضوء ما تقدم، يرى الباحثون إلى ان مهنة التعليم مهنة من نوع خاص، تتطلب من المدير أن يكون متمكناً مرانا ومتمرسا وله مقدرة على التحمل والاستمرار، لأن ظروف عمل المدير تجعله يتعامل مع فئات مختلفة، فكلما اعتقد المدير أنه اكتسب كفاءة عالية في عمله، كلما ظهرت له صعوبات أخرى، وهذا الأمر يتطلب تنشئة المديرين تنشئة كاملة ومتكاملة، وتساعد على بناء شخصياتهم بشكل متوازن وتعزز إنسانيتهم، وتجعلهم أشخاصا يؤثرون في مجريات الحياة، وتمكنهم من المشاركة الفاعلة في المجتمع، كإبداء الرأي، والمشاركة بوعي وإيجابية في صنع القرارات، وتقديم الاقتراحات، والقدرة على التعايش مع الآخرين، وعدم الانغلاق في التفكير، وأن التنشئة الاجتماعية السليمة تفرض على الإدارة

التربوية التركيز والاهتمام بقضية التدريب لما له أثر في نجاحهم في إدارة المواقف التعليمية والتعلمية ومن هنا تبرز أهمية العمل الجاد على مساعدة مديري المدارس لاكتساب مجموعة كفايات إدارية وقيادية وإنسانية قبل عملهم في إدارة المدرسة، فامتلاك مديري المدارس لهذه الكفايات يؤهلهم لإدارة مدارسهم بطريقة فعالة يستطيعون من خلالها استثمار الموارد المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة. ومن هنا بادرت هذه الدراسة بمعرفة أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة (دورة التهيئة) على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم في مديريات (رام الله والقدس وضواحي القدس وأريحا)، وتحليلها وتحديد مؤشرات، من خلال تشخيص جوانب القوة والضعف وتعزيز الجوانب الإيجابية منها، ووضع الحلول لمعالجة الجوانب السلبية، لتكون داعماً لمديري المدارس في المستقبل.

• مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن توظيف دورات تدريبية خاصة تعتبر من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسعى للرقى بالمجتمعات وبالمؤسسات التربوية، وعلى الرغم من الأهمية التي يحتلها الموضوع إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية في هذا المجال، لا سيما التدريب قبل الانخراط في العمل الإداري، ويأمل الباحثون أن تنسجم هذه الدراسة مع توجهات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الوصول إلى أفضل النتائج لمعرفة أثر دورة التهيئة في العملية التربوية، من خلال تشخيص جوانب القوة والضعف وتعزيز الجوانب الإيجابية منها، ووضع الحلول لمعالجة الجوانب السلبية.

ومما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة (دورة التهيئة) على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم في مديريات (رام الله والقدس وضواحي القدس وأريحا) ؟

وانبثقت عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ◀ ما مدى أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة (دورة التهيئة) على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم في مديريات (رام الله والقدس وضواحي القدس وأريحا) ؟
- ◀ هل تختلف استجابات الباحثين بخصوص مدى أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة (دورة التهيئة) على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم في مديريات (رام الله، القدس، وضواحي القدس، وأريحا)، باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمديرية ؟

• أهداف الدراسة :

- هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- الكشف عن أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة "دورة التهيئة" على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم في مديريات (رام الله والقدس وضواحي القدس وأريحا).
 - مدى تأثير متغيرات الدراسة وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمديرية، على تقديرات أفراد دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة (دورة التهيئة) على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم في مديريات (رام الله، القدس، ضواحي القدس، وأريحا).
 - فحص دلالة العلاقة الإحصائية بين دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة "دورة التهيئة" وتطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم.
 - الوصول إلى بعض النتائج والتوصيات التي قد يستند إليها الباحثون الآخرون في إجراء دراسات مستقبلية.

• أهمية الدراسة :

- تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله من حيث الدور الرئيس الذي يؤديه مديرو المدارس ومدى تطوير كفاياتهم الإدارية اللازمة للنهوض بالتعليم والتي تحدث التغيير الذي يريده، بما يسهم في تحقيق أهداف المجتمع، الذي يجسد التدريب فيه موقعا متميزا، وله دور فاعل في تطوير الكفايات وتعزيزها، والتركيز على جودة الأداء المدرسي الذي يساهم في تحقيق المخرجات المنشودة من العملية التربوية، إضافة إلى ذلك فقد اكتسبت الدراسة أهمية خاصة تتحدد فيما يأتي:-
- ترتبط بالجهود العلمية التربوية الموجهة نحو تطوير الكوادر البشرية (بشكل عام)، والإدارات المدرسية (بشكل خاص).
 - تزود المؤسسات المعنية في وزارة التربية والتعليم العالي بمدى أثر دورة التهيئة في تطوير قدرات المتقدمين لوظيفة مدير في المدارس الحكومية .
 - تتيح للمؤسسات المعنية في وزارة التربية والتعليم الاستفادة من نتائج الدراسة في مجال تطوير برنامج دورة التهيئة.
 - تمثل خطوة منطقية في الميدان البحثي تقود إلى الإسهام في التخطيط لتطوير المدارس في فلسطين.
 - ندرة الدراسات المماثلة في مجال دراسة مدى أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة (دورة التهيئة) على تطوير كفاياتهم الإدارية؛ مما أثار اهتمام الباحثين لاختيار هذا الموضوع للبحث والدراسة.
 - أنها تهتم بتحديد مجالات السلوك الإداري الذي يتطلب بناء قادة للتغيير، التي يمكن استخدامها في تطوير مهام مدير المدرسة وتحديد الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية.
 - الدوافع الذاتية لدى الباحثين، لمعرفة أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه دورة التهيئة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس.

• محدثات الدراسة:

- لهذه الدراسة محدثات، وهي على النحو الآتي:
- ◀ الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في نهاية العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦.
- ◀ الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على عينه قصديّة من المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة وخضعوا (لدورة التهيئة) من مديريات (رام الله و القدس و ضواحي القدس وأريحا).
- ◀ الحدود المكانيّة: أجريت هذه الدراسة على عينّة من المتقدمين لشغل وظيفة مدير/ة مدرسة من مديريات (رام الله والقدس وضواحي القدس وأريحا) وتم انعقادها في المعهد الوطني للتدريب التربوي في رام الله في نهاية العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦.

• مصطلحات الدراسة والنعاريف الإجرائية: الكفاية:

هي مجموعة المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي توجه سلوك التدريس لدى المعلم وتساعد في أداء عمله داخل الفصل أو خارجه بمستوى معين من التمكن (اللقاني، ١٩٩٠)، الكفايات :جمع كفاية؛ وهي السلوكات التي يظهرها الأفراد عندما يقومون بمهام مرتبطة بمهامهم بفاعلية في سياق منظمة ما (Whiddett & Hollyfordes, 2003) وتعرف أيضا بأنها خصائص الفرد (مقدراته، ومهاراته) التي تمكنه من العمل في مجال معين بطريقة وأسلوب نموذجي وكفاءة عالية. (ريماوي ودبدوب، ٢٠١٥).

• دورة التهيئة:

دورة تدريبية يتم من خلالها إلحاق المعلمين المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة وفق شروط معينة. يعدها قسم الإدارات المدرسية في وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المعهد الوطني للتدريب التربوي. وتتضمن لقاءات تدريبية إضافة لوظائف عملية يقوم المتدرب/ة بزيارة المدارس وفق برنامج زيارات معد مسبقا، يجري من خلالها مقابلات مع مدير/ة المدرسة، وإعداد تقرير حول هذه الوظائف ويتم تقييمه/ا على ضوءها.

• الدراسات السابقة:

دراسة (يحيى، ٢٠١٠): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بينما تكونت عينّة الدراسة من (١٣٤٩) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية كانت "كبيرة جدا، وأوصت الباحثة بضرورة اعتماد وزارة التربية والتعليم لتقارير يقيم بها المدير من قبل المعلمين مما يعزز العلاقة بين المعلمين والمديرين.

دراسة (الفار، ٢٠٠٨): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مديري مدارس الضفة الغربية الثانوية الحكومية بلغت (٧٠) مديرا ومديرة، و(١٠٦) فردا من رؤساء الأقسام في الإدارات التربوية، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الكفايات المهنية الحالية لمديري المدارس الثانوية الحكومية كانت "متوسطة"، في حين كانت درجة الكفايات المهنية المستقبلية "مرتفعة".

دراسة قطيشات (2004): بهدف تعرف درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (90) مديرا ومديرة (360) معلما ومعلمة. أفادت النتائج ان الكفايات المهنية المتوافرة بدرجة عالية لدى المديرين هي: إدارة العاملين والشؤون المالية، والتفويض والمتابعة، أما الكفايات المهنية المتوافرة لديهم بدرجة متدنية فهي: علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي، وتحسين المنهاج المدرسي وتطويره، كما أفادت النتائج بوجود علاقة ارتباطية عالية بين درجة توافر الكفايات المهنية لدى المديرين ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات التعاون والتوفيق من وجهة نظر المديرين، وبين درجة استخدامهم لاستراتيجيات التعاون والتوفيق والاسترضاء من وجهة نظر المعلمين.

دراسة بوربا (Borba, ٢٠٠٩): هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على البرنامج التحضيري لمديري المدارس في الولايات المتحدة، حيث قام الباحث بوصفه منسقا لبرنامج اعداد المعلمين بتناول عدد كبير من المعلمين الذين لديهم الرغبة في أن يصبحوا مديري مدارس ابتدائية، دون إدراكهم لأهم ما يترتب على الانتقال لمنصب القيادة والادارة التربوية من مهام وأعباء، فكثير منهم يعتقد أنه يمكن البدء في الاعداد لمنصب إداري عند استكمال درجة البكالوريوس أو الترفيع التدريسي، والتفكير في الاستغناء عن أي شي من الخبرة في مجال التدريس، أشارت نتائج الدراسة الى أن برامج التدريب لا توفر المهارات والخبرات الشاملة لاعداد المعلمين ليكونوا مديرين، وهذا ما لا تدركه هذه الفئة من الطامحين لشغل مواقع ادارية وخاصة إدارة المدرسة حيث أن المدرسة لها تعقيدات، وتعتبر تحديا كبيرا من خلال العمل، وهو ما يستوجب توافر المهارات والخبرة في العديد من المجالات التي لا يشملها تدريبهم.

دراسة بوتلر (Butler, ٢٠٠٨): هدفت هذه الدراسة إلى الإشارة لأهمية البرنامج التدريبي لمديري المدارس لما يواجهه المديرون من صعوبات وتحديات مستمرة في أداء وظائفهم، وبسبب بعض القوانين في الولايات المتحدة واجه

مديرو المدارس ضغوطا لتحسين أداء الطلاب مما أدى بمدير المدرسة الى الانتقال في أداء وظيفته في الإدارة الى المشاركة في عمليتي التعليم والتعلم، ومن المؤشرات الايجابية للدراسة أن مجموعة من مديري المدارس وضعوا برامج للتدريب هم بأنفسهم وطوروها بهدف سد الفجوة في البرامج التي تقدم لمديري المدارس، وتجهيزهم بشكل افضل للتحديات التي تواجههم.

دراسة هوبكنز (Hopkins, 2000):هدفت الدراسة الى استطلاع آراء عينة من مديري المدارس في الكفايات المهنية اللازمة لهم، وتوصل الباحث فيها إلى عشر كفايات رئيسية اعتبرت أهم ما يمكن أن يتوافر لدى مدير المدرسة حتى يقود المدرسة بفعالية، الرؤية الواضحة التي يستطيع بها المدير والفريق العامل معه السير في الاتجاه القويم نحو الأهداف المخطط لها، ولا سيما في التركيز على الأولويات والأمور الأكثر، الثقة والمصادقية في القول والعمل، ويستدل الباحث بقول أحد المديرين بأن الثقة والمصادقية هما الوقود الذي يفعل الرؤيا، ويترجمها إلى أداء فاعل، ويرتبط ذلك بتواجد المدير في كل مكان حتى تعرفه العناصر العاملة معه، ويرسل الرسالة المطلوبة إلى كل شخص تعزiza أو توجيهها أو تصويبا، القدرة على تحقيق الأهداف والتوقعات لكل من الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور.

• ملخص الدراسات السابقة:

يلاحظ من الدراسات السابقة أهمية التدريب الخاص بالمدرء سواء كان هذا التدريب قبل الالتحاق بمهنة اللادارة المدرسية أو أثناءها في زيادة وتطوير كفايات المدرء وتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، وتعديل ممارساتهم بما يزيد الإنتاجية والكفاءة في العمل، كما يبرز مدى مساهمة البرامج التدريبية في رفع كفايات المديرين، وفي تحديد احتياجاتهم وفي تطويرهم المهني المستمر، وتعتبر الدراسة الحالية الأولى التي تناولت الآثار المتوخضة في أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة (دورة التهيئة) على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم في مديريات (رام الله والقدس وضواحي القدس وأريحا).

• منهجية الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والتعرف على خصائصه ومعرفة الاتجاه نحو أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة.

• مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو العناصر ذات العلاقة بالدراسة، ويسعى الباحثون إلى تعميم نتائجها عليها، وبذلك فإن المجتمع في هذه الدراسة هم مجموعة من الأفراد المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.

• عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من (٤٦) متقدماً، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة والجدول التالي تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

• الجنس:

جدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	12	26.1
انثى	33	71.7
لم يجب	1	2.2
المجموع	46	100.0

يتبين من الجدول السابق أن 71.7% من عينة الدراسة كان الجنس انثى، و 26.1% كان من الذكور.

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية (%)
بكالوريوس	21	45.7
بكالوريوس ودبلوم	7	15.2
ماجستير فأعلى	17	37.0
لم يجب	1	2.2
المجموع	46	100.0

يتبين من الجدول السابق أن 45.7% من عينة الدراسة كان المؤهل العلمي بكالوريوس، 37.0% ماجستير فأعلى، 15.2% بكالوريوس ودبلوم.

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
من (7-14) سنوات	19	41.3
أكثر من 14 سنوات	26	56.5
لم يجب	1	2.2
المجموع	46	100.0

يتبين من الجدول السابق أن 56.5% من عينة الدراسة كانت سنوات الخبرة أكثر من 14 سنة، 41.3% من 7 الى 14 سنة.

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية (%)
معلم	29	63.0
نائب المدير	10	21.7
مديرة مدرسة	4	8.7
سكرتيرة	1	2.2
لم يجب	2	4.3
المجموع	46	100.0

يتبين من الجدول السابق أن 63.0% من عينة الدراسة كانت المسمى الوظيفي معلم، 21.7% نائب المدير، 8.7% مديرة المدرسة، 2.2% سكرتيرة.

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المديرية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المديرية	المتغير
13.0	6	القدس	المتغير
6.5	3	ضواحي القدس	
65.2	30	رام الله	
10.9	5	أريحا	
4.3	2	لم يجب	
100.0	46	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أن 65.2% من عينة الدراسة كانت المديرية رام الله، 13.0% القدس، 10.9% أريحا، 6.5% ضواحي القدس.

• أداة الدراسة:

شمل مقدمة الاستبانة ويحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجع المبحوثين إلى الإجابة بموضوعية وصراحة على فقراتها، وطمأنية المبحوثين على سرية المعلومات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

◀ القسم الأول: معلومات عامة (المتغيرات الديموغرافية) والتي دخلت كمتغيرات في البحث وهذه المتغيرات هي الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمديرية.

◀ القسم الثاني: تتمثل في 50 فقرة تتعلق أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم للمجموعة قبل الدورة وبعد الدورة موزعات في خمس مجالات (درجة المعرفة بالتخطيط وإعداد الخططة المدرسية، درجة قيادة عملية التعليم والتعلم، درجة العلاقات الداخلية والخارجية، درجة العمل بأخلاقيات المهنة، درجة تفعيل التكنولوجيا)، وقد تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وتفسير النتائج (مقياس التقويم) بعد ما يتم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية وتفسر النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي للموافقة: (١٠٠٪ - ٨٠٪) كبيرة جداً، (٧٩.٩٪ - ٦٠٪) كبيرة، (٥٩.٩٪ - ٤٠٪) متوسطة، (٣٩.٩٪ فأقل) قليلة.

• صدق الأداة:

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية وللتحقق من صدقها، قام الباحثون بعرضها على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والإختصاص بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبانة، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، وأشاروا إلى صلاحية أداة الدراسة.

• ثبات الأداة:

لقد تم استخدام معامل ثبات هذه الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronback Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (95.7%) وهو معامل ثبات جيد يفي بأغراض البحث العلمي.

المجال	قيمة معامل الثبات
درجة المعرفة بالتخطيط وإعداد الخطة المدرسية	87.9%
درجة قيادة عملية التعليم والتعلم	89.4%
درجة العلاقات الداخلية والخارجية	78.0%
درجة العمل بأخلاقيات المهنة	90.5%
درجة تفعيل التكنولوجيا	90.4%

• منغيران الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

١- المنغيران المستقلة ونشمل على:

- ◀ الجنس وله مستويان: (ذكر، انثى).
- ◀ المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات : (بكالوريوس ودبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- ◀ سنوات الخبرة وله مستويان : (من 7 سنوات الى 14 سنوات، أكثر من 14 سنة).
- ◀ المسمى الوظيفي وله أربع مستويات: (معلم، نائب مدير، مدير مدرسة، سكرتير).
- ◀ المديرية ولها أربع مستويات: (القدس، ضواحي القدس، أريحا، رام الله).

٢- المنغيران النابعة:

- ◀ وتشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المتعلقة بأثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم.
- ◀ المعالجات الإحصائية: من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية: (التكرارات والنسب المئوية، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات للمتغيرات المستقلة) independent sample t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، ومعامل كرومباخ الفا.

• نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم، وكما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبيانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها.

• أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

وهي أثار دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم. لفقرات الدراسة وتم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتم ترتيبها وفق المتوسط الحسابي واعتمد الباحث المستويات الآتية للموافقة: - (٨٠٪ - ١٠٠٪) عالي، (٧٩.٩٪ - ٦٠٪) متوسط، (٥٩.٩٪ - فأقل) ضعيف، وفيما يلي الجداول التي تبين هذه النتائج:-

جدول (٦) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتقدير مرتبة وفق المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة

بعد تطبيق الدورة				قبل تطبيق الدورة			
التقدير	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
المجال الأول: درجة المعرفة بالتخطيط وإعداد الخطة المدرسية							
متوسط	74.7%	3.7333	4.8913	درجة المعرفة بمفهوم التخطيط بشكل عام.	0.88933	3.1470	عالي
متوسط	75.2%	3.7609	4.8913	درجة المعرفة والفهم لمفهوم التخطيط المدرسي.	0.97033	3.1470	عالي
متوسط	60.9%	3.0435	4.8478	درجة المعرفة والفهم لكيفية إعداد الخطة المدرسية.	1.26415	3.6316	عالي
ضعيف	59.1%	2.9565	4.9348	درجة المعرفة والفهم لطبيعة الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاجرائي.	1.31583	3.24964	عالي
ضعيف	59.1%	2.9565	4.6304	درجة المعرفة لكيفية التخطيط ضمن مجالات المدرسة الفلسطينية الفاعلة.	1.05318	3.60951	عالي
متوسط	75.2%	3.7609	4.8261	درجة المعرفة لكيفية صياغة أهداف واضحة.	1.09919	3.56977	عالي
متوسط	78.7%	3.9348	4.6957	درجة المعرفة لكيفية صياغة أهداف قابلة للقياس والتقويم.	1.01985	3.72632	عالي
متوسط	60.4%	3.0217	4.6739	درجة المعرفة والفهم لكيفية إعداد خطة منبثقة من رؤية ومبادئ المدرسة.	1.02174	3.63436	عالي
متوسط	78.2%	3.9091	4.8140	درجة المعرفة والفهم لمفهوم الخطة.	0.85775	3.54580	عالي

العدد السابع والعشرون شهر يوليو .. ٢٠٢٢م

متوسط	65.2%	3.2609	1.12417	درجة المعرفة والفهم للتحليل البيئي الدقيق.	48004	4.7609	95.2%	عالي
متوسط	70.4%	3.5217	1.11034	درجة المعرفة والفهم لكيفية الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية.	48004	4.7609	95.2%	عالي
متوسط	71.7%	3.5870	1.10707	درجة المعرفة لكيفية استثمار مقدرات المجتمع المحلي والمؤسسات الفاعلة فيه لصالح المدرسة.	70608	4.6522	93.0%	عالي
متوسط	60.9%	3.0444	1.20521	درجة المعرفة لكيفية وضع رؤية ورسالة للمدرسة منبثقة من رؤية الوزارة ورسالتها.	65366	4.6000	92.0%	عالي
متوسط	68.4%	3.4207	67071	المتوسط للمجال الأول	37046	4.7690	95.4%	عالي
المجال الثاني: درجة قيادة عملية التعليم والتعلم								
متوسط	70.0%	3.5000	98319	درجة المعرفة لفهوم قيادة عملية التعليم والتعلم بفاعلية.	69505	4.6957	93.9%	عالي
متوسط	66.5%	3.3261	92025	درجة المعرفة في مجال تحسين عمليتي التعليم والتعلم ضمن مجالات المدرسة الفلسطينية الفاعلة.	80847	4.5435	90.9%	عالي
متوسط	70.4%	3.5217	1.24256	درجة المعرفة لمهام المدير كمشرف مقيم في المدرسة.	51499	4.8478	97.0%	عالي
متوسط	73.5%	3.6739	1.15575	درجة المعرفة لدور المدير كمشرف داعم للمعلم والطلاب في المدرسة.	38322	4.8261	96.5%	عالي
متوسط	71.3%	3.5652	98098	درجة المعرفة بكيفية القيام بزيارات صفية داعمة وموجهة للمعلم والطلاب.	79034	4.6739	93.5%	عالي
متوسط	75.7%	3.7826	1.00914	درجة المعرفة لكيفية متابعة الاختبارات المدرسية ومناقشتها مع المعلم.	61474	4.7500	95.0%	عالي
متوسط	79.6%	3.9783	90650	درجة المعرفة بوضع خطط علاجية ومتابعة أثرها ومناقشتها مع المعلم.	63170	4.7045	94.1%	عالي
متوسط	78.7%	3.9348	82737	درجة المعرفة بكيفية التعامل مع الهبة التدريسية على اختلاف توجهاتهم وأفكارهم.	39015	4.8182	96.4%	عالي

العدد السابع والعشرون شهر يوليو .. ٢٠٢٢م

متوسط	73.9%	3.6957	.89118	درجة المعرفة بإدارة عملية تعلم وتعليم فاعلة.	.42392	4.7727	95.5%	عالي
متوسط	72.6%	3.6304	.71051	درجة المعرفة بكيفية تحديد احتياجات المعلمين المهنية.	.73093	4.6190	92.4%	عالي
متوسط	63.9%	3.1957	1.12782	درجة المعرفة بطرق الاتصال والتواصل بفاعلية مع قسم الإشراف في المديرية بهدف تطوير العلم ودعمه.	.88574	4.5652	91.3%	عالي
متوسط	68.3%	3.4130	.88383	درجة المعرفة بكيفية متابعة استراتيجيات التعليم والتعلم المختلفة.	.54374	4.5652	91.3%	عالي
متوسط	72.0%	3.6014	.66642	المتوسط للمجال الثاني	.49192	4.7015	94.0%	عالي
المجال الثالث: درجة العلاقات الداخلية والخارجية								
عالي	80.9%	4.0444	.87790	درجة المعرفة بأثر الاتصال والتواصل في بناء العلاقات الداخلية والخارجية.	.54772	4.8000	96.0%	عالي
عالي	80.9%	4.0444	.90342	درجة المعرفة للفرق بين مفهوم العلاقات الداخلية والخارجية.	.34378	4.8667	97.3%	عالي
متوسط	77.3%	3.8667	.96766	درجة المعرفة في كيفية بناء علاقات داخلية تسهم في دعم وتطوير العملية التربوية.	.53466	4.8222	96.4%	عالي
متوسط	68.9%	3.4444	1.11916	درجة المعرفة في كيفية التشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي.	.72683	4.7111	94.2%	عالي
متوسط	71.1%	3.5556	1.01255	درجة المعرفة في قنوات الاتصال المختلفة.	.61791	4.7333	94.7%	عالي
متوسط	76.0%	3.8000	.99087	درجة المعرفة بأنماط الشخصية المختلفة.	.64511	4.6444	92.9%	عالي
متوسط	71.6%	3.5778	1.03328	درجة المعرفة بطرق إدارة وحل النزاع الحاصل داخل المدرسة.	.48409	4.7556	95.1%	عالي
متوسط	70.5%	3.5227	.97620	درجة المعرفة بإدارة الأزمات بفاعلية.	.55320	4.7045	94.1%	عالي
متوسط	74.7%	3.7345	.62209	المتوسط للمجال الثالث	.43095	4.7544	95.1%	عالي
المجال الرابع: درجة العمل بأخلاقيات المهنة								
متوسط	75.7%	3.7826	1.09368	درجة المعرفة بأخلاقيات المهنة التي	.36316	4.8478	97.0%	عالي

العدو السابع والعشرون شهر يوليو .. ٢٠٢٢م

				يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة المثبتة عن مسودة مدونة السلوك.				
متوسط		77.4%	3.8696	.85916	درجة المعرفة بمعايير أخلاقيات المهنة التي يجب أن يتصف بها مدير المدرسة.	.36316	4.8478	عالي
متوسط		71.3%	3.5652	1.06775	درجة المعرفة بطرق تعزيز أخلاقيات المهنة لدى العاملين في المدرسة ومساعدتهم للعمل بها.	.45524	4.7174	عالي
متوسط		79.6%	3.9783	.80247	درجة المعرفة بأخلاقيات المهنة من خلال الممارسات اليومية.	.40109	4.8043	عالي
متوسط		73.0%	3.6522	.87477	درجة المعرفة بطرق تعزيز أخلاقيات المهنة لدى المعلمين لمواجهة التحديات المختلفة.	.54418	4.7174	عالي
متوسط		67.8%	3.3913	.97703	درجة المعرفة بطرق ممارسة القيادة التربوية مستفيدا من أخلاقيات المهنة.	.63436	4.6739	عالي
متوسط		70.4%	3.5217	1.00530	درجة المعرفة بكيفية تدليل الصعوبات التي تواجهني في تطبيق أخلاقيات المهنة.	.69267	4.4444	عالي
متوسط		70.4%	3.5217	1.02717	درجة المعرفة بكيفية تطبيق القوانين المدرسية.	.64979	4.6222	عالي
متوسط		67.8%	3.3913	.95402	درجة المعرفة بطرق تعزيز العلاقة بين أخلاقيات المهنة ومجالات المدرسة الفلسطينية الفاضلة.	.82572	4.3333	عالي
متوسط		72.6%	3.6304	.73705	المتوسط للمجال الرابع	.41249	4.6703	عالي
المجال الخامس: درجة تفعيل التكنولوجيا								
عالي		92.6%	4.6304	.53161	درجة المعرفة بأهمية توظيف التكنولوجيا في التعليم.	.28488	4.9130	عالي
متوسط		77.8%	3.8913	.97133	درجة المعرفة بكيفية بناء خطة لتفعيل التكنولوجيا في التعليم.	.31470	4.8913	عالي
عالي		81.7%	4.0870	.89010	درجة المعرفة بدوري كمدير لتفعيل التكنولوجيا في التعليم.	.55430	4.7826	عالي

عالي	80.9%	4.0435	.75884	درجة المعرفة بكيفية تفعيل التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	.56509	4.7609	95.2%	عالي
متوسط	76.5%	3.8261	.90196	درجة المعرفة بكيفية رصد الاحتياجات التكنولوجية للهيئة التدريسية وكيفية تلبيةها.	.36316	4.8478	97.0%	عالي
عالي	80.0%	4.0000	.91894	درجة المعرفة بكيفية الاستفادة من مقدرات المجتمع المحلي لرفع التكنولوجيا ودعمها في المدرسة.	.40109	4.8043	96.1%	عالي
عالي	85.7%	4.2826	.65534	درجة المعرفة بكيفية التشجيع للاستفادة من مواقع التكنولوجيا المختلفة (صفحة المدرسة، ومجموعات خاصة، وغيرها).	.28488	4.9130	98.3%	عالي
عالي	83.6%	4.1778	.61381	درجة المعرفة لكيفية الاستفادة من التكنولوجيا بشكل آمن.	.58861	4.7111	94.2%	عالي
عالي	82.4%	4.1180	.60746	المتوسط للمجال الخامس	.30885	4.8288	96.6%	عالي
متوسط	73.2%	3.6602	.51206	المتوسط الكلي	.35746	4.7426	94.9%	عالي

يتبين من الجدول (٦) السابق ما يلي :

- ◀ أن الدرجة الكلية لاتجاهات عينت الدراسة أثر دورة المتقدمين لتوظيف مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم كانت قبل الدورة بنسبة مئوية 73.2% وهي نسبة متوسطة، أما بعد الدورة فكانت 94.9% وهي نسبة عالية.
- ◀ حصل المجال الأول درجة المعرفة بالتخطيط وإعداد الخطة المدرسية قبل الدورة على نسبة مئوية 68.4% وهي درجة متوسطة، أما بعد الدورة فكانت 95.4% وهي درجة عالية.
- ◀ حصل المجال الثاني درجة قيادة عملية التعليم والتعلم قبل الدورة على نسبة مئوية 72% وهي درجة متوسطة، أما بعد الدورة فكانت 94% وهي درجة عالية.
- ◀ حصل المجال الثالث درجة العلاقات الداخلية والخارجية قبل الدورة على نسبة مئوية 74.7% وهي درجة متوسطة، أما بعد الدورة فكانت 95.1% وهي درجة عالية.
- ◀ حصل المجال الرابع درجة العمل بأخلاقيات المهنة قبل الدورة على نسبة مئوية 72.6% وهي درجة متوسطة، أما بعد الدورة فكانت 93.4% وهي درجة عالية.

حصل المجال الخامس درجة تفعيل التكنولوجيا لقبل الدورة على نسبة مئوية 82.4% وهي درجة عالية، أما بعد الدورة فكانت 94.9% وهي درجة عالية.

• ثانياً: النتائج المتعلقة بفروض الدراسة: • أولاً: نتائج الفرضية الأولى:

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم قبل التدريب وبعده، استخدم اختبار (paired sample T test) وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (٧) التالي:-

جدول (٧) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم قبل التطبيق وبعد التطبيق

المجال الأول درجة المعرفة بالتخطيط وإعداد الخطط المدرسية	قبل الدورة (العدد=46)		بعد الدورة (العدد=46)		قيمة (ت)	الدلالة (P)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
	3.4207	.67071	4.7690	.37046	12.294	.000
المجال الثاني درجة قيادة عملية التعليم والتعلم	قبل الدورة (العدد=46)		بعد الدورة (العدد=46)		قيمة (ت)	الدلالة (P)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
	3.6014	.66642	4.7015	.49192	10.149	.000
المجال الثالث درجة العلاقات الداخلية والخارجية	قبل الدورة (العدد=46)		بعد الدورة (العدد=46)		قيمة (ت)	الدلالة (P)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
	3.7345	.62209	4.7544	.43095	10.008	.000
المجال الرابع درجة العمل بأخلاقيات المهنة	قبل الدورة (العدد=46)		بعد الدورة (العدد=46)		قيمة (ت)	الدلالة (P)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
	3.6304	.73705	4.6703	.41249	10.526	.000
المجال الخامس درجة تفعيل التكنولوجيا	قبل الدورة (العدد=46)		بعد الدورة (العدد=46)		قيمة (ت)	الدلالة (P)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
	4.1180	.60746	4.8288	.30885	7.219	.000
المجموع الكلي	قبل الدورة (العدد=46)		بعد الدورة (العدد=46)		قيمة (ت)	الدلالة (P)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
	3.6602	.51206	4.7426	.35746	12.472	.000

♦ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بدرجات حرية (45)

يتبين من الجدول (٧) السابق، أن مستوى الدلالة للكلية 0.000. وهذه القيمة أقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم قبل التدريب وبعده ولجميع مجالات الدراسة"، ويتبين من الجدول أن هناك فروق بين الأوساط الحسابية قبل التدريب وبعده نحو أسئلة الدراسة بوجه عام. وهذا يدل على مدى أهمية التدريب في دورة التهيئة من وجهة نظر الملتحقين بها، وتلبيتها لاحتياج لديهم.

• ثانياً: نتائج الفرضية الثانية:

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس"، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (٨) التالي:-

جدول (٨) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس.

قبل تطبيق الدورة	ذكر (العدد=12)		انثى (العدد=33)		قيمة (ت) / الدلالة (P)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
	3.6350	.56391	3.6287	.44952	.039
					.285
بعد تطبيق الدورة	ذكر (العدد=12)		انثى (العدد=33)		قيمة (ت) / الدلالة (P)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
	4.7342	.45611	4.7379	.32566	.031
					.574

♦ دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بدرجات حرية (43)

يتبين من الجدول (٨) السابق، أن مستوى الدلالة قبل الدورة وبعد الدورة (285، .574) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس". وهذه النتيجة تدل على أنه لا يوجد فرق في أثر التدريب في تطوير الكفايات التدريبية بالنسبة للذكور والإناث، فكل الجنسين أقر بأهمية الدورة بالنسبة له إضافة لاحتياجه لها، ويتبين من الجدول أن هناك تقارب بين الأوساط الحسابية لفئة الذكور والإناث نحو أسئلة الدراسة بوجه عام.

• ثالثاً: نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي" من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخدم المتوسطات الحسابية واختبار التباين الاحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (9، 10):

يتضح من خلال الجدول (٩) ان هناك تقارب بين الأوساط الحسابية لفئات متغير المؤهل العلمي ما اذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت الى مستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الاحادي والجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	
3.7375	21	بكالوريوس	قبل تطبيق الدورة
3.4563	7	بكالوريوس ودبلوم	
3.5697	17	ماجستير فاعلي	
3.6304	45	المجموع	
4.7672	21	بكالوريوس	بعد تطبيق الدورة
4.4625	7	بكالوريوس + دبلوم	
4.8125	17	ماجستير فاعلي	
4.7369	45	المجموع	

جدول (١٠) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
قبل تطبيق الدورة	المربعات بين الفئات	.516	2	.258	1.146	.328
	المربعات الداخلية	9.449	42	.225		
	المجموع الكلي	9.964	44			
	المربعات بين الفئات	.644	2	.322		
بعد تطبيق الدورة	المربعات الداخلية	5.039	42	.120	2.682	.080
	المجموع الكلي	5.682	44			
	المربعات بين الفئات					
	المربعات الداخلية					

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

يتبين من الجدول (١٠) إن قيمة مستوى الدلالة لقب تطبيق الدورة وبعد تطبيق الدورة (0.080, .328) وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. فالمتقدمون للدورة من حملة المؤهلات العلمية المختلفة أقروا بأهمية الدورة التدريبية في تطوير كفاياتهم وذلك لتلبية محتواها التدريبي احتياج لديهم في الإدارة التربوية.

• رابعاً: نتائج الفرضية الرابعة:

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة"، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (١١) التالي:

جدول (١١) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الدلالة (P)	قيمة (ت)	أكثر من 14 سنة (العدد=26)		من 7 إلى 14 سنة (العدد=19)	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
0.275	1.395	44952	3.7141	50526	3.5159
الدلالة (P)	قيمة (ت)	انثى (العدد=33)		ذكر (العدد=12)	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
0.688	0.545	34361	4.7621	38669	4.7025

♦ دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بدرجات حرية (43)

يتبين من الجدول (١١) السابق، أن مستوى الدلالة لقبول الدورة وبعد الدورة (0.275، 0.688) وهذه القيمة اكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة". يتضح من نتائج الاختبارات لهذه الفرضية أن المتقدمين لدورة التهيئة على اختلاف سنوات الخبرة العملية لديهم تحققت لديهم الفائدة المرجوة من التدريب لأنها ناقشت مجالات لم يتم مناقشتها من قبل بالنسبة لهم، لذا عبر جميع المشاركين في التدريب عن تحقق الفائدة لديهم من خلال استجاباتهم، ويتبين من الجدول أن هناك تقارب بين الأوساط الحسابية لفئة الذكور والإناث نحو أسئلة الدراسة بوجه عام.

• خامسا: نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي" من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي استخدم المتوسطات الحسابية واختبار التباين الاحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (١٢ و ١٣) :-

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	قبل تطبيق الدورة
3.6260	29	معلم	
3.6260	10	نائب المدير	
3.4936	4	مديرة مدرسة	
3.7800	1	سكرتيرة	
3.6175	44	المجموع	بعد تطبيق الدورة
4.7272	29	معلم	
4.7080	10	نائب المدير	
4.7684	4	مديرة مدرسة	
4.9400	1	سكرتيرة	
4.7314	44	المجموع	

يتضح من خلال الجدول (١٢) أن هناك تقارب بين الأوساط الحسابية لفئات متغير المسمى الوظيفي. سيتم اختبار مستوى الدلالة الإحصائية سيتم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي والجدول (١٣) يوضح ذلك:

جدول (١٣) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
قبل تطبيق الدورة	المربعات بين الفئات	0.091	3	0.030	0.127	0.944
	المربعات الداخلية	9.542	40	0.239		
	المجموع الكلي	9.633	43			
بعد تطبيق الدورة	المربعات بين الفئات	0.055	3	0.018	0.132	0.941
	المربعات الداخلية	5.567	40	0.139		
	المجموع الكلي	5.622	43			

♦ دل إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (١٣) إن قيمة مستوى الدلالة لقبل تطبيق الدورة وبعد تطبيق الدورة (0.941, 0.941). وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. من اختبار التباين الأحادي يتضح أن هناك احتياج لدى المشاركين في دورة التهيئة الخاصة بالمتقدمين لوظيفة مدير/ة، بغض النظر عن المسمى الوظيفي، لاختلاف مجالاتها التدريبية وتنوعها ومناقشتها احتياج لديهم.

• سادسا": نتائج الفرضية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية" من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المديرية استخدم المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (١٤ و ١٥) التالي:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية

متغير المديرية	العدد	المتوسط الحسابي
قبل تطبيق الدورة	6	3.4400
	3	4.0467
	30	3.5428
	5	4.0240
	44	3.6178
بعد تطبيق الدورة	6	4.7200
	3	4.9867
	30	4.7539
	5	4.5512
	44	4.7421

يتضح من خلال الجدول (١٤) ان هناك فروق بين الأوساط الحسابية لفئات متغير المديرية قبل الدورة، وأما بعد تطبيق الدورة لا يوجد فروق بين الأوساط الحسابية لفئات متغير المديرية.

اختبار مستوى الدلالة الإحصائية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول (١٥) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة (P)
قبل تطبيق الدورة	المربعات بين الفئات	1.735	3	.578	2.922	.046
	المربعات الداخلية	7.916	40	.198		
	المجموع الكلي	9.651	43			
بعد تطبيق الدورة	المربعات بين الفئات	.369	3	.123	.935	.433
	المربعات الداخلية	5.261	40	.132		
	المجموع الكلي	5.630	43			

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

يتبين من الجدول (١٥) إن قيمة مستوى الدلالة قبل تطبيق الدورة (0.046). وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية قبل تطبيق الدورة، ويتبين من الجدول (١٥) إن قيمة مستوى الدلالة قبل تطبيق الدورة وبعد تطبيق الدورة (0.433). يتضح وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية بعد تطبيق الدورة. ومن أجل تحديد لصالح من كانت الفروق اتبع تحليل التباين الأحادي باختبار LSD (للمقارنات البعدية) بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (16) التالية تبين ذلك:

جدول (١٦) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية قبل تطبيق الدورة.

المقارنات	القدس	ضواحي القدس	رام الله	أريحا
القدس				58400
ضواحي القدس				
رام الله				
أريحا				

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

يتضح من خلال الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم بين فئات المديرية التالية: (بين القدس وأريحا) ولصالح أريحا.

جدول (١٧) نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المديرية لقبل تطبيق الدورة

المقارنات	القدس	ضواحي القدس	رام الله	أريحا
القدس				
ضواحي القدس				
رام الله	58400			48118
أريحا				

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

يتضح من خلال الجدول (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية أثر دورة المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة على تطوير كفاياتهم الإدارية من وجهة نظرهم بين فئات المديرية التالية: (بين رام الله وأريحا) ولصالح أريحا، (بين رام الله والقدس) ولصالح القدس، من النتائج أنفة الذكر يتضح أن المتقدمين لهذه الدورة على اختلاف مديرياتهم كانوا بحاجة لها، حيث لبت الدورة التدريبية هذه احتياج الملحقين بها على اختلاف مديرياتهم، ويتضح ذلك من النتائج التي تم الحصول عليها من اختبار التباين الأحادي، وعند محاولة التعرف على الفروقات في الاحتياج بين المديريات استخدام اختبار LSD اتضح أن هناك فروقات بين المديريات كما هو موضح حيث كان هناك فروق بين مديرية رام الله ومديرية أريحا لصالح مديرية أريحا حيث أن الاحتياج للدورة لدى المتقدمين من مديرية أريحا كان أكبر من الاحتياج لدى الملحقين من مديرية رام الله وقد يرجع ذلك إلى أن مديرية رام الله تحظى باهتمام أكثر من حيث حظها بالدورات التدريبية وورش العمل من مديرية أريحا، لقربها من مقر وزارة التربية والتعليم، إضافة لعدد مدارسها الأكثر. كما يوجد فروق بين مديرية رام الله ومديرية القدس، لصالح مديرية القدس وذلك بسبب الإعاقات المتكررة والإغلاقات المستمرة من قبل الاحتلال للقدس ومحيطها، مما يحول دون تنفيذ الكثير من الدورات وورش العمل، إضافة لجدار الفصل العنصري الذي يشكل عائقا كبيرا أمام حرية الحركة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (يحيى، ٢٠١٠) في أهمية التزام مدير المدرسة بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، حيث كانت الأهمية كبيرة في كلتا الدراستين بشكل عام لمجالاتها المختلفة، ولكنها اختلفت مع هذه الدراسة فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث أظهرت دراسة يحيى وجود فروق بين الذكور والإناث لصالح الإناث، فالإناث حسب الدراسة أكثر التزاما بأخلاقيات المهنة من الذكور، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الفار، ٢٠٠٨) في أن درجة الكفايات المهنية لدى المتقدمين للإدارة في هذه الدراسة والمديرين

الجدد في دراسة الفار كانت متوسطة إذا ما قورنت مع درجة الكفايات المهنية بعد الدورة التدريبية والمستقبلية لدى مديري المدارس، حيث أن درجة الكفايات المهنية المستقبلية كانت مرتفعة. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (بوتلر، ٢٠٠٨) أن البرامج التدريبية لم تستطع لوحدها تلبية احتياجات المديرين. لذا قام المديرون وحسب بوتلر بوضع برامج للتدريب بأنفسهم وقاموا بتطويرها بهدف سد الفجوة في البرامج التدريبية المقدمة للمديرين لتجهيزهم بشكل أفضل للتحديات التي تواجههم، واختلفت مع نتائج دراسة (بوريا، ٢٠٠٩) في أن برامج التدريب لا توفر المهارات والخبرات الشاملة لإعداد المعلمين ليكونوا مديرين. وهذا ما لا تدركه هذه الفئة من الطامحين لشغل مواقع إدارية وخاصة إدارة المدرسة. حيث أن المدرسة لها تعقيداتها وتعتبر تحديا كبيرا.

• التوصيات:

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

- ◀ أظهرت الدورة تحسين في تطوير كفاياتهم.
- ◀ ضرورة تعزيز أخلاقيات المهنة لدى مدير المدارس
- ◀ تعزيز مفاهيم ومهارات الاتصال والتواصل لدى مديري المدرسة.
- ◀ ضرورة المعرفة الكاملة بأمور القيادة التعليمية التعليمية لدى مديري المدارس
- ◀ تدريب مديري المدارس على مهارات التخطيط الاستراتيجي وعناصرها، وإعداد الخطط المدرسية.
- ◀ ضرورة الامام بأساليب استخدام التكنولوجيا المختلفة ومواكبة المستجد منها وتوظيفها في العملية التعليمية.

• المراجع العربية:

- الخطيب، رداح، واحمد والخطيب.(٢٠٠١). التدريب: المدخلات-العمليات-المخرجات. الاردن: اربد، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع.
- رزق، حنان. (٢٠٠٧). تدريب مديري المدارس الثانوية العامة أثناء الخدمة في ضوء ممارستهم لمهامهم وواجباتهم المهنية: برنامج تدريبي مقترح، مجلة كلية التربية بالنصورة، ١٢٠، ١٢٢.
- ريمايو، صوفيا ، وحنان دبذوب.(٢٠١٥). مساهمة أنموذج تدريبي مستند إلى المهام والتعلم بالخبرة في تعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس الفلسطينية في الضفة الغربية، بحث مقدم لجائزة خليفة التربوية _ البحوث التربوية العامة، دبي، الإمارات .
- عابدين، محمد. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، ط١، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد. (٢٠٠٨). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسير والنشر والتوزيع والطباعة.

- الفار، سهاد.(٢٠٠٨). الكفايات المهنية الحالية والمستقبلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المديرين ورؤسائهم في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الفرح، وجيه. (٢٠١٠). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، ط١، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- قطيشات، ليلى. (٢٠٠٤)، الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- اللقاني، أحمد حسين ، وآخرون (١٩٩٩): معجم المصطلحات التربوية المعرفه في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، القاهرة.
- معوض، صلاح الدين وحنان رزق.(٢٠٠٣). الادارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع.
- يحيى، سجي. (٢٠١٠). "درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

•المراجع الأجنبية:

- Borba, Mary F. (2009): From Teacher to Administrator: What Does It Take? **Principal**, Vol.88, No.5, pp53-54.
- Butler, Kevin. (2008): Principal Preparation Programs. **Journal District Administration**, Vol.44,No.10,pp 66-68.
- Hopkins.G.(2000).Principals Idintify Top Ten Leadership Trates . Colarado state University, Education world.

