مستوى ممارسة مدير المدرسة لدوره كباحث، من وجهة نظر مدراء المدارس

د. عبدالرحمن بن عودة البلادي
أستاذ الإدارة التربوية المساعد بقسم التربية بالجامعة الإسلامية

أ. شيماء بنت عيد الرفاعي
ماجستير الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

ريما بنت عيد الرفاعي
ماجستير الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تعريف مفهوم "مدير المدرسة كباحث"، ومستوى ممارسة مُدَراء المدارس للبحث العلمي من وجهة نظرهم، ومدى إسهام مدير المدرسة بنشر ثقافة البحث العلمي بمجتمع المدرسة. استُخدم المنهج الوصفي عبر تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء مدارس منطقة المدينة المنورة وعددهم (١٢١٣) مدير مدرسة، وقد تكونت العينة من (٣١٤) مديراً في المدينة المنورة. وخلُصت الدارسة لنتائج مهمة وهي كالتالي: إن ممارسة مدير المدرسة للبحث العلمي كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، بينما كان إسهامه في نشر ثقافة البحث العلمي في مجتمع المدرسة إسهامًا مرتفعًا بمتوسط حسابي (٣,٨٤). ويشير ذلك إلى وعي المدير بأهمية البحث العلمي ودوره الفاعل في تطوير مهنته وتقوية بصيرته، بالإضافة لرفع مستوى مُخرجات المدرسة لوجود علاقة قوية بين السياسة والبحث والممارسة. أما فيما

يتعلق بالتحديات في تطبيق البحث العلمي لدى مدراء المدارس فقد كانت إحدى نتائج الدراسة وحصلت على درجة متوسطة ومتوسط حسابي (٣,١٥)، وربما يفسر ذلك إلى تسهيل تطبيق البحوث العلمية الميدانية في الميدان التربوي وتذليل الصعوبات. كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تعزى لمتغيري (الجنس والمؤهل العلمي) وهذا يعني أن ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تظهر للجميع، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائياً حول ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، وقد قدم الباحثون نموذجًا مقترحًا لتطوير أداء عمل مدير المدرسة من خلال تطبيق البحث العلمي.

الكلمات المفتاحية:(المدير الباحث، البحث العلمي، تطوير دور مدير المدرسة)

The school principal's level of practice of his role as a researcher, principals' point of view.

Abstract:

The aim of the research is to define the concept of "school principal as a researcher", the level of school principals' practice of scientific research from their perspective, and the extent of the school principal's contribution to spreading the culture of scientific research in the school community. The descriptive methodology was used by applying the questionnaire as a main tool for data collection, the study population concluded all school principals in Madinah region-Saudi Arabia, their number was (1213) school principals, the sample was (314) school principals in Madinah. The findings of this study were as follows: the school principal's

practice of scientific research was high with Mean (4.02), while his contribution to spreading the culture of scientific research in the school community was high, with a Mean of (3.84). This indicates the principal's awareness of the significance of scientific research and his active role in developing his profession and strengthening his insight, in addition to raising the level of school outputs aa there is a strong relationship between policy, research and practice. As for the challenges in the application of scientific research among school principals, it obtained a medium score with an arithmetic average of (3.15), and this may be explained by facilitating the application of field scientific research in the educational field and overcoming difficulties.

The research also revealed that there are no statistically significant differences in the response of the research sample members about the level of principals' practice of their role as researchers due to the variables (gender and educational qualification), what means that principals' practice of their role as researchers is apparent to all, while there are statistically significant differences about principals' practice of their role as researchers due to the two variables. (years of experience, training courses),

The researchers presented a proposed model for developing the school principal's work performance through the application of scientific research.

Keywords: principal's **as a researcher, scientific research, developing the** principal's **role.**

مقدمة الدراسة:

للتعليم دور فعّال في حياة الشعوب وتقدمها وتغيير سياساتها، وتمثل المدرسة أحد أهم المؤسسات التربوية

فهي همزة وصل بين البيت والمجتمع، وقد اعتنت حكومة المملكة العربية السعودية بالتعليم بجميع جوانبه وخاصة مدراء المدارس فأطلقت منصات ومبادرات تدعم وتصقل مهارات المدراء.

إن الإدارة المدرسية عبارة عن ممارسات أخلاقية وخريطة تربوية ومنهجًا مؤثرًا يهدف إلى إصلاح البيئة المدرسية ومن هذا المنطلق تركِّز هذه الدراسة على دور المدير في تطوير الإدارة المدرسية من خلال تقديم نظرة حديثة لدور المدير كباحث تربوي، له دور فعّال في توظيف البيانات التي يجمعها عن المدرسة ويحللها ليكوّن صورة أشمل وأعمق عن المشكلات التي تواجه المدرسة ثم يتخذ القرارات بناء على منهجية علمية يطبق فيها أسس البحث العلمي. لقد أكدت العديد من الدراسات العلمية أن المدير الناجح هو المؤثر في المدرسة من كافة النواحي، حيث أشارت دراسة (Godfrey, 2016) إلى أهمية تطوير الثقافة المدرسية من خلال دعم مُدراء المدارس لنشر ثقافة المشاركات البحثية كاستراتيجية تهدف لحل المشكلات في البيئة المدرسية.. وفي ضوء ما تقدم فإن إصلاح المشكلات المدرسية يكون فعالًا ومنتجًا، عندما يكون نابعًا من داخل البيئة المدرسية وبتعاون من جميع منسوبيها بما يحقق إصلاح للتعليم على المستوى الوطني. وتناولت العديد من الدراسات دور البحوث العلمية في المساهمة في تحسين الممارسات التعليمية كدراسة المزين وسكيك (٢٠١٣)، ودراسة بخاري(٢٠١٩) إلا أنه وبحسب علم الباحثين لا توجد دراسة تناولت دور المدير كباحث في تطوير الإدارة التربوية وحل المشكلات التربوية التي تواجهه

في المدرسة ولهذا جاءت هذه الدراسة لمعالجة هذه الفجوة وتقديم نموذج مبتكر يساعد مدراء المدارس في تطبيق بعض الإجراءات التي تساعدهم على تحسين أدائهم.

مشكلة الدراسة:

يمثل التعليم في المملكة العربية السعودية رسالة تربوية، وتوجهًا وطنيًا لمواكبة التغيرات العالمية، ومن خلال إطلاع الباحثين على الأدب البحثي والعديد من الدراسات السابقة يتضح أن أفضل استثمار يمكن أن تتبناه المدرسة لرفع مستوى أداءها هو الاستثمار في البيئة المدرسية؛ لتكون متناسبة وموائمة للتحولات الحالية والمستقبلية. ومن منطلق قاعدة أن العالم في تغير مستمر فإن دراسة (Turner, & Lynch, 2020) أشارت إلى أن تحوّل المدير إلى مدير باحث يعتبر جوهرًا للقيام بالتحسينات ومنطلقًا لإيجاد حلول للبيئات المدرسية، فإن المدير المنجز والفعّال هو من يُحسن جمع البيانات من مختلف المصادر ويجيد تحليلها وتوظيفها لتحسين البيئة التعليمية داخل مدرسته ويتأكد من اتجاه مسار مدرسته نحو تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة، إلا أنه مع تغير الوقت توفرت صلاحيات جديدة للمدير يستطيع من خلالها تتبع الأساليب المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات والإجراءات والإصلاحات بتطبيق الدراسات العلمية لتحقيق بيئة تنافسية داخل مدرسته.

وفي ذات السياق أشارت دراسة (Turner, & Lynch, 2021) إلى أهمية ممارسة البحث العلمي، وأن ما يقوم به المدير من بحث علمي لمعالجة نقاط الضعف في بيئته المدرسية يعتبر طريقة صائبة تمكن المدير من خلالها أن ينمو ويتطور مهنيًا، بالإضافة لتقوية بصيرته؛ ليكون أكثر عمقًا في التعامل مع التحديات التي تدعم خططه لتحسين بيئة مدرسته. كما أشار (الشمري، ٢٠١٩: ٨٠) في دراسته إلى ضرورة تخفيض ساعات

العمل لحاملي الشهادات العليا لكي يستطيعوا القيام بإجراء الأبحاث العلمية التي تخدم العملية التعليمية، وأضاف (طيوب،٢٠٢١: ٧٢) إن ضعف الإهتمام بالبحث والتطوير من شأنه أن يعيق تطبيق الجودة الشاملة في البيئة التعليمية والمدرسية.

كما أوصى لغبي (٢٠٢١: ٨٩) في المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية بضرورة تنمية الكفايات المهنية للقادة في المدارس بما يتلاءم مع مهارات القرن الحادي والعشرين، وتبني إدارات التعليم إقامة المسابقات التي تفعل دور البحث العلمي وتشجيع ثقافة هذا التوجه في البيئة المدرسية بشكل عام. وفي ذات السياق ذكر (المهدي،٢٠٢٠) أنه نظراً لكبر وتنوع مدارس التعليم وتعدد العاملين بها فإنها تحتاج الى إدارة ذات قدرات ومهارات علمية وإدارية تمكنها من إدارة المدرسة بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها، أكد على ذلك (إبراهيم، ٢٠٢٠: ٨٤) أنه يمكن الوصول الى الإدارة المدرسية المتميزة والفعالة من خلال تبني المدير أدواراً جديدة والبعد عن التقليدية في الإدارة.

ومن خلال ممارسة العمل الإداري يتضح دور البحوث العلمية في تحسين البيئة التعليمية من خلال تطوير دور المدراء وإمدادهم بالمهارات اللازمة المواكبة لمهارات القرن الحادي والعشرون وبالاطلاع على صلاحيات المدراء في المدراس والتي تنص على أن من صلاحيات مدير المدرسة القيام بالأبحاث العلمية وتطبيقها في الميدان التربوي جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

أسئلة الدراسة:

١. ما مفهوم "مدير المدرسة كباحث"؟
٢. ما مستوى ممارسة مدراء المدارس للبحث العلمي من وجهة نظرهم؟

٣. ما مدى مساهمة مدير المدرسة بنشر ثقافة البحث العلمي في مجتمع المدرسة؟

٤. ما التحديات التي تواجه مدراء المدارس لتطبيق مفهوم "مدير المدرسة كباحث" من وجهة نظرهم؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تعزى لمتغير (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)؟

٦. ما النموذج المقترح لتطوير الإدارة المدرسية عبر تطبيق مفهوم "مدير المدرسة كباحث"؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للتعرف على:

- مفهوم "مدير المدرسة كباحث".
- مستوى ممارسة مدراء المدارس للبحث العلمي من وجهة نظرهم.
- مدى مساهمة مدير المدرسة بنشر ثقافة البحث العلمي في مجتمع المدرسة.
- تحديات تطبيق مفهوم "مدير المدرسة كباحث" من وجهة نظرهم.
- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت حول مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تعزى لمتغير (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)
- نموذج مُقترح لتطوير الإدارة المدرسية عبر تطبيق مفهوم "مدير المدرسة كباحث".

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١ - تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية -بحسب إطلاع الباحثين - التي تناولت دور "مدير المدرسة كباحث"

٢ - تأتي أهميتها من أهمية البحث العلمي ودوره في حل المشكلات المدرسية وتطوير عمل الإدارة المدرسية ونشر ثقافة البحث العلمي في التعليم العام.

الأهمية التطبيقية:

١. قد تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التعليم في معرفة درجة ممارسة المدراء للبحث العلمي في حل المشكلات في مدارس التعليم العام.

٢. تقدم هذه الدراسة مقترحات لتفعيل دور المدراء كباحثين لحل المشكلات المدرسية.

٣. تساعد هذه الدراسة المسؤولين في أقسام التطوير لتقديم الدورات التدريبية التي تتناسب مع الاحتياج الفعلي لتطوير دور المدراء كباحثين.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: استكشاف ممارسة مدراء المدارس للبحث العلمي والتحديات التي قد تواجههم في تطبيقه لتطوير وتحسين عمل الإدارة المدرسية.

الحدود المكانية: تتحدد الدراسة مكانيًا بمنطقة المدينة المنورة.

الحدود الزمانية: طُبِّق هذا البحث أثناء الفصل الأول من العام ١٤٤٣هـ.

الحدود البشرية: جميع مديري المدارس (رجالاً ونساءاً) بمنطقة المدينة المنورة.

مصطلحات الدراسة:

مدير المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة عنصراً مهماً من عناصر العملية التعليمية، إذ يقع على عاتقه المسؤولية الكبرى لتحسين العمل التربوي داخل المدرسة، وبقدر ما يمتلك من مهارات ومؤهلات بقدر ما يكون تأثيره على سير العمل في المدرسة. فهو العقل المفكر الذي يتحمل مسؤولية التخطيط والتنظيم والتقويم والقيادة واتخاذ القرارات التي تعنى بكل فرد في المدرسة (مرار، ٢٠٢٠، ١٥). ويعرف صائغ (١٩٩٥، ٢٨٦) مدير المدرسة بأنه الشخص المسؤول عن رسم الأهداف المطلوب تحقيقها في المدرسة عن طريق توجيه البرامج الإدارية والفنية والمراقب العام لانتظام سير العمل المدرسي.

ويستنتج الباحثون تعريفًا إجرائيًا لمدير المدرسة بأنه: الشخص المكلف نظامًا للإشراف والإدارة للمدرسة، ويمتلك القدرة على اتخاذ القرارات التي تخدم مجتمع المدرسة ويكون عليه مسؤولية تطوير ومتابعة تنفيذ خطط الوزارة لتحسين جودة العملية التعليمية.

تعريف المدير الباحث:

يرى الباحثون أن هذا المفهوم يتلخص فيما يلي:

امتلاك مدير المدرسة القدرة على جمع البيانات، ثم تحليلها، والخروج بنتائج مبنية على البحث العلمي، واتخاذ قرارات مدرسية تساهم في تطوير أداء المدرسة بشكل عام، وتكون لدى مدير المدرسة القدرة على إدارة فريق العمل للتجاوب مع هذه التغيرات المتسارعة والتحديات التي قد تواجه المدرسة والعمل على الأخذ بنتائج البحث العلمي ودمجها مع الفعاليات والمناهج والأنشطة اللصيقة بما يتناسب مع قدرات ومواهب

التلاميذ ومجتمع المدرسة، وتقديم نماذج للنجاح في تذليل الصعوبات في الميدان التربوي عبر دراسات علمية بحثية.

الإطار النظري:

١- مدير المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة هو الشخصية المحورية في الإدارة المدرسية، فهو القدوة للعاملين في المدرسة، وتعتمد المدرسة لتحقيق أهدافها على الممارسات الإدارية التي تتم من خلال المدراء، فالمدير هو المسؤول الأول عن المدرسة، باعتباره أساس الإدارة المدرسية ومحورها، حيث إن نجاح العملية الإدارية داخل المدرسة يعتمد على الممارسات الإدارية الجيدة أو كما يسميها البعض السلوك الإداري الجيد الذي يمارسه المدراء في إدارة المدرسة (مخلوف، ٢٠١٨، ١٣٦٢)، ويذكر مخلوف أن هناك مجموعة من العمليات الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة كجزء من مسؤولياته، ومن أهمها التخطيط والتنظيم إضافة إلى التوجيه والرقابة، واتخاذ القرار. كما أضاف كلٌ من جليكمان، وجوردون، وروس (Glikman,Gordon& Ross, 1995)، أن مهام الإدارة التعليمية تشتمل على التالي: (١) بث روح العمل الجماعي للعاملين في المدرسة. (٢) تفعيل البحوث الإجرائية Action Research، **ومن الممارسات الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة:**

التخطيط: ويعرف الدليمي (٢٠١٣: ٥١) التخطيط بأنه: "الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها" ويرى أيضًا أن التخطيط الناجح يعتمد على قدرة المدير على التنبؤ بما قد يؤول إليه الوضع في المستقبل. وتفيد عملية التخطيط المدير الباحث في التنبؤ بالمشكلات التي تواجه المدرسة والتي تعرقل تحقيق الأهداف المحددة، ومن ثَم حصرها وتحديدها.

التنظيم: يضيف خليل (٢٠٠٩ي: ١٨٢) إن من أحد مظاهر التنظيم الجيد داخل المدرسة أن يحسن المدير توزيع المهام والمسؤوليات على كافة العاملين، ويقوم بإعداد سجلات تتضمن بيانات وإحصائيات شاملة عن المدرسة والمعلمين والإداريين والطلبة، كما يقوم بتفويض جزء من السلطة وَفْقًا لضوابط محددة لمن أسند إليهم من مهام، إضافةً إلى تنظيم العمل المدرسي وتنظيم الأنشطة المدرسية. وهذا من شأنه أن يساعد المدير عند دراسة مشكلة ما في الاسترشاد بهذه الإحصائيات والبيانات التي تم تنظيمها.

التوجيه: يعرف (الأغا وعساف، ٢٠١٥: ٢٣) التوجيه بأنه "القدرة على التأثير على الموظفين وتوجيههم مع إيجاد روح الوُد والانتماء إلى العمل". ويتولى المديرون توجيه العاملين معهم داخل المدرسة وإرشادهم وتحفيزهم وقيادتهم بما يحقق الولاء لدى العاملين ويحقق أهداف المدرسة (محمد، ٢٠٠٩)، ويتحقق دور المدير كباحث في عملية التوجيه بتوجيه المعلمين للمشاركة في حضور ورش العمل والدورات التدريبية التي تختص بالبحث العلمي وإرشادهم إلى المؤتمرات التي تناقش موضوع البحث العلمي للاستفادة منهم في المدرسة فيما بعد في حل المشكلات التربوية.

الرقابة: أما فيما يخص الرقابة والتي يعرفها (عامر، ٢٠١٧: ٢٤) بأنها: "التأكد من أن التنفيذ يتم وفقًا للخطة الموضوعة، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد، والعمل على كشف مواضع الضعف لعلاجها".

اتخاذ القرار: تعد عملية اتخاذ القرار هي الجوهر والأساس في العمليات الإدارية داخل المؤسسات بشكل عام والتربوية بشكل خاص، حيث يتم تقييم المدرسة بناء على نوعية القرارات التي تتخذها إدارة المدرسة، كما إن آلية اتخاذ القرار تتأثر بسلوك ومهارة المدير (مشير وبومخلوف، ٢٠٠٨: ٤٧)، وترتبط فاعلية القرارات بمدى توسيع قاعدة المشاركة بها، كما إن التشارك في عملية اتخاذ القرار لها أهمية كبيرة في رفع مستوى الرضا لدى

العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم كما أنها ذات علاقة إيجابية بالمناخ التنظيمي الذي يكون سائداً في المدرسة خصوصًا إذا تم اتخاذ القرار من خلال اتباع المنهجية العلمية في حل المشكلات التي تواجه المدرسة، حيث يقوم المدير بدراسة المشكلة والتعرف عليها وتحليلها ومن ثَم الاختيار بين البدائل المتاحة (خليل وعبد العال، ٢٠٠٨: ٢ -٣).

وأشار(العازمي، ٢٠٢١: ٧٢) الى ان الإدارة المدرسية أصبحت تواجه العديد من التحديات والمستجدات في مختلف النواحي، واصبح من الضروري تأهيل القادة المديرين حيث أن الإدارة الناجحة المتميزة هي القادرة على التجاوب بشكل فعال وإيجابي بما يساهم في تطوير العملية التعليمية. ويستخلص الباحثون مما سبق أن نجاح الإدارة مرتبط بالسلوك الإداري للمدير والمهارات التي يمتلكها مدير المدرسة، وجميع هذه الممارسات تصُب في تحقيق أهداف ومصلحة المدرسة من خلال ما تُسهم به من تحسين في الأداء وتحسين المناخ العام في المدرسة وبناء العلاقات الإيجابية بين العاملين والمدير.

٢- البحث العلمي:

يعتبر البحث العلمي واحداً من أهم مصادر المعلومات التي تهدف لإستقصاء صحة المعلومات بما يمد الباحث بكل ما يفيده من معلومات في مجال البحث، ومن ثَم فحص ما تُوصل إليه من معلومات لدراسته وطرح ما ليس له صلة بالبحث المطلوب (الدوغان، ٢٠١٨)، ويعرف (آدم، ٢٠٢٠) البحث العلمي بأنه: "وسيلة يحاول بواسطتها الباحث دراسة مشكلة ما والتعرف على عواملها المؤثرة في ظهورها، أو في حدوثها للتوصل إلى نتائج للتوصل إلى حلول موضوعية ومنطقية".

وعلى ضوء ذلك فإن البحث العلمي يمثل طريقة علمية تتكون من عدة خطوات مدروسة تهدف للوصول إلى نتيجة أو تفسير لظاهرة معينة.

أهمية البحث العلمي:

إن للبحث العلمي أولوية كبرى لدى كثير من الأمم والمجتمعات، حيث يهدف إلى تقدم وتطور الحضارات في مختلف مجالاتها (الوحش،٢٠٢١: ٥)، ويرى (آدم،٢٠٢٠) أنه أصبحت الحاجة ملحة إلى البحث العلمي (١) لتشجيع حل المشكلات الحالية والمستقبلية، (٢) تحقيق الاستفادة من الإمكانات والطاقات البشرية والإدراكية التي تساعد على فهم الواقع بطرق سليمة، (٣) تحقيق الطموحات المادية والتعليمية وكذلك الثقافية للمجتمع، (٤) معرفة الطرق العلمية الصحيحة المستخدمة لدراسة القضايا موضوع النقاش. وأشار (قنن، ٢٠٢٠: ١٩) إلى أن للبحث العلمي أهمية كبيرة تتجسد في التالي: (١) التفكير العلمي والمنهج العلمي الذين يعدان ضرورة لجميع الفئات في المدرسة من مدراء ومعلمين وطلاب، (٢) كما أنه يستطيع الفرد من خلاله التوصل إلى إجابات العديد من التساؤلات، وكذلك معرفة العديد من الظواهر التربوية والنفسية والتغلب على التحديات الناجمة منها، (٣) كما يساعد في التعرف على الموارد الطبيعية والبشرية المتوفرة وفي تطوير الأساليب الإدارية وطرق العمل والإنتاج، (٤) إضافةً إلى تقويم الخطط والبرامج، (٥) كما أن اتباع المنهجية العلمية في البحث العلمي في التعليم يساعد على تعزيز مفهوم ثقافة البحث العلمي في البيئة المدرسية، (٦) ويقدم للمجتمع أفراداً مفكرين قادرين على حل المشكلات بطرق علمية منظمة مما يساعد على تطور ورقي المجتمع. ويشير عاشور (٢٠١٨: ٧٤٦) إن فائدة البحث التربوي تقاس بمدى ما أحدثه هذا البحث من تغييرات في المجال التربوي وفي خبرات العاملين، كما ان إيمان العاملين بالتوصيات والحلول التي تقدمها تلك الأبحاث لا يعد كافياً وإنما ينبغي أن يتم تزويدهم بالإمكانيات التي تعينهم على تحسين أدائهم في الميدان.

مهارات البحث العلمي:

يشمل البحث العلمي الكثير من المهارات التي يستطيع الباحث من خلالها التفكير بأسلوب علمي وتطبيق أساليب علمية صحيحة، فهي بمثابة مؤسس قوي ومتين لكل باحث فيذكر (الراشدي ومشرفي، ٢٠٢٠) أن من أهم هذه المهارات ما يلي:

- **مهارة الملاحظة:**

تعتبر الملاحظة المبنية على استخدام الحواس ركيزة أساسية في منهج البحث العلمي كما أنها طريقة أساسية للتعلم، ونجد انها تعطي معلومات قد لا تتوفر في التجارب المعملية، فهي تتكون من عمليات عديدة تتضمن النظر والتحقق والوعي، كما أن الباحث يعتمد عليها في البحوث التجريبية، ومن أنواعها الملاحظة التلقائية والأخرى المنظمة، ومن أبرز فوائدها ملاحظة المشاكل في الميدان والسعي لحلها.

- **مهارة التصنيف:**

هي أحد أهم مهارات التفكير العلمي، وأحد الركائز الأساسية لتطوره وما النهضة والتقدم الذي طرأ على العلوم إلا نتيجة التطور في نظم التصنيف المختلفة، فهي مهارة حياتية أساسية.

- **مهارة القياس:**

هي عملية منظمة للحصول على معلومات موضوعية ومعرفية دقيقة لظاهرة معينة وفقاً لقواعد محددة.

- **مهارة التوصيل:**

هي عبارة عن رسائل شفوية أو كتابية تنقل الأفكار والمعلومات بين المرسل والمستقبل وتستخدم فيها لغة الجسد، وتتسم بالوضوح والاختصار والسهولة.

- **مهارة الاستنتاج:**

هي القدرة الذهنية لتسخير ما نملكه من بيانات ومعلومات وخبرات للوصول إلى نتيجة معينة وتتلخص خطوات هذه المهارة في الآتي:

١. التركيز على المعلومات المتوفرة.
٢. مقارنة المعلومات والخبرات السابقة بما هو متوفر من مواقف حديثة.
٣. التبصّر في العلاقات المتداخلة والمختلفة.
٤. اتخاذ القرار حول إمكانية تعميم الخبرات السابقة على المواقف الحالية.
٥. تطبيق مهارة الاستنتاج بدقة عالية.

- **مهارة التنبؤ:**

هي مهارة مهمة لتوقع الأحداث المستقبلية، وتتلخص مهارة التنبؤ في تجميع البيانات ثم تحليلها والتنبؤ بالنتائج، وأهم خطواتها تجميع معلومات حول ظاهرة معينة، تحليل البيانات، من خلالها والحقائق التي تم طرحها يتم التنبؤ بالمخرجات المتوقعة.

- **مهارات حل المشكلات:**

تعرف بأنها عدد من الخطوات التي يبذلها الفرد بناء على خبراته ومهاراته في مواقف مختلفة وغير مألوفة واستطاع الوصول فيها إلى حل، وتتمثل في الإحساس بالمشكلة، تأطير وتحديد المشكلة، جمع البيانات والحقائق المتعلقة بهذه المشكلة، ابتكار عدد من الحلول، تفحص الحلول المقترحة ودراستها، ثم الاستجابات الإبداعية.

المعوقات التي تعيق ممارسة مدراء المدارس للبحث العلمي في حل المشكلات:

أشار قنن (٢٠٢٠: ٢٣) الى وجود مجموعة من المعوقات التي قد تقف عائقاً أمام ممارسة البحث العلمي في المؤسسات التربوية بشكل عام تتمثل في: (١) صعوبة الحصول على

المعلومات، والسرية المبالغ بها وعدم تزويد الباحث بالأرقام والإحصائيات التي يستند عليها في دراسته، (٢) تركيز اهتمام الباحثين على الأبحاث من أجل الترقيات والبعد عن الإبداع والابتكار، (٣) انشغال الأكاديميين بأعباء التدريس التي تستنزف طاقاتهم مما يؤثر بالسلب على عمليات البحث العلمي، (٤) المناخ العام الذي يسود المنظمة ومستوى الصراعات الداخلية التي قد تكون سبباً في تثبيط الهمم والعزائم، (٥) نقص الإمكانيات المادية الخاصة بإجراء البحوث، (٦) ضعف الوعي المجتمعي بأهمية البحث العلمي وعدم وجود مراكز للأبحاث العلمية، (٧) قلة التدريب على البحث العلمي، (٨) إضافة الى عدم توفر استراتيجية واضحة داعمة للبحث العلمي لدى الجهات المعنية، (٩) خوف بعض المؤسسات من تطبيق البحث العلمي لعدم كشف المشكلات والأخطاء في المؤسسة، وقد يؤثر النظام الإداري والإجراءات الروتينية السائدة في المؤسسة بالسلب على الباحثين والبحث العلمي.

ويضيف كلا من (المزين وسكيك،٢٠١٣: ١٣) "ان من معوقات إجراء الأبحاث التربوية: (١) الدعم المادي المحدود، (٢) ندرة المتخصصين في البحث التربوي، (٣) البعد عن استخدام التكنولوجيا، (٤) ضعف الاهتمام إعداد وتأهيل الباحثين".

الدراسات السابقة:

دراسة المزين وسكيك وآخرون (٢٠١٣)، والتي لاستكشاف دور البحوث العلمية في تحسين العملية التربوية بمراحل التعليم العام في محافظة غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت العينة (١٠٤) مشرفاً ومشرفةً، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن المجال الثالث للدراسة وهو دور البحوث العلمية في تطوير المناهج الدراسية قد أحتل المرتبة الأولى.

أما دراسة بخاري (٢٠١٩)، فقد ركزت على التعرف على دور البحث الإجرائي في تجويد الممارسات التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة الرياض، وقد استُخدم المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٤٧) قائدة وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن دور البحث الإجرائي في تحسين الممارسات التعليمية من وجهة نظر مدراء المدارس بمدينة الرياض كان بدرجة عالية.

دراسة أبو علي والطراونة (٢٠١٩)، والتي هدفت الدراسة الى تقصي درجة ممارسة معلمي مادة العلوم في المدارس الاردنية لمهارات البحث الاجرائي من وجهة نظرهم، ولقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي عبر تطبيق استبانة، وتكونت عينة البحث من (٥٨) معلماً ومعلمةً من معلمي العلوم في المدارس العامة (الحكومية) في التعليم الأساسي والتي تتبع مديرية تربية وتعليم لواء ماركا في العاصمة الأردنية عمان. وخلُصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة معلمي العلوم لمهارات البحث العلمي جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة (قنن،٢٠٢٠)، والتي هدفت إلى تقويم مشروع نشر الثقافة الخاصة بالبحث العلمي في مدارس التعليم العام بمحافظات غزة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي البنائي، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٣) معلما ومعلمة من المشاركين في مشروع نشر ثقافة البحث العلمي في مدارس التعليم العام بغزة، ومثلت الاستبانة أداة جمع البيانات، وقد كانت من أهم نتائجها أن لتوافر العناصر التقويمية لمشروع ثقافة البحث العلمي في مدارس التعليم العام (الحكومية) جاءت بدرجة مرتفعة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Coleman, 2007)، التي سعت لاستكشاف البحث القائم على الممارسة في التعليم والدرجة التي يتم بها سد الفجوة بين أبحاث القيادة وممارسة القيادة، حيث تم تحديد العديد من الدوافع الرئيسية وراء الاهتمام المتزايد بالبحث القائم على الممارسة،

وهي: إصلاح المناهج المدرسية، وإعادة صياغة مفهوم المهنية (مهنة التعليم والقيادة)، وزيادة الالتزام بالتطوير المهني المستمر والاهتمام الأكبر بالبحوث الإجرائية. ثم تستكشف الدراسة الفوائد المحتملة لأبحاث المدراء (الممارسين) على مستوى الفرد والمدرسة والنظام. كما تستعرض التحديات المتوقعة التي قد تواجه الباحثين. ويختم الباحث بتسليط الضوء على قيمة أبحاث المدراء في تشجيع إعادة التأمل والتفكير وأن القيادة المدرسية هي مهنة قائمة على الأدلة.

دراسة (Godfrey, 2016)، التي تناولت شروط نمو وتوسيع المدارس البحثية في إنجلترا. يشهد مناخ السياسة الحالي نموا سريعا للمدارس المستقلة إلى جانب الاتجاه المستمر لمساءلة المدارس عن مؤشرات التحصيل التعليمي للطلاب بشكل عام. في هذا السياق، تركز الدراسة على النظر في بعض فوائد تطوير ثقافة مدرسية قائمة على البحث ويقدم وصفاً موجزًا لحركة المدرسة المشاركة في البحث. يناقش المقال لفهم نمو ثقافة البحوث المدرسية على أنها تحدث داخل نظام بيئي مترابط. يتم شرح أربعة عوامل "مغذية" بالتفصيل: الترابط المنهجي؛ القيادة لخلق المعرفة. التدريس كممارسة مستنيرة بالبحوث؛ والمدرسة كمنظمة تعليمية. حيث يتم حث قادة المدارس على التفكير في تنمية ثقافة المشاركة البحثية كاستراتيجية تحسين مستدامة وطويلة الأجل.

دراسة (Sheard & Sharples, 2016)، التي تقدم استكشافاً مركزاً على ثلاث مدارس ابتدائية لإثبات "إثبات المفهوم" الإدارة (الممارسة) المعتمدة على الأدلة. يقدم البحث تقييم لفعالية عملية مكونة من خمس مراحل للمشاركة مع البرامج والممارسات التي أثبتت جدواها كأداة إدارية لقادة المدارس لمعالجة اهداف تحسين مدارسهم. وتقدم الورقة تقارير عن عملية التغيير في كل مدرسة على مدى فترة سنة واحدة وعوامل التمكين والقيود المرتبطة بمفهوم الممارسة المعتمدة على الأدلة كمحرك للتغيير في التعليم

والتعلم. تناقش الدراسة الإسهام التي يمكن أن يقدمها البحث العلمي لنظرية التعلم حيث يكون الممارسون والباحثون شركاء في عملية التعلم، وأهمية ذلك لتحسين إدارة المدرسة وعملية التعلم على حد سواء من خلال توظيف نتائج البحث العلمي.

التعليق على الدراسات السابقة :

اتفقت أهداف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وتوظيف الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الميدان التربوي. أما من حيث المجتمع وعينة البحث فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة بخاري (٢٠١٩) في العينة حيث شملت قائدات المدارس، واختلفت مع دراسة كلاً من المزين وسكيك وآخرون (٢٠١٣) حيث كانت العينة من المشرفين والمشرفات، ودراسة قنن (٢٠٢٠) ودراسة أبو علي والطراونة (٢٠٢٠) حيث كانت العينة في كلا الدراستين من المعلمين والمعلمات. تميزت هذه الدراسة في ابراز دور المدير كباحث حيث أنها تعتبر الدراسة الأولى محلياً وعربياً - بحسب علم الباحثون - التي ناقشت دور المدير كباحث كما انها تقدم نموذج لتطوير دور الإدارة المدرسية في حل المشكلات التربوية. كما ناقشت الدراسات السابقة تطبيق البحث الاجرائي لدى المعلمين كدراسة ابوعلي والطراونة (٢٠٢٠) بينما تفردت هذه الدراسة بدراسة تطبيق البحث العلمي لدى مديرين المدارس. واستفادت هذه الدراسة مما ورد في الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وأداة البحث واختيار المنهج المناسب.

منهجية الدراسة :

استُخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة؛ لمناسبته لإجابة أسئلة الدراسة، ويُعرف المنهج الوصفي بأنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية، وتصوير

النتائج التي يتم التوصل إليها على شكل أشكال رقمية يمكن تفسيرها" (عناية، ٢٠١٤: ١٩)، وذلك من خلال إعداد أداة البحث، والتي كانت استبانة وزعت على مجتمع الدراسة.

جدول (١) توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات (الإدارة التعليمية، المرحلة، نوع المبنى، نوع المدرسة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)

متغيرات الدراسة	الفئات	عدد العينة	النسبة المئوية٪
الإدارة التعليمية	الإدارة العامة للتعليم بمنطقة المدينة المنورة	٣١٤	٪١٠٠
	المجموع	٣١٤	٪١٠٠
المرحلة	الابتدائية	١٦١	٪٥١,٣
	المتوسطة	٧٤	٪٢٣,٦
	الثانوية	٧٩	٪٢٥,٢
	المجموع	٣١٤	٪١٠٠
نوع المبنى	حكومي	٢٤٣	٪٧٧,٤
	مستأجر	٧١	٪٢٢,٦
	المجموع	٣١٤	٪١٠٠
نوع المدرسة	مدرسة حكومية	٢٩٦	٪٩٤,٣
	مدرسة أهلية	١٨	٪٥,٧
	المجموع	٣١٤	٪١٠٠
الجنس	ذكر	١٦٤	٪٤٧,٨
	أنثى	١٥٠	٪٥٢,٢
	المجموع	٣١٤	٪١٠٠

متغيرات الدراسة	الفئات	عدد العينة	النسبة المئوية٪
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٧٢	٨٦,٦٪
	ماجستير	٣٧	١١,٨
	دكتوراه	٥	١,٦٪
	المجموع	٣١٤	١٠٠٪
سنوات الخبرة	من ٠ إلى ٥ سنوات	١١	٣,٥٪
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	٣٩	١٢,٤٪
	من ١١ إلى ١٥ سنة	٤٧	١٥٪
	من ١٦ إلى ٢٠ سنة	٤٨	١٥,٣٪
	أكثر من ٢٠ سنة	١٦٩	٥٣,٨٪
	المجموع	٣١٤	١٠٠٪
الدورات التدريبية	لم أحصل على دورات تدريبية	١٢١	٣٨,٥٪
	من١ إلى ٣ دورات	٩٣	٢٩,٦٪
	من ٤ إلى ٨ دورات	٢٣	٧,٤٪
	أكثر من ٩ دورات	٧٧	٢٤,٥٪
	المجموع	٣١٤	١٠٠٪

أداة الدراسة :

بعد مطالعة الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة كدراسة بخاري (٢٠١٩)، دراسة قنن(٢٠٢٠)، تم اعداد استبانة تم تقسميها إلى أربعة أقسام تضمن القسم الأول: مقدمة

تبين الهدف منها وتوضيح مفهوم المدير الباحث، وتضمن القسم الثاني: البيانات الأساسية (الإدارة التعليمية، المرحلة، نوع المبنى، نوع المدرسة، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، بينما تضمن القسم الثالث: مجموعة من الأسئلة تتعلق ببعد مستوى ممارسة المدير للبحث العلمي وتضمن مجالين: المجال الاول: ينقسم الى محورين، المحور الأول: دور المدير في تطبيق البحث العلمي في البيئة المدرسية، والمحور الثاني: دور المدير بالمساهمة في نشر الثقافة الخاصة بالبحث العلمي، وتكون المجال الأول من ١٣ فقرة ، بينما تضمن المجال الثاني: تحديات تطبيق البحث العلمي للمديرين في الميدان التربوي. وتكون من ٨ فقرات وبعد عرضها على ١٠ من المحكمين التربويين، تم اعتماد مقياس ليكرث الخماسي وأعطيت الدرجات التالية ("أوافق بدرجة كبيرة" تعطى الوزن ٥، "اوافق" تعطى الوزن ٤، "محايد" تعطى الوزن ٣، "لا اوافق" تعطى الوزن ٢، "لا أوافق بدرجة كبيرة" تعطى الوزن ١). وقد تم إجراء التعديلات عليها واستبعاد الفقرات غير المناسبة، وبعد تطبيق تعديلات المحكمين عليها. بعد ذلك تم أخذ إذن بتطبيق أداة الدراسة في منطقة إدارة التعليم بمنطقة المدينة المنورة.

صدق وثبات أداة الدراسة :

أولاً : صدق الاستبانة :

أ -**صدق المحكمين:** عرضت الاستبانة بنسختها الأولية على محكمين تربويين بلغ عددهم (١٠) محكمين بهدف التعرف على آرائهم وملاحظاتهم حول صياغة عبارات الاستبانة والتأكد من صلاحيتها في التطبيق ووضوح صياغتها اللغوية ومنطقية وتسلسل الأفكار، وقد تم إعادة صياغة بعض العبارات وحذف العبارات الغير مرتبطة بالموضوع.

ب -**صدق الاتساق الداخلي:** يهدف صدق الاتساق الداخلي لمعرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات المقياس مع البعد الذي تنتسب إليه، وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد مع البعد الذي تنتمي إليه من خلال عينة استطلاعية تألفت من (٣٠) مديراً، من خلال استخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ويبين الجدول(2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الإجمالية للبعد الذي تنتمي إليه، ويتضح أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) وبذلك اعتبرت فقرات الاستبانة صادقة لما قد وضعت لقياسه.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه.

م	العبارة	معامل الارتباط
أ	دور المدير في تطبيق البحث العلمي في الميدان التربوي	
١	اتنبأ بالمشكلات التربوية قبل الوقوع فيها	٠,٤٤٥**
٢	احصر المشكلات التربوية التي تواجهني في المدرسة	٠,٦١١**
٣	اجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسات والأبحاث حول الموضوع المراد دراسته	٠,٧٨٦**
٤	استخدم أكثر من أداة عند جمع البيانات	٠,٥٢٨**
٥	استرشد (بالسجلات او التقارير او نتائج الاختبارات المحلية والدولية او ملفات الإنجاز) عند جمع البيانات	٠,٧٩٦**
٦	ارصد الإمكانيات اللازمة (البشرية والمادية) لإعداد الأبحاث العلمية	٠,٨٣٥**
٧	انشر دراسات علمية في مجلات محكمة او مؤتمرات علمية	٠,٧٨٣.**

ب	دور المدير في نشر ثقافة البحث العلمي	
١	أشجع منسوبي المدرسة على اجراء الأبحاث العلمية	٨٥٢،**
٢	أقدم الدعم للعاملين وأساندهم على فحص وتطوير ممارساتهم (البحثية) لإحداث التغيير والتحسين	٨٥٩،**
٣	أسهم بتوفير مختصين يقومون بتحليل البيانات الخاصة بالبحث العلمي.	٨٣٤،**
٤	أسهم بتنظيم ورش عمل لتنمية مهارات البحث العلمي وكتابة التقارير العلمية لدى منسوبي المدرسة.	٨٤٣،**
٥	أشجع المعلمين على المشاركة في مسابقات بحثية أو دولية.	٧٣٦،**
٦	أسهم في عقد شراكات مجتمعية مع مراكز البحث العلمي في الجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي لتنفيذ أبحاث تربوية.	٨٢٤،**
	تحديات تطبيق البحث العلمي للمديرين في الميدان التربوي	
	العبارة	معامل الارتباط
١	يوجد حوافز (مادية ومعنوية) للمديرين الذين يقومون بإعداد الأبحاث العلمية.	١٧٩،**
٢	تتوفر دورات تدريبية خاصة بمهارات البحث العلمي مقدمة من إدارة التعليم	٨٥٨،**
٣	ينتشر الوعي بأهمية البحث العلمي في حل المشكلات المدرسية وتحسين أداء المدرسة بين مدراء المدارس	٨٠١،**
٤	يوجد وقت كاف للقيام بالأبحاث العلمية بما يتناسب مع الأعباء الإدارية	٨٦٢،**

٥	توافر المؤتمرات والندوات التي تناقش موضوع البحث العلمي في التعليم العام ومشاركة التجارب حول ذلك	٨٧٣،**
٦	تتوفر ميزانية معتمدة لإجراء البحوث العلمية في مدرستي	٨٨١،**
٧	وحدة البحوث في إدارة التعليم فعالة، وتقدم الدعم المناسب لنا كمدراء لتنفيذ البحث العلمي داخل مدارسنا	٨٥٤،**
٨	يتم احتساب ساعات إعداد البحوث العلمية كجزء من المهام الإدارية	٨٦٠،**

يلاحظ من الجدول (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهذا يشير إلى أن الفقرات ذات علاقة ارتباطية إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه. وبذلك اعتبرت فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

-ثبات الأداة:

وقد تم إجراء الثبات على العينة الاستطلاعية وعددها (٣٠) مديرًا ومديرة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ والنتائج موضحة في الجدول (٣).

جدول (٣) معامل الثبات (معامل الفا كرو نباخ)

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ
١	دور المدير في تطبيق البحث العلمي في الميدان التربوي	١٣	٨٩،
٢	تحديات تطبيق البحث العلمي للمديرين في الميدان التربوي	٨	٨٨،
الدرجة ككل		٢١	٩٠،

يتضح من الجدول (٣) أن قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين (٠,٨٩ - ٠,٨٨) ومعامل الثبات الكلي يساوي (٠,٩٠) وفي هذا دلالة على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

النتائج والمناقشة:

السؤال الأول:

ما مستوى ممارسة مدراء المدارس للبحث العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة مستوى ممارسة مدراء المدارس للبحث العلمي.

جدول (٤) مستوى ممارسة مدراء المدارس للبحث العلمي

أ	دور المدير في تطبيق البحث العلمي في الميدان التربوي				
	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	الإنحراف المعياري Standard deviation	الدرجة	الترتيب
١	أتنبأ بالمشكلات التربوية قبل الوقوع فيها	4.09	.781	مرتفعة	٤
٢	أحصر المشكلات التربوية التي تواجهني في المدرسة	4.42	.703	مرتفعة جدا	١
٣	أجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسات والأبحاث حول الموضوع المراد دراسته	4.00	.997	مرتفعة	٥
٤	أستخدم أكثر من أداة عند جمع البيانات	4.31	.586	مرتفعة جدا	٢

٥	أسترشد (بالسجلات او التقارير او نتائج الاختبارات المحلية والدولية او ملفات الإنجاز) عند جمع البيانات	4.09	.973	مرتفعة	٣
٦	أرصد الإمكانيات اللازمة (البشرية والمادية) لإعداد الأبحاث العلمية	3.93	1.067	مرتفعة	٦
٧	أنشر دراسات علمية في مجلات محكمة أو مؤتمرات علمية	3.31	1.209	متوسطة	٧
	المجموع	٤,٠٢	٠,٦٧		
ب	دور المدير في نشر ثقافة البحث العلمي				
١	أشجع منسوبي المدرسة على اجراء الأبحاث العلمية	3.97	1.063	مرتفعة	٣
٢	أقدم الدعم للعاملين واساندهم على فحص وتطوير ممارساتهم(البحثية) لإحداث التغيير والتحسين	4.02	1.065	مرتفعة	٢
٣	أسهم بتوفير مختصين يقومون بتحليل البيانات الخاصة بالبحث العلمي	3.51	1.181	مرتفعة	٦
٤	أسهم بتنظيم ورش عمل لتنمية مهارات البحث العلمي وكتابة التقارير العلمية لدى منسوبي المدرسة	3.75	1.114	مرتفعة	٤
٥	أشجع المعلمين على المشاركة في مسابقات	4.17	.922	مرتفعة	١

	بحثية او دولية				
٦	أسهم في عقد شراكات مجتمعية مع مراكز البحث العلمي في الجامعات ومؤسسات المجتمع المحلي لتنفيذ أبحاث تربوية	3.65	1.138	مرتفعة	٥
	المجموع	٣,٨٤	٠,٩٢	مرتفعة	
	المجال ككل	٣,٩٣	٠,٧٥	مرتفعة	

يتبين من خلال الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي (Mean)، لجميع الفقرات لمحور دور مدير المدرسة في تطبيق البحث العلمي في الميدان التربوي تراوح بين (٤,٤٢ - ٣,٣١) بمستوى مرتفع الى متوسط ، وحصل المحور ككل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (٦٧،)، وجاءت العبارة" احصر المشكلات التربوية التي تواجهني في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٢) وانحراف معياري (٠,٧٠) وهذا يشير إلى حرص مدراء المدارس على المساهمة بتوفير البيئة الصحية المناسبة للتعليم وحصر المشكلات التي من شأنها أن تعيق سير العلمية التعليمية والاستثمار في المدرسة لرفع مستوى أداءها ومخرجاتها ولتحسين جودة البيئة المدرسية، وجاءت العبارة" انشر دراسات علمية في مجلات محكمة او مؤتمرات علمية " بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٣١) وبانحراف معياري (١,٢٠) ويشير ذلك الى وعي المدير بأهمية الأبحاث العلمية ودورها الفاعل في تطوير مهنيته وتقوية بصيرته ،بالإضافة لرفع مستوى مخرجات المدرسة لوجود علاقة قوية بين السياسة والبحث والممارسة .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة بخاري (٢٠١٩) التي حصلت على درجة ممارسة مرتفعة، واختلفت مع دراسة ابوعلي و الطراونة (٢٠١٩) التي اشارت الى مستوى ممارسة متوسطة، مع أهمية التنويه على ان هذه الدراستين قد تناولتا درجة ممارسة البحث

الاجرائي لدى القادة والمعلمين في المدارس في حين تناول البحث الحالي درجة ممارسة البحث العلمي لدى مديري المدارس.

كما يتبين من خلال الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات للمحور الثاني لدور المدير في نشر ثقافة البحث العلمي تراوح بين (٤,١٦ -٣,٥٠) بمستوى مرتفع، وحصل المحور ككل على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٨٤) وانحراف معياري(٩٢،)، وجاءت العبارة" اشجع المعلمين على المشاركة في مسابقات بحثية او دولية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٤,١٧) وانحراف معياري(٩٢،) ويعود ذلك الى إدراك المدراء لأهمية المشاركات البحثية ودورها في تطوير أداء المعلمين ونموهم المهني وماله من أثر على إنجاح العملية التعليمية، وأهمية نشر ثقافة البحث العلمي في الميدان التربوي، وتشجيع منسوبي المدرسة لإخراج بحوث علمية من واقع الميدان.

كما جاءت العبارة "أسهم بتوفير مختصين يقومون بتحليل البيانات الخاصة بالبحث العلمي" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وبانحراف معياري (١,١٨) ويعود ذلك الى حرص المدراء على تذليل الصعوبات لتسهيل القيام بالبحوث العلمية التي تركز على حل المشكلات التربوية المتعلقة بالميدان التربوي.

وقد حصل المجال بشكل عام على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٧٥،) وهذا يعني أن مدراء المدارس يمارسون البحث العلمي بمستوى مرتفع، وقد يشير ذلك الى دور المدراء في تعزيز مفهوم ثقافة البحث العلمي في الوسط التربوي وداخل المدارس وتعزيز المجال التعليمي بالأبحاث العلمية التي يستفيد منها الآخرون في المجال التعليمي وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة المزين وسكيك وآخرون (٢٠١٣)، وكذلك مع دراسة بخاري (٢٠١٩).

السؤال الثاني:

ما تحديات تطبيق البحث العلمي التطبيق لمفهوم "مدير المدرسة كباحث "من وجهة نظر مدراء المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لتحديات تطبيق البحث العلمي للمديرين في الميدان التربوي.

جدول (٥) تحديات تطبيق البحث العلمي التطبيق لمفهوم "مدير المدرسة كباحث "من وجهة نظر مديري المدارس.

م	التحديات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	المالية	٣,٤١	٠,٨	١
٢	الإدارية	٣,٠٤	١,١٠	٣
٣	التدريبية	٣,١٧	١,١٨	٢
	المجموع	٣,١٥	،٩٨	

يلاحظ من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال تحديات تطبيق البحث العلمي لدى المدراء يتراوح بين (٣,٤١ -٣,١٥) وحصل المجال ككل على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (٩٨،) وجاءت التحديات المالية في المرتبة الأولى، يليها التحديات التدريبية وأخيراً التحديات الإدارية، وهذا يعني ان التحديات المالية هي أكبر التحديات التي تواجه مدراء المدارس في ممارسة وتطبيق البحث العلمي. والنتائج التفصيلية كالتالي:

جدول (٦) التحديات المالية لتطبيق البحث العلمي التطبيق لمفهوم "مدير المدرسة كباحث "من وجهة نظر مدراء المدارس

أ	التحديات المالية				
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	يوجد حوافز (مادية ومعنوية) للمديرين الذين يقومون بإعداد الابحاث العلمية.	٤,٢٠	،٦٩	مرتفعة	١
٢	تتوفر ميزانية معتمدة لإجراء البحوث العلمية في مدرستي	٢,٦٢	١,٣٦	متوسطة	٢
	المجموع	٣,١٧	٠,٨		
ب	التحديات الإدارية				
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	ينتشر الوعي بأهمية البحث العلمي في حل المشكلات المدرسية وتحسين أداء المدرسة بين مدراء المدارس	٣,٥٢	١,٢٢	مرتفعة	١
٢	يوجد وقت كاف للقيام بالأبحاث العلمية بما يتناسب مع الأعباء الإدارية	٢,٧٣	١,٣٣	متوسط	٣
٣	وحدة البحوث في إدارة التعليم فعالة، وتقدم الدعم المناسب لنا كمدراء لتنفيذ البحث العلمي داخل مدارسنا	٢,٨٩	١,٢٥	متوسط	٢

	المجموع	٣,٠٤	١,١٠		
ج	التحديات التدريبية				
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	تتوفر دورات تدريبية خاصة بمهارات البحث العلمي مقدمة من إدارة التعليم	٣,٢٤	١,٢٩	متوسط	١
٢	توافر المؤتمرات والندوات التي تناقش موضوع البحث العلمي في التعليم العام ومشاركة التجارب حول ذلك	٣,١٠	١,٢٢	متوسط	٢
	المجموع	٣,١٧	١,١٨		
	المجال ككل	٣,١٥	٩٨،	متوسط	

يلاحظ من خلال الجدول أن بُعد التحديات المالية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,١٧) وانحراف معياري (٠,٨) وبمستوى متوسط، وقد يشير ذلك الى أنه قد تتوفر ميزانية لإجراء البحوث العلمية ولكنها قد لا تكفي للقيام بالأبحاث العلمية على أتم وجه. بينما حصل بُعد التحديات التدريبية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (٩٨،) وبمستوى متوسط، وقد يعود ذلك الى أن إدارة التعليم تقوم بتوفير الدورات التدريبية الخاصة بمهارات البحث العلمي، الا أن الاقبال عليها دون المأمول. وحصل بُعد التحديات التدريبية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٠٤) وانحراف معياري (١,١٠) وبمستوى متوسط، وقد يعود ذلك الى انتشار الوعي بأهمية القيام بالأبحاث العلمية ووجود دعم معنوي من إدارة التعليم للمدراء وقدرة المدراء على تنظيم وقتهم للقيام بالأبحاث العلمية.

السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تعزى لمتغير (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- الدورات التدريبية)؟

أولًا: للكشف عن الفروق بين الذكور والإناث حول درجة ممارسة المدراء لدورهم كباحثين، تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، والنتائج موضحة في الجدول (٧).

جدول(٧) نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين للكشف عن الفروق بين الذكور والإناث في مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين (ن= ٣١٤)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قمة "t"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مستوى الممارسة	ذكر	١٦١	٤٩,٨٧	١٠,٨٢	١,٨٢	٣١٢	٠٦،
	انثى	١٥٣	٥٢,٠٣	١٠,٠٩			
	المجموع	٣١٤	١٠١,٩	٢٠,٩١			

يتضح من خلال الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ت(١,٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يعني أن ممارسة المدراء لدورهم كباحثين يظهر بوضوح للجميع سواء كانوا ذكوراً أم إناثاً.

ثانياً: للكشف عن الفروق حول مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول (٨).

جدول(٨) تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين(ن=٣١٤).

المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
مستوى الممارسة	بين المجموعات	٢	١٢٢,٢	٦١,١	،٥٥	،٥٧
	داخل المجموعات	٣١١	٣٤٤٨٠,٢	١١٠,٨		
	المجموع	٣١٣	٣٤٦٠٢,٤	١٧١,٩		

يتضح من خلال الجدول(٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الإداريين حول مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف للأداة ككل (،٥٥)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا.

ثالثاً: للكشف عن الفروق حول مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول(٩).

جدول(٩) تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين(ن=٣١٤).

المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
مستوى الممارسة	بين المجموعات	٤	٤٣٦٥,٧	١٠٩١,٤	١١,١	،٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٠٩	٣٠٢٣٦,٧	٩٧,٨		
	المجموع	٣١٣	٣٤٦٠٢,٤	١١٨٩,٢		

يتضح من الجدول(٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائياً حول ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف(١١,١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى(٠,٠١) ولمعرفة إتجاه الفروق

تم استخدام اختبار Scheff للمقارنات المتعددة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٠) نتائج اختبار Scheff للمقارنات البعدية حسب متغير سنوات الخبرة(ن=٣١٤)

الأبعاد	من ٠ الى ٥ سنوات	من ٦الى ١٠ سنوات	من ١١ الى ١٥ سنة	من ١٦ الى ٢٠ سنة	اكثر من ٢٠ سنة
من ٠ الى ٥ سنوات		٣,٧	٨,٤	٩,٢	٥١،
من ٦الى ١٠ سنوات			٤,٦	٥,٤	٣,٢
من ١١ الى ١٥ سنة				٧٢،	٧,٩❖
من ١٦ الى ٢٠ سنة					٨,٦❖
اكثر من ٢٠ سنة					

يتضح من خلال الجدول(١٠) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(٠,٠١) بين الفئات التي لديها خبرة (من ١١ الى ١٥ سنة) والفئة التي لديها خبرة (اكثر من ٢٠ سنة) لصالح الفئة التي لديها خبرة (اكثر من ٢٠ سنة خبرة)، وبين الفئة التي لديها خبرة (من ١٦ سنة الى ٢٠ سنة) والفئة التي لديها خبرة (أكثر من ٢٠ سنة) لصالح الفئة التي لديها خبرة (اكثر من ٢٠ سنة)، بينما لا توجد فروق بين الفئات الأُخرى.

رابعاً: للكشف عن الفروق حول مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول(١١).

جدول(١١) تحليل التباين الأحادي لأثر الدورات التدريبية على مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين(ن=٣١٤).

المجال	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
معوقات التطبيق	بين المجموعات	٣	٤١٣٦,٨	١٣٧٨,٩	١٤,٠٣	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣١٠	٣٠٤٦٥,٦	٩٨,٢		
	المجموع	٣١٣	٣٤٦٠٢,٤	١,٤٧٧		

يتضح من خلال الجدول انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تعزى لمتغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة ف(١٤,٠٣) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى(,٠٠١) ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار Scheff للمقارنات المتعددة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (١١) نتائج اختبار Scheff للمقارنات البعدية حسب متغير الدورات التدريبية(ن=٣١٤)

الأبعاد	لم احصل على دورات تدريبية	من١ الى ٣ دورات تدريبية	من٤ الى ٨ دورات تدريبية	اكثر من ٩ دورات تدريبية
لم احصل على دورات تدريبية		٦,٢❖	٣,٠٣	٨,٧❖
من١ الى ٣ دورات تدريبية			٣,٢	٢,٤
من٤ الى ٨ دورات تدريبية				٥,٧
اكثر من ٩ دورات تدريبية				

يلاحظ من خلال الجدول (١١) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠٠١،) بين الفئة التي (لم تحصل على دورات تدريبية) وبين الفئة التي حصلت على (من ١ الى ٣ دورات تدريبية) لصالح الفئة التي(لم تحصل على دورات تدريبية)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(٠٠١،) بين الفئة التي(لم تحصل على دورات تدريبية) وبين الفئة التي حصلت على (اكثر من ٩ دورات تدريبية) لصالح الفئة التي حصلت على (اكثر من ٩ دورات تدريبية)، بينما لا توجد فروق بين الفئات الأخرى.

النموذج المقترح لتفعيل دور مدير المدرسة كباحث:

الهدف من النموذج تطوير دور مدير المدرسة من الدور التقليدي في حل المشكلات الى باحث يستطيع حل المشكلات بطريقة علمية إبداعية منظمة، ويتكون النموذج من ستة مراحل:

المرحلة الأولى: يحدد المدير المشكلات السائدة داخل المدرسة والتي تعيق سير العملية التعليمية وتعترض دوره أثناء تحقيق أهدافه.

المرحلة الثانية: يجمع المدير البيانات والمعلومات والتقارير التي تتعلق بالمشكلات المدرسية التي يراد دراستها ويسترشد في ذلك بتقارير الأداء وملفات الطلبة التي تعتبر أدلة تساعده في فهم المشكلة فهما عميقا، وفي هذه المرحلة يستخدم المدير أكثر من أداة لجمع البيانات مثل الاستبانة والمقابلة والملاحظة.

المرحلة الثالثة: بعد أن يتم جمع البيانات التي تتعلق بالمشكلة موضوع الدراسة، يتم تنظيم البيانات ليسهل مناقشتها ودراستها مع الفريق الذي يشكله سواء كان من مجتمع المدرسة من المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة أو من أهل الاختصاص من المشرفين التربويين.

المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة يتم تحليل البيانات من خلال مختصين في التحليل والخروج بنتائج علمية.

المرحلة الخامسة: يتم تقديم مجموعة من الحلول والمقترحات التي تعالج المشكلة التربوية بطريقة إبداعية.

المرحلة السادسة: وهي مرحلة اتخاذ القرار الذي يكون بناء على نتائج علمية، ومن ثم إشعار ادارة التعليم بهذه النتائج لبحث امكانية تعميمها فيما بعد.

ملخص النتائج:

١ -إن مديري المدارس يمارسون دور الباحث في حل المشكلات بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٧٥،) وفي هذا دلالة على وعي المدراء بأهمية حل

المشكلات المدرسية بطرق علمية، وادراكهم لأهمية دور البحث العلمي في المجال التعليمي وأثره على تطوير المعلم والطالب ونجاح العملية التعليمية.

٢ - انه توجد هناك معوقات تواجه مديري المدارس في تطبيق البحث العلمي في حل المشكلات في الميدان التربوي "بدرجة متوسطة" وهذا يدل على حرص إدارة التعليم على تذليل الصعوبات للمدراء لتطبيق البحث العلمي في المدارس وتشجيعهم على القيام بالأبحاث العلمية ونشرها ليستفيد منها الآخرون في المجال التعليمي.

٣ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تعزى لمتغيري (الجنس والمؤهل العلمي) وهذا يعني أن ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تظهر للجميع، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائياً حول ممارسة المدراء لدورهم كباحثين تُعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

التوصيات:

١ - تشكيل لجنة للبحث العلمي في المدرسة تساعد الإدارة في تقصي المشكلات التربوية وتشارك في اعداد الأبحاث العلمية.

٢ - عقد دورات مستمرة لمديري المدارس لتعزيز ممارسة البحث العلمي في حل المشكلات التربوي.

٣ - عقد شراكات مع الجامعات المحلية والعالمية لتفعيل دور مدير المدرسة كباحث.

٤ - توفير الأدوات التي تساعد على تنفيذ البحث العلمي.

٥ - أرشفة البيانات وتصنيفها وجعلها مفتوحة أمام الباحثين للاستفادة منها في إتمام البحث العلمي.

المقترحات:

١. عمل أبحاث متخصصة لمعرفة توجهات المعلمين نحو تطبيق البحث العلمي.

٢. قياس مدى قدرة المدراس على تنفيذ توصيات البحث العلمي

٣. دراسة إمكانية تطبيق مقرر البحث العلمي على طلاب التعليم الأساسي.

المراجع العربية :

عاشور، محمد علي (٢٠٠٣). *دور مدير المدرسة الثانوية لمواجهة المتطلبات المستقبلية للمدرسة*. جامعة اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم الإدارة وأصول التربية.

عامر، فرج المبروك (٢٠١٧). *مدير المدرسة والإدارة المدرسية*. دار حميثرا للنشر والترجمة.

صائغ، عبد الرحمن بن أحمد (١٩٩٥). مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة. *حولية كلية التربية* – جامعة قطر.

مشرفي، سلمان والراشدي، حامد. (٢٠٢٠). *ثقافة البحث العلمي في التعليم العام*. مكة المكرمة. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

الحر، عبد العزيز محمد (٢٠١٧). *القيادة في مدارس المستقبل*. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

صهيب الأغا، محمود عساف (٢٠١٥)، *الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية*. الجنادرية للنشر والتوزيع.

طارق، الدليمي (٢٠١٣). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية*. ط١، جامعة الانبار، مركز ديبو لتعليم التفكير.

محمد، موفق حديد (٢٠٠٩) *وظائف المدير المبادئ والممارسات في إدارة الاعمال*، عمان: دار الشروق للنشر.

المبروك، فرج (٢٠١٦)، مدير المدرسة والإدارة المدرسية.

ادم، أبكر عبد البنات (٢٠٢٠) *البحث العلمي مراحله واخلاقياته*، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

الدوغان، ايمان (٢٠١٨) دور التقنية في تنمية مهارات التفكير العلمي المعرفي المعرفي بمراحل التعليم من خلال البحث العلمي، *المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والانسانية*، ع١٢،٤٨ -١.

بخاري، خلود اسحاق (٢٠١٩) دور البحث الاجرائي في تحسين الممارسات التعليمية من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض، كلية التربية، *إدارة البحوث والنشر العلمي*، ع٨،

مرار، علاء محمد (٢٠٢٠) *الادارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير.

قنن، فاتن محمد (٢٠٢٠) *تقويم مشروع نشر ثقافة البحث العلمي في التعليم العام بمحافظات غزة*، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، كلية التربية

خليل، نبيل سعد (٢٠٠٩) *الادارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الاداري المعاصر*، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

المهدي، سوزان محمد(٢٠٢٠) تطوير مدارس التعليم الفني بمصر في ضوء مدخل الإدارة بالقيم، *مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة*،س٣،ع١.

المزين، سليمان حسين، وسكيك، سامية اسماعيل (٢٠١٣). *دور البحوث العلمية في تطوير العملية التربوية في مراحل التعليم العام بمحافظة غزة*. مقدم الى مؤتمر البحث العلمي في الجامعة الإسلامية.

مخلوف، سميحة بنت علي (٢٠١٨). تحسين الممارسات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء الإدارة بالقيم. *دراسات تربوية واجتماعية: جامعة حلوان - كلية التربية*، مج٢٤، ع١، ١٣٣٥ -١٤٠٨.

المعايطة، عبدالعزيز (٢٠١٣). *دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظتي عمان والزرقاء*، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الوحش، هالة مختار (٢٠٢١) تطوير البحث العلمي في أصول التربية في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة: رؤية مستقبلية، *مجلة كلية التربية*،ع١٠٠، ٣٨ -٢.

العازمي، سارة محمد(٢٠٢١) المستقبل التربوي بين دفتي الإدارة والقيادة التربوية، *المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي*. المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة، خلال الفترة من ٢٣ -٢٥ صفر١٤٤٣هـ.

عاشور، محمد علي (٢٠١٨)، *دور مدير المدرسة الثانوية لمواجهة المتطلبات المستقبلية للمدرسة*. جامعة اليرموك.

خليل، نبيل سعد، وعبدالعال، احمد عبدالنبي (٢٠٠٨) صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا، جامعة بني سويف،*مجلة كلية التربية، ع١٤*،.

الشمري، ثاني حسين(٢٠١٩) معوقات تطبيق معايير الجودة في المدارس الإعدادية من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة ديالي، *رابطة التربويين العرب*، ع١١٣.

طيوب، محمود محمد (٢٠١١) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام: دراسة ميدانية بمدينة اللاذقية، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*.جامعة تشرين، مج٣٣، ع٦.

مشير، زبيدة، وبومخلوف، محمد (٢٠٠٨) *البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية* جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ابوعلي، محمد زهران، والطراونة، محمد حسن (٢٠١٩)، درجة ممارسة معلمي العلوم لمهارات البحث الاجرائي في المدارس الأردنية من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.*

محمود، محمد صبري، والبحيري، السيد السيد (٢٠٠٧) *اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية.*

لغبي، مفرح حسين(٢٠٢١) *دور قادة المدارس في تطوير مهارات القرن الحادي والعشرين لدى معلمي ومعلمات محافظة العارضة. المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي.* المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة، خلال الفترة من ٢٣ -٢٥ صفر١٤٤٣هـ.

المراجع الإنجليزية:

Godfrey, D. (2016). Leadership of schools as research-led organisations in the English educational environment: Cultivating a research-engaged school culture. *Educational Management Administration & Leadership*, *44*(2), 301-321.

Turner, D., & Lynch, D. (2020) A model for developing the school leader researcher. In *School leader as researcher* (pp. 33-50). Southern Cross University.

Turner, D., & Lynch, D. (2021) Introducing the School Leader as Researcher Concept. *Journal of Applied Research and Innovation* . Volume 1, Issue 3, 2021

Glickman, Carl D., Gordon, Stephen P., Ross-Gordon, & Jovita M. (1998*). Professional development. Supervision of instruction a developmental approach* (4th ed.), 346-353. Boston: Allyn and Bacon.

Coleman A. (2007). Leaders as Researchers: Supporting Practitioner Enquiry through the NCSL Research Associate Programme. *Educational Management Administration & Leadership*. 2007;35(4):479-497. doi:10.1177/1741143207002429

Sheard MK, & Sharples J. (2016). School leaders' engagement with the concept of evidence-based practice as a management tool for school improvement. *Educational Management Administration & Leadership.* 44(4):668-687. doi:10.1177/1741143215580138