

# تقويم معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية

د. محمود أحمد أبو سمرة\*  
أ. نصر ناصر أبو كرش\*\*

---

\* أستاذ الإدارة التربوية المشارك/ كلية العلوم التربوية/ جامعة القدس/ أبو ديس.  
\*\* ماجستير إدارة تربوية/ الإدارات المدرسية/ وزارة التربية والتعليم/ رام الله.

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تقويم معلمي المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» للعام الدراسي ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩، والبالغ عددهم (٢٧٩٥) معلماً ومعلمة، واختيرت منهم عينة عنقودية عشوائية، بلغ عدد أفرادها (٣٨٦) معلماً ومعلمة، وصمم الباحثان لهذا الغرض استبانة، تكونت من (٤٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتؤكد الباحثان من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية والتربوية المناسبة، وبلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة (٠,٩٥).

وأظهرت نتائج الدراسة أن تقويم المعلمين لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية كان «بدرجة مرتفعة» للدرجة الكلية، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٣) وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما لم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي للمعلم، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجهة المشرفة على المدرسة، لصالح الحكومة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

## ***Abstract:***

*This study aimed at evaluating the performance of the principals' of secondary schools in Ramallah and Al- Bireh Governorate in the light of the modern trends of school administration. The population of the study included all teachers of secondary schools in Ramallah and Al- Bireh Governorate in the year 2008/ 2009. It included (2795) teachers. A cluster random sample was chosen from among them comprising (386) teachers. The researchers designed a questionnaire consisting of (47) items. Its validity and reliability have been determined through appropriate statistical and educational techniques.*

*The study revealed that the performance of the principals in Ramallah and Al- Bireh Governorate in the light of the modern trends of school administration has been at the high degree, with mean of (3. 93) according to (Likert Fifth Scale) . The study did not show any statistical differences in the means related to gender, years of experience or teachers' qualifications. There were statistical differences according to the administrative side in favor of the government. In the light of the results the study recommended a set of recommendations.*

## مقدمة:

ثبت أن الإدارة علم وفن، علم يتطور ويتجدد، له مدارس ومفكره، يسعى هذا العلم للارتقاء بالإدارة ارتقاءً لا يقل عن ميادين العلوم الأخرى، بل قد يكون هذا العلم من أهم العلوم وأخطرها، لأن نجاح الإدارة يعني نجاح المؤسسة، وفشل الإدارة قد يقود إلى انهيار المؤسسة.

الإدارة اليوم تختلف عما كانت عليه في الماضي، فقد كانت بسيطة ومحدودة، بينما هي اليوم معقدة، ومتشعبة، وواسعة، وذلك لتعدد العمل واختلاف طبيعته من منظمة إلى أخرى، ووفقاً لحجم المنظمة وعدد العاملين فيها وتخصصاتهم، وازدادت أهميتها بزيادة المناشط البشرية من جهة، واتجاهها نحو مزيد من التخصص من جهة أخرى (عطوي، ٢٠٠٩). فلم تعد العملية الإدارية قاصرة على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية أو القيادة الحازمة لتحقيق أهداف المشروع، بل إن مفهوم الإدارة يتضمن جوانب عدة منها حسن التنظيم والتوجيه والقيادة والتعامل مع المرؤوسين بأسلوب يوجد فيه روح القانون، واحترام المشاعر والشعور بالرضا، والحرص على تحقيق أهداف المشروع، هذا إلى جانب اتباع الأساليب العلمية في التعامل مع المستجدات (حسين، ٢٠٠٦).

كما أن الإدارة تختلف باختلاف ميادينها، فهناك إدارة الصناعة، وإدارة الأعمال، وإدارة المؤسسات، والإدارة التربوية، إلا أن لكل ميدان منها مدخلاته وعملياته ومخرجاته وأسلوبه الخاص في معالجة ومتناول مشاكله الخاصة.

وتعد الإدارة التربوية من ميادين الإدارة المهمة، فهي تتميز عن غيرها من الإدارات بمهام ووظائف فريدة، باعتبار النظام التربوي أكثر النظم الاجتماعية إنسانية، كما أنها إدارة لها حساسيتها الاجتماعية، حيث إن مخرجاتها هي مدخلات أساسية في النظم التي تستعملها المجتمعات البشرية، بغض النظر عن بساطة هذه المجتمعات أو تقدمها في سلم الحضارة الإنسانية (الطويل، ١٩٩٩).

والإدارة المدرسية جزء لا يتجزأ من الإدارة التربوية، والحلقة المسؤولة عن تنظيم المدرسة وفعاليتها، من تعليم وتعلم وأنشطة، وتنفيذ الخطط والبرامج وفقاً للسياسات المرسومة واللوائح والتعليمات، ونسج العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وتزاد مسؤولياتها أو تضيق وفقاً لطبيعة النظام التربوي ودرجة المركزية فيه (عابدين، ٢٠٠١). وحتى تحقق الإدارة المدرسية الأهداف المرجوة منها، في ضوء السياسة التعليمية التي يؤمن

بها المجتمع، كان لا بد لها من أن تخرج عن مفهومها التقليدي، لتتعاش مع ما يستجد من أفكار ونظريات تربوية حديثة، تنسجم مع قيم المجتمع، وتحقق الأهداف التربوية المرغوبة.

فالأفكار التربوية والإدارية في مجال الإدارة المدرسية تتجدد باستمرار لتواكب روح العصر الذي نعيش فيه، وما على متخذي القرار التربوي إلا أن يواكبوا هذا التجديد، وأن يتخذوا منه ما يخدم العملية التربوية، ويقود إلى التغيير الحقيقي في المجتمعات.

والغاية الأساسية من تطوير الإدارة المدرسية، ووضع مفاهيم الاتجاهات الحديثة في الإدارة موضع نظر واهتمام، لا يخرج عن الهدف الرئيس للعملية التربوية، ألا وهو النهوض بالمجتمع نهوضاً ارتقائياً هادفاً ومدروساً، وليس انبهاراً بما هو جديد، وتقليداً لما يفعله الآخرون.

وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى تقويم معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية.

### مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من أهمية الدور المنوط بالمدرسة، إضافة إلى كون مدير المدرسة ركيزة أساسية في نجاح المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بما يلبي الحاجات الأساسية لأفراد المجتمع، ومساعدة الطلبة على التكيف مع التغيرات في نواحي الحياة كافة ومجالاتها المختلفة، كان لا بد من البحث عن الجديد النافع للمدرسة وإدارتها وطلبتها، وكان لا بد من التعرف إلى مدى تعاملنا مع هذا الجديد النافع. بمعنى التعرف إلى أداء مديري المدارس في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، كونهم الأقرب والأقدر على تقويم هذا الأداء، وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة.

### أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة على السؤالين الآتيين:

- السؤال الأول: ما تقويم معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية؟
- السؤال الثاني: هل يختلف تقويم معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المعلم، وسنوات خبرته، ومؤهله العلمي، والجهة المشرفة على المدرسة؟

## فرضيات الدراسة:

انبثقت عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الصفرية الآتية:

♦ الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى جنس المعلم.

♦ الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة تعزى إلى سنوات الخبرة للمعلم.

♦ الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة تعزى إلى المؤهل العلمي للمعلم.

♦ الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة تعزى إلى الجهة المشرفة على المدرسة.

## أهمية الدراسة:

تعدُّ المدرسة من المكونات الأساسية في بناء المجتمعات ورفقيها، كما تعدُّ إدارة المدرسة المحور الفاعل في العملية التربوية، لهذا كان لا بد من الحرص، كل الحرص، على أن تقوم إدارة المدرسة بواجبها على أفضل وجه. وهذا لا يتأتى إذا لم تكن إدارة المدرسة على علم ودراية بكل ما يستجد من أفكار ونظريات تربوية وإدارية ذات مساس بعملها. بمعنى أن تعمل الإدارات المدرسية في ضوء الأفكار المعاصرة، ما دامت منسجمة مع قيم المجتمع وثوابته.

من هنا تكمن أهمية هذه الدراسة، كونها تناولت جانباً مهماً في العملية التربوية، يتمثل في المدرسة وإدارتها، حيث إن تطبيق ما توصل إليه البحث العلمي في مجال التربية على أرض الواقع سيؤدي إلى نتائج ذات قيمة في تطوير العملية التربوية.

## أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تقويم معلمي المدارس الثانوية في محافظة رام الله والبيرة لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية. كما هدفت التعرف

إلى هذا التقويم في ضوء متغيرات الدراسة: جنس المعلم، والمؤهل العلمي والخبرة والجهة المشرفة على المدرسة. ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة لمتخذي القرار التربوي.

### حدود الدراسة:

- تحددت هذه الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها في ضوء المحددات الآتية:
- المحددات المكانية: أجريت هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.
- المحددات البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة.
- المحددات الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩.
- المحددات المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة في هذه الدراسة.
- المحددات الإجرائية: تحددت الدراسة بالأداة المستخدمة، وصدقها، وثباتها، والإجابة عنها، ومجتمع الدراسة وعينتها، والإجابة عن الأسئلة والفرضيات التي طرحتها الدراسة.

### الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

#### مفهوم الإدارة المدرسية:

تعدُّ الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية المادية والبشرية، وهي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها بالطلبة، فهي تتمتع بحرية أكبر في القيام بالأدوار المنوطة بها مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية.

والإدارة المدرسية كما عرفها مصطفى (١٩٩٩، ص ٣٨) بأنها «مجموعة عمليات وظيفية تمارس، بغرض تنفيذ مهمات مدرسية بوساطة الآخرين، عن طريق تخطيط مجهوداتهم وتنظيمها وتنسيقها والرقابة عليها وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة. ويعرفها نولان وليفن (Nolan & Levin, 1991, p14) بأنها «مجموعة من الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف والغايات التي وضعتها الدولة لتربية طلبتها على أساس فلسفتها التربوية».

ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها مجموعة عمليات وظيفية يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة عن طريق التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقييم، والتي تتفاعل بإيجابية ضمن بيئة مناسبة داخل المدرسة وخارجها، وفقاً للفلسفة التربوية التي تضعها الدولة بغية تربية النشء بما يتفق وأهداف المجتمع.

### الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية:

لقد أدى تطور الفكر الإداري والفلسفي والتربوي إلى تغير وظيفة الإدارة المدرسية واتساع مجالها، فقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً (معاصراً) في الإدارة المدرسية، حيث لم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات صادرة من السلطات التعليمية العليا، كالمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها، وحصر غياب التلاميذ وحضورهم، وحفظهم للمقررات، أو دفع عملية تلقين الطلبة، وحشو أذهانهم بالمعارف والمعلومات، وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وتطوير المناهج المدرسية، وتنمية المعلمين مهنيًا، والنهوض بالمكتبات المدرسية، ورعاية الموهوبين، وعلاج المتأخرين دراسياً، وتقديم الخدمات الصحية للطلاب، وإعداد برامج التوجيه والإرشاد الطلابي، والإشراف على النواحي المالية للمدرسة، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، والاستفادة من هذه العلاقة في خدمة العملية التعليمية والتعلمية (عابدين، ٢٠٠١؛ الاغبري، ٢٠٠٠؛ مصطفى، ١٩٩٩). وأصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وتوفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي (أحمد، ٢٠٠٢؛ النوري، ١٩٩١).

وفي هذه الدراسة سيقترن الباحثان في دراستهما على محاور محددة للاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، ظناً منهما، واستئناساً برأي آخرين من ذوي الخبرة والاختصاص، بأن هذه المحاور قد تكون أهم من غيرها، والميدان التربوي الفلسطيني بحاجة ماسة إليها، وهي: تنمية المعلمين مهنيًا، والتعاون مع المجتمع المحلي، والعلاقات الإنسانية، وتطوير المنهاج المدرسي، وتطوير المرافق المدرسية. وسيتم التعريف بهذه المحاور بشيء من التفصيل.

### تنمية المعلمين مهنيًا:

ينظر إلى عملية تنمية المعلم على أنها عملية ذات وجهين: وجه يتعلق بالإعداد قبل الخدمة، أما الوجه الآخر فيتعلق بالتدريب أثناء الخدمة، وهذان الوجهان متكاملان، وأن



الإعداد هو مجرد بدء طريق النمو المهني للمعلمين، وأن التدريب هو السبيل الوحيد لاستمرار هذا النمو المهني، وإن التدريب أثناء الخدمة يلزم كلاً من المعلم والنظام التعليمي لدفع كفاءة المعلم وكفاءة النظام (البوهي، والبيومي، ١٩٩٥).

ويقصد بالنمو المهني للمعلمين عند النوري (١٩٩١، ص ٣٤) «تطوير كفاياتهم التعليمية في الجانب المعرفي والجانب السلوكي».

وقدم لثل (Little, 1992) أربعة أنماط من النمو ذات علاقة بتطوير المعلمين هي: النمو المعرفي، ونمو المهارات، والنمو في عملية إصدار الحكم على الأمور المتعلقة بإدارة الصف، والنمو في المساهمة التي يقدمها المعلمون للمجتمع المهني، وقد افترض ليثود (Leithwood, 1992) ستة مستويات لتحقيق النمو المهني عند المعلمين وهي: تطوير مهارات حياتية، واكتساب كفاءة أو تأهيل في مهارات التعليم الأساسية، والمساهمة في النمو المهني للزملاء، وزيادة المرونة التعليمية عند المعلمين، واكتساب خبرة في التدريس، والمشاركة في صنع القرار.

فدور مدير المدرسة الإشرافي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، وتطويرها بشتى الوسائل المتاحة من خلال التنمية المهنية لنفسه وللمعلمين، وذلك عن طريق مجموعة من الأمور، أشار إليها عطوي (٢٠٠٩):

- توفير مصادر للمعلومات حول الموضوعات التربوية والمدرسية.
- أن يطلع على ما يستجد في مجال الإدارة التربوية والإشراف التربوي.
- أن يوصل المعلومات الحديثة للمعلمين بالأساليب الإشرافية المختلفة.
- أن يتبادل مع المعلمين في مدرسته، والمديرين الآخرين الخبرات المهنية.
- التعرف على مستوى المعلمين وإمكانياتهم التربوية والعلمية.

ويمكن النظر إلى دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا من خلال: الإسهام في متابعتهم وتنميتهم وتطوير كفاياتهم التعليمية والاستفادة والارتقاء بمستواهم في جانبين: الأول دعم نمو المعلم في تخصصه العلمي كمعلم لمادة أو مواد معينة، من أجل مواجهة حاجات المعلمين المتصلة بالجانب المعرفي من الكفايات التعليمية من خلال إثراء مكتبة المدرسة بكل ما هو جديد في مجال التخصص، وإثراء معلومات معلميه التخصصية، وذلك بتشجيع معلميه على الالتحاق بالدراسات العليا التخصصية، واستخدام وسائل إشرافية تتمثل في الندوات التربوية والاجتماعية الفردية والجماعية، والنشرات التربوية، بقصد تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لزيادة ثقافتهم المهنية. أما الجانب الثاني فهو دعم

نمو المعلمين في الكفايات التربوية (الجانب السلوكي) من خلال إلحاق معلميه في مشاغل وندوات تربوية في أساليب التدريس، وأدوات تقويم تعلم الطلاب، واستعمال الوسائل المعينة، واستخدام المدير لوسائل إشرافية مختلفة مثل: الزيارات الصفية، والدروس التوضيحية (النوري، ١٩٩١؛ نشوان، ١٩٩٢؛ الخميس، ٢٠٠١).

### التعاون مع المجتمع المحلي:

كانت المدرسة حتى عهد قريب تعمل بمنأى عن المجتمع، حيث الحواجز التي تفصل بينهما، والشكوك التي تراود كل من المدرسة والمجتمع في قدرة كل منها على تلبية الحاجات الضرورية والتجاوب معها، أما في ظل الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية فقد ازداد الوعي بضرورة إقامة تعاون وثيق بينهما. وأصبح ينظر إلى المدرسة على أنها مركز إشعاع حضاري يساعد في خدمة المجتمع، ودفعه نحو الازدهار، ويتطور المجتمعات واختلاف حاجاتها، تغيرت النظرة إلى التعليم، بحيث أصبح يهدف إلى إعداد مواطنين منتجين يسهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية كل حسب جهده واختصاصه، ومن هنا تطورت رسالة المدرسة وامتد دورها إلى مختلف جوانب المجتمع، وتعتبر العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي مما ينمي الصداقة بين المدرسة ومجتمعها، لخدمة الحاجات التعليمية، ولاختيار أحسن الوسائل الإعلامية التي تجعل المجتمع على علم كاف بوظيفة المدرسة وأهدافها وبرامجها، وتتجه التربية الحديثة والمعاصرة إلى ربط المدرسة بمجتمعها وتوثيق الصلة به، وعليه يجب أن تتعامل المدرسة تعاملاً متكاملًا في مختلف نواحي النشاطات الحيوية الموجودة في المجتمع، بحيث تصبح المدرسة مركزاً علمياً وثقافياً واجتماعياً يخدم المجتمع ويساعده على النمو (الفاقي، ١٩٩٤).

ويتمثل دور مدير المدرسة في التعاون مع المجتمع المحلي في (النوري، ١٩٩١):

♦ إيجاد علاقة وثيقة بين المدرسة والمجتمع والاستفادة منها لخدمة العمل التربوي.

♦ توفير الدعم المادي والمعنوي من خلال الاستفادة من علاقة التفاعل الايجابي بين المدرسة والمجتمع، واستخدام هذا الدعم في تحسين العملية التعليمية في المدرسة.

♦ العمل على المشاركة الفعلية لأولياء الأمور في عملية التعليم، وذلك عن طريق الاستعانة بالأطباء والمهندسين والمهنيين من أولياء الأمور في تعليم التلاميذ تعليماً صفيًا يتساوى فيه دور المعلم وولي الأمر.

♦ استخدام البيئة المحلية كأحد المصادر المهمة في عملية التعليم، لأنها مليئة بالموثريات التي يمكن الاستعانة بها كمصادر تعلم.

وعلى مدير المدرسة أن يضع خطة واضحة الأهداف، ومحددة الطرق للاستفادة من البيئة المحلية، لا أن يكون ذلك عشوائياً.

### العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية نوع من علاقات العمل الذي ينظر إلى المدرسة كمجتمع بشري، ويؤثر في كل ما يستجيب له الفرد باعتباره إنساناً، وتؤكد الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن علاقة الفرد بزملائه من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد في العمل، حيث إن رضا المدرس عن بيئة العمل مرتبطة بالأحاسيس الاجتماعية داخل الجماعة التي يعمل معها (الفاقي، ١٩٩٤). وتعرف العلاقات الإنسانية بأنها مجال من مجالات الإدارة الذي يهتم بدمج الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم للعمل معاً لتحقيق التعاون بينهم، وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية» (النوري، ١٩٩١، ص ٥٢٣).

وعرفها العرفي ومهدي (١٩٩٦، ص ١٩٣) بأنها «تلك العلاقات المتبادلة بين جميع العاملين، وتدفعهم إلى العمل بكفاية تتحقق من خلالها أهداف المنظمة، وتشبع حاجاتهم المتنوعة وتضفي على العمل طابعاً اجتماعياً إنسانياً خلاقاً».

وبين الشرفات (٢٠٠١) أن العلاقات الإنسانية من أهم العناصر الفعالة، وبخاصة في إدارة المدارس، فمدير المدرسة الذي يتمتع بمهارة إنسانية عالية يستطيع أن يدرك اتجاهاته، ويشعر بالثقة التي تمكنه من دراسة الأفكار الجديدة، أو إحداث التغيير في النظام، لأن لديه المهارة في فهم السلوك اللفظي والعملية للآخرين، وتقبل وجهات النظر المغايرة لوجهة نظره، لذلك يجب على رجل الإدارة أن ينمي مهاراته الإنسانية حتى يستطيع أن يدرك المشاعر التي تفرضها المواقف المختلفة، وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم وسلوكهم، مما ينمي قدرته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وآرائه إليهم.

### تطوير المنهاج المدرسي:

يعني المنهاج المدرسي في مفهومه التقليدي «مجموع المعلومات والحقائق والمفاهيم والأفكار التي يدرسها الطلبة في صورة مواد دراسية، اصطلاح على تسميتها بالمقررات الدراسية» (مرعي والحيلة، ٢٠٠٠، ص ١٩)، وقد جاء هذا المفهوم كنتيجة طبيعية لنظرة المدرسة التقليدية إلى وظيفة المدرسة، حيث كانت ترى أن هذه الوظيفة تنحصر في تقديم المعرفة إلى الطلبة. أما المفهوم الحديث للمنهاج فقد عرفه الفرخان وزملاؤه (١٩٩٩)،

ص ٢٥) بأنه: «جميع أنواع النشاطات التي يقوم بها الطلبة، أو جميع الخبرات التي يمتدونها، تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها، سواء كان داخل أبنية المدرسة أم خارجها».

ويتميز المنهاج التربوي الحديث، في ضوء الاتجاهات المعاصرة، بأنه: يعد بطريقة تعاونية، ويساعد الطلبة على تقبل التغييرات التي تحدث في المجتمع، وينوع المعلم في طرق التدريس، ويستخدم المعلم الوسائل التعليمية المتنوعة، وتمثل المادة الدراسية جزءاً من المنهاج، ويكون دور المعلم تنظيم تعليم الطلاب وليس تلقينهم، ويهتم في تنسيق العلاقة بين المدرسة والأسرة، ويهتم بأن تقوم المدرسة بدورها كمرکز إشعاع في بيئتها، ويهتم بتنمية شخصية المتعلم في جميع الجوانب، وتوظيف ما تعلمه في شؤون حياته (مرعي والحيلة، ٢٠٠٠).

والمعروف أن مدير المدرسة ليس من القائمين على تخطيط المنهاج أو تطويره، وبخاصة في ظل الإدارة التربوية المركزية، حيث يكون للمناهج الجهات المسؤولة عنها تخطيطاً وتطويراً، إلا أن مدير المدرسة يستطيع أن يشارك في تطوير المناهج وتحسين الكتب الدراسية، وذلك بتشجيع معلميه على تحليل هذه الكتب وتجميع ملاحظاتهم حولها وتبني هذه الملاحظات ورفعها إلى الجهات المعنية بتطوير المناهج، وتحسين الكتب الدراسية، ويستطيع مدير المدرسة إثراء المكتبة المدرسية بالكتب والمراجع التي تخدم المناهج، وتثري محتويات الكتب المدرسية المقررة (الخميسي، ٢٠٠١).

### تطوير المرافق المدرسية:

ويقصد بها هنا المكتبة المدرسية ومختبر العلوم ومختبر الحاسوب ومركز مصادر التعلم، ويعرف عليان (٢٠٠٢، ص ٣٨) المكتبة المدرسية بأنها «المكتبة التي تلحق بالمدارس سواء الأساسية أم الثانوية، ويشرف على إدارتها وتقديم خدماتها أمين مكتبة، وتهدف إلى خدمة المجتمع المدرسي من الطلبة والمدرسين». ويرى كاظم كما ورد في أبو سندس (١٩٩٥) أن دور مدير المدرسة في تطوير المكتبة المدرسية يمكن أن يتلخص فيما يأتي:

- ◆ الإشراف على تزويد المكتبة بمجموعة كافية من الكتب.
- ◆ معرفة المصادر المتوافرة في مكتبة المدرسة، وتشجيع المعلمين على استخدامها.
- ◆ التقييم الدوري للنجاح الذي يحرزه برنامج المكتبة.
- ◆ مناقشة برنامج المكتبة في اجتماع مجلس الآباء والمعلمين، ومطالبة المجتمع بتحسين هذا البرنامج.
- ◆ تشجيع استخدام المكتبة للتوجيه القرائي، ولإثراء المنهاج.

أما بالنسبة للمختبر المدرسي فيعد أحد مرافق المدرسة المهمة، حيث يمارس فيه المعلم والتلاميذ نشاطهم العلمي لتطوير مهارة الاستقصاء لديهم، ولا يقتصر دور مدير المدرسة في توظيف المختبر المدرسي على توظيف الأدوات المخبرية فقط، بل يجب على المدير حث معلمي العلوم على تحليل مناهج موادهم الدراسية وصياغة قوائم بالتجارب المطلوبة من أجل توفير ما يلزم من أدوات وخامات، ويجب أن يكون استخدام المختبر جزءاً من النشاط العلمي في المدرسة، فاستخدام التجريب يجب أن يتعدى توظيف الأدوات المخبرية إلى تطوير مهارات الاستقصاء العلمي من خلال توظيف مهارات التفكير العلمي، كاستخدام أسلوب حل المشكلة، وتوظيف التعلم الفردي (النوري، ١٩٩١؛ عابدين، ٢٠٠١).

أما مركز مصادر التعلم فيعرف بأنه: «جميع أوعية المعلومات المطبوعة وغير المطبوعة التي تستخدم كمصادر في عملية التعليم والتعلم، لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية» (عليان، ٢٠٠٢، ص ٦٧).

لا شك في أن هذه المجالات تشكل جانباً مهماً في العملية التربوية، يمكن أن تقود إلى عملية تعليمية تعلمية ناجحة وهادفة، توازن بين أركان هذه العملية: الطالب، والمعلم، والمنهاج، والمجتمع المحلي.

وحاولت دراسات عديدة السعي إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، من خلال البحث في بعض عناصر الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، فقد هدفت دراسة الزهراني (٢٠٠٨) التعرف على مدى تطبيق نظريتي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (٧٨) مديراً ووكيلاً، و (٣٩٠) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (٣٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: التنظيم الرسمي وغير الرسمي، واتخاذ القرار فردي ومشارك، والاهتمام بالعمل والعاملين، والرقابة. وأظهرت الدراسة العديد من النتائج منها: يرى المديرون أنهم يطبقون أبعاد نظرية العلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة، بينما يرى المعلمون أن المديرين يطبقونها بدرجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين والمعلمين حول مدى تطبيق المديرين لأبعاد نظرية الأبعاد الإنسانية بدرجة أكبر بدرجة مما يراه المعلمون، وإن الإعداد التربوي والخبرة العلمية ليس لهما دور في تحسين أداء المديرين عند تطبيقهم نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وسعت دراسة أبي سمره وزميليه (٢٠٠٦) إلى التعرف إلى تصورات مديري المدارس الثانوية وأولياء الأمور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي، واستخدم الباحثون استبانة تتكون من (٤٦) فقرة كأداة للدراسة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: ما تقدمه

المدرسة للطلبة، وما تقدمه المدرسة للمجتمع، وما يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الخليل للعام الدراسي ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ والبالغ عددهم (٨٠) مديراً، ومن جميع أولياء أمور طلبة المرحلة الثانوية في محافظة الخليل، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠) مديراً ومديرة، و (٣٩٠) ولي أمر. وأظهرت النتائج أن درجة تصورات مديري المدارس الثانوية وأولياء الأمور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي كانت متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في صفة المسؤولية تعزى للمديرين، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين المتوسطات تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمديرية، والمؤهل العلمي، وخبرة المدير.

وفي دراسة قامت بها الفقيه (٢٠٠٤) وهدفت إلى التعرف إلى مدى قيام مدير المدرسة في منطقة ضواحي القدس بدوره في تطوير المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وتكون مجتمع الدراسة من (٨٢) مديراً ومديرة و (١٢٤١) معلماً ومعلمة موزعين على المدارس الحكومية والوكالة والخاصة في منطقة ضواحي القدس، وتكونت العينة من (٧٠) مديراً ومديرة، و (٢٣٥) معلماً ومعلمة للعام الدراسي ٢٠٠٣ / ٢٠٠٤، وقد استخدمت الباحثة باستخدام أداتين للدراسة: الأولى استبانة مكونة من (٤٥) فقرة موجهة للمعلمين والمديرين موزعة على ستة مجالات هي: التخطيط، والمنهاج، وأساليب التدريس، والنمو المهني، ومجال التقييم، والوسائل التعليمية، والأداة الثانية مقابلة مكونة من عشرة أسئلة وجّهت إلى (٨) مديرين من عينة الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة تقويم معلمي المدارس لدور مديريهم في تطويرهم مهنيًا متوسطة، في حين كانت درجة تقويم المديرين لدورهم في تطوير المعلمين مهنيًا عالية.

كما سعت دراسة حجازي (٢٠٠٢) إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم لمناطق إربد الأولى، وإربد الثانية، ولواء الرمثا، وبنى كنانة، وتكون مجتمع الدراسة من (٥٢٠٣) معلماً ومعلمة وولي أمر (ذكر، وأنثى) وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٠) معلماً ومعلمة وولي أمر (ذكر، وأنثى) أي ما نسبته ١٠٪ من عدد أفراد مجتمع الدراسة اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتألّفت من (٤٨) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: التعرف إلى إمكانيات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها واهتماماتها، وتنظيم برامج يمكن أن تقدمها المدرسة لخدمة المجتمع، والعمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة. وأظهرت الدراسة النتائج أن هناك (١٣) دوراً يمارسها مدير المدرسة

بدرجة كبيرة، و (٣١) يمارسها بدرجة متوسطة، و (٤) أدوار يمارسها بدرجة قليلة، وأن أهم المجالات التي يمارس فيها مدير المدرسة دوره في خدمة المجتمع هو المجال الثالث (العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة) ، وأقل المجالات التي يمارس فيها مدير المدرسة دوره هو المجال الثاني (تنظيم برامج يمكن أن تقدمها المدرسة لخدمة المجتمع المحلي).

وأجرى مناصرة (٢٠٠٢) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية في نمو معلمهم مهنيًا في محافظة اربد، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة اربد، والبالغ عددهم (١٨٥) مديراً ومديرة، واختيرت العينة بطريقة طبقية عشوائية، وتكونت من (١٢١) مديراً ومديرة للعام الدراسي (٢٠٠١ / ٢٠٠٢) ، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة بحيث تكونت الاستبانة من (٣٤) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وقد خلصت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في نمو المعلمين مهنيًا كان بدرجة كبيرة، ويوجد اختلاف تبعاً للجنس في مجال العلاقات الإنسانية لصالح الذكور، وهناك إجماع لأفراد عينة الدراسة بجميع مستويات المؤهل العلمي على أهمية إدارة العملية التعليمية وتنظيمها، ولا توجد فروق دالة إحصائية في الدور التربوي المطلوب من مدير المدرسة في نمو المعلمين مهنيًا، تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، أما في ما يتعلق بمتغير الخبرة فقد تبين أن هناك فروقاً دالة إحصائية وكانت لصالح ذوي الخبرة الأقل.

اما دراسة درادكة (٢٠٠٠) إلى فقد هدفت إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة في تطوير الأنشطة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك صُممت استبانة مكونة من (٤٩) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: الأنشطة العامة، الأنشطة المعرفية، الأنشطة الاجتماعية، الأنشطة الرياضية، وطبقت على عينة مكونة من (٣٢٤) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدور مدير المدرسة في تطوير الأنشطة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة.

وحاولت دراسة الشمراني (٢٠٠٠) إلى التعرف إلى مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين، كما هدفت إلى معرفة مستوى العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بمستوى التحصيل الدراسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وصمم استبانة أداة لمنهج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمدارس الثانوية بمحافظة القنيطرة، وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: أن مستوى العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين عال في معظم عبارات أبعاد العلاقات الإنسانية، وأن أكثر العلاقات الإنسانية توافراً بين المديرين

والمعلمين هي: (الإصلاح، والقُدوة الحسنة، والروح المعنوية، والثقة بالنفس، والصدق)، كما أظهرت أن درجة بعد التحفيز كان أقل من جميع درجات أبعاد العلاقات الإنسانية، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين والتحصيل الدراسي.

وحاولت دراسة (Anderson, 2008) فحص فاعلية مديري المدارس في تعزيز تحصيل الطلبة، كما هدفت إلى قياس بعض سمات واتجاهات مديري المدارس في تعزيز تحصيل الطلبة، حيث جُمعت بيانات (٢٠٤٨) طالباً في (٩٦) مدرسة أساسية عامة في أربع مدن من أمريكا اللاتينية هي ليون، ومكسيكو، وبيونس آيرس، وسانتياغو، وتم أيضاً تجميع بيانات لمستوى المدرسة من المديرين والمعلمين والآباء، وتضمنت المتغيرات الآتية: مؤهل المدير، والخبرة، وأسلوب القيادة، والعلاقات مع المدرسين، وخلصت الدراسة إلى أن كل من البيئة المجتمعية وتعليمات المديرين لها دور في زيادة تحصيل الطلبة، وأن المتغيرات التي لها أثر أعلى في التحصيل هي بقاء المدير لفترة زمنية أطول، والتركيز على تقويم الطلاب، وخلق بيئة أفضل للمدرسين، وأظهرت أيضاً أنه كلما كانت مشاركة الآباء قليلة، وكذلك تركيز المدير على تأديب الطلبة تكون التغيرات سلبية في تحصيل الطلبة.

وسعت دراسة (Hsiao, Chen & Yang, 2008) إلى فهم مسلكيات مديري المدارس الثانوية المهنية في إعادة هيكلة المنهاج من خلال مقابلات معمقة مع مديري ثلاث مدارس مهنية في تايوان، من أجل تعريف دور القيادة والمهّمات التي تقود إلى نجاح إعادة هيكلة المنهاج للمدارس المهنية، وخلصت الدراسة إلى أن دور القيادة لمديري المدارس المهنية في المنهاج يمكن تصنيفها إلى: المؤيد والمنسق والمعزز والناصح المخلص والوكيل والمرشد ومزود التغذية الراجعة، وتصنيف مهّمات قيادة المديرين للمنهاج إلى تزويد المصادر، وتسهيل عملية التنسيق والاتصال، وتصميم المناهج وحل المشكلات، والإشراف والتقييم، وتعزيز المنهاج.

وهدف دراسة (Archbold, 2004) إلى التعرف إلى خصائص مديري المدارس الفعالة من وجهة نظر المعلمين في المدارس المتوسطة في ثلاث ولايات أمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) معلماً في ثلاث مدارس، وأُستخدمت استبانة حول خصائص المدير الفعال كأداة للدراسة، وخلصت النتائج إلى ضرورة أن يكون مدير المدرسة الفعال سريع البديهة، وذكياً وداعماً للمعلمين، وأن يمتلك القدرة على الاتصال والتواصل، وأن يمثل القدوة الحسنة للعاملين معه، ولديه القدرة على حل المشكلات.

أما دراسة (Blace, 1999) فهدفت إلى معرفة وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول مديريهم من خلال استبانة احتوت على مجموعة من الأسئلة المفتوحة، وأجريت الدراسة على



عينة تكونت من (٨٠٠) معلم ومعلمة يعملون في المدارس الإبتدائية والمتوسطة والثانوية في الجنوب والوسط الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية، وبينت الدراسة امتلاك المعلمين لاتجاهات وانطباعات إيجابية نحو معاملة المديرين، مما كان له انعكاسات إيجابية على سلوك المعلمين من حيث تطبيق الأفكار الجديدة، واستخدام أساليب متنوعة في التدريس، والاستجابة لاهتمامات التلاميذ مع ما بينهم من فروق، وتحضير الدروس باهتمام أكبر والميل لإحداث التغيير الإيجابي.

وتناولت دراسة (Randolph, 1997) تقويم العلاقة بين مستوى المشاركة بين المدرسة والمجتمع والتحصيل الأكاديمي، كما هدفت التعرف إلى مستوى تمويل برامج التعليم في هذه المدارس، حيث أجريت الدراسة في جامعة ساوث كارولينا ودُرست (٢١) مدرسة متوسطة مختارة من شمال غرب كارولينا، وشملت عينة الدراسة مشاركين، ومستشارين، ومديري مدارس، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين حجم المشاركة والتفاعل بين المدرسة والمجتمع ومستوى التحصيل الأكاديمي، وارتباط متدن بين النفقات لكل طالب ومستوى التفاعل بين المدرسة والمجتمع في مجموعة المدارس.

من خلال ما عُرض من دراسات سابقة نلاحظ عدم توافر دراسات تتحدث عن مفهوم محدد للاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية يشمل منظومة من المجالات المتفق عليها، إلا أن بعض الدراسات حاولت التعرف إلى جانب أو أكثر من جوانب العملية التعليمية، على اعتبار أنها من الجوانب المهمة والمرغوب فيها في هذه العملية، والتي تأتي في سياق المفاهيم الإدارية الحديثة أو المعاصرة في الإدارة المدرسية. ولا ننكر ما تمت الاستفادة منه من مجمل هذه الدراسات، سواء في مجال الإطار النظري، أو بناء الاستبانة، أو تفسير النتائج.

## الطريقة والإجراءات:

### منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي في هذه الدراسة، لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة»، والبالغ عددهم (٢٧٩٥) معلماً ومعلمة موزعين على (٩٩) مدرسة حكومية و (٢١) مدرسة خاصة، كما رصدت في سجلات مديرية التربية والتعليم لمحافظة «رام الله والبيرة»، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩.

## عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية، (على أساس أن المدرسة تمثل عنقوداً) وشملت عينة الدراسة (١٧) مدرسة ثانوية حكومية وخاصة، اختيرت عشوائياً، وتضم (٣٨٦) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة»، ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد العينة الذين أجابوا عن أداة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة.

### الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة للدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٠٤	٥٢,٨%
	أنثى	١٨٢	٤٧,٢%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	٦١	١٥,٨%
	بكالوريوس	٢٩٠	٧٥,١%
	أعلى من بكالوريوس	٣٥	٩,١%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٢٧	٣٢,٩%
	من ٥ - ١٠ سنوات	١١١	٢٨,٨%
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤٨	٣٨,٣%
الجهة المشرفة	حكومة	٢٩٣	٧٥,٩%
	خاصة	٩٣	٢٤,١%

## أداة الدراسة: البناء والصدق والثبات:

صَمَّم الباحثان استبانة موجهة إلى معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة»، بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، واستشارة بعض المتخصصين في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي العاملين في وزارة التربية والتعليم، إضافة إلى خبرة الباحثين في مجال الإدارة المدرسية. وبعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم التحقق من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (١٥) محكماً، لبيان مدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين، تم

حذف وإضافة الفقرات التي أجمع عليها أكثر من ٧٠٪ من المحكمين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية كالآتي:

♦ القسم الأول: بيانات عامة عن المستجيب، وتشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجنس المدرسة، والجهة المشرفة، وموقع المدرسة.

♦ القسم الثاني: ويشتمل على مجالات الدراسة الستة وفقراتها كما يأتي:

- المجال الأول: مجال تنمية المعلمين مهنيًا، ويشمل (١١).
- المجال الثاني: العلاقة مع المجتمع المحلي، ويشمل (١٠) فقرات.
- المجال الثالث: العلاقات الإنسانية، ويشمل (٩) فقرات.
- المجال الرابع: تطوير المنهاج المدرسي، ويشمل (١٠) فقرات.
- المجال الخامس: تطوير المرافق المدرسية، ويشمل (٧) فقرات.

وبهذا شملت الاستبانة في صورتها النهائية على قسمين، وخمسة مجالات، و (٤٧) فقرة.

كما تحقق الباحثان من ثبات الأداة من خلال معامل الاتساق الداخلي، بحساب معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمته للأداة ككل (٠,٩٥)، في حين بلغت قيم معاملات الثبات للمجالات الفرعية للأداة حسب ما هو موضح في الجدول (٢).

#### الجدول (٢)

معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة حسب معادلة كرونباخ ألفا.

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
تنمية المعلمين مهنيًا	١١	٠,٩٢
العلاقة المجتمع المحلي	١٠	٠,٩١
العلاقات الإنسانية	٩	٠,٩٢
تطوير المنهاج المدرسي	١٠	٠,٩٣
تطوير المرافق المدرسية	٧	٠,٩١
الثبات الكلي للأداة	٦٠	٠,٩٥

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات الأداة على المجالات هي معاملات ثبات عالية، مما يعني أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مقبولة تربويًا، وتفي بأغراض الدراسة.

## المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات، راجعها الباحثان للتأكد من استيفائها لشروط صلاحيتها للتحليل الإحصائي، لإدخالها للحاسوب، وبعد فرزها فرّغت بياناتها، بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وأعطيت تقديرات أفراد عينة الدراسة القيم الرقمية الآتية: كبيرة جداً (٥) درجات، كبيرة (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، قليلة (٢) درجة، قليلة جداً (درجة واحدة). واستخدم الباحثان برنامج الرزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل معالجة البيانات إحصائياً.

ولتحديد درجة واقع تقويم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، من خلال قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين اعتمد الباحثان المقياس الوزني الآتي:

- درجة مرتفعة: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أعلى من (+٣ انحراف معياري واحد).
- درجة متوسطة: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصوراً بين ( $\pm 3$ ) انحراف معياري واحد).
- درجة منخفضة: إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (-٣) انحراف معياري واحد).

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

### ◀ سؤال الدراسة الأول:

ما تقويم معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب الباحثان المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات المعلمين على مجالات أداة الدراسة الستة، وكذلك الدرجة الكلية، ويبينها الجدول (٣).

### الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
مرتفعة	٠,٧١	٤,٠٥	تطوير المرافق المدرسية	١
مرتفعة	٠,٨٠	٤,٠٠	العلاقات الإنسانية	٢
مرتفعة	٠,٦٨	٣,٩٢	العلاقة مع المجتمع المحلي	٣
مرتفعة	٠,٧٣	٣,٨١	تنمية المعلمين مهنيًا	٥
مرتفعة	٠,٧٤	٣,٧٦	تطوير المنهاج المدرسي	٥
مرتفعة	٠,٦٢	٣,٩٣	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (٤) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجالات بلغ (٣,٩٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٢) ، وهذه القيمة تشير إلى أن تقويم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية كان بدرجة (مرتفعة). كما تشير قيم المتوسطات الحسابية أن تقويم المعلمين لجميع مجالات الدراسة كان بدرجة (مرتفعة) أيضاً. وجاء مجال تطوير المرافق المدرسية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وانحراف معياري مقداره (٠,٧١) وجاء أخيراً مجال تطوير المنهاج المدرسي، وبدرجة (مرتفعة) وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٤) .

ويعزو الباحثان ذلك إلى الخطط التطويرية التي اعتمدها وزارة التربية والتعليم، والتي تسعى من خلالها إلى تطوير المهارات الفنية والإدارية لمدير المدرسة، بالإضافة إلى المعايير التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم في تعيين مديري المدارس، حيث قام المعهد الوطني للتدريب والتابع لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بعقد العديد من الدورات التدريبية خلال العام الدراسي ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ ، وبلغ عدد المديرين الذين التحقوا بهذه الدورات (١٤٠٩) مديراً (المعهد الوطني للتدريب، ٢٠٠٩) .

أما بخصوص المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجالات فهي كالآتي:

المجال الأول- تنمية المعلمين مهنيًا:

كانت نتائج الدراسة للمجال الأول مرتبة تنازلياً كما في الجدول (٤) .

#### الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تنمية المعلمين مهنيًا مرتبة تنازليًا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	يشجع المعلم على استخدام المصادر التعليمية الحديثة.	٤,٠٥	٠,٨٨	مرتفعة
٢	يشجع على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين.	٤,٠٠	٠,٩٨	مرتفعة
٣	يشجع المعلمين على حضور الندوات التربوية وورشات العمل.	٣,٩٩	٠,٩٨	مرتفعة
٤	يشجع المعلمين على تقديم مبادرات بناءة للارتقاء بالعملية التربوية.	٣,٩٥	٠,٩٠	مرتفعة
٥	يتعاون مع المعلمين في تحديد احتياجاتهم المهنية.	٣,٩١	٠,٩٨	مرتفعة
٦	يقيم أداء المعلمين وفق أسس مهنية بحتة.	٣,٨٧	٠,٩٣	مرتفعة
٧	يطلع المعلمين على معايير تقييم أدائهم.	٣,٧٨	١,١٤	مرتفعة
٨	يطلع المعلمين على المستجدات التربوية من خلال النشرات والمجلات... الخ.	٣,٧٦	١,٠٩	مرتفعة
٩	يضع خطة سنوية واضحة لتنمية المعلمين مهنيًا.	٣,٦٣	١,٠٧	متوسطة
١٠	ينسق مع الجهات المعنية لتدريب المعلمين تبعًا لاحتياجاتهم.	٣,٦٠	١,٠٥	متوسطة
١١	يحث المعلمين على إجراء البحوث التربوية في مجال تخصصهم.	٣,٣٥	١,٠٩	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٨١	٠,٧٣	مرتفعة

يتضح من الجدول (٤) أن الفقرة (يشجع المعلم على استخدام المصادر التعليمية الحديثة) حصلت على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٨) ، وبدرجة (مرتفعة) ، وحصلت الفقرة (يحث المعلمين على إجراء البحوث التربوية في مجال تخصصهم) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٥) وانحراف معياري مقداره (١,٠٩) ، وبدرجة (متوسطة) ، ولم تحصل أي من فقرات هذا المجال على درجة منخفضة.

ويعزو الباحثان ذلك إمكانية وجود تشابه في الممارسات التي يستخدمها المديرون لتنمية المعلمين والمعلمات مهنيًا، وقد يرجع ذلك إلى تساوي عدد الساعات التدريبية التي يتلقاها المعلمون والمعلمات قبل الخدمة، وأثناء الخدمة من خلال دورات التهيئة للمعلم الجديد، والدورات التدريبية، وورشات العمل، والأيام الدراسية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم، كما أن التدريبات التي يخضع لها المعلمون والمعلمات هي نفسها.

## المجال الثاني - العلاقة مع المجتمع المحلي:

كانت نتائج الدراسة للمجال الثالث مرتبة تنازلياً كما في الجدول (٥).

### الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال العلاقة مع المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	يطلع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم أولاً بأول.	٤,٢٤	٠,٨٦	مرتفعة
٢	يقيم علاقات مهنية مع المجتمع المحلي.	٤,١١	٠,٩٠	مرتفعة
٣	يشجع الطلبة على الاشتراك في النشاطات والمسابقات المحلية التي تقيمها مؤسسات المجتمع المحلي.	٤,١١	٠,٩٠	مرتفعة
٤	يسهل لأفراد المجتمع المحلي الإطلاع على ما تقوم به المدرسة من إنجازات تربوية.	٤,٠٨	٠,٨٥	مرتفعة
٥	يشجع المعلمين على التعامل بإيجابية مع مبادرات المجتمع المحلي.	٣,٨٩	٠,٨٩	مرتفعة
٦	يشجع أبناء المجتمع المحلي على زيارة نشاطات المدرسة (المعارض والمكتبات والمهرجانات).	٣,٨٨	١,٠٠	مرتفعة
٧	يسهل استخدام مرافق المدرسة لمناسبات المجتمع المحلي العامة وفق التعليمات المعمول بها.	٣,٧٩	١,٠٤	مرتفعة
٨	يشرك أعضاء المجتمع المحلي في التخطيط لبعض النشاطات المدرسية.	٣,٧٦	١,٠٠	مرتفعة
٩	يتعاون مع المجتمع المحلي في تغيير العادات والتقاليد الضارة بالمجتمع (الثأر، الشعوذة، ....).	٣,٧٣	١,٠٤	مرتفعة
١٠	ينمي ثقافة التعليم المهني لدى المجتمع المحلي.	٣,٦١	٠,٩٢	متوسطة
الدرجة الكلية				
		٣,٩٢	٠,٦٨	مرتفعة

يتضح من الجدول (٥) أن الفقرة (يطلع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم أولاً بأول) حصلت على الترتيب الأول، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٨٦)، وكان بدرجة (مرتفعة)، وحصلت الفقرة (ينمي ثقافة التعليم المهني لدى المجتمع المحلي) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١) وانحراف معياري مقداره (٠,٩٢)، وبدرجة (متوسطة).

وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس يدركون أن المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التي يوليها المجتمع اهتماماً خاصاً، وذلك لأنها تهتم بتنشئة أبنائه، ولا يستطيع مدير المدرسة العمل بمنأى عن المجتمع، لأنه بحاجة إلى التواصل المستمر مع أبناء هذا المجتمع

لتحقيق التطوير في المدرسة، وتوفير الدعم المادي و المعنوي لها، وربما لأن المنفعة متبادلة بين المدرسة والمجتمع.

### المجال الثالث- العلاقات الإنسانية:

كانت نتائج الدراسة للمجال الرابع مرتبة تنازلياً كما في الجدول (٦) .

#### الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
على فقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	يحث المعلمين على العمل بروح الفريق.	٤,١٣	٠,٩٣	مرتفعة
٢	يحترم مشاعر العاملين في المدرسة.	٤,١١	٠,٩٦	مرتفعة
٣	يبادر للمساعدة كلما دعت الحاجة لذلك.	٤,٠٩	٠,٨٩	مرتفعة
٤	يقدم المشورة والنصح في كيفية التعامل مع المواقف التعليمية.	٤,٠٦	٠,٩٠	مرتفعة
٥	يتيح الفرصة للمعلمين للعمل بحرية وفقاً للأنظمة والقوانين المدرسية.	٤,٠٤	٠,٩٥	مرتفعة
٦	يحرص على رفع الروح المعنوية للمعلمين.	٣,٩٨	١,٠١	مرتفعة
٧	يتعامل مع الآخرين وفقاً لمبدأ العدالة والمساواة.	٣,٩٤	١,٠٢	مرتفعة
٨	يوظف الفروق الفردية لصالح العملية التعليمية.	٣,٨٧	٠,٩٦	مرتفعة
٩	يتجنب استخدام أسلوب التجريح أمام الآخرين.	٣,٧٦	١,١٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	٤,٠٠	٠,٨٠	مرتفعة

يتضح من الجدول (٦) أن الفقرة (يحث المعلمين على العمل بروح الفريق) حصلت على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٩٣)، وكان بدرجة (مرتفعة)، وحصلت الفقرة (يتجنب استخدام أسلوب التجريح أمام الآخرين) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦) وانحراف معياري مقداره (١,١٥)، وبدرجة (متوسطة)، ولم تحصل أي من الفقرات على درجة منخفضة.

وقد يرجع ذلك إلى إدراك المديرين لأهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين وفقاً للاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، لأن ذلك يزيد من فرصة تحقيق الأهداف التربوية في للمدرسة، حيث تكون الروح المعنوية لدى المعلمين عالية، وكذلك الرضا الوظيفي، وهذا يؤدي للعمل بروح الفريق، وزيادة دافعيتهم للعمل.



## المجال الرابع- تطوير المنهاج المدرسي:

كانت نتائج الدراسة للمجال الخامس مرتبة تنازلياً كما في الجدول (٧).

### الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تطوير المنهاج المدرسي مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	يطلع المعلمين على التعديلات في الكتب المدرسية أولاً بأول.	٤,٠٠	٠,٨٩	مرتفعة
٢	يزود المعلمين بالمواد التعليمية اللازمة لتنفيذ المنهاج.	٣,٩٥	٠,٩١	مرتفعة
٣	يبسر للمعلمين إعداد وسائل تعليمية تسهل المحتوى التعليمي.	٣,٩٤	٠,٨٩	مرتفعة
٤	يوجه المعلمين إلى ضرورة ربط المنهاج بالبيئة المحلية.	٣,٨٤	٠,٩٠	مرتفعة
٥	يوجه المعلمين لإثراء المنهاج بالأنشطة الداعمة والمساندة.	٣,٧٨	٠,٩٦	مرتفعة
٦	يتابع المعلمين في تحليلهم محتوى الكتب المدرسية.	٣,٧٧	٠,٩٣	مرتفعة
٧	يشجع المعلمين على إبداء آرائهم حول تطوير المنهاج.	٣,٧٠	٠,٩٩	متوسطة
٨	يتابع تنفيذ الأنشطة المرافقة للمنهاج.	٣,٦٥	١,٠٤	متوسطة
٨٩	يوفر للمعلمين نشرات اثرانية للمنهاج المدرسي.	٣,٥١	١,٠٢	متوسطة
٤٨	يشارك المعلمين في عملية تقويم الكتب المدرسية.	٣,٥٠	١,٠٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٧٦	٠,٧٤	مرتفعة

يتضح من الجدول (٧) أن الفقرة (٧) يطلع المعلمين على التعديلات في الكتب المدرسية أولاً بأول) حصلت على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٨٩)، وبدرجة (مرتفعة)، وحصلت الفقرة (يشارك المعلمين في عملية تقييم الكتب المدرسية) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠) وانحراف معياري مقداره (١,٠٥)، وبدرجة (متوسطة). ولم تحصل أي من الفقرات على درجة منخفضة.

وقد يعود ذلك إلى مركزية النظام التربوي في فلسطين، وواجب المدير إبلاغ المعلمين بالتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم ذات العلاقة، وحتى يقوم مدير المدرسة بمهامه الإشرافية على أكمل وجه فيجب عليه أن يضطلع على جميع المقررات الدراسية حتى يكون نقاشه مع المعلمين مبنياً على المعرفة، وليس على التخمين والتوقع.

## المجال الخامس- تطوير المرافق المدرسية:

كانت نتائج الدراسة للمجال السادس مرتبة تنازلياً كما في الجدول (٨).

### الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
على فقرات مجال تطوير المرافق المدرسية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	يعمل على توفير أجهزة حاسوب للمدرسة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.	٤,١٧	٠,٨٩	مرتفعة
٢	يعمل على توفير متطلبات مختبر العلوم من أجهزة مخبرية حديثة.	٤,١٤	٠,٨٣	مرتفعة
٣	يأخذ متطلبات مرافق المدرسة بعين الاعتبار عند وضع ميزانية المدرسة.	٤,١١	٠,٨٥	مرتفعة
٤	يحرص على كون مقتنيات المكتبة ملبية لحاجات الطلبة.	٤,٠٥	٠,٩١	مرتفعة
٥	يحفز مشاركة الطلبة في النشاطات المتعلقة بمرافق المدرسة.	٤,٠٣	٠,٨٥	مرتفعة
٦	يحرص على تفعيل المكتبة المدرسية لتحسين العملية التعليمية.	٣,٩٨	٠,٩١	مرتفعة
٧	يوفر كافة الخدمات الفنية للمكتبة (الفهرسة، والتصنيف، والصيانة).	٣,٨٩	٠,٩٩	متوسطة
	الدرجة الكلية	٤,٠٥	٠,٧١	مرتفعة

يتضح من الجدول (٨) أن الفقرة (يعمل على توفير أجهزة حاسوب للمدرسة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة) حصلت على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٨٩) ، بدرجة (مرتفعة) ، وحصلت الفقرة (يوفر كافة الخدمات الفنية للمكتبة (الفهرسة، والتصنيف، والصيانة) ) على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩) وانحراف معياري مقداره (٠,٩٩) ، بدرجة (متوسطة) ، في حين لم تكن أي من الفقرات بدرجة منخفضة.

وربما يعود ذلك إلى أن أحد المجالات التي يُقوم مدير المدرسة من خلالها من قبل قسم الرقابة الإدارية في مديرية التربية والتعليم هي المرافق المدرسية، من حيث نظافتها، وملاءمتها، وقابليتها للاستعمال. وقد يرجع ذلك إلى إدراك مدير المدرسة بضرورة توفير بيئة مدرسية صحية مناسبة لما لها من أثر كبير في تحقيق الإنجازات من قبل المعلمين والطلبة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة كل من دراسة (مناصرة، ٢٠٠٢) ، ودراسة (الشمراي، ٢٠٠٠) ، ودراسة (Anderson, 2008) ، واختلفت مع دراسة (الزهراني، ٢٠٠٨) ، ودراسة (أبو سمرة وزميليه، ٢٠٠٦) ، ودراسة (الفقيه، ٢٠٠٤) .

### ◀ نتائج سؤال الدراسة الثاني:

هل يختلف تقويم معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المعلم، وسنوات خبرته، ومؤهله العلمي، والجهة المشرفة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقويم المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، ومن ثم تم التحقق فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً من خلال فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

#### • الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير جنس المعلم.

لاختبار الفرضية الصفرية الأولى استخدم اختبار (ت) (t-test) لمجموعتين مستقلتين لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين وفقاً لمتغير جنس المعلم، ونتائج الجدول (٩) تبين ذلك.

#### الجدول (٩)

نتائج اختبار «ت» (t-test) لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير جنس المعلم.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
٠,٩٨٥	٠,٠١٩	٣٨٤	٠,٦٩	٣,٨١	٢٠٤	ذكر	تنمية المعلمين مهنيّاً
			٠,٧٧	٣,٨١	١٨٢	أنثى	
٠,١٨٠	١,٣٤	٣٨٤	٠,٦٢	٣,٩٧	٢٠٤	ذكر	العلاقة مع المجتمع المحلي
			٠,٧٤	٣,٨٧	١٨٢	أنثى	

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
٠,٠٢٠×	٢,٣٢	٣٨٤	٠,٧٠	٤,٠٩	٢٠٤	ذكر	العلاقات الإنسانية
			٠,٨٩	٣,٩٠	١٨٢	أنثى	
٠,٧٠٢	٠,٣٨	٣٨٤	٠,٧٠	٣,٧٨	٢٠٤	ذكر	تطوير المنهاج المدرسي
			٠,٧٩	٣,٧٥	١٨٢	أنثى	
٠,٧٣٦	٠,٣٤	٣٨٤	٠,٦٣	٤,٠٧	٢٠٤	ذكر	تطوير المرافق المدرسية
			٠,٧٨	٤,٠٤	١٨٢	أنثى	
٠,٧٠٢	٠,٣٨	٣٨٤	٠,٥٧	٣,٩٤	٢٠٤	ذكر	الدرجة الكلية
			٠,٦٧	٣,٩١	١٨٢	أنثى	

يلاحظ من الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين المتوسطات على الدرجة الكلية لأداة الدراسة، وعليه قُبلت الفرضية الصفرية الأولى.

ويعزو الباحثان ذلك إلى التشابه في البيئة التعليمية التي يعمل فيها كلا الجنسين، وتشابه الخبرات التي يمرون بها في الحياة العملية، كما أن الدورات التدريبية يخضع لها عادة المعلمين والمعلمات دون تمييز. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الفيهي، ٢٠٠٤) ، ودراسة (حجازي، ٢٠٠٢) .

#### • الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للمعلم.

لاختبار الفرضية الصفرية الثانية استخدم تحليل التباين الأحادي، ويبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (١١) نتائج تحليل التباين.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبييرة» في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمعلم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
٠,٧١	٣,٨٣	١٢٧	أقل من ٥ سنوات	تنمية المعلمين مهنياً
٠,٧٨	٣,٨٠	١١١	من ٥ - ١٠ سنوات	
٠,٧١	٣,٧٩	١٤٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٦٦	٣,٩١	١٢٧	أقل من ٥ سنوات	العلاقة مع المجتمع المحلي
٠,٧٥	٣,٩٣	١١١	من ٥ - ١٠ سنوات	
٠,٦٤	٣,٩٣	١٤٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٨٢	٤,٠١	١٢٧	أقل من ٥ سنوات	العلاقات الإنسانية
٠,٩٠	٣,٩٦	١١١	من ٥ - ١٠ سنوات	
٠,٧٠	٤,٠٢	١٤٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٧٣	٣,٧٥	١٢٧	أقل من ٥ سنوات	تطوير المنهاج المدرسي
٠,٨٢	٣,٧٩	١١١	من ٥ - ١٠ سنوات	
٠,٦٩	٣,٧٦	١٤٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٧١	٤,٠٤	١٢٧	أقل من ٥ سنوات	تطوير المرافق المدرسية
٠,٨١	٤,٠٣	١١١	من ٥ - ١٠ سنوات	
٠,٦٢	٤,٠٨	١٤٨	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٦٢	٣,٩٢	١٢٧	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية
٠,٦٩	٣,٩٢	١١١	من ٥ - ١٠ سنوات	
٠,٥٧	٣,٩٤	١٤٨	أكثر من ١٠ سنوات	

### الجدول (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تنمية المعلمين مهنيًا	بين المجموعات	٠,١٠٥	٢	٠,٥٢٥	٠,٠٩٧	٠,٩٠٧
	داخل المجموعات	٢٠٦,٧٦	٣٨٣	٠,٥٤٠		
	المجموع	٢٠٦,٨٦	٣٨٥			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	٠,٠٢٤٧	٢	٠,٠١٢	٠,٠٣٤	٠,٩٦٦
	داخل المجموعات	١٨٠,٧٨	٣٨٣	٠,٤٧٠		
	المجموع	١٨٠,٨٠	٣٨٥			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٠,٢٨٦	٢	٠,١٤٣	٠,٢٢٠	٠,٨٠٢
	داخل المجموعات	٢٤٨,٣١	٣٨٣	٠,٦٤٨		
	المجموع	٢٤٨,٦٠	٣٨٥			
تطوير المنهاج المدرسي	بين المجموعات	٠,٠٩٩	٢	٠,٠٤٧٩	٠,٠٨٩	٠,٩١٥
	داخل المجموعات	٢١٤,٨٦	٣٨٣	٠,٥٦١		
	المجموع	٢١٤,٩٦	٣٨٥			
تطوير المرافق المدرسية	بين المجموعات	٠,٢٣٤	٢	٠,١١٧	٠,٢٣١	٠,٧٩٤
	داخل المجموعات	١٩٤,٠٥	٣٨٣	٠,٥٠٧		
	المجموع	١٩٤,٢٣	٣٨٥			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٠,٠١٧٢٨	٢	٠,٠٠٨٦٤	٠,٠٣٨	٠,٩٦٣
	داخل المجموعات	١٥٠,٣٦٨	٣٨٣	٠,٣٩٣		
	المجموع	١٥٠,٣٨٥	٣٨٥			

يتضح من الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين المتوسطات الحسابية الدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية على جميع المجالات والدرجة الكلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمعلم، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمين الجدد يتمتعون بمهارات علمية حديثة اكتسبوها خلال الدراسة الجامعية، وفي المقابل يتمتع المدرسون القدامى عوضاً عن ذلك بالخبرة الواسعة، وبهذا الاستدلال يرى أن الخبرة الطويلة تكافئ المهارات العلمية الحديثة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزهراني، ٢٠٠٨)، ودراسة (أبو سمرة وزميليه، ٢٠٠٦)، ولم تتفق مع نتائج دراسة (مناصرة، ٢٠٠٢).

#### • الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

لاختبار الفرضية الصفرية الثالثة استخدم تحليل التباين الأحادي، ويبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (١٣) نتائج تحليل التباين.

#### الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
٠,٧٢	٣,٧٤	٦١	أقل من بكالوريوس	تنمية المعلمين مهنياً
٠,٧٢	٣,٨٣	٢٩٠	بكالوريوس	
٠,٧٨	٣,٧٥	٣٥	أعلى من بكالوريوس	
٠,٦٦	٣,٨١	٦١	أقل من بكالوريوس	العلاقة مع المجتمع المحلي
٠,٦٧	٣,٩٣	٢٩٠	بكالوريوس	
٠,٧٦	٤,٠٦	٣٥	أعلى من بكالوريوس	
٠,٨٠	٣,٩٠	٦١	أقل من بكالوريوس	العلاقات الإنسانية
٠,٨١	٤,٠٢	٢٩٠	بكالوريوس	
٠,٧٢	٣,٩٩	٣٥	أعلى من بكالوريوس	
٠,٦٢	٣,٧٣	٦١	أقل من بكالوريوس	تطوير المنهاج المدرسي
٠,٧٦	٣,٧٨	٢٩٠	بكالوريوس	
٠,٧٧	٣,٦٩	٣٥	أعلى من بكالوريوس	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
٠,٧٠	٤,٠٧	٦١	أقل من بكالوريوس	تطوير المرافق المدرسية
٠,٧٢	٤,٠٥	٢٩٠	بكالوريوس	
٠,٦٢	٤,٠٩	٣٥	أعلى من بكالوريوس	
٠,٦٠	٣,٨٧	٦١	أقل من بكالوريوس	الدرجة الكلية
٠,٦٢	٣,٩٤	٢٩٠	بكالوريوس	
٠,٦١	٣,٩٥	٣٥	أعلى من بكالوريوس	

### الجدول (١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة  
لأداء مديري المدارس وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
٠,٥٩٨	٠,٥١٤	٠,٢٧٧	٢	٠,٥٥٤	بين المجموعات	تنمية المعلمين مهنيًا
		٠,٥٣٩	٣٨٣	٢٠٦,٣١	خلال المجموعات	
			٣٨٥	٢٠٦,٨٦	المجموع	
٠,٢٠٣	١,٦٢٦	٠,٧٥٩	٢	١,٥١٧	بين المجموعات	العلاقة مع المجتمع المحلي
		٠,٤٦٨	٣٨٣	١٧٩,٧٠	خلال المجموعات	
			٣٨٥	١٨٠,٨٠١	المجموع	
٠,٥٦١	٠,٥٧٩	٠,٣٧٤	٢	٠,٧٤٩	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		٠,٦٤٧	٣٨٣	٢٤٧,٨٥	خلال المجموعات	
			٣٨٥	٢٤٨,٦٠	المجموع	
٠,٧٧٧	٠,٢٥٣	٠,١٤٢	٢	٠,٢٨٣	بين المجموعات	تطوير المنهاج المدرسي
		٠,٥٦١	٣٨٣	٢١٤,٦٨	خلال المجموعات	
			٣٨٥	٢١٤,٩٦	المجموع	
٠,٩٠٥	٠,١٠٠	٠,٠٥٠٦	٢	٠,١٠١	بين المجموعات	تطوير المرافق المدرسية
		٠,٥٠٧	٣٨٣	١٩٤,١٣	خلال المجموعات	
			٣٨٥	١٩٤,٢٣	المجموع	



الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
٠,٧١٧	٠,٣٣٢	٠,١١٥	٢	٠,٢٣٠	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,٣٩٢	٣٨٣	١٥٠,١٥٥	خلال المجموعات	
			٣٨٥	١٥٠,٣٨٥	المجموع	

يتضح من الجدول (١٣) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية على الدرجة الكلية وجميع المجالات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

وقد يرجع ذلك إلى أن التعليمات والإرشادات، والأنظمة والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والتي يقوم بتطبيقها وممارستها المديرون بغض النظر عن المؤهل العلمي للمعلم، هي نفسها، وبالتالي فإن الممارسات الإدارية والفنية التي يسقطها المديرون على المعلمين ذوي المؤهلات المختلفة هي نفسها، فعلى سبيل المثال، المعلمون ذوو المؤهلات العلمية المختلفة يلتحقون بالدورات التدريبية نفسها والتي تهدف لتطوير المعلمين مهنيًا. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الفاقي، ٢٠٠٤)، ودراسة (حجازي، ٢٠٠٢).

#### • الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» لأداء مديريهم في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة.

لاختبار الفرضية الصفرية الرابعة تم استخدام اختبار (ت) (t- test) لمجموعتين مستقلتين، والجدول (١٤) يبين ذلك.

### الجدول (١٤)

نتائج اختبار «ت» (t- test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجهة المشرفة	المجال
*,٠٣٤	٢,١٣٠	٣٨٤	٠,٦٧	٣,٨٥	٢٩٣	حكومة	تنمية المعلمين مهنيًا
			٠,٨٧	٣,٦٧	٩٣	خاصة	
*,٠٠٠	٤,٣١	٣٨٤	٠,٦١	٤,٠١	٢٩٣	حكومة	العلاقة مع المجتمع المحلي
			٠,٨٣	٣,٦٦	٩٣	خاصة	
٠,١٤٢	١,٤٧	٣٨٤	٠,٧٣	٤,٠٣	٢٩٣	حكومة	العلاقات الإنسانية
			٠,٩٨	٣,٨٩	٩٣	خاصة	
٠,٥١٦	٠,٦٥١	٣٨٤	٠,٧٢	٣,٧٨	٢٩٣	حكومة	تطوير المنهاج المدرسي
			٠,٨٠	٣,٧٢	٩٣	خاصة	
*,٠٠١	٣,٤١	٣٨٤	٠,٦٣	٤,١٢	٢٩٣	حكومة	تطوير المرافق المدرسية
			٠,٨٨	٣,٨٤	٩٣	خاصة	
*,٠١٠	٢,٥٨	٣٨٤	٠,٥٧	٣,٩٧	٢٩٣	حكومة	الدرجة الكلية
			٠,٧٤	٣,٧٨	٩٣	خاصة	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ).

يلاحظ من الجدول (١٤) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠,٠٥$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لأداء مديري المدارس الثانوية في محافظة «رام الله والبيرة» في ضوء الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية وفقاً لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة على الدرجة الكلية، وبالتالي فقد رُفِضت الفرضية الصفرية الرابعة. وكانت الفروق على الدرجة الكلية لصالح المدارس الحكومية، حيث كان المتوسط الحسابي (٣,٩٧)، في حين كان للمدارس الخاصة (٣,٧٨).

وقد يعزى ذلك إلى الاختلاف في سياسة الجهة المشرفة على المدرسة وأهدافها، فقد تكون المدارس الحكومية أكثر التزاماً عند تطبيق القوانين المعمول بها في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من المدارس الخاصة، حيث إن وزارة التربية والتعليم تبنت العديد من الأفكار في مجال الاتجاهات المعاصرة، وتحاول تعميمها على المدارس الحكومية، وتتابع مدى الالتزام بها باستمرار. وهذا لا يعني بالضرورة قيام الوزارة بتبني كل ما نتج من أفكار حول الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية.

## التوصيات:

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

١. ضرورة اعتماد خصائص المدرسة الحديثة في المجالات كافة التي تمثل الاتجاهات المعاصرة للإدارة المدرسية، وإدراجها ضمن لوائح وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وقوانينها وتعليماتها، وتعميمها على المدارس، ومتابعتها بشكل دوري ومنتظم.
٢. أن تقوم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بإعداد دليل للمديرين توضح فيه المهمات المطلوبة من المدير القيام، بها من أجل تحقيق التطوير المهني للمعلمين، بالإضافة إلى الكيفية التي تنفذ فيها هذه المهمات.
٣. عقد دورات تدريبية لتأهيل المديرين لرعاية الطلبة وإعدادهم في جوانب النمو المختلفة الجسمية، والعقلية، والنفسية.
٤. أن تضع الإدارة المدرسية إمكاناتها البشرية والمادية كافة وجميع المرافق المدرسية في خدمة المجتمع المحلي.
٥. عقد دورات تدريبية لتأهيل المديرين في مجال العلاقات الإنسانية.
٦. أن توفر وزارة التربية والتعليم برامج تدريبية للمديرين حول دورهم في تعزيز المنهاج، وآلية ربطه بالبيئة المحلية.
٧. إجراء دراسات مشابهة على مستوى المدارس الثانوية في فلسطين.
٨. إجراء دراسات مشابهة على مستوى المدارس الأساسية في فلسطين.
٩. إجراء دراسات مستقبلية حول محاور أخرى ذات صلة بالاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية.

## المصادر والمراجع:

### أولاً. المراجع العربية:

١. أبو سمرة، محمود والعسيلي، رجاء، وعمرو، أمل. (٢٠٠٦). «تصورات مديري المدارس الثانوية وأولياء الأمور في محافظة الخليل للتفاعل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي». مجلة جامعة الخليل للبحوث، ٢ (٣)، ص ص ١٤٠ - ١٦٣.
٢. أبو سندس، عبد الحميد. (١٩٩٥). دور مدير المدرسة في تطوير المكتبة المدرسية في المدارس الثانوية في عمان الكبرى في ضوء الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٣. أحمد، أحمد. (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في الأفق الثالثة. مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
٤. الأغبري، عبد الصمد. (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للنشر، بيروت.
٥. البوهي، فاروق و بيومي، محمد. (١٩٩٥). دراسات في إعداد المعلم. دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
٦. حامد، سليمان. (٢٠٠٩). الإدارة التربوية المعاصرة، ط ١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
٧. حجازي، أسماء. (٢٠٠٢). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
٨. حسين، سلامة. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، ط ١. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
٩. الخميسي، السيد. (٢٠٠١). قراءات في الإدارة المدرسية، أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية. دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
١٠. دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (١٩٩٦). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي، رقم (٢). رام الله.

١١. درادكه، أمجد. (٢٠٠٠). دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
١٢. الزهراني، مسفر. (٢٠٠٨). مدى تطبيق نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بالمدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة، السعودية.
١٣. الشرفات، عبدالله. (٢٠٠١). أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين عند مديري مدارس لواء البادية الشمالية، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
١٤. الشمراني، حامد. (٢٠٠٠). العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس والمعلمين وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي الصف الثالث الثانوي علمي بالمرحلة الثانوية في محافظة القنفذة، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٥. الطويل، هاني. (١٩٩٩). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط١. دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
١٦. عابدين، محمد. (٢٠٠١). الإدارة المدرسية الحديثة، ط١. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
١٧. العرفي، عبدالله، ومهدي، عباس. (١٩٩٦). مدخل إلى الإدارة التربوية، الطبعة الأولى. منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
١٨. عطوي، جودت. (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان.
١٩. عليان، ربحي. (٢٠٠٢). إدارة المكتبات ومراكز مصادر التعلم. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

٢٠. فرحان، إسحق ومرعي، توفيق وبلقيس، أحمد. (١٩٩٩). المنهاج التربوي بين الأصالة والمعاصرة، الطبعة الثالثة. دار الفرقان، عمان.
٢١. الفقي، عبد المؤمن. (١٩٩٤). الإدارة المدرسية المعاصرة، الطبعة الأولى. منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
٢٢. الفقيه، لبنى. (٢٠٠٤). دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين مهنيًا في منطقة ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين.
٢٣. مرعي، توفيق والحيلة، محمد. (٢٠٠٠). المناهج التربوية الحديثة مفاهيمها وعناصرها وأسسها وعملياتها، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
٢٤. مصطفى، صلاح. (١٩٩٩). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الثالثة. دار المريخ للنشر، الرياض.
٢٥. المعهد الوطني للتدريب، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (٢٠٠٩).
٢٦. مناصرة، أحمد، (٢٠٠٢). دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في نمو المعلمين مهنيًا في محافظة اربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
٢٧. نشوان، يعقوب. (١٩٩٢). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. دار الفرقان للنشر، عمان.
٢٨. النوري، عبد الغني. (١٩٩١). اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر، الدوحة.

## ثانيًا. المراجع الأجنبية:

1. Anderson, J. (2008) : "Principals role and public primary schools effectiveness in four Latin American Cities". *Elementary School Journal*, 109 (1) , p p 63- 60.
2. Archbold ,R. (2004) : "The Perception of Leader Ship Style: Effecting the Work Environment Nova South ,Eastern University". *Dissertation Abstract International*. A 65105, p p 1853 –A.

3. *Blace, J. (1999): "Dimension of Effective School Leadership and Teacher Development: Teachers Perspective". Educational Administration Quarterly, 35 (3), p p 349- 378.*
4. *Hasio, C, Chen, Munen, C, Yang, H. (2008) : Leadership of vocational high school principals in curriculum reform: A case study in Taiwan. International Journal of Educational Development, 28 (6) , p p 669- 686.*
5. *Leithwood, A. (1992) : The Principals role in teacher development. In Fullan M, Hargreaves, Teacher Development and Educational Change Falmer Press, London.*
6. *Little, W. (1992) : Teacher development and educational policy. In: Fullan M, Hargreaves, Teacher Development and Educational Change Falmer Press, London.*
7. *Nolan,L & Levin,C. (1991) : Classroom management and academic achievement. The American Educational Research Association, Chicago.*
8. *Randloph, S. (1997) : The Interaction of Community Involvement, Funding and Academic Achievement in Selected Middle School in Western North Carolina. Dissertation Abstract International, 57 (11) ,p. 4616- A.*