



واقع أعداد مدراء المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة

The reality of preparing school principals in Palestine

in the light of contemporary educational management trends

إسراء محمود قشوع^{1*}

Israa Mahmoud Qashou^{1*}

¹ طالبة دكتوراه - الجامعة العربية الأمريكية/ فلسطين

¹ PhD Student - Arab American University/ Palestine

تاريخ النشر: 2023/07/27

تاريخ القبول: 2022/12/26

تاريخ الإستلام: 2022/9/17

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع أعداد مدراء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين ، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير أداة الدراسة من ستة مجالات (التخطيط الاستراتيجي، حل المشكلات ، إدارة الأزمات، التماسك المؤسسي، الاستعداد للتغيير، التمكين الإداري)، وتكونت عينة الدراسة من (253) مبحوثاً تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العنقودية العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن واقع أعداد مدراء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين كان مرتفعاً، دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أعداد مدراء المدارس في فلسطين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المدراء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أعداد مدراء المدارس في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، الدورات التدريبية، وسنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بصياغة وتحديد الأهداف التي تعقد من أجلها برامج إعداد مديري المدارس والعمل على أن تحقق هذه البرامج أهدافها بصورة جيدة وبما يحقق الغايات المنشودة من خلال الاهتمام بالأمور الإدارية في البرنامج التدريبي وحث المديرين على احترام مواعيد البرنامج والمحافظة على الانضباط ورفع التقارير السنوية عن سير البرامج التدريبية لإدارات التربية والتعليم لمعالجة أي إشكالية قد تحدث أثناء التنفيذ، كما توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالجوانب العملية والتطبيقية عند تنفيذ برامج إعداد مديري المدارس وتحقيق التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي.

الكلمات المفتاحية: إعداد مديري المدارس، الإدارة التربوية المعاصرة، فلسطين.

Abstract: This study aimed to know the reality of preparing school principals in the light of contemporary educational management trends in the directorates of education in the northern governorates of Palestine. To achieve the objective of the study, the analytical descriptive approach was used, where the study tool was developed from six fields (strategic planning, problem solving, crisis management, institutional cohesion, readiness for change, and administrative empowerment), and the study sample consisted of (253) respondents, and the study reached results, the most important of which were: The reality of preparing school principals in light of modern educational management trends in Palestine was high. The results indicated that there were statistically significant differences in the preparation of school principals in Palestine due to the job title variable. The differences were in favor of the principals, and there were no statistically significant differences in the preparation of school principals in Palestine. It is attributed to the variables (gender, qualification, training courses, and years

*البريد الإلكتروني للباحث الرئيسي: israaqashou1988@gmail.com

of experience). The study recommends the need to pay attention to formulating and defining the objectives for which the preparation programs for school principals are held, and to work to ensure that these programs achieve their objectives well and to achieve the desired goals by paying attention to administrative matters in the training program and urging principals to respect the schedule of the program, maintain discipline, and submit annual reports on the progress of the program. Training programs for education departments to address any problem that may occur during implementation. The study also recommends the need to pay attention to practical and applied aspects when implementing school principals' preparation programs and to achieve a balance between the theoretical and practical aspects.

Keywords: preparing school principals, Contemporary educational administration, Palestine.

المقدمة:

تمر المجتمعات الإنسانية في الوقت الحاضر في حركة تطور دائم تسعى من خلاله إلى التكيف مع التغيرات المتسارعة في العالم وتسعى إلى مجابهة ما ينتج عنها من مشكلات تواجه الإنسان والبيئة معاً، ووسيلتها في ذلك السعي إلى امتلاك العلم والمعرفة من خلال التربية والتعليم مما يدفعها بالضرورة إلى تحسين وتطوير نظمها التربوية باستمرار باعتبارها الجهة الأهم التي تساعد في إعداد الفرد بحيث يصبح قادراً على إيجاد الحلول لمواجهة تلك المشكلات.

وأدى التقدم العلمي والتكنولوجي في الوقت المعاصر إلى تطور في وسائل وأساليب إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة ومنها التربوية، إذ يعد العنصر البشري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لما له من تأثير على واقع ومستقبل المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما لا بد من الإشارة إلى أن العناصر البشرية من أعقد العناصر من حيث احتياجاتها وطريقة التعامل معها. من أجل ذلك كان لا بد للمؤسسات والمنظمات المختلفة من استخدام التدريب للموارد البشرية لزيادة فعاليتها وقدراتها وتنمية مهاراتها بشكل مستمر (شرف، 2018).

في ضوء متغيرات القرن الحادي والعشرين، اتجه العالم نحو نظام جديد يتغير فيه نمط الحياة، وتنشأ عنه حضارة جديدة هي حضارة الموجة الثالثة التي تشهد سرعة التغيرات، مع ذلك يظل العنصر البشري هو المحور الديناميكي للتأهيل والتدريب، وتحرص الدول المتقدمة والنامية على تنمية مواردها البشرية عن طريق تدريب هذه الطاقات بما يحقق مفهوم الجودة في التنمية البشرية، من هنا أصبح التغيير أمراً حتمياً وضرورياً (فوزي، لاشين، 2018).

من هذا الأساس تؤكد الدراسات التربوية والخبرات الحضارية الإنسانية المختلفة أنه من المستحيل إقامة مجتمع حضاري دون امتلاكه للقوى البشرية المتعلمة والمدرّبة، وهذا يؤكد ضرورة التدريب الجيد للكادر البشري، ومحوور عملية التفاعل والمواجهة مع تلك التحديات والتغيرات الحضارية من خلال تدريبها للمواطن القادر على التفاعل معها ودفع مجتمعه إلى المكان اللائق به بين الحضارات الإنسانية المختلفة، ولا يخفي أن التعليم هو أحد المحاور الرئيسة لتحقيق تلك التنمية البشرية (الطويل، وأبو شويمة، 2016).

وتعد الإدارة التربوية عملية اجتماعية دخل عليها التطور كعنصر مهم في شتى مجالاتها الإدارية، فأصبحت تهتم بتسيير العناصر البشرية وحفزها وتوحيد طاقاتها وتوجيهها بصورة منظمة في إطار المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأهداف التعليمية بأقل جهد وقت ومن خلال توظيف الموارد البشرية والمادية فيها بصورة فاعلة. (أل درع، 2018).

وتعتبر الإدارة المدرسية الدعامة الأساسية لنجاح النظام التعليمي، إذ توكل إليها عملية بناء أفراد المجتمع من جميع الجوانب، بما يتناسب مع أهداف المجتمع، كما تعتبر الإدارة المدرسية المستوى الإداري التنفيذي في الإدارة التربوية، وهي مجموعة عمليات تتضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه، كل هذه الوظائف تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ

مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة لأجل إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع (دودين، 2018).

أن من ابرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة من نظم العمل، وما يستجوبه ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها، ولاشك أن الأجهزة التربوية لا تستطيع وحدها ملاحظة هذا التقدم السريع المتلاحق، لذلك تزيد الحاجة إلى الإعداد الفعال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات وأصبح تدريب العاملين في التربية والتعليم بشكل مستمر ضرورة ملحة تقتضيها التطورات أنفة الذكر (السعودي، 2017).

إن المؤسسات التي تهتم بتطوير أفرادها، ترى في برامج الاعداد والإنفاق عليه استثماراً في الموارد البشرية. قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية برامج الاعداد في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل. فبرامج الاعداد مفتاح النجاح على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمات، فالتأهيل يُدخل المؤسسة أبواب المنافسة، كما تعتمد جودة التطوير أو التنمية على جودة التأهيل، لأن التطوير والتأهيل هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية، فالبعض يعتبر التأهيل مضيعة للوقت، والحقيقة إنه يرشد إلى المسار الصحيح لمواكبة المستجدات (الأهدل، 2020).

ويشير (Mestry, 2021) على أن الفرد قد خلق لكي يعمل، ويشعر أنه منتج في المجتمع الذي يعيش فيه، ولكي يشعر الفرد بأنه منتج يجب توافر العديد من العوامل التي تدفع الفرد إلى رضائه عن عمله، وغياب هذه العوامل أو معظمها يؤدي لشعور الفرد بالإحباط؛ ما ينعكس على مدى حبه للعمل وشعوره بالولاء والانتماء والتعاون، وينتج عن ذلك آثار سلبية تتأثر بها التنظيمات، وتحد من فعالية الأداء وتحقيق الأهداف، ولكي تحقق المنظمات الرضا عن العمل يجب أن توفر مناخاً صحياً مناسباً يسعى لثب روح العمل لدى الأفراد؛ ليحققوا الرضا الوظيفي والأداء المرغوب.

وتُعدّ برامج الإعداد من أهم مرتكزات العمل الإداري، لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعد أئمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً على الإنتاجية وتحقيق الأهداف. فالإعداد يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين العاملين من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة بغية إحداث التغيير والتطوير وتحسين أداء العاملين في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء، وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية (الصبري، 2009).

كما حظيت برامج إعداد المديرين بأهمية متزايدة نظراً للتطورات التي تطرأ على التعليم مما يجعله في حاجة إلى المزيد من برامج الإعداد لمن يشغلون هذا الدور القيادي بشرط أن يتم ذلك بناء على أسس ومفاهيم قيادية حديثة لصقل كفاءتهم والحصول على أدوات جديدة تساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة في فترات قصيرة نسبياً بهدف تطوير وتنمية القدرات القيادية والارتقاء بمستوى الكفاءة القيادية الذاتية والفنية والإدارية أثناء الخدمة (شرف، 2018).

وتُعدّ آليات إعداد المديرين الأساس في توجيه هذه البرامج، وصياغة أهدافها لتحقيق العائد المرجو على صعيد تحسين الأداء النوعي لمديري المدارس بما يتوافق مع الفكر الإداري المعاصر؛ لذلك فإن الإعداد المبني على أسس عملية وعلى الأساليب المعرفية الحديثة يحتل موقعا محوريا حيث تمثل العمود الفقري وإحدى أهم وسائل تنمية وتطوير الأفراد للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، كما أنه من أفضل الوسائل للإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة، وإثراء وتجديد معارف ومهارات مديري المدارس (الزعلان، 2017). وتبرز أهمية الحاجة لإعداد مديري المدارس إلى: كثرة التعامل مع شرائح متعددة ومختلفة فمنها الطالب الذي هو محور العملية التربوية بكاملها والذي يتميز بالتغير السريع في خصائصه واتجاهاته مما يستدعي قيادة واعية مرنة تتفهم هذا التغيير وتسايره، وهو يتعامل مع المعلمين وعالمهم المتنوع في الشخصية والقدرات، والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمصطلحات المتجددة في مختلف المجالات، والتعامل مع

المجتمع المحلي ومتغيراته ومتطلباته، والتعامل مع اللوائح والتشريعات والتعليمات التي يمكن أن تحد من قدراته وإبداعه. فالأعداد له أهمية اقتصادية واجتماعية كبيرة يكسب العاملين قدرات ومهارات جديدة تنعكس بالتأكيد على إنتاجيتهم وتخدم مؤسسته ومجتمعه معاً فضلاً عن ما يدره من زيادة في الدخل يحقق له مستوى معيشة أفضل وبالتالي مستوى اجتماعي أرقى وأفضل له ولأسرته. الأمر الذي يؤكد على مدى انعكاس الإعداد بطريقة مباشرة على تطوير وتحديث المجتمع وتقدمه، إذ أن العائد المادي المتوقع من الإعداد يقدر بثلاث أمثال العائد من الاستثمارات المالية في مختلف الأنشطة (عدوان، 2020).

لقد أصبح أعداد المديرين يحتل مكانة الصدارة في أولويات وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين باعتباره أحد السبل المهمة لتزويد المديرين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة. ونظراً لإدراك وزارة التربية والتعليم لأهمية الموارد البشرية فيها، فإنها من حين لآخر تعيد دراسة احتياجات ومتطلبات هذه الموارد، إيماناً منها بأنهم هم الأصول الهامة التي يجب الاهتمام بها والمحافظة عليها والعمل على تطويرها باستمرار (القيسي، 2010).

وفي ضوء ما تقدم يعدّ الاهتمام والعناية بآليات إعداد مديري المدارس، أمراً ضرورياً؛ لأنها تعني مزيداً من الكفاية والفاعلية في تحقيق الأهداف، وقدرة أفضل على مواجهة التحديات المستجدة، كما يعكس مقدار العناية بجودة البرامج مدى الاقتدار عند مديري المدارس الذين تم تدريبهم وتدريبهم قبل وأثناء الخدمة (Fuller, Hollingworth, & An, 2019). وتشير (الأهدل، 2020) أنه حتى يكون أداء المدير فعالاً ومؤثراً في العملية التعليمية لا بد أن يكون اختياره مبنياً على أسس ومعايير موضوعية، إذ لا بد أن يكون ملماً بطبيعة العمل الإداري وما يتطلبه، ولا بد أن يكون على معرفة بالنواحي الفنية في تسيير العملية التعليمية. فعند الطلب من مدير المدرسة تحقيق هدف ما (إنجاز عمل محدد) في وقت محدد، وقام بإنجازه عندئذ يقال إنه فعال، ومن هنا تأتي تدريب مديري المدارس التي تتيح فرصة التعلم المستمر من خلال مهنة التعليم باعتبارها أفضل وسيلة لتطوير أدائهم المهني في ظل التحديات والمتغيرات المتلاحقة؛ لذا من المرجح إعادة تعريف تدريب مديري المدارس وفق متطلبات عصر الجودة.

ومن أجل مواكبة التغيرات التي حصلت في مجال المعرفة والتكنولوجيا، فقد أولت وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين جل اهتمامها في موضوع إعداد مديري المدارس من حيث التخطيط له والبرامج اللازمة لتطوير وتأهيل المديرين في الوزارة. فقد ركزت في هذا الجانب على مديري المدارس، لذلك جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على ما واقع أعداد مدراء المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تسهم الموارد البشرية بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم، ويقع على القيادات التربوية عملية إدارتها وتوظيفها في المؤسسات التربوية بصورة فاعلة، وعادة ما تلجأ تلك القيادات إلى استخدام أساليب متنوعة في عملية تنمية مهارات الموارد البشرية من خلال عمليات متنوعة منها الدورات والورش وحلقات العمل والمؤتمرات وغيرها، ويعدّ استراتيجية أعداد مديري المدارس في دولة فلسطين واحدة من أهم الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسات التربوية لتنمية مهارات وقدرات المديرين، نظراً لسهولة تنفيذه وقلة تكلفته وسرعة نقل المهارة المطلوبة وبصورة مباشرة.

لذا فقد اهتمت وزارة التربية والتعليم باستراتيجية أعداد مديري المدارس اهتماماً كبيراً ممثلة بالمعهد الوطني للتدريب، حيث يستهدف المعهد تحقيق عدة أهداف يأتي في مقدمتها تحقيق النمو المهني لشاغلي الوظائف التعليمية، ورفع مستوى أدائهم في العملية التعليمية وزيادة الطاقة الإنتاجية لدى جميع المديرين، وإعداد الكوادر الوطنية المدربة في شتى التخصصات التي تحتاجها الوزارة (وزارة التربية والتعليم، 2021).

كما وحرصت الوزارة على إعداد القائمين على العملية التعليمية علمياً ووظيفياً، تصميم وتنفيذ وتقديم البرامج التدريبية لهم لتغطي احتياجاتهم التدريبية جوانب النقص التي يشعرون بها أثناء ممارستهم لأعمالهم، حتى يتسنى لهم القيام بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، ويكونوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكل كفاءة واقتدار لأن استراتيجية اعداد مديري المدارس تمثل أحد الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق إحداث تغيير مرغوب في مهارات الأفراد وسلوكهم وقدراتهم.

وقد وجدت الباحثة من خلال عملها إن برامج اعداد مديري المدارس يتم الاهتمام بها في قاعات التدريب فقط، ويتم التركيز على الجانب النظري في الأغلب، والأهم من ذلك هو أنه لا يوجد متابعة أو تقييم لأثر الإعداد في المدرسة، مما يعني غياب جانب المتابعة لهذه البرامج وعدم الاستفادة نهائياً من التغذية الراجعة حولها، وبالتالي عدم تطويرها وعدم معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها. ونظراً لأن اعداد مديري المدارس لم يتم الكشف عن درجة فاعليتها ولم يتم تقييمها، ولم يسبق إجراء دراسات للتعرف على مدى إسهامها في تلبية حاجات المديرين وصقل مهاراتهم وخبراتهم. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع اعداد مدرء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة والتجارب العالمية الحديثة، وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع اعداد مدرء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين من وجهة نظر مدرء المدارس والمشرفين في المحافظات الشمالية في فلسطين
2. هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند واقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع اعداد مدرء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، عدد الدورات التدريبية، والمسعى الوظيفي)

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من بعدين نظري وتطبيقي كالآتي:

الأهمية النظرية:

تقديم إطار نظري يثرى المكتبة العربية حول متغيرات تُعد حديثة في الدراسات العربية، وهي إعداد مديري المدارس في فلسطين حيث تعتقد الباحثة بأهميتها الكبرى في من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية والتعلمية، ويتم ذلك من خلال تسليط الضوء على أهمية تحديد واقع اعداد مدرء المدارس، مما يؤدي إلى التحديث، والتطوير في العملية التربوية وتحسن الأداء الإداري والفني لمديري المدارس

أهمية العينة المستهدفة بالدراسة، والتي سيتم اختيارها من مدارس في القطاع الحكومي في محافظات الضفة الغربية؛ فهم بحاجة إلى الدراسة والبحث من أجل تحسين تطوير إعداد مديري المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، لاستثمار ما لديهم من إمكانيات وقدرات.

تكمن أهمية الدراسة الحالية على اعتبار أنها الدراسة الأولى – حسب علم الباحثة – التي تناولت تقييم إعداد مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.

الأهمية التطبيقية:

تناولها موضوعاً علمياً حديثاً، وذو أهمية كبيرة في القيادة التربوية وجودة التعليم، فهي تبحث في تطوير أسس إعداد مدير المدرسة في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة.

كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية واقع اعداد مدرء المدارس ، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمؤسسات التربوية أهمية الاهتمام بأسس إعداد مدير المدرسة ، وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم لهذه المؤسسات.

توفر الدراسة بيانات ومعلومات حول اتجاهات الادارة التربوية الحديثة في إعداد مديري المدارس، يمكن أن تستفيد منها الجهات ذات العلاقة خاصة وزارة التربية والتعليم لتوظيفها من خلال تطبيق المعايير من خلال الجهات المنفذة.

من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج، وتوصيات ستضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار القائمين على المؤسسات التربوية بضرورة الاهتمام بعملية إعداد مديري المدارس في فلسطين وتشكل نقطة انطلاق لباحثين آخرين في إجراء بحوث مستقبلية ذات صلة.

قد تعمل هذه الدراسة على تقليل الاعتماد على نتائج الدراسات والبحوث التي أجريت في الإدارة التربوية في المجتمعات الأخرى، وإثراء مكتباتنا في فلسطين من الدراسات المتعلقة في هذا المجال، وتنفيذ مسودة الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم للأعوام من (2017-2022).

مصطلحات الدراسة

إعداد مديري المدارس: نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغيير سلوك المدير وعاداته ومهاراته وقدراته اللازمة لأداء العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود على يد مدرب فعال (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021). وتعرف اجرائياً بأنها معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات يراد تنميتها وصقلها لدى مديري المدارس ليتم توظيفها في إدارة المدرسة ومواجهة أي تغيرات متوقعة فنية وتنظيمية أو إدارية وتكنولوجية أو إنسانية لرفع كفاءة الاداء.

الاتجاهات التربوية الحديثة: ويقصد به عملية إكساب مديري المدارس مفاهيم ومعارف ومهارات لتهيئته للتعامل مع البيئة التعليمية بطرق تربوية وأنشطة وخبرات تمكنه من تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (محمد، 2013). وتُعرف اجرائياً بأنها المفاهيم والممارسات والاتجاهات الإدارية الحديثة في إدارة التعليم لمواكبة ومسيرة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية بكفاءة وفاعلية كالتخطيط الاستراتيجي ، وحل المشكلات، والتمكين الإداري، وإدارة التغيير، وإدارة الأزمات ، والتماسك المؤسسي.

مدير المدرسة: المسؤول الأول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تيسير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي. ويُعد المرجعية الأولى لكافة العاملين من معلمين وطلبة وأولياء الأمور، ويناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات. (وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، 2019). ويعرف في هذه الدراسة إجرائياً: قائد تربوي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها.

حدود البحث: وتتمثل فيما يلي:

- أولاً: الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري المدارس في القطاع الحكومي.
- ثانياً: الحدود المكانية: تجرى الدراسة على المدارس في القطاع الحكومي في الشمالية في فلسطين.
- ثالثاً: الحدود الزمنية: تتحدد هذه الدراسة زمانياً خلال العام الدراسي من 2021 - 2022م.
- رابعاً: الحدود الموضوعية: يتمثل الموضوع في واقع اعداد مدرء المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة.

خامساً: الحدود الإجرائية: تتحدد الحدود المفاهيمية لهذه الدراسة بحدود الدلالة المفاهيمية للمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة.

الإطار النظري:

تشكل الفلسفة الرؤية التي من خلالها يتم تحديد التوجه المستقبلي للتدريب المهني في مجتمع المعلوماتية، وتشير الأدبيات إلى وجود العديد من الفلسفات التي ينأى بها الكتاب الباحثون لتكون المداخل التي يبني عليها النظام التدريبي في ضوء معطيات الواقع المعاصر وحركته المتغيرة، وكما أن هذه الفلسفات عادة ما تكون عرضة للتغير والتعديل، لتلاءم مختلف أنواع المجتمعات والثقافات، ويمكن القول إن الفلسفة العامة للدولة تؤثر في فلسفة النظام التعليمي الذي يؤثر بدوره على فلسفة آليات تدريب مديري المدارس (العمري، 2014).

لذلك تشير الفلسفة الجديدة للتدريب المهني بمعناها الشمولي والتكاملي إلى القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والقدرات والأساليب للإيفاء بالاحتياجات الواقعية والمستقبلية لمواجهة متغيرات التنمية (عطوي، 2015). من هنا شهد السياق التربوي في طور تحديات القرن الحادي والعشرين تغيرات نوعية، وضعت المربين أمام أدوار ومسئوليات جديدة لا سبيل للنجاح في الاضطلاع بها بكفاءة إلا من خلال آليات تدريب مديري المدارس المستمرة والمتجددة في المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات، وفي ضوء ذلك تم استخلاص فلسفة للتدريب المهني ويمكن إبرازها بما يلي (العجمي، 2015):

1. لم تعد مهنة التعليم مقصورة على تزويد المتعلم بمخزون معرفي وتعليمي فقط، وإنما تأسيس الاتجاهات والمهارات، وتغطية الجانب الروحي لدى الفرد أيضاً.
2. إن اقتناء الفرد للمعرفة الجديدة ليس مجدياً في حد ذاته ما لم يترجم إلى عمل وقدرة على التصرف في مشكلات الحياة اليومية.
3. أن تكيف الفرد مع المعرفة الجديدة لا يتأتى بحفظه للمعلومات، ولكن بإتقانه لطريقة الوصول إلى المعرفة باستخدام المصادر والأدوات الحديثة.
4. إن التربية المستمرة في صياغتها لا تتوجه إلى أفراد في وضع استثنائي غير عادي، بل إنها تعني المتعلمين والمجتمع برمته في سياق ثلاثة متغيرات مترابطة فيما بينها، هي أن يتعلم الفرد كيف يتعلم، وأن يستمر في التعلم، وأن يتعلم مدى الحياة.

واستناداً لما سبق حدد (السيد، داود، [أبو العنين](#)، 2020) فلسفة المهنة وخصائصها التي يحكمها دستور أخلاقيات العمل بما يلي:

1. إن المهنة تتطلب التدريب لأطول فترة ممكنة من التدريب المتخصص، وتعد مدة التدريب المهني من أهم العوامل المحددة لأوضاع ممارستها، ومكانتهم الاجتماعية.
2. إن للمهنة جانبها التطبيقي العملي الذي تطبق فيه الجوانب النظرية وفي هذا المجال بالذات، إذ يتبادل أفراد المهنة فيما بينهم المعارف والمعلومات من هنا تعد المهنة علماً وفتناً.
3. إنها موجهة نحو تحقيق الأغراض الاجتماعية، أكثر من اهتمامها بحقوق مصالح أعضائها، ويؤكد دستورها الأخلاقي ألا يكون العائد المادي هو الدافع الوحيد للمهنة.
4. إن ممارسة المهنة يعتمد على المهارات العقلية أكثر من الاعتماد على المهارة اليدوية والبدنية، فالعمل المهني يؤكد على أهمية التفكير في تحديد المشكلات والبحث عن حلول لها، وقد تحتاج بعض المهن إلى قدر من المهارة اليدوية غير أن النشاط العقلي للمهنيين هو الذي يتحكم في المهارة اليدوية ويوجهها، وهذه الخاصية هي من أهم ما يميز المهنة عن الحرفة فالمهنة أرقى من الحرفة لاعتمادها على أنشطه عقلية بصفة رئيسة موجهة للأنشطة العملية بصورة جزئية.

ومن ثم فإن الاعتبارات السابقة بما تعكسه من متغيرات في السياق التربوي على مستوى الفكر والممارسة تقتضي من المديرين واجبات وأدواراً أكثر تنوعاً واتساعاً من ذي قبل، فالיום أصبح من واجبات المدير أن يتعلم طوال حياته، ولم يعد عمل المدير يقتصر على مجرد نقل المعلومات أو المعارف بل يتمثل في صورة إشكالية يضعها في سياق معين (عدوان، 2020).

في ضوء ذلك فقد أكد كل من (Jayaweera, Karunathilake,., Weligamage, 2021) أن مهنة التعليم هي المهنة الوحيدة التي تتحمل مسؤولية بناء الإنسان، وتنمية مهاراته وتفجير طاقاته التي من شأنها تمكين المجتمعات من العيش والنجاح في عصر المعلومات، من هذا المنطلق جاء الاهتمام بأهمية تمهين التعليم.

ويشير في هذا الصدد كل من (الرشيدي، وآخرون، 2021) إلى أن كل مهنة يفضل إن تستند إلى مجموعة من المعايير الأساسية التي من خلالها تتضح معالم هذه المهنة في المجتمع، وتحافظ على كيانها بين المهن الأخرى؛ لذا تم تحديد معايير مهنة التعليم وفق التقسيم التالي:

1. تتطلب ثقافة مهنية فنية تتيح للمهني أن يكون رؤية مستنيرة عن العمل الذي يؤديه، وأن يمتلك أساليب عمل يجيدها بشكل يعجز عنه الآخرون الذين لا يعملون في مجال تخصصهم.
2. تستوجب احترافاً مهنيّاً تصبح فيه المهنة حياة دائمة للعمل والنمو فيه.
3. تستلزم أخلاقيات مهنية تتضح فيها الحقوق والواجبات، وتحدد للمهني أنماطاً سلوكية معروفة يلتزم بها في المجتمع الذي يعمل فيه.
4. تشمل على تنظيم مهني يتمتع باستقلالية ذات مسئولية، ويتيح لأعضاء الجماعة المهنية اتخاذ التدابير التي ترفع بمستويات المهنة، وتعمل على تحسين أحوال المرين فيها.
5. تتطلب نمواً مهنيّاً مستمراً.

ونظراً لما ذكر يعد التعليم وآليات تدريب مديري المدارس أداة استراتيجية في دعم وتحسين الأداء؛ لذلك فمن الضروري الالتفات إلى آليات تدريب مديري المدارس بشكل أوسع في سياق مختلف مستويات النظم والمؤسسات التعليمية لتحقيق النجاح والميزة التنافسية، من هذا المنطلق جاءت ماهية آليات تدريب مديري المدارس (Anderson, & Reynolds, 2015).

ومن المسلم به تربوياً أنه ليس هنالك أهداف تربوية ثابتة لكل البرامج، فالأهداف ومرامها أصبحت ذات مسحة وظيفية تتصل مباشرة بالتغيير المستهدف في فئة المديرين المتدربين في النواحي السلوكية أو المعرفية أو المهارية أو الوجدانية، وتتأثر بطبيعة المؤسسة التي تقدم هذه البرامج، أو بطبيعة المدير الذي يصمم برامج التعلم الذاتي بناءً على ما يراه من احتياجات مبنية على التقويم الذاتي (القاسمي، 2019).

وقد تم عرض فلسفة ودواعي تدريب مديري المدارس وفقاً للسياق التالي (عبد الهادي، والعزة، 2014):

1. معالجة وتصحيح بعض ثغرات برامج التدريب لمديري المدارس.
2. تفعيل قدرات المديرين التربوية، وإمدادهم بالمهارات والخبرات، وإحداث تغيرات في اتجاهاتهم وسلوكياتهم من أجل رفع كفاءتهم وتسهيل أداء مهماتهم.
3. ازدياد سرعة تطور الحياة في المجتمع وتجدها، وتغير مطالبها، وهذا يقتضي من المدير أن يطور نفسه ومعارفه وأساليبه حتى يؤدي دوره داخل هذا الإطار المتجدد.
4. تطور المجال التربوي وهو ثمرة من ثمرات التطور المعرفي والتطورات الاجتماعية، فالمنهج تتغير من وقت لآخر في المجتمعات، الأمر الذي يجعله في حاجة مستمرة إلى تجديد معلوماته وتطوير أساليبه.
5. تطور البحث التربوي واكتشاف المزيد من الحقائق عن المجتمع وأساليب التعلم.
6. حاجة مديري المدارس إلى اكتساب مهارات تربوية عالية المستوى.

وخلص القول لم تعد آليات تدريب مديري المدارس محصورة في التفكير بمتطلبات وحاجات الإنسان الحاضرة بقدر ما هي موجهة للتفكير بتطوير قدرات ومهارات الإنسان للتعامل مع متطلبات المستقبل، والعمل على تهيئة الإنسان لمواجهةها، فقد بات من الضروري إعادة النظر في فهم العملية التربوية وأهدافها المتجددة في المجتمعات التي تعمل لخدمتها؛ لذلك فإن نجاح برامج تدريب مديري المدارس يعتمد في حقيقته على مدى وضوح أهدافها.

الدراسات السابقة

أجرى شمسان (2022) دراسة بعنوان "تدريب مديري المدارس لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم بحالات الطوارئ" هدفت إلى التعرف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لمديري المدارس للعمل في حالات الطوارئ وعلاقة ذلك بالدافعية للعمل في حالات الطوارئ، وقد طبق البحث على عينة من مديري المدارس الحكومية بلغت (40) مديرة من مديري القاهرة والواضعية بمحافظة تعز اليمن. وتم استخدام المنهج شبه التجريبي، كما تم تدريب أداتين لأغراض هذا البحث، هما: (اختبار تحصيلي، ومقياس الدافعية للعمل). وأظهرت النتائج الخروج بقائمة بأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الممكن توظيفها في التعليم في حالات الطوارئ، وتوفر البعض منها في البيئة اليمنية بنسبة (50.8%)، في حين أظهرت النتائج أن درجة اشتراك عينة البحث ببعض برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنسبة (44%) فقط. كما أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائية بين التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمستوى العام لكل من التحصيل والدافعية للعمل لدى عينة البحث في حالات الطوارئ.

قام كل من سينول، وجامزيجول (Şenol & Gamzegül, 2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على آراء مديري المدارس حول اختيار وتدريب وتعيين مدير للمدارس: دراسة حالة. وتكونت عينة الدراسة من (30) مدير مدرسة في تركيا. تم جمع البيانات عبر تقنية المقابلات الجماعية المركزة واستمارة المقابلة شبه المنظمة التي طورها الباحثان بناءً على رأي الخبراء. باستخدام تقنية تحليل المحتوى الاستقرائي. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من مقابلة المجموعة البؤرية باستخدام تقنيات التحليل الوصفي النوعي، وكانت الموضوعات الرئيسية هي "اختيار المسؤول" و "سؤال التدريب" و "تعيين المسؤول". وتوصلت الدراسة إلى هنالك مجموعة من المعايير التي يجب أن تتوافر في مديري المدارس ومن أهمها معايير علمية: مرتبطة بالقدرة على التخطيط السليم لتحقيق الأهداف، وتطوير الأداء، وتوظيف التقنيات الحديثة. معايير عملية: وتتعلق بفهم النظام الذي يقوم عليه المجتمع المدرسي، وإدارة تكنولوجيا التعليم. ومعايير شخصية: كالانتماء، والصدق، وحسن التصرف.

هدفت دراسة تيري (Terry, 2020) إلى تحديد أهم الكفايات المهنية المطلوبة للقادة التربويين حيث تكونت عينة الدراسة من (30) قائداً تربوياً في بترلفانيا، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة مع عدد من القادة التربويين وتم جمع البيانات الخاصة بالكفايات المتعلقة بالخبرة التي يحتاج إليها القائد التربوي في عملهم، والقدرة على العمل في بيئة مليئة بالتحديات، والكفايات التكنولوجية المتعلقة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة ومن أهمها الحاسوب. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام نموذج كفايات القادة التربويين ونموذج الكفايات المهنية وتطبيقهما في حقل التربية من أنجح السبل التي تسهم في دعم العملية التربوية، وأن المهارات والكفايات اللازمة هي تسهيل وتطوير وتنفيذ النظرة القائلة أن التعلم يجب أن يشترك به ويدعمه المجتمع التربوي، والدفاع عن الثقافة التربوية والبرنامج التعليمي الذي يؤدي إلى تنمية قدرات مديري التربية والتعليم والطلبة والنمو المهني للمعلمين، والتصرف باتساق وعدالة بأسلوب أخلاقي، والتفهم والاستجابة إلى الموقف السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي والتأثير فيه.

أجرى شقورة وشقورة (2020) دراسة بعنوان "تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز العالمية- دراسة استشرافية" وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية ثم طرح مجموعة من نماذج التميز التنظيمي في إدارة الموارد البشرية والتعرف إلى آراء الخبراء والمختصين في تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم على ضوء نماذج التميز التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب

التحليل الرباعي (SOWT) وأسلوب دلفاي للدراسات الاستشراعية، وكانت العينة مجموعة من الخبراء والمختصين بإدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية والإقليمية، وقد أسفرت جولات دلفاي عن خمسة مجالات لتطوير إدارة الموارد البشرية وهي كالاتي: (التخطيط والإدارة للموارد البشرية- تطوير وتدريب الموارد البشرية- عدالة وشفافية أنظمة الموارد البشرية- ثقافة التميز- تقدير الموارد البشرية وتحفيزهم) وقد حصل المجالين (التخطيط والإدارة للموارد البشرية- تطوير وتدريب الموارد البشرية) على أعلى درجة اهتمام وتركيز في جولات دلفاي.

كما أجرى كل من أبو سمرة، وعويضات، وقفيشه (2020) دراسة بعنوان " واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل" وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الأداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي، واختيرت عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغ عددهم (200) فرداً، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة. أشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاء الجانب الاداري في المرتبة الاولى , تلاه الجانب الفني ثم مجال القيادة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغير الجنس، فيما لم تظهر النتائج وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الاداء المهني لمديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل تعزى لمتغيرات التخصص والمرحلة.

كما أجرت عدوان (2020) دراسة بعنوان " المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية" وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم، ودراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مقترحات تطوير المعايير المهنية لاختيار مديري المدارس المهنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج النوعي من خلال أداتين، وهما: المقابلة والمجموعات البؤرية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (30) مديراً ومشرفاً على التعليم المهني، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام (2019-2020)، وبلغ حجم العينة (6) من مديري المدارس المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية، و(14) من مشرفي التعليم المهني موزعين على مديريات التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية. وتمت معالجة البيانات النوعية من خلال جداول التكرارات والنسب المئوية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية كبيرة، وأن مقترحات المكلفين بمتابعة المدارس المهنية ومشرفي التعليم المهني لاختيار مدير المدرسة المهنية جاءت في إخضاع مدير المدرسة المهنية لفترة تجريبية لا تقل عن ثلاث سنوات، وضرورة امتلاكه الصفات القيادية، والتمكن الإداري، ولديه القدرة على إدارة الأزمات والتخطيط، وطالبوا بامتلاك المرشح الخبرة الكافية بالعمل في المدارس المهنية وإدارة المشاغل، وضرورة الرجوع إلى ملفه وتاريخه حينما كان معلماً.

وأجرى كل من القاسمية، والقاسمي (2019) دراسة بعنوان " فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان" وهدفت الدراسة إلى استقصاء الفروق بين متغيرات الدراسة ومستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عُمان، والكشف عن أثر متغيرات النوع وسنوات الخبرة المهنية والمحافظات في مستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وتكونت عينة الدراسة من (53) مشرفاً ومشرفة إدارياً، طبقت عليهم الأداة. وبينت النتائج بأن فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المشرفيين الإداريين كانت بمستوى فاعلية مرتفعة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة المهنية، وبينت النتائج وجود فروق لمستوى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية من وجهة نظر المشرفيين الإداريين تعزى لمتغير المحافظة التعليمية.

كما قام (Powers, 2019) بدراسة بعنوان "Developing Administrators for the IST Century: Critical Competencies for Texas High School Principals" هدفت إلى الكشف عن أهم الكفايات التي يحتاجها مديرو التربية والتعليم في ولاية تكساس، وقد شملت عينة الدراسة على (400) مدير تربوي في الولاية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري التربية والتعليم في ولاية تكساس الأمريكية اعتقدوا أن الكفايات المحددة العامة والتدريب سوف يؤدي إلى تدريبهم بشكل أفضل في المستقبل، ويؤدي إلى تطوير قدراتهم الإدارية، التي كان من أبرزها الالتحاق بالدورات التدريبية التي تساعدهم على معرفة كيفية استخدام الوسائل التعليمية الحديثة، والعمل على تطوير مديري التربية والتعليم مهنيًا. كما أجرت دودين (2018) دراسة بعنوان "تقييم البرامج التدريبية لمدرء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل الإشكاليات ومقترحات للتطوير" وهدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم البرامج التدريبية لمدرء المدارس من وجهة نظرهم في مديرية تربية جنوب الخليل، وتقديم مقترحات وتوصيات ملائمة لتطوير العملية التدريبية تساعد القائمين على التدريب في وزارة التربية والتعليم بالاستفادة منها في تطوير تلك البرامج. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل، والبالغ عددهم (161) مديراً ومديرة، وذلك حسب إحصائيات رسمية صادرة عن مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل للعام الدراسي (2017-2018)، استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (153) مبحوثاً، أي ما نسبته (95%) من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع تقييم البرامج التدريبية غير مرضية بشكل تام، وجاءت معظمها بدرجة متوسطة، وأنها تختلف باختلاف المتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المرحلة، عدد البرامج التدريبية) ولا تختلف باختلاف الجنس. عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعلي، استخدام الأساليب التقليدية والتي تفتقر إلى التطبيق العملي والواقعي في تحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى عدم وجود خطة معلنة وواضحة للجميع في ما يخص البرامج التدريبية.

وأجرى الشerman (2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور المعلوماتية في التنمية المهنية لدى مدرء المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء المزار الشمالي في محافظة اربد، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة، الخبرة الإدارية، عدد الدورات التدريبية) في ذلك، تكوّنت عينة الدراسة من (54) مديراً ومديرة مدرسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة لقياس متغيرات الدراسة، وتكونت من (57) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي (المجال الإداري، المجال الفني، المجال الشخصي). وأظهرت نتائج الدراسة أن دور المعلوماتية في التنمية المهنية لدى مدرء المدارس في محافظة اربد جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على التوالي (مجال إداري، مجال شخصي، مجال فني) حيث جاء كل من المجال الإداري والمجال الشخصي بتقديرات مرتفعة، والمجال الفني جاء بتقدير متوسط. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تُعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرات الإدارية وعدد الدورات التدريبية على جميع المجالات.

وأجرى (Moorosi and Bantwini, 2016) دراسة بعنوان "School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape Province" هدفت تعرف العلاقة بين نمط المدير القيادي وقدرته على التميز وتطوير المدرسة في مدارس منطقة طيب الشرقية في جنوب إفريقيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والنوعي، إذ تم اختيار (19) مديراً من مديري المدارس استجابوا على أسئلة مفتوحة حول النمط القيادي المستخدم في مدارسهم، كما تم إجراء مقابلات نوعية مع (19) مديراً آخرين ممن حازوا على جوائز في عملهم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يفضلون النمط القيادي الذي يتسم بتفويض الصلاحيات والتعاون كونه يحقق لهم التميز في عملهم، بينما يتبعون النمط السلطوي القائم على الإدارة من أعلى لأسفل كونه لا يراعي العلاقات الإنسانية، كما بينت النتائج أن تمتع المدير بأخلاقيات القيادة يمكنه من الوصول بمدرسته للتميز التعليمي والإداري.

وأجرت ترهي (2016) دراسة بعنوان "درجة توافر المعايير المهنية لمديري ومديرات مدارس محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر معلمها" وهدفت الدراسة الكشف عن درجة توافر المعايير المهنية لمديري المدارس لمحافظة رام الله

والبيرة من وجهة نظر المعلمين، وعن أثر بعض المتغيرات مثل الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي التأهيل التربوي للمدير ومستوى المدرسة ونوعها وتصنيفها على اتجاهات المعلمين نحو درجة تطبيق المديرين للمعايير المختلفة في محافظة رام الله والبيرة، وتكون مجتمع المدرسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية و المدارس الخاصة ومدارس كالة الغوث الدولية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم 5023- معلماً ومعلمة أما عينة الدراسة فتكونت من 1035 معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة المتطوعية غير العشوائية، واتبعت الدراسة الأسلوب الوصفي المسحي. تمثلت أداة الدراسة في استبانة تقيس مدى ممارسة المديرين للمعايير المهنية من وجهة نظر المعلمين، وتم تصميمها بالرجوع الى إلية وثيقة المعايير المهنية لمدير المدرسة الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. أظهرت نتائج الدراسة ان درجة توافر المعايير المهنية لدى المديرين متوسطة وهناك اختلاف في ترتيب درجة ممارسة المديرين للمجالات المستخدمة في الدراسة من وجهة نظر وأن أكثر المجالات توافراً هو مجال إدارة المدرسة كمؤسسة تعليمية لدى المعلمين ولدى المديرين يليه مجال قيادة عملية التعليم والتعلم.

دراسة الطوخي، الحربي، عوض الله (2016) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التنمية المهنية والإبداع الإداري لدي مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية (من وجهة نظرهم). وتكونت عينة الدراسة من (131) مدير من مديري مدارس التعليم العام في إدارة القصيم. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لقياس التنمية المهنية لمدير المدرسة. وقسمت الدراسة إلى ثلاثة محاور: تناول المحور الأول محور التنمية المهنية وذلك من خلال تعريف التنمية المهنية باعتبارها مجموعة من الأساليب والأنشطة والسلوكيات والعمليات التي تقدم للأفراد من أجل تنميتهم في جميع المجالات المعرفية والسلوكية والمهارية، بالإضافة إلى عناصر التنمية المهنية وذلك من خلال التدريب أثناء الخدمة، التعلم الذاتي. كما ذكرت الدراسة أهداف التنمية المهنية وذلك من خلال إنشاء كيان مؤسسي متخصص في مجال تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وإعداد قاعدة معلومات تدريبية كاملة عن الاحتياجات التدريبية، والمتدربين، والمدرسين. وأظهرت الدراسة أساليب التنمية المهنية وذلك من خلال أسلوب المناقشة، وأسلوب المحاضرة والإلقاء، وأسلوب الندوات التربوية، وأسلوب الفيديو التفاعلي. واستعرض المحور الثاني الإبداع الإداري وذلك من خلال مفهوم الإبداع، وعناصره، ومكوناته. وكشف المحور الثالث عن مدير المدرسة من خلال وظائف الإدارة، بالإضافة إلى المهارات اللازمة لمدير المدرسة، ومسئوليات ومهام مدير المدرسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ومجالات الإبداع الإداري عندهم، من وجهة نظرهم، وذلك عند مستوى دلالة (0.01) وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد على أهمية الإبداع الإداري في العمل المدرسي، كما أوصت بضرورة توفير الظروف المناسبة في المؤسسات التعليمية التي تشجع على الإبداع.

تعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال العرض السابق وجود اختلاف في استراتيجيات إعداد مديري المدارس في الدول المختلفة، حيث لم تتفق الدراسات السابقة على وجود معايير ثابتة لإعداد مديري المدارس، وتعددت موضوعات المحتوى العلمي في الدراسات السابقة، وقد اقتصرت الدراسة الحالية في تقييم واقع إعداد مدراء المدارس مديري المدارس في فلسطين في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة. وساعدت الدراسات السابقة الباحثة في تحديد وتشخيص المشكلات التي تواجه إعداد مديري المدارس بدولة فلسطين، واختيار مشكلة الدراسة، وصياغة تساؤلاتها، واختيار أدواتها، وتحليل وتفسير نتائجها.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لإجراء مثل هذه الدراسة. بالاعتماد على الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات العلاقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الجانب الميداني حيث تم توزيع أدوات الدراسة على عينة ممثلة من مجتمع البحث بهدف حصر الاستجابات اللازمة للبحث في موضوع الدراسة، ومن ثم تحليلها احصائياً باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science)

مجتمع الدراسة:

ويمثل مجتمع الدراسة المستهدف من جميع مدرء المدارس والمشرفين في المحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددهم (923) مديراً ومشرفاً للعام الدراسي (2021/2022)، إذ تم حصر العدد من خلال أقسام التخطيط في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين

عينة الدراسة:

تم اختيار (303) مدير ومشرف بطريقة العينة الطبقية العنقودية العشوائية، وتم توزيع الاستبانات عليهم، أي ما نسبته (0.05%) من مجتمع الدراسة تقريباً، وتم توزيع (303) استبانة، وتم إدخالها للتحليل الإحصائي، استرجع منها (259) استبانة وتم استبعاد (6) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (253) لتشكّل ما نسبته (83.5%) من عينة الدراسة.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة لاستبانة اختيار المدرء حسب المتغيرات الديمغرافية

الوزن النسبي	العدد	المتغير التصنيفي	
49.4%	125	ذكر	الجنس
50.6%	128	أنثى	
61.3%	155	بكالوريوس	المؤهل العلمي
38.7%	98	ماجستير فأعلى	
10.3%	26	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
8.7%	22	5 سنوات إلى 10 سنوات	
81%	205	10 سنوات فأكثر	
33.2%	84	مواد علمية	التخصص
66.8%	169	مواد إنسانية	
2.4%	6	دورة واحدة	عدد الدورات
6.7%	17	دورتان	
90.9%	230	ثلاثة دورات فأكثر	
72.3%	183	مدير	المسعى الوظيفي
27.7%	70	مشرّف	

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لقياس اعداد مدرء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية الحديثة، وتكونت هذه الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: ويتكون من ستة مجالات بواقع (33) مفردة موزعة كالتالي:

المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: حل المشكلات، ويتكون من (4) فقرات.

المجال الثالث: إدارة الأزمات، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: التماسك المؤسسي، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الخامس: الاستعداد للتغيير، ويتكون من (6) فقرات.

المجال السادس: التمكين الاداري، ويتكون من (5) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (تنطبق بدرجة كبيرة جداً ، تنطبق بدرجة كبيرة ، تنطبق بدرجة متوسطة ، تنطبق بدرجة قليلة ، تنطبق بدرجة قليلة جداً) لفقرات الاستبانة بحيث تمثل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب نفسه.

صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (14) مُحكماً من أساتذة الإدارة التربوية المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والأردنية، وذلك للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وطُلب منهم تنقيح ومراجعة فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوح الفقرات ومناسبة الفقرات لكل بُعد، ومدى انتمائها للبعد الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تُحقق الهدف من الاستبانة، حيث جُمعت الاستبيانات من المحكمين بعد ذلك، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه (80%) من المُحكِّمين، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يُناسب البيئة التربوية، حتى أصبح المقياس في صورته النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي حيث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية، بلغ عددهم (30) مبحوثاً، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول (2) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمجالات الدراسة والأداة ككل

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	المجال
0.749	التخطيط الاستراتيجي
0.682	حل المشكلات
0.769	ادارة الازمات
0.716	التماسك المؤسسي
0.768	الاستعداد للتغيير
0.751	التمكين الاداري
0.87	المقياس ككل

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.682، 0.769)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.87)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائيًا.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences.

– الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

جدول (3) المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 – 1.80	من 20%-36%	قليلة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 – 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 – 4.20	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جدا

عرض النتائج ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول:

والذي ينص على: " ما واقع اعداد مدرء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين من وجهة نظر مدرء المدارس والمشرقيين في المحافظات الشمالية في فلسطين؟"، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة واختبار (ت) لعينة واحدة لاختبار مستوى التحقق الفرضي (80%) للمؤشرات والمجالات. النتائج موضحة فيما يلي:

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة المحكية ودلالة اختبار (ت) لكل مجال من مجالات و اقع اعداد مدرء المدارس والمقياس ككل

دلالة الاختبار الفرضي عند 80%		المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية						
فاكثر		الدرجة المحكية	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
تحقق	0.429	-0.178	كبيرة	2	79.87%	0.59	3.99	التخطيط الاستراتيجي
لم يتحقق	0.003	-2.768	كبيرة	4	78.04%	0.56	3.90	حل المشكلات
لم يتحقق	0.000	-4.794	كبيرة	5	76.37%	0.60	3.82	ادارة الازمات
تحقق	0.163	0.984	كبيرة	1	80.74%	0.60	4.04	التماسك المؤسسي
لم يتحقق	0.000	-5.976	كبيرة	6	75.11%	0.65	3.76	الاستعداد للتغيير
لم يتحقق	0.022	-2.023	كبيرة	3	78.50%	0.59	3.92	التمكين الاداري
لم يتحقق	0.002	-2.854	كبيرة		78.11%	0.53	3.91	اجمالي الاعداد

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط العام واقع اعداد مدرء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين كان مرتفعاً حيث بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.53) وجاء ترتيب المجالات على النحو التالي: احتل مجال التماسك المؤسسي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.60)، يلي ذلك مجال التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.59)، وجاء مجال التمكين الاداري في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.59)، في حين جاء مجال حل المشكلات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.56)، في حين جاء مجال ادارة الازمات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.60)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الاستعداد للتغيير بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.65). ويمكن تفسير ذلك بأهمية أن تركز وزارة التربية والتعليم على برنامج القيادة الذي يتضمن تنمية مهارات مديري المدارس في الجوانب القيادية، ومنها التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات وحل المشكلات، والتمكين وتفويض الصلاحيات وتشكيل فرق العمل، وإدارة التغيير، وهذا يتفق مع التوجهات العالمية من حيث الحاجات التدريبية التي من الواجب الاهتمام بها والتركيز عليها في تدريب البرامج التدريبية لمديري المدارس.

وأن تعمل وزارة التربية والتعليم على تغيير وجهة نظرها إلى مدير المدرسة من مدير إلى قائد تربوي يمارس مهارات وكفايات القيادة للمدرسة، وأن تعمل على تدريب جميع مديري ومديرات المدارس على برنامج القيادة التربوية في مجالات قيادة التغيير والتطوير، وإدارة المعرفة، وتشكيل فرق العمل، والعمل الجماعي والتعاوني، وتفويض الصلاحيات، وبناء الفرق، والتخطيط التطويري، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الاجتماعات؛ إذ إن عمل مدير المدرسة يستند في الأساس إلى عمليات التخطيط المختلفة، فكل مدير مدرسة مطالب سنوياً بتدريب خطة تطويرية للمدرسة تشمل الجوانب المادية والمالية والبشرية في المدرسة والتحديات التي تواجهها، وهو مطالب والعاملين في المدرسة بصياغة رؤية ورسالة للمدرسة، وأهداف إستراتيجية لتحقيقها، وأن تعمل الوزارة على صياغة مؤشرات أداء لتقييم أداء مديري المدارس، وأن تُشكل برامج التدريب الإداري في جانب التخطيط التربوية والاستراتيجي دافعاً لدى مديري المدارس للإفادة منها، ونقل أثرها التدريبي إلى المدرسة.

وترتكز منظمات اليوم في تقييمها لبرامج التدريب على كيفية انعكاسه على احتياجاتها المتعلقة بتعلم أفرادها، وتعديل سلوكياتهم، وتحسين أدائهم، وليس التركيز على عدد البرامج، وأنه يجب التركيز على برنامج التدريب الذي يهتم بالنتائج ويتوافق مع احتياجات العمل، ويساعد على تحقيق أهداف المدرسة، ويوزد الأفراد بالمهارات والمعلومات التي يحتاجونها لزيادة كفاءة أدائهم، وينطوي على تحمل الإدارة مسؤولية خلق بيئة العمل التي تساعد على نقل المهارات، ويكون لها

نتائج يمكن تقييمها، لضمان المردود الإيجابي، واعتباره الأسلوب الأمثل لمساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها. كما يمكن تفسير ذلك على أن لتدريب مديري المدارس دوراً هاماً وحيوياً في تطوير العملية التعليمية التي يقع على عاتقها مسؤولية تحسين الأداء ورفع الكفاءة شريطة أن تستند هذه الآليات لرؤية وفلسفة واضحة المعالم، وتخطيط علمي، وتنفيذ سليم، وتقويم مستمر من أجل تطوير المهارات والكفايات والقيم والاتجاهات المطلوب إحداثها لمديري المدارس، من هنا تُعدّ آليات التدريب المفتاح الأساسي لمديري المدارس من خلال المهارات المهنية والأكاديمية، سواء عن طريق الأنشطة المباشرة في برامج التدريب الرسمية التي يعقدها المعهد الوطني للتدريب.

ويمكن تفسير ذلك بأن تدريب مديري المدارس يعد مؤشراً إيجابياً على ارتفاع مستوى الأداء؛ لأن الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة؛ حيث إن الأداء الجيد يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. كما أن انسجام مدرء المدارس في الدورات التدريبية يساعدهم على تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات في سلوكهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أداءهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المدرسة التي يعملون فيها على السواء، كما تبرز هذه الأهمية في ضرورة تنوع الأساليب التدريبية ومراعاتها للفروق الفردية؛ حيث يجب على المديرين مراعاة الفروق الفردية بين مدرء المدارس من حيث مؤهلاتهم وعدد سنوات خبرتهم والمادة العلمية التي تتناولها هذه الدورات، ومدى فعالية المديرين في الإشراف على هذه البرامج والتنوع في أساليب عرضها.

وخلاصة للواقع يمكن تفسير ذلك أن وزارة التربية والتعليم تقوم بتدريب مديري المدارس على موضوعات متنوعة في الإدارة المدرسية، مثل استخدام الحاسوب في الإدارة المدرسية، وإدارة الصراع، والثقافة التنظيمية، وإدارة الأمور المالية، والقياس والتقويم، ومهام مدير المدرسة كمشرف مقيم، ومع ذلك فإن تاجية مديري المدارس في ظل زخم الدورات التدريبية، لم تحقق التوقعات التي تؤدي إلى تحسين أداء المديرين ومهامهم خاصة وهو الضمان الوحيد لدى المؤسسات لاستمرار تجديد المعلومات لدى العاملين بها، ولصقل مهاراتهم وفق متطلبات العمل الذي يتزايد يوماً بعد يوم في ظل التطورات التقنية التي يشهدها العالم. كما أن وزارة التربية والتعليم من خلال المعهد الوطني للتدريب بدأت بتطبيق برنامج الإدارة الذاتية للمدرسة، الذي يعتمد على قدرات ومهارات القيادات الإدارية في المدارس، وبالتالي ما يتطلبه هذا البرنامج من تنمية مهارات وكفايات القيادات الإدارية في المدارس من خلال عمليات التدريب والتنمية المهنية المستمرة. فجل مهمات الإدارة المدرسية على الإطلاق هي الاهتمام بالتدريس والمساعدة على نمو الطلبة؛ لذا فإن جميع العمليات التربوية التي تتم في المؤسسات التربوية موجهة لتحقيق هذا الهدف، وجل عمليات التدريب تهدف إلى تنمية قدرات وكفايات مديري ومديرات المدارس في تقديم المساندة للمعلمين في المدارس للقيام بدورهم في عملية التدريس وبالصورة المثلى؛ لذا فقد وفرت وزارة التربية والتعليم برنامج تدريب إداري لتوظيف الحاسوب في العملية الإدارية في المدرسة، وعلى كل مدير مدرسة ومعلم فيها أن يجتاز الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL)، فضلاً عن الدورات المتخصصة في مجال استخدام الحاسوب في الإدارة المدرسية ونظم المعلومات في الإدارة التربوية.

والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة عدوان (2020) التي أشارت إلى ضرورة امتلاك مديري المدارس الصفات القيادية، والتمكن الإداري، والقدرة على إدارة الأزمات والتخطيط، كما التقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة شقورة وشقورة (2020) التي أشارت إلى خمسة مجالات لتطوير إدارة الموارد البشرية وهي: (التخطيط والإدارة للموارد البشرية وتطوير وتدريب الموارد البشرية وعدالة وشفافية أنظمة الموارد البشرية وثقافة التميز وتقدير الموارد البشرية وتحفيزهم)، كما التقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة القاسمية، والقاسمي (2019) التي أشارت نتائجها إلى فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني:

والذي ينص على: "هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند واقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع اعداد مدرء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص، عدد الدورات التدريبية)

ويشتق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

– هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند واقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع اعداد مدرء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين تعزى الى الجنس.

جدول (5) نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقياس معايير اعداد مدرء

المدارس ومجالاته الفرعية وفقاً لمتغير الجنس							
الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة sig	الدلالة	
التخطيط الاستراتيجي	أنثى	128	4.04	0.53	1.356	0.088	غير دالة
	ذكر	125	3.94	0.64			
حل المشكلات	أنثى	128	3.88	0.56	0.554	0.29	غير دالة
	ذكر	125	3.92	0.57			
ادارة الازمات	أنثى	128	3.78	0.63	0.914	0.181	غير دالة
	ذكر	125	3.85	0.58			
التماسك المؤسسي	أنثى	128	4.02	0.64	0.493	0.311	غير دالة
	ذكر	125	4.06	0.56			
الاستعداد للتغيير	أنثى	128	3.77	0.67	0.344	0.366	غير دالة
	ذكر	125	3.74	0.63			
التمكين الإداري	أنثى	128	3.96	0.58	0.897	0.185	غير دالة
	ذكر	125	3.89	0.60			
اجمالي الاعداد	أنثى	128	3.91	0.53	0.124	0.451	غير دالة
	ذكر	125	3.90	0.53			

يتبين من الجدول (5) ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اعداد مدرء المدارس في فلسطين والمجالات (التخطيط الاستراتيجي، حل المشكلات، إدارة الأزمات، التماسك المؤسسي، الاستعداد للتغيير، التمكين الإداري) تعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن برامج إعداد المديرين هي واحدة وفاعلة وذات مستوى مرتفع بغض النظر عن جنس المدير، وتوافقت آرائهم حول مجالات الإعداد بدرجة عالية. وأن برامج إعداد المديرين تزودهم بسلوكيات إيجابية، وأنها تجعلهم يحصون على معلومات جديدة مما يؤدي إلى تحسين أداءهم للعمل والميل للاكتساب المعرفة العلمية، كل ذلك يشكل اتجاها نحو تنمية وترسيخ قدراتهم لمواكبة التطورات المختلفة للعمل، وإذا ما انعكس مضمون مجالات الإعداد على أداء مديري المدارس الملتحقين ببرامج الإعداد فيعد ذلك مؤشراً على فاعلية هذه البرامج التي يمكن أن توجه سلوكهم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المدرسة التي يعملون بها.

كما تُفسر هذه النتيجة أن برامج إعداد المديرين وبغض النظر عن جنس المدير تهتم بأبعاد تنفيذ وتصميم البرامج التدريبية الموجهة لتطوير الأداء، باعتباره الإطار المرجعي لفاعلية برامج إعداد المديرين. ولعل ظهور هذا القدر المرتفع يعد مؤشراً إيجابياً على ارتفاع مستوى الأداء لأن الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين المدير ومدرسته حيث أن الأداء الجيد يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والفاعلية والأداء والمواطنة

التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمدرسة، وذلك لإحداث تغييرات في سلوكهم وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المدرسة على السواء.

– هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند واقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع اعداد مدرء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين تعزى الى المؤهل العلمي.

جدول (6) نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقياس معايير اعداد مدراء

المدارس ومجالاته الفرعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي						
المؤهل العلمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة sig	الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	155	4.05	0.54	0.028	دالة
	دراسات عليا	98	3.90	0.66		
حل المشكلات	بكالوريوس	155	3.92	0.56	0.29	غير دالة
	دراسات عليا	98	3.88	0.57		
ادارة الازمات	بكالوريوس	155	3.83	0.59	0.327	غير دالة
	دراسات عليا	98	3.80	0.62		
التماسك المؤسسي	بكالوريوس	155	4.10	0.56	0.015	دالة
	دراسات عليا	98	3.93	0.65		
الاستعداد للتغيير	بكالوريوس	155	3.77	0.65	0.307	غير دالة
	دراسات عليا	98	3.73	0.66		
التمكين الاداري	بكالوريوس	155	3.99	0.53	0.014	دالة
	دراسات عليا	98	3.82	0.67		
اجمالي الاعداد	بكالوريوس	155	3.94	0.50	0.072	غير دالة
	دراسات عليا	98	3.84	0.57		

يتبين من الجدول (6) ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اعداد مدراء المدارس في فلسطين في حين أن قيم (ت) دالة للمجالات (التخطيط الاستراتيجي، والتماسك الوظيفي والتمكين الاداري)، في حين أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجالات (حل المشكلات، إدارة الأزمات، الاستعداد للتغيير). وتعزو الباحثة ذلك إلى الفروقات في مجالات (التخطيط الاستراتيجي، والتماسك الوظيفي والتمكين الاداري) تبعاً للمؤهل العلمي أن المدير الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعياً بجوانب العمل ويظهر ذلك في مستوى تمكنه، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم المدير للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازاه عالياً.

كما تفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد مؤهل المدير تزداد تبعاً لذلك خبراتها ويصبح أكثر علماً وداريةً وبحيثيات العمل ويكون أكثر عطاءً له، ويكون مشاركتها لتوظيف ما استفاده من خلال اشتراكه في برامج الإعداد عالية ومؤثرة نسبياً. أما بالنسبة لباقي المجالات فيمكن تفسير ذلك على أن المؤسسات التربوية التي تهتم بتطوير المديرين، ترى في برامج الإعداد والإنفاق عليه استثماراً في الموارد البشرية بغض النظر عن مؤهل المدير العلمي، وذلك لزيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة المدير على العمل. فبرامج الإعداد مفتاح النجاح ويُدخل المؤسسة التربوية أبواب المنافسة، وهي من أهم مرتكزات العمل الإداري، فهي تؤدي إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المديرين من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، وذلك من خلال الإعداد الأمثل للمديرين بغية إحداث التغيير والتطوير وتحسين أدائهم في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء، وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية مؤهل أفراد العينة ومستوى توقعاتهم العالية للدرء المطلوب من مدير المدرسة، بحكم طبيعة عملهم، وارتفاع مستوى إدراكهم للموقف التعليمي بسبب مؤهل المدير وتفانيه في أداء مهامه. كذلك وجود رقابة ونظام تقييم أداء موحد يشمل جميع المدرء بنفس الآلية والمهام. وقد يعزى ذلك إلى أنه بغض النظر عن مؤهل المدير هم يشعرون بالأمان الوظيفي والراحة النفسية وعدم الخوف من المستقل، وأكثر تفهما للعمل الذي يقومون به والثقة بالنفس. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى نوعية العمل الإداري في المدارس الذي يهدف إلى الارتقاء بعملية التعليم وتحسينها وتطويرها بغض النظر عن المؤهل. وتفسر هذه النتيجة في ضوء دور البرامج التدريبية التي تنفذها إدارات التربية والتعليم تأتي ضمن خطة المعهد الوطني للتدريب لتطوير مهارات المديرين والارتقاء بالجانب المهني لديهم في فلسطين. بالإضافة إلى حلقات النقاش واللقاء الذي كان يجمع مديري التربية والتعليم بمسؤولي الوزارة لمناقشة بعض الأمور المتعلقة بسير العمل التربوي، بينما كان التدريب وورشات العمل في محاور إدارة الأزمات ومهارة التواصل مع المجتمع.

– هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند واقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع اعداد مدرء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين تعزى الى التخصص. جدول (7) نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقياس معايير اعداد مدرء

المدارس ومجالاته الفرعية وفقاً لمتغير التخصص

التخصص	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة sig	الدلالة
التخطيط	84	3.97	0.63	0.44	0.33	غير دالة
الاستراتيجي	169	4.00	0.57			
حل المشكلات	84	3.92	0.58	0.348	0.364	غير دالة
ادارة الأزمات	169	3.89	0.55			
التماسك المؤسسي	84	3.78	0.65	0.71	0.239	غير دالة
الاستعداد للتغيير	169	3.84	0.58			
التمكين الإداري	84	4.01	0.62	0.426	0.335	غير دالة
اجمالي الاعداد	169	4.05	0.59			
	84	3.78	0.61	0.348	0.364	غير دالة
	169	3.75	0.67			
	84	3.94	0.58	0.205	0.419	غير دالة
	169	3.92	0.60			
	84	3.90	0.54	0.126	0.45	غير دالة
	169	3.91	0.52			

يتبين من الجدول (7) ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اعداد مدرء المدارس في فلسطين والمجالات (التخطيط الاستراتيجي، حل المشكلات، إدارة الأزمات، التماسك المؤسسي، الاستعداد للتغيير، التمكين الإداري) تعزى لمتغير التخصص

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه بغض النظر عن التخصص لمدير المدرسة فإن برامج إعداد المديرين هي واحدة فهي تحظى بأهمية متزايدة نظراً للتطورات التي تطرأ على التعليم مما يجعله في حاجة إلى المزيد من برامج الإعداد لمن يشغلون هذا الدور القيادي بشرط أن يتم ذلك بناء على أسس ومفاهيم قيادية حديثة لصقل كفاءتهم والحصول على أدوات جديدة تساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة وإكسابهم المعارف والمهارات اللازمة في فترات قصيرة نسبياً بهدف تطوير وتنمية القدرات القيادية والارتقاء بمستوى الكفاءة القيادية الذاتية والفنية والإدارية أثناء الخدمة. كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن آليات إعداد المديرين الأساس في توجيه هذه البرامج، وصياغة أهدافها لتحقيق العائد المرجو على صعيد تحسين الأداء النوعي لمديري المدارس بما يتوافق مع الفكر الإداري المعاصر، وإن الإعداد المبني على أسس عملية وعلى الأساليب المعرفية الحديثة يحتل موقعا محوريا حيث تمثل العمود الفقري وإحدى أهم وسائل تنمية وتطوير الأفراد للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، كما أنه من أفضل الوسائل للإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة، وإثراء وتجديد معارف ومهارات مديري المدارس.

كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن الحاجة لإعداد مديري المدارس تتمثل في كثرة التعامل مع شرائح متعددة ومختلفة فمنها الطالب الذي هو محور العملية التربوية بكاملها والذي يتميز بالتغير السريع في خصائصه واتجاهاته مما يستدعي قيادة واعية مرنة تتفهم هذا التغير وتسايره، وهو يتعامل مع المعلمين وعالمهم المتنوع في الشخصية والقدرات، والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمصطلحات المتجددة في مختلف المجالات، والتعامل مع المجتمع المحلي ومتغيراته ومتطلباته، والتعامل مع اللوائح والتشريعات والتعليمات التي يمكن أن تحد من قدراته وإبداعه.

– هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند و اقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على و اقع اعداد مدراء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين تعزى الى سنوات الخبرة. جدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقياس معايير اعداد مدراء المدارس ومجالاته الفرعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

موضع القياس	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	sig	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	2	0.30	0.86	0.42	غير دالة
	داخل المجموعات	250	0.35			
حل المشكلات	بين المجموعات	2	0.47	1.48	0.23	غير دالة
	داخل المجموعات	250	0.31			
ادارة الازمات	بين المجموعات	2	0.33	0.90	0.41	غير دالة
	داخل المجموعات	250	0.36			
التماسك المؤسسي	بين المجموعات	2	0.54	1.50	0.23	غير دالة
	داخل المجموعات	250	0.36			
الاستعداد للتغيير	بين المجموعات	2	0.76	1.81	0.17	غير دالة
	داخل المجموعات	250	0.42			
التمكين الاداري	بين المجموعات	2	0.48	1.37	0.26	غير دالة
	داخل المجموعات	250	0.35			
اجمالي الاعداد	بين المجموعات	2	0.39	1.42	0.24	غير دالة
	داخل المجموعات	250	0.28			

يتبين من الجدول (8) ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اعداد مدرء المدارس في فلسطين والمجالات (التخطيط الاستراتيجي، حل المشكلات، إدارة الأزمات، التماسك المؤسسي، الاستعداد للتغيير، التمكين الإداري) تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتفسر تلك النتيجة على أنه وبغض النظر عن خبرة المدير فإن برامج الإعداد قد أسهمت في زيادة قدراتهم على تقييم العناصر الإيجابية في العمل ويكون المدير على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل، هذا فضلاً عن أن برامج الإعداد تلي رغباتهم وتطلعاتهم وتجعلهم أكثر إدراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع البرامج التدريبية الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل، وأن برامج الإعداد تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المدرسة ويصبحوا أكثر دراية بحوثيات العمل مما يسهم في تطابق أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم المدرسة فترتبط مشاعرهم وأحاسيسهم بالعمل خلال خبرتهم فيزيد مستوى الأداء الأكاديمي. كما يمكن تفسير ذلك أن برامج الإعداد تحسن المستوى التعليمي للمدير، وتتيح لهم فرصة النمو، والتقدم الوظيفي، بشكل أفضل وتزيد قدرتهم على إنجاز عملهم، والتعامل مع المشاكل والصعوبات، التي تواجههم في العمل، مما يعني زيادة مستوى إدراكهم لجدوى وفعالية برامج الإعداد، وكذلك سنوات الخبرة، كما يمكن تفسيرها بصفة عامة، بأن هناك علاقة موجبة بين عدد سنوات الخبرة، لدى المدير ومستوى فاعلية برامج الإعداد بمعنى كلما زادت خبرة المدير كلما زاد إدراكهم لمستوى فاعلية برامج الإعداد، بمعنى آخر أنه عند تزايد عدد سنوات الخبرة لدى المدير تزايد الفرص المتاحة لهم، في التقدم الوظيفي، ويمكن أن تحتل مكانه وظيفية تتلاءم مع توقعاتهم، وطموحاتهم.

هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند واقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على واقع اعداد مدرء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين تعزى الى الدورات التدريبية. جدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقياس معايير اعداد مدرء المدارس ومجالاته الفرعية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

الدلالة الإحصائية	sig	ف	متوسط		مجموع		موضع القياس
			المربعات	د ح	المربعات	د ح	
غير دالة	0.88	0.13	0.05	2	0.092	0.092	بين المجموعات
			0.35	250	87.341	87.341	داخل المجموعات
غير دالة	0.79	0.24	0.07	2	0.150	0.150	بين المجموعات
			0.32	250	79.492	79.492	داخل المجموعات
غير دالة	0.49	0.72	0.26	2	0.522	0.522	بين المجموعات
			0.36	250	90.615	90.615	داخل المجموعات
غير دالة	0.86	0.15	0.06	2	0.112	0.112	بين المجموعات
			0.36	250	90.699	90.699	داخل المجموعات
غير دالة	0.77	0.26	0.11	2	0.224	0.224	بين المجموعات
			0.43	250	106.414	106.414	داخل المجموعات
غير دالة	0.84	0.18	0.06	2	0.126	0.126	بين المجموعات
			0.35	250	87.767	87.767	داخل المجموعات
غير دالة	0.78	0.25	0.07	2	0.140	0.140	بين المجموعات
			0.28	250	70.020	70.020	داخل المجموعات

يتبين من الجدول (9) ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اعداد مدراء المدارس في فلسطين والمجالات (التخطيط الاستراتيجي، حل المشكلات، إدارة الأزمات، التماسك المؤسسي، الاستعداد للتغيير، التمكين الإداري) تعزى لمتغير الدورات التدريبية، وتفسر تلك النتيجة على أنه وبغض النظر عن عدد الدورات فإن حداثة وتعدد برامج الإعداد المستخدمة وملائمتها أسهمت في تطوير مهارات المديرين وتحسين جوانب حياتهم العملية، وأن اختلاف خصائص المشاركين في برامج الإعداد يساعد في توجيه هذه البرامج نحو الأهداف نتيجة لوجود مناقشات بناءة، يسودها علاقات من الاحترام والتعاون بين المتدربين، وتوفر قاعات التدريب وكافة التسهيلات اللازمة للعملية التدريبية والتي تسهم في تفهم المواضيع التي يحتويها البرنامج التدريبي. كما يمكن تفسير ذلك إلى وضوح الأهداف التي تسعى برامج الإعداد لتحقيقها، من خلال تطوير المديرين وتدريبهم وتشجيعهم بمبادراتهم الإبداعية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقت البشرية اللازمة لذلك، والتي قد توفر للمدير الحرية الكافية لإظهار إمكانياته الإبداعية وتشجيعه على الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. كما أن إحساس المديرين بتوفر مجالات التدريب يعد أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة وسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لهم.

فتدريب المديرين يحتل مكانة الصدارة في أولويات وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين وأحد السبل المهمة لتزويد المديرين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة إليهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة. ونظراً لإدراك وزارة التربية والتعليم لأهمية الموارد البشرية فيها، فإنها من حين لآخر تعيد دراسة احتياجات ومتطلبات هذه الموارد، إيماناً منها بأنهم هم الأصول الهامة التي يجب الاهتمام بها والمحافظة عليها والعمل على تطويرها باستمرار.

– هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند و اقع الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات العينة على و اقع اعداد مدراء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين تعزى الى المسمى الوظيفي.

جدول (10) نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على اعداد مدراء المدارس ومجالاته

الفرعية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي						
المسمى الوظيفي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة sig	الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	مدير	4.15	0.47	7.577	0.0005	دالة
	مشرف	3.58	0.67			
حل المشكلات	مدير	3.99	0.50	4.375	0.0005	دالة
	مشرف	3.66	0.63			
ادارة الازمات	مدير	3.93	0.55	5.157	0.0005	دالة
	مشرف	3.52	0.62			
التماسك المؤسسي	مدير	4.18	0.53	6.697	0.0005	دالة
	مشرف	3.66	0.61			
الاستعداد للتغيير	مدير	3.87	0.61	4.496	0.0005	دالة
	مشرف	3.47	0.68			
التمكين الإداري	مدير	4.06	0.50	6.567	0.0005	دالة
	مشرف	3.56	0.66			
اجمالي الاعداد	مدير	4.03	0.45	6.663	0.0005	دالة
	مشرف	3.58	0.58			

يتبين من الجدول (10) ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اعداد مدرء المدارس في فلسطين والمجالات (التخطيط الاستراتيجي، حل المشكلات، إدارة الأزمات، التماسك المؤسسي، الاستعداد للتغيير، التمكين الإداري) تعزى لمتغير المسعى الوظيفي ولصالح المدرء على جميع المجالات وتفسر الباحثة على إن جميع العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة في مجال اعداد المدرء بحاجة إلى تدريب مستمر، خاصة في الوقت الذي شرعت فيه وزارة التربية والتعليم بتطبيق برنامج الإدارة الذاتية للمدرسة القائم على عمليات التقييم الذاتي في المدرسة وتحديد الأولويات التطويرية، وصياغة الأهداف والإجراءات لها. كما أن الوزارة عملت خلال السنوات القليلة الماضية على صياغة مؤشرات أداء لتقييم أداء مديري المدارس في ضوءها، لذا شكلت برامج التدريب الإداري دافعاً لدى مديري المدارس للإفادة منها، ونقل أثرها التدريبي إلى المدرسة.

كما وحرصت الوزارة على إعداد القائمين على العملية التعليمية علمياً ووظيفياً، تصميم وتنفيذ وتقديم البرامج التدريبية لهم لتغطي احتياجاتهم التدريبية جوانب النقص التي يشعرون بها أثناء ممارستهم لأعمالهم، حتى يتسنى لهم القيام بمهامهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، ويكونوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكل كفاءة واقتدار لأن استراتيجية إعداد مديري المدارس تمثل أحد الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق إحداث تغيير مرغوب في مهارات الأفراد وسلوكهم وقدراتهم. ومن أجل مواكبة التغيرات التي حصلت في مجال المعرفة والتكنولوجيا، فقد أولت وزارة التربية والتعليم في دولة فلسطين جل اهتمامها في موضوع إعداد مديري المدارس من حيث التخطيط له والبرامج اللازمة لتطوير وتأهيل المديرين فيها.

وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام وزارة التربية والتعليم باستراتيجية إعداد مديري المدارس اهتماماً كبيراً ممثلة بالمعهد الوطني للتدريب، حيث يستهدف المعهد تحقيق عدة أهداف يأتي في مقدمتها تحقيق النمو المهني لشاغلي الوظائف التعليمية، ورفع مستوى أدائهم في العملية التعليمية وزيادة الطاقة الإنتاجية لدى جميع المديرين، وإعداد الكوادر الوطنية المدربة في شتى التخصصات التي تحتاجها الوزارة.

كما أشارت العديد من الدراسات (شقورة وشقورة، 2020؛ أبو سمرة، وعويضات، وقفيشه، 2020) إلى أهمية الأعداد السليم لمديري المدارس بما يضمن تحسين نوعية الإدارة، والارتقاء بها، ليكونوا أكثر قدرة على قيادة المدرسة وإدارتها، مما يؤدي إلى تحسين أداء الطلبة والمعلمين، ويستحق هذا الكم الكبير من الدورات التدريبية، أن يُجني ثماره، من خلال تميز إداري مدرسي.

التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. دلت النتائج على أن واقع اعداد مدرء المدارس في ضوء اتجاهات الإدارة التربوية المعاصرة في فلسطين كان مرتفعاً ، لذا يجب الاهتمام بتعزيز هذه المجالات وملائمة أساليب الإعداد مع الهدف من البرنامج التدريبي لتبقى بحدودها المرتفعة، من خلال الآليات التالية:
 - أ. الاهتمام بالجوانب العملية والتطبيقية عند تنفيذ البرامج التدريبية وتحقيق التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي.
 - ب. دمج أكثر من أسلوبين مع بعض وعدم الاكتفاء بأسلوب دون الآخر.
 - ج. ملائمة الأساليب الإعداد المستخدمة مع الهدف من البرنامج التدريبي.
 - د. حث المديرين على استخدام الأساليب التدريبية أثناء تنفيذ البرامج التدريبية والتنوع فيها بما يحقق النجاح لتلك البرامج ويضمن الاستفادة الكاملة منها.
2. العمل على تكثيف الدورات التدريبية وتوجيه الأقسام الإدارية في إدارات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية على أن يقوموا بإبلاغ المديرين عن الدورات التدريبية أولاً بأول وذلك ليتمكنوا من الحصول على هذه الدورات التدريبية لتحسين وتطوير أدائهم.

3. الاهتمام بصياغة وتحديد الأهداف التي تعقد من أجلها برامج إعداد مديري المدارس والعمل على أن تحقق هذه البرامج أهدافها بصورة جيدة وبما يحقق الغايات المنشودة من خلال الاهتمام بالأمر الإداري في البرنامج التدريبي وحث المديرين على احترام مواعيد البرنامج والمحافظة على الانضباط ورفع التقارير السنوية عن سير البرامج التدريبية لإدارات التربية والتعليم لمعالجة أي إشكالية قد تحدث أثناء التنفيذ.
4. تحسين بيئة التدريب وذلك بتوفير قاعات خاصة بالتدريب مزودة بكافة وسائل التدريب ، وتحسين البنية الأساسية للتدريب والعمل على اختيار المديرين ممن لهم ممارسات في وظائف التعليم العام بالإضافة لوظيفتهم الأكاديمية وممارستهم لطرق مبتكرة في التدريب تشجع المتدربين على التفاعل مع بيئة التدريب.
5. تصميم حقيبة تدريب لكل برنامج، تتضمن أهداف البرنامج وخطته الدراسية، وبرنامجه التنفيذي.
6. تطوير المديرين من خلال عقد دورات تدريبية وورشات عمل وان يزودوا بنشرات اثرية عن البرامج التدريبية.
7. ضرورة التواصل البحثي وقيام الدراسات المستقبلية من قبل الباحثين المختصين، بدراسة فاعلية إعداد مديري المدارس، وبحث علاقاتها مع متغيرات إدارية أخرى كالجودة الشاملة والتمكين الإداري وإدارة المعرفة، لأجل التوصل إلى تحليلات متعددة الأغراض وإلى الجوانب اللازمة في تعزيز مثل تلك العلاقة بين النظم والسلوكيات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أرناؤوط ، أحمد(2017) دراسة مقارنة مكانية لنظام الاختيار لوظائف القيادة المدرسية في سنغافورة وفنلندا وإمكانية الافادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بين سويف، 1(1)، 1-108
- آل درع، طحنون،(2018)، الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 5(1)، 423-453
- الأهدل، سامية (2020) تطوير الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية في ضوء الإدارة بالنتائج، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا.
- بسيوني ، عزة ، بسيوني سعاد (2017) آليات التنمية المهنية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
- بني ياسين. الاء(2018) مستوى إدراك مديري المدارس في محافظة الزرقاء لمكونات التعليم من أجل التنمية المستدامة.رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة آل البيت.
- العمري، احمد يحيى محمد (2014) دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد حسنين (2015) الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية. ط3، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- الصيرفي، محمد (2009) التدريب الاداري الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، ط1، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حداد ، محمد بشير (2015)، التنمية المهنية، القاهرة: عالم الكتب للنشر.
- دودين، سحر(2018) "تقييم البرامج التدريبية لمدرء المدارس في مديرية تربية جنوب الخليل الإشكاليات ومقترحات للتطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- الرشيدي، فاطمة، وضحاوي، سمر، والعاصي، نهي (2021) تطوير عملية اختيار مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت بالإفادة من الخبرة الأسترالية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 50(2):205-245.
- الزعلان، سامية(2017) تصور مقترح لتطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية على ضوء مغل الإدارة بالقيم رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين
- سالمان، علي (2018) تصور مقترح لتطوير نظام اختيار وتدريب مديري المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، مجلة كلية التربية، 34(2)، 391-456.
- السعودي، رمضان (2017) تصور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول، مستقبل التربية العربية. 24(107)، 157-296
- شحاتة، صفاء أحمد محمد(2011) "تصور مقترح لتطوير أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 35(3)، 517-640.
- شرف، علي، (2018)الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الاداري المعاصر من وجهة نظرهم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)، 269-291
- شقورة منير، وشقورة، الشرمان، ياسين محمد ياسين (2018) دور المعلوماتية في التنمية المهنية لدى مدرء المدارس في محافظة أربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- ضياء (2020) تطوير إدارة الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية على ضوء نماذج التميز العالمية- دراسة استشرافية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(7)، 274-301.

شمسان، عبدالكريم(2022) تدريب مديري المدارس لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم بحالات الطوارئ، مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، 21(1):533-563.

الطوخي، هيثم محمد إسماعيل، والحري، حماد دغيم، و الدسوقي عوض الله إبراهيم. (2016). العلاقة بين التنمية المهنية و الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية : من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، 24(4) 54-89.

الطويل، هاني، أبوشويمة، زبيدة (2016) معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، دراسات، العلوم التربوية، 43(2):929-947.

عدوان، سوسن، (2020)، المعايير المتوفرة لدى مديري المدارس المهنية في وزارة التربية والتعليم دراسة حالة مديريات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

فوزي، ميادة، لاشين، سمر (2018) استراتيجيات اختيار مديري المدارس: مدخل لإدارة الجودة الشاملة، مكتبة النور، القاهرة، مصر.

القاسمية، عابدة بطي والقاسمي، خالد بن محمد. (2019م). فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 9(1)، 271-302.

القيسي، عبير (2010) درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

كمال عبد الوهاب أحمد (2012) "دراسة تحليلية لبعض المشكلات التعليمية المؤثرة في تحقيق المناخ التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر"، رسالة ماجستير، كمية التربية بالعريش، جامعة قناة السويس.

محمد، فاطمة عبد المنعم (2013) تطوير الادارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء الفكر الاداري المعاصر، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية -جامعة عين شمس، 45.

ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Adwan, S, (2020), Standards Available for Principals of Vocational Schools in the Ministry of Education A case study of the directorates of the northern West Bank, unpublished master's thesis, An-Najah National University, Palestine.
- Al Deraa, T, (2018), Training Needs for Principals of Governmental Schools in the Kingdom of Saudi Arabia, Fayoum University Journal for Educational and Psychological Sciences, 5 (1), 423-453
- Al Qasimia, A, Al Qasimi, K. (2019). The effectiveness of in-service training in developing the leadership skills of school principals in the Sultanate of Oman. The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, (9)1, 271-302.
- Al-Ahdal, S (2020) Developing School Administration in the Republic of Yemen in the Light of Management by Results, Arab Democratic Center, Germany.
- Al-Ajmi, M, H (2015) Modern trends in administrative leadership and human development. 3rd edition, Jordan, Amman: Dar Al Masirah for publishing, distribution and printing
- Al-Qaisi, A (2010) The degree of impact of training courses on school principals' performance of their tasks in the governorates of Palestine, from their point of view, an unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine
- Al-Qasimia, A, B and Al-Qasimi, K, b M. (2019 AD). The effectiveness of in-service training in developing the leadership skills of school principals in the Sultanate of Oman. Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, (9)1, 271-302.

- Al-Rashidi, F, Dahawy, S, Al-Asi, N (2021) Developing the process of selecting secondary school principals in the State of Kuwait, benefiting from Australian experience, *Journal of the College of Education in Ismailia*, 50 (2): 205-245.
- Al-Saudi, R (2017) A proposed conception for the development of professional competencies for principals of technical secondary schools in Egypt in light of the experiences of some countries, the future of Arab education. 24(107), 157-296
- Al-Serafi, M (2009) Administrative training, training needs and training program design, 1st edition, Amman: Dar Al-Manhaj for publication and distribution.
- Al-Sharman, Y (2018) The Role of Informatics in Professional Development for School Principals in Irbid Governorate, Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, College of Educational Sciences, Jordan.
- Al-Taweel, H, Abu Shuwayma, Z (2016) Proposed criteria for selecting managers of higher and middle departments in the Jordanian Ministry of Education, *Studies, Educational Sciences*, 43 (2): 929-947.
- Al-Toukhi, H, Al-Harbi, H, and Al-Desouki A. (2016). The relationship between professional development and administrative creativity among principals of general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia: From their point of view. *Journal of Educational Sciences*, 24(4) 54-89.
- Al-Za'lan, S (2017) A proposed conception for the development of administrative practices for secondary school principals in the southern governorates in the light of the administration's breach of values, an unpublished master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine
- Arnaout, A (2017) A spatial comparative study of the selection system for school leadership positions in Singapore and Finland and the possibility of benefiting from them in Egypt, *Journal of the College of Education, Ben Suef University*, 1 (1), 1-108.
- Bani Yassin. A (2018) The level of awareness of school principals in Zarqa Governorate of the components of education for sustainable development. Unpublished PhD thesis, Al al-Bayt University.
- Bassiouni, A, Bassiouni S (2017) Mechanisms of Professional Development, National Center for Educational Research and Development.
- Dudin, S (2018) Evaluation of training programs for school principals in the South Hebron Education Directorate, problems and proposals for development, unpublished master's thesis, Hebron University, Palestine.
- Fawzi, Mayada, Lashin, Samar (2018) Strategies for Selecting School Principals: An Introduction to Total Quality Management, Al-Noor Bookshop, Cairo, Egypt.
- Haddad, M (2015), Professional Development, Cairo: The World of Books for Publishing.
- Kamal, A (2012) An analytical study of some educational problems affecting the achievement of the educational climate in the public secondary school in Egypt, Master's thesis, Faculty of Education in Arish, Suez Canal University.
- Mohamed, F (2013) The development of university administration in the Arab world in the light of contemporary administrative thought, *Journal of the Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration - Ain Shams University*, 45.

- Omari, A, Y, M (2014) The role of education offices in the professional development of educational leaders in general education schools in Al-Makhwah Governorate from the point of view of school principals and their agents, an unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Salman, A (2018) A proposed vision for developing a system for selecting and training primary school principals in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experiences of some countries, *Journal of the College of Education*, 34(2), 391-456.
- Shaqqura, M, Shaqqura, Z (2020) The development of human resources management in the directorates of education in the southern governorates of Palestine in the light of global models of excellence - a prospective study, *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 28 (7), 274-301.
- Sharaf, A, (2018) Training Needs to Raise the Efficiency of School Principals in the Light of Contemporary Administrative Thought from Their Point of View, *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 3(2), 269-291
- Shehata, S (2011) "A proposed conception to develop the performance of pre-university education institutions in Egypt", *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*, 35 (3), 517-640.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Cam, E, Saltan, F, and Çakir, R. (2016). The Relation between Life Long Learning Tendency and Leadership Level of Education Managers. *Participatory Educational Research (PER)*. 2(1), pp.80-88
- Davis, S. H., Leon, R. J, & Fultz, M. (2013). How Principals Learn to Lead: the Comparative Influence of on- the- Job Experiences, Administrator Credential Programs, and the ISLLC Standards in the Development of Leadership Expertise Among Urban Public School Principals. *International Journal of Educational Leadership Preparation*. 8 (1), 1-23.
- Fuller, E. J., Hollingworth, L. & An, B. P. (2019) [Exploring Intersectionality and the Employment of School Leaders](#). *Journal of Educational Administration* 57 (2) 134-151
- Jayaweera, S, Karunathilake, K, Weligamage, S(2021) Significance of Professional Development of School Principals: Evidence from Literature Review, *International Journal of Innovative Research and Knowledge*, 61(1): 51-62.
- Lee, Se Woong; Mao, Xinyi (2020): Recruitment and selection of principals: A systematic review. SAGE Journals. Collection.
- Mahfouz, J(2018) Mindfulness training for school administrators: effects on well-being and leadership, *Journal of Educational Administration*, 5(1), 1-19.
- Mestry K. (2021) The Swedish national principal training programme: A programme in constant change. *Journal of Educational Administration and History*;51(1):5-14.
- Powers, Patricia Ann. (2019). Developing Administrators for the 21st Century: Critical Competencies For Texas High School Principals. *DAL – A* 54/11,p.3953.

- Reynolds, B.L. and Anderson, T.A.F. (2015) Extra-Dimensional In-Class Communications: Action Research Exploring Text Chat Support of Face-to-Face Writing. *Computers and Composition*, 35(1): 52-64.
- Şenol Sezer , Gamzegül Engin (2021) School Principals' Views on Selecting, Training and Appointment of Administrator for Schools: A Case Study, *Education and Science*, 46(206), 263-280.
- Shun-wing, N and Sing-ying, E (2015) Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals, *Educational Management Administration & Leadership*, 12(1), 1-18.
- Terry, Paul M. (2019). Essential Skills for Principals. *Thrust For Educational Leadership*, 29(1), 916-444