

2020

## The Role of Basic Schools' Principals in Learning Quality Assurance in Salfet Governorate from Teachers' Point of View

Khalid Nazmi Karoana

*Al Quds Open University/Palestine*, kkerawani@qou.edu

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych)

---

### Recommended Citation

Karoana, Khalid Nazmi (2020) "The Role of Basic Schools' Principals in Learning Quality Assurance in Salfet Governorate from Teachers' Point of View," *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*: Vol. 11 : No. 29 , Article 11.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych/vol11/iss29/11](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych/vol11/iss29/11)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [dr\\_ahmad@aarj.edu.jo](mailto:dr_ahmad@aarj.edu.jo).

## دور مديري المدارس في تحقيق جودة التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين

### The Role of Basic Schools' Principals in Learning Quality Assurance in Salfet Governorate from Teachers' Point of View

**Prof. Khaled Nathmi Kerawani**

Professor/ Palestine/ Al- Quds Open University/ Palestine

kkerawani@qou.edu

**أ.د. خالد نظمي قرواني**

أستاذ دكتور/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Received: 4/ 3/ 2019, Accepted: 19/ 5/ 2019

DOI: 10.33977/1182-011-029-011

http: //journals.qou.edu/index.php/nafsia

تاريخ الاستلام: 4/ 3/ 2019م، تاريخ القبول: 19/ 5/ 2019م.

E - ISSN: 2307 - 4655

P - ISSN: 2307 - 4647

examined study sample comprised 20% from the original population. The data was analyzed using the descriptive approach and statistical methodology.

#### **The study sample showed the following:**

1- The school principals play a significant role in realizing quality education in the basic schools in Salfeet Governorate.

2- There are no statistical differences at  $a \leq 0.05$  in teachers responses towards the role of the principals' of basic schools in realizing quality education in Salfeet governorate attributed to the variables of age, specialization and experience.

3- There are statistical differences at  $a \leq 0.05$  in teachers responses towards the role of the principals' of basic schools in realizing quality education in Salfeet governorate due to the variables of sex for female favor.

**In light of study results, the researcher recommends that:**

1- The principals should be selected according to professional supervisory and managerial competency in order to realize quality of teaching.

2- Enhance and expand the supervisory role of the principals of schools to raise the quality of teaching.

3- Continue organizing rehabilitation courses for teachers and principals in order to assure their efficiency and role in realizing teaching quality.

4- Urge for further studies.

**Keywords:** Role, Principals of school, Quality of teaching.

#### **المقدمة:**

تسعى المجتمعات الإنسانية إلى النهوض بمستوى التعليم بغية تحقيق أهدافها في الرخاء والرفاهية، فضلاً عن تحقيق نهضة علمية وتقنية وضمان وصولها إلى الأمم الأخرى، ولتحقيق ذلك فقد وضعت هذه المجتمعات مقاييس محددة لمواكبة مستويات الجودة في النظام التعليمي في الدول المتقدمة في إطار مفاهيم الجودة الشاملة التي تحدد مستوى التقدم والرقي في نظام التعليم العام والخاص على حد سواء.

ولذلك تواجه الأنظمة التربوية في العالم عموماً وفلسطين خصوصاً تحديات كثيرة في محاولاتها لتحسين جودة التعليم والتعلم. ولمواكبة مستويات الجودة العالمية بمعاييرها ومقاييسها فقد تناولت جهود تحسين التعليم المراحل والمجالات كافة بدءاً برياض الأطفال ومروراً بمؤسسات التعليم العام وبخاصة المدارس وصولاً إلى مؤسسات التعليم العالي.

وحتى يحقق النظام التربوي أهدافه في تحقيق جودة مقبولة في التعليم والتعلم فقد وضعت وزارات التربية والتعليم العربية عموماً والفلسطينية خصوصاً أنظمة وتعليمات تعمل على الحفاظ على مسيرة التعليم في المدارس، وتحقيق الأهداف التعليمية التعليمية ورفع مستوى التحصيل الدراسي للطلبة في إطار معايير

#### **الملخص**

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور مديري المدارس ومديراتها في تحقيق جودة التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق في استجابات المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية في مدارس محافظة سلفيت، نحو دور مديري المدارس ومديراتها في تحقيق جودة التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والتخصص). ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها استخدم الباحث الاستبانة- التي أعدها وتحقق من صدقها وثباتها- لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (79) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية بنسبة 20% من المجتمع الأصلي. وبتحليل البيانات التي جمعت باستخدام المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية المتضمنة أظهرت الدراسة وجود دور مرتفع جداً لمديري المدارس ومديراتها في تحقيق جودة التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في استجاباتهم نحو دور مديري المدارس ومديراتها في تحقيق جودة التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغيرات (العمر، والتخصص، وسنوات الخدمة)، ووجود فروق في استجاباتهم نحو دور مديري المدارس ومديراتها في تحقيق جودة التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بضرورة اختيار المديرين والمديرات بناء على أسس الكفاءة المهنية الإشرافية والإدارية لضمان تفعيل دورهم في تحقيق جودة التعليم، وتعزيز الدور الإشرافي وتوسيعه لمديري المدارس ومديراتها بغية رفع جودة التعليم، والاستمرار في تنظيم الدورات التأهيلية للمعلمين والمديرين على السواء بهدف زيادة كفاءتهم وتفعيل دورهم في تحقيق جودة التعليم، وإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: دور، مديرو المدارس، جودة التعليم.

#### **Abstract**

This study aimed at investigating the role of primary schools principals in achieving quality assurance in Salfeet Governorate. It also aimed to explore whether there are statistical differences in the teachers' responses towards the role of primary schools principals in realizing education quality in Salfeet Governorate due to the variables of sex, age, experience, and specialization. To achieve the objectives of the study, and check the validity of its hypothesis, the researcher used the questionnaire which was verified and validated, to collect the needed data from the study sample which comprised 79 male/ female teachers. The

في إطار رؤية مستدامة للربط بين الاقتصاد واحترام التنوع الثقافي والموارد المتاحة (Kotride, Yunos & Anaf, 2014)

ويُعد تحقيق جودة التعليم وتحسينه من الموضوعات الرئيسية التي توليها الأمم اهتماماً خاصة في إطار جهودها للوصول إلى منتج تعليمي ذي كفاءة عالية، فالموارد البشرية في نظام التعليم تعد أهم الموارد المتاحة التي تسهم بفاعلية في إحداث التنمية الشاملة في المجتمعات الإنسانية عموماً والعربية خصوصاً، لذلك حاولت الأمم كافة وضع تعريف واضح لمفاهيم الجودة في التعليم، فقد عرفها الزواوي (2003: 17) بأنها معايير عالمية للقياس والاعتراف والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز واعتبار المستقبل هدفاً تسعى المجتمعات الإنسانية إلى تحقيقه، وصولاً إلى مستقبل يتمكن الإنسان من مواكبته بتحدياتها غير القابلة للتنبؤ، أما أحمد (2003) فيشير إليها بوصفها مجمل الصفات والخصائص المتعلقة بخدمة التعليم التي تفي باحتياجات الطلبة. فجودة التعليم تعني مستوى معيشي مرتفع للفرد والمجتمع من خلال استخدام معايير الجودة الشاملة في التعليم يوصفها من أهم الوسائل والأساليب الفاعلة في تطوير بنية النظام التعليمي وتحسينه بمكوناته كافة.

وقد تحول مفهوم الجودة من تقويم السلع والمنتجات الصناعية والخدمية إلى مصطلح تربوي تعليمي بما يجعل التعليم متمعاً وذا بهجة، فالجودة تشتمل على خصائص وسمات تعبر عن وضعية المدخلات والعمليات والمخرجات المدرسية التي يسهم العاملون في تحقيقها لإنجاز الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة. وحيث إن المجتمعات الإنسانية تعيش تغيرات وتحولات متسارعة بفعل التقدم في وسائل الاتصالات وثورة المعلومات والتكنولوجيا، فإن التعليم العام بحاجة إلى تطوير لمواكبة تلك التطورات والتغيرات ووسائل وأساليب متعددة تضمن تحقيق جودة عالية وشاملة في التعليم في إطار تحسين شامل للمنظومة التربوية بمكوناتها كافة، وصولاً إلى مخرجات تعليمية ذي جودة عالية (البوهي، 2001).

ولتحسين المنظومة التربوية لابد من تحسين مدخلات العملية التربوية من مناهج وبرامج تعليمية ومراجع علمية ومحتويات دراسية وتكنولوجيا تعليم من خلال تطبيق الأسس العلمية في تخطيط المنظومة التعليمية وتنفيذها في ضوء أهداف تربوية محددة قابلة للقياس (ثابت، 2005).

وحتى تنجز المؤسسة التربوية أهدافها المخططة بما فيها تحسين جودة التعليم، فإن مديري المدارس مطالبون بالاضطلاع بدورهم الإداري والفني بفعالية، وتحفيز المعلمين على التميز في أدائهم لأدوارهم التعليمية، فالمعلم مكون أساس من مكونات العملية التعليمية، فهو موجه وميسر لتعليم الطلبة وحفزهم لاستشارة أقصى طاقة لديهم بغية إحداث التغيير المطلوب في سلوك المتعلمين وتحقيق مستوى تعليمي رفيع الجودة والأداء. فمديرو المدارس يعملون على تحقيق الجودة في تعليم بالاستناد إلى مبادئها المتمثلة بالمشاركة والمبادأة والتطوير المستمر، والاستجابة السريعة لمتطلبات المتعلمين في إطار رؤية استراتيجية، تحقق المنفعة والتعاون وتبادل التفاعل بين المؤسسة التربوية والمجتمع (منصور، 2005).

فاضطلاع مديري المدارس بدورهم الفني والإشرافي يعمل

محددة لجودة التعليم المقبولة وطنياً وعالمياً، كما عملت على تحديد أدوار مختلف العاملين في الحقل التربوي، وبخاصة مديري المدارس ومديراتها، إضافة إلى العناية بمناهج التعليم والبيئة الفيزيائية والنفسية للمدارس، وتأهيل المعلمين بما يتماشى مع التطور الهائل في مجال التربية والتكنولوجيا (أبو عبيدة، 2011). ويقوم مديرو المدارس بدور فاعل في تنفيذ المهام المنوطة بهم لتحقيق الأهداف التربوية المخططة بمستوى مقبول من الجودة والفعالية، فهم مشرفون مقيمون يتابعون تنفيذ المعلمين لمهامهم الوظيفية فنياً وإدارياً. كما يعملون على تنظيم جهودهم وتنسيقها لضمان فعالية العمل الإداري الذي يضطلعون به بوصفهم إدارات مدرسية (عطوي، 2009).

ويسعى مديرو المدارس إلى تحقيق تميز وجودة عالية في المنتج التعليمي، إذ يعملون على إعداد المعلمين ومتابعة تطوهم وتأهيلهم بما يمكنهم من أداء رسالتهم التعليمية بفعالية وكفاءة، وذلك من خلال أدوارهم الإدارية والفنية التي يضطلعون بها، فهم المسؤولون عن متابعة عمل المعلمين وأدائهم لمهامهم التعليمية بما يضمن تحقيق جودة في أدائهم، وصولاً إلى تحقيق مخرجات تعليمية ذات جودة وتعليم، فضلاً عن أدوارهم الإدارية الهادفة بشكل رئيس إلى تنظيم جهود العاملين فيها وتهيئة البيئة المدرسية فيزيائياً، ونفسياً، واجتماعياً لتحقيق التفاعل المطلوب بين الطلبة ومعلميهم ضماناً لتحقيق المدرسة لرسالتها الإنسانية والتربوية والاجتماعية (العتيبي، 2015).

ويشغل مديرو المدارس في العصر الحديث دوراً بالغ الأهمية لضمان نجاح العملية التربوية بكل مجالاتها، مما يتطلب منهم جهداً إضافياً وسلوكاً إدارياً وفنياً إبداعياً وخلاقاً لتحقيق تعلم ذي معنى يتميز بمستوى عالٍ من الجودة من خلال الاضطلاع بوظائف الإدارة المدرسية من تخطيط للأهداف، وتنظيم وتنسيق للموارد البشرية والمادية، والعمل على تنفيذ المهام الموكلة للعاملين فيها في إطار المشاركة والمناقشة، وتفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة حتى يتمكن من المتابعة والتقييم، بما يفضي إلى تنفيذ المهام على خير وجه، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة بما فيها تحقيق مستوى عالٍ من الفعالية، والجودة في المخرجات التعليمية (البوهي، 2001).

وتسعى الإدارة المدرسية إلى إدارة المنهج والتعليم، وضبط النظام، وإجراء الامتحانات والتقييم، وإدارة الموارد المتاحة والتخطيط للمستقبل، والارتقاء بالعلاقة مع المجتمع المحلي، واستخدام المهارات العملية الضرورية لضمان نجاح سياسات المدرسة، وبخاصة فيما يتعلق بصناعة القرار والتفاوض والاتصالات وإدارة الصراع وتلبية مطالب العاملين (أبو عبيدة، 2011).

فالإدارة المدرسية تسعى جاهدة إلى ضمان جودة التعليم الذي يتضمن تزويد الطلبة بالمعرفة والمهارات، وتنمية اتجاهاتهم وخلق الإبداع لديهم في حل المشكلات محلياً وعالمياً. كما تسهم بفعالية في استدامة وديمقراطية وتطوير المجتمعات (العجمي، 2007). إذ إن الإدارة المدرسية تسعى إلى تحقيق طموحاتها في رفع جودة العملية التعليمية التعليمية، وليس فقط المخرجات التعليمية، مما يشجع المعلمين إلى التطلع للقيام بدور رئيس في تحقيق المستقبل

مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت كانت متوسطة بمقدار (62.6%) ، وأن مستوى تحقيق الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في دولة الكويت كان متوسطاً بمقدار (73.2%) ، وأنه لا توجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيري النوع والمؤهل العلمي في أبعاد مقياس تحقيق الجودة التربوية الشاملة جميعها، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم تبعاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخبرة (6 - أقل من 9 سنوات) ، ومتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة العاصمة والجهراء، كذلك أظهرت الدراسة وجود معامل ارتباط موجب بين درجة التمكين الإداري ومستوى تحقيق الجودة التربوية الشاملة، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بتوصيات عدة أهمها اعتبار التمكين الإداري أسلوباً إدارياً معاصراً يجب تبنيه، وتوفير المناخ المناسب لتطبيقه.

وقدم ونيس (2015) رؤية مقترحة للإدارة المدرسية مدخلاً لإصلاح التعليم في إطار دراسة الإدارة المدرسية ووظائفها وخصائصها، وواجبات مدير المدرسة وتنظيم العمل المدرسي وتقويمه، ومعوقات عمل الإدارة المدرسية وسمات الإدارة الناجحة، والتوصل إلى صياغة تصور مقترح للإدارة المدرسية يسهم في إصلاح التعليم في دولة ليبيا، وتوصلت كذلك إلى أنه ليس للإدارة المدرسية نمط قيادي معين تتبعه جميع المدارس، وأن مدير المدرسة الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، وأن لمدير المدرسة دورين إداري وفني في ضوء مبادئ أساسية تتركز عليها الرؤية التطويرية لتنظيم العمل المدرسي بكل مكوناته وحيثياته. وفي ضوء نتائج الدراسة خرجت بتوصيات عدة من أهمها: اختيار مديري المدارس من المؤهلات والخبرات، وذو كفاءة عالية، والاهتمام بالمنهج المدرسي والعمل على تطويرها وإعداد دورات تأهيلية وتدريبية لمديري المدارس من أجل النهوض والارتقاء بمستوياتهم وإيجاد علاقة اجتماعية جيدة بين المعلمين والتعاون مع البيئة المحلية وتوثيق الطلبة بأولياء الأمور.

وهدف عناني (2014) في دراسته إلى تقصي دور مدير المدرسة الخاصة في تحقيق جودة التربية العملية لطلبة الدبلوم المهني بجامعة العين للعلوم والتكنولوجيا بدولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر المعلمين، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة التي وزعت على عينتها البالغة (171) من طلبة مساق التربية العملية بقسم الدبلوم المهني بكلية التربية بجامعة العين للعلوم والتكنولوجيا في الفصل الدراسي الثاني للعام 2012/2013 من التخصصات جميعها، والذين يطبقون هذا المساق في (32) مدرسة خاصة بمنطقة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة:

◆ عدم وضوح سياسة الجامعة نحو التربية العملية عند بعض مديري المدارس، وخاصة فيما تتصل بمراحلها مما يؤثر سلباً على جودة التطبيق.

◆ ندرة حضور مدير المدرسة تخصص صفة عن الطالب المعلم بوصفه مشرفاً تربوياً فيها.

◆ ضعف رقابة المدير على عملية متابعة المعلم المتعاون للطلاب المعلم مرحلة اجتماع المدير بالطلبة المعلمين.

على ضبط النظام الإداري في المدرسة وتطويره والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية، وحل مشكلات الطلبة ورفع مستوى أداء العاملين في المدرسة، وخلق جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية الدافئة بين العاملين فيها، ورفع مستوى الوعي لدى الطلبة وأولياء أمورهم تجاه المدرسة، والترابط والتكامل بين الإداريين والمعلمين في المدرسة، والعمل بروح الفريق الواحد (طعيمة وآخرون، 2006).

ويتطلب تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في التعليم التغلب على المعوقات التي تعوق الإدارة المدرسية عن تحقيق أهدافها وبخاصة الارتقاء بمستوى التعليم والنجاح الكامل والفاعل في أدائها لمهامها الإدارية والفنية، بما يفرضي إلى تحقيق جودة التعليم طبقاً لمفاهيم الجودة الشاملة وخطة عمل مدروسة، ومن هذه المعوقات: نقص الإمكانيات المادية، وضعف مدخلات التعليم المتوافرة مقارنة بالدول المتقدمة، وضعف ثقافة الجودة لدى العاملين في مجالات التعليم كافة وعلى مختلف المستويات، إضافة إلى أن تحقيق جودة التعليم يتطلب وضع استراتيجية طويلة الأمد، كما أن مفهوم تحقيق جودة التعليم لا يقتصر على الاهتمام بالإجراءات الشكلية وليس المضمون، إذ أن دوائر الجودة في مؤسسات التعليم ووزارات التعليم العربية عموماً تركز اهتمامها على الشكليات دون الوعي الكامل باليات التطبيق وتنفيذها، فضلاً عن افتقاد تلك الخطط إلى دعم الإدارات العليا في تلك المؤسسات، وغياب التعاون والتنسيق بين تلك الدوائر وإدارات التعليم في تلك المؤسسات. إضافة إلى نقص حاد في صلاحيات الإدارات المدرسية بفعل النظم المركزية في التعليم وضعف كفايات المعلمين والمديرين - على حد سواء - يمثل أحد أهم المعوقات التي تعوق مديري المدارس ومديراتها عن تحقيق مستوى رفيع الجودة في التعليم (العمرات، 2010).

كذلك فإن غياب جزء كبير من القيم والاتجاهات الأساسية في ضبط الدور الفني لمدير المدرسة في إطار سعيه لتحقيق جودة التعليم في المدارس كالنظرة الإنسانية، والثقة بالنفس، والعاملين وخبراتهم والصدق مع الذات ومع الآخرين، والتواضع واحترام الذات، واحترام الآخرين وتعظيم دور التفكير والخبرات، والتأمل بالذات وتقبل آراء الآخرين والمشاركة في ثقافة المدرسة، وقرارات الإدارة المدرسية ومسؤولياتها، والعمل بروح الفريق، وتنمية الأداء المهني واستمراريته، والإيمان بحق الطلبة في التعليم، والإيمان بقدراتهم وقبول ميولهم واهتماماتهم والفروق الفردية بينهم يمثل جانباً مهماً من تلك المعوقات (الأنصاري وآخرون، 2000).

وقد تناول العديد من الباحثين العرب دور مديري المدارس في تحقيق جودة التعليم وإصلاحه، فقد هدف العتيبي (2015) التعرف على مدى تمكين مديري المدارس الثانوية لأداء مهامهم وأدوارهم في تحقيق الجودة الشاملة في التربية في دولة الكويت، والكشف عن العلاقة بين درجة تمكين مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت ومستوى تحقيق الجودة التربوية الشاملة فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخدم الاستبانة أداة ومقياساً للجودة الشاملة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (113) من مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة توصلت الدراسة إلى أن درجة تمكين

الاستبانة وتحليلها أظهرت الدراسة ضرورة الاهتمام الشديد بدور التخطيط في جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة رام الله، والرغبة الأكيدة في تطبيق معايير الجودة في التعلم لدى المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة، والحرص على توطيد العلاقة بين المدارس الخاصة والمجتمع المحلي في محافظة رام الله والبيرة. وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التوازن بين أهداف المدارس الخاصة من حيث تحقيق الربح من جهة، وتحقيق جودة التعلم من جهة أخرى، وضرورة تفعيل الدور الإشرافي لوزارة التربية والتعليم العالي على قطاع التعليم الخاص.

وهدف الغامدي (2006) في دراسته إلى قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في السعودية في ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين وتكونت عينة الدراسة من "450" معلماً في المدارس الثانوية والمتوسطة والابتدائية في المدرسة المنورة في السعودية. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة والتي حلت باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة حيث توصلت الدراسة إلى أن فاعلية أداء مديري المدارس فيما يتعلق بتوفير الحوافز للتعليم حصلت على المرتبة الأولى في أولويات مديري المدارس بمتوسط قدره (4.07) ، وتشجيع النمو المهني للمعلمين جاء أقل من المتوسط، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية أداء مديري المدارس في السعودية في ضوء مقياس هالينجر تبعاً لمتغيرات (للمرحلة الدراسية والتخصص وسنوات الخبرة) . وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت بضرورة استخدام مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية لقياس فاعلية أداء مدير المدرسة من أجل تحقيق أهداف التعليم والعمل على ربط فاعلية أداء مديري المدرسة بدرجة تحصيل طلبة المدرسة.

وقد تناول العديد من الباحثين الأجانب أيضاً دور مديري المدارس في تحقيق جودة التعليم وإصلاحه، فقد هدفت سينول وداعي (Senol & Dagi, 2017) في دراستها إلى الكشف عن الطرق التي يمكن أن تحسن نوعية التعليم من وجهة نظر المعلمين والإداريين في مدارس نيقوسيا القبرصية التركية، واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة شبه الرسمية التي أجريت مع "22" معلماً ومعلمة و"15" مديراً ومديرة. وتحليل البيانات بأسلوب تحليل المحتوى أظهرت الدراسة أن المعلمين أكدوا على حاجة التدريب في أثناء الخدمة للمعلمين والمديرين، وعلى أهمية توجيهات المديرين وإرشادهم للمعلمين في حين أكد المديرين على ضرورة استخدام المعلمين لأساليب التعليم الفعال والعلاقات الجيدة بين المعلمين والمديرين وأهمية العلاقة بين التوجيه والإرشاد من قبل المديرين والمعلمين.

وتناولت كولو (Kolu, 2015) دور المديرين لقيادة تعليمية في مدارس اندونيسيا في ضوء أن الهدف الرئيس للقيادة التعليمية هو زيادة المخرجات التعليمية للطلبة، وتحسين نوعية التعليم من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم، واستخدام في الدراسة منهج التحليل الكيفي والمقابلة لجمع البيانات اللازمة من معلمي ومديري مدارس اندونيسيا، وقد أظهرت الدراسة الايجابيات والسلبيات في أثناء تطبيق المديرين القيادة التعليمية في مدارس اندونيسيا. وأن غالبية المديرين والمعلمين يؤكدون تدعيم القيادة التعليمية في

◆ عدم تقديم المدير التسهيلات المطلوبة في معظم الأحيان لإفادة الطالب المعلم من تجهيزات والوسائل التعليمية في العملية التعليمية.

◆ ضعف التنسيق بين مدير المدرسة والمشرف الجامعي يهدف تفعيل مهام الطالب المعلم وتقييم أدائه.

◆ إسناد مدير المدرسة في بعض الأحيان أكثر من طالب معلم لمعلم متعاون واحد مما يعوق أدائه لدورة بفعالية وتكليف المدير لهم بحصص إضافية ومفاجأتهم بها.

◆ قلة تشجيع مدير المدرسة للطلبة المعلمين لحضر الاجتماعات المدرسية.

وحاول أبو حامد (2013) الوصول إلى تقييم أداء المدير بوصفه قائداً تعليمياً من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، وتكونت عينة الدراسة من (390) معلماً ومعلمة، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة لجمع البيانات اللازمة، وتحليل البيانات التي جمعت توصلت الدراسة إلى أن تقييم المعلمين لمستوى أداء المديرين بوصفهم قادة للتعليم جاء بمتوسط حسابي قدره (3.55) وبنسبة %71 وأن مستوى أداء المديرين على جميع مجالات ومستويات الاستبانة كان دون المستوى الافتراضي الذي اعتمدهت الاستبانة هو (%85) ، كما أظهرت الدراسة وجود فروق في متوسطات إجابات المعلمين على جميع محاور الاستبانة تبعاً لمتغير الجهة المشرفة لصالح مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووجود فروق في استجاباتهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في التعليم لصالح فئة (5 سنوات فما دون) ، ولم تظهر الدراسة وجود فروق تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل مع المدير.

وهدف الأمير والعواملة (2011) إلى التعرف إلى درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (200) مشرفاً ومشرفة منهم (139) مشرفاً و (61) مشرفة اختيروا بطريقة العينية العشوائية العنقودية من العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة أن مجال المنهاج جاء بدرجة مرتفعة بينما باقي المجالات جاءت بدرجة متوسطة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الجودة تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذا المشروع وتطبيقه على المدارس في وزارة التربية والتعليم الأردنية وضرورة عقد دورات تأهيلية وورش عمل مختصة بالتخطيط وفق معايير ضمان الجودة.

وسعى حلاوة وصالح (2010) إلى تقصي دور التخطيط في جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة، كما هدفاً إلى رسم السياسات والخطط الكفيلة بتفعيل الجودة بالإضافة إلى تحديد أدوات ومعايير قياس جودة التعليم كما ونوعاً، وأسلوب الانجاز والتحصيل العلمي عند الطلبة، وإمكانية استخدامها لتحسين مخرجات العملية التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من المجتمع الأصلي كاملاً نظراً لقلّة المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبالغ عددها "38" مدرسة خاصة، وجمع البيانات باستخدام

وبتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة أن الممارسات الإدارية لها دور إيجابي على تحصيل الطلبة وأن المديرين الخمسة لتلك المدارس يتعاونون مع المعلمين في تحديد مستقبل المدارس المأمول، وأن مستوى التحصيل الدراسي في الامتحان العام غير ثابت.

وهدف أييني (Ayeni 2012)، إلى فحص دور مديري المدارس في ضمان جودة التعليم من خلال تقييم عمليات الإشراف للمديرين في المدارس الثانوية في ولاية أوندو في نيجيريا، كما هدفت إلى فحص القيود والمعوقات التي تعوق المديرين عن إتمام أدائهم وواجباتهم الإشرافية على عملية التعليم والتعلم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من "60" مدير مدرسة، و (540) معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية من "60" مدرسة ثانوية في مقاطعة أوندو النيجيرية. واستخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات هي مقياس الرتب الإشرافية (SPRS) ومقابلة للمديرين (IGP) وأسلوب المجموعات البؤرية للمعلمين (FGDG)، وقد جرى تحليل الاستجابات باستخدام النسب المئوية والعلامات المئينة، وتحليل البيانات أظهرت الدراسة بأن المديرين يتخذون إجراءات للتأكد من حضور المعلمين، وأنهم يراقبون تحضيرهم لدروسهم وخطط العمل اليومية مثل تزويد الطلبة بالمواد التعليمية والمراجع، والتغذية الراجعة، ومراجعة النشاطات مع الطلبة بدرجة قليلة (منخفضة)، كما أظهرت الدراسة أن المديرين يواجهون تحديات في إجراءات التعليم الحكومي والموارد المدخلة، وتسليم المناهج، وأن تعليم الطلبة يتطلب تعاوناً فعالاً في تحقيق الأهداف المخططة بين المدرسة والمستفيدين في البيئة المحيطة (المجتمع المحلي).

وباستعراض الدراسات السابقة يتبين أهمية تقصي دور مدير المدرسة في ضمان تحقيق جودة التعليم نظراً لأن مخرجات تلك المدارس تمثل الجزء الأهم من مدخلات مؤسسات التعليم العالي مما يؤثر بشكل مباشر على مستوى الكفاءات العلمية التي سترشد المجتمع، وانعكاس ذلك على آفاق تنمية وتقدم ذلك المجتمع ورفاهيته. فقد تقصت العديد من الدراسات دور مديري المدارس في تحقيق جودة التعليم في تلك المدارس سواء كانت في المرحلة الثانوية أم الأساسية كدراسة العتيبي (2015)، وونيس (2015)، وعناني (2014)، وأبو حامد (2013)، والغامدي (2006)، وكولو (Kolu, 2015)، وندونيج والان وإيملي (Ndungu, Allan & Emily, 2015) وكوتراید ويونس وأناف (Kotride, Yunos & Anaf, 2014)، وبينغو وميكهاتز (Bhengu & Mkhize 2013)، وأييني (Ayeni 2012). كما تناولت دراسات أخرى معايير الجودة في التعليم في المدارس، وتقديم بعض التصورات لتحقيق ذلك كدراسة الأمير والعوامل (2011)، وحلاوة وصالح (2010)، ودراسة وسينول وداغي (Senol & Dagi, 2017).

وقد انفردت الدراسة الحالية بتقصي دور مديري المدارس في تحقيق جودة التعليم في مدارس محافظة سلفيت، فكانت الوحيدة - في حدود علم الباحث - التي أجريت في مدارس محافظة سلفيت.

النظام التعليمي الإندونيسي بقوة، وأن القيادة التعليمية للمديرين تسير بفعالية في حال توجيه أتباعهم في ضوء الأهداف التعليمية والتعاون الجيد بين المديرين والمعلمين والطلبة المستفيدين.

وهدف ندونيج والان وإيملي (Ndungu, Allan & Emily, 2015)، إلى مراقبة وتقييم المديرين للتعليم والتعلم الفعالين في المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة كيتونفور في كينيا من خلال تحضير الدرس الفعال، وعملية التعليم والتعلم، وأثر عملية التقييم المستخدمة في المدرسة على فاعلية التعلم والتعليم، ولتأسيس بيئة تعليمية تعليمية فعالة وأثرها على تحقيق تعليم وتعلم فعالين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة العشوائية من "15" مديراً ومديرة و"113" معلماً ومعلمة في "30" مدرسة من المدارس الثانوية الحكومية و"30" في مقاطعة غينفور في كينيا و"30" صف مدرسي، وأظهرت الدراسة أن (88%) من المعلمين لم يوافقوا على تقييم المعلمين للتعليم الصفوي و (63%) من المعلمين لم يوافقوا على تحضير المعلمين للدرس الصفوي. وأن (89%) من استجابات أفراد الدراسة أفادت أن أداء المعلمين الذين يحضرون الدروس كان أكثر فعالية. كما أظهرت الدراسة أن (80%) من المعلمين أكدوا على الحاجة إلى تحسين نظام المراقبة والتقييم للتعلم والتعلم، كما أكدت غالبية المعلمين على أن نظام المراقبة والتقييم بما فيها الامتحانات المطبقة في المدارس غير فعال. كذلك أظهرت الدراسة أن غالبية المديرين يوافقون (87%) على أن البيئة التعليمية لها دور مؤثر على نوعية التعليم والتعلم وأن (89%) من المعلمين أيضاً يوافقون على ذلك. وبالإجمال فقد خلصت الدراسة إلى أهمية خطة تحضير الدرس، والبيئة التعليمية، وأسلوب المراقبة والتقييم لها، وأن لها أثر بالغ على فاعلية التعليم والتعلم. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت بضرورة تحضير المعلمين خطة للدرس الصفوي، وأن على رئيس الدائرة المختصة التأكد من إتمام ذلك وضرورة تحسين أسلوب المراقبة لضمان حضور المعلمين والطلبة من قبل المسؤولين عن ذلك.

وفحص كل من كوتراید ويونس وأناف (Kotride, Yunos & Anaf, 2014) دور المديرين في ضمان وإدارة جودة التعليم في المدارس الثانوية في نيجيريا من خلال فحص دور المدير التنفيذي في الأمور المالية، وتوفير البيئة الفيزيائية للتعلم وصيانتها والمناهج المدرسية، والإشراف التربوي، وضبط النظام الأكاديمي وغير الأكاديمي. واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل الكيفي، وقد أظهرت الدراسة أنه على المديرين شغل دور مركزي في إصلاح التعليم وأن عليهم العمل على الاستجابة لمتطلبات التعليم الفعال، والاستجابة لتغيير المنهاج وأن التغيير في النظام التعليمي أمر حيوي في ضوء ثورة المعلومات والتغيرات التكنولوجية والحاجة إلى تطبيق آليات لضمان تحقيق التغيير المتوقع والمطلوب.

وقد سعى بينغو وميكهاتز (Bhengu and Mkhize 2013)، إلى تقصي ممارسات مديري القيادة التعليمية في تحسين التحصيل الدراسي للطلبة - حالة دراسية لخمسة مدارس ثانوية في منطقة أمبومولو في جنوب دوربان في جنوب أفريقيا. ولتحقيق أهداف دراستهما استخدمتا المنهج الكيفي من خلال المقابلة شبه الرسمية مع المديرين في خمس مدارس بوصفها عينة مختارة للدراسة.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

يُعد مفهوم الجودة في مخرجات العملية التعليمية حديث العهد، إذ انتقل من عمليات الإنتاج والصناعة إلى العملية التعليمية بفعل التطورات العلمية والاجتماعية المتعددة والمتسارعة، مما ينعكس على أدوار أطراف العملية التعليمية ومهامها، وبخاصة مديري المدارس ومديراتها (Ndungu, Allan & Emily 2015).

وقد زاد الاهتمام بجودة التعليم حديثاً مما أدى إلى ظهور مفاهيم متعددة طالت مناحي العملية التربوية ككل وبخاصة مفهوم الجودة الشاملة الذي يعد أولوية رئيسة من أولويات المجتمعات الإنسانية عموماً، بغية تحقيق نوعية متميزة للتعليم فيها وارتفاع مستوى الجودة المطلوبة في المخرجات التعليمية (Kraft, Blazar & Hogan, 2018).

ويواجه مديرو المدارس بشكل عام تحديات جمة تتطلب منهم توفير جو مناسب للتعليم والتعلم بما يضمن تحقيق جودة مرتفعة من التعلم، وتجاوز العقبات والتحديات التي تعوقهم عن أداء مهامهم بفعالية وكفاءة (Ayani, 2012).

وتتعاظم التحديات التربوية أمام مديري المدارس في فلسطين مما يؤثر على أدائهم لمهامهم الوظيفية بشقيها الإداري والفني، وتوقعهم عن تحقيق أهدافهم التربوية وبخاصة الارتقاء بمستوى التعلم وضمن جودته. لذلك فقد أقرت وزارة التربية والتعليم في فلسطين تخصص وظيفة نائب مدير لكل مدرسة في فلسطين لتمكينه من أداء مهامه وتسهيل تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية المخططة (منصور، 2005).

وبناءً على ما تقدم، إضافة إلى ملاحظات الباحث بوصفه عضو هيئة تدريس يشرف على مقررات التربية العملية، مما يتيح له التواصل مع مديري المدارس والمعلمين في محافظة سلفيت فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما دور مديري المدارس في تحقيق الجودة في التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين؟  
ويتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة السؤال الفرعي الآتي:

■ هل يوجد فروق في استجابات المعلمين نحو دور مديري المدارس في تحقيق الجودة في التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والتخصص)؟

## فرضيات الدراسة:

● لا يوجد فروق في استجابات المعلمين عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو دور مديري المدارس في تحقيق الجودة في التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والتخصص).

## أهداف الدراسة

◆ الكشف عن دور مديري المدارس في تحقيق الجودة في

التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين.

◆ الكشف عما إذا كان هناك فروق في استجابات المعلمين نحو دور مديري المدارس في تحقيق الجودة في التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت تُعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والتخصص).

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، فضلاً عن أهمية دور مديري المدارس في ممارسة أدوارهم الفنية والإدارية لضمان قيام المعلمين بواجباتهم التعليمية بشكل فعال لضمان تحقيق مستوى عالٍ من التعليم، ورفع معدلات التحصيل الدراسي للطلبة وبجودة عالية، وبخاصة أن العملية التربوية تحولت إلى استثمار في العنصر البشري بغية الإسهام في إحداث تنمية شاملة في المجتمع، كما تبرز أهميتها في النتائج المرجوة، والتوصيات المأمول تقديمها لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في فلسطين.

## حدود الدراسة:

■ الحدود البشرية: معلمو ومعلمات المدارس الأساسية (من الصف الأول وحتى الصف السادس) في محافظة سلفيت وستكون من وجهة نظرهم.

■ الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي 2018/2019.

■ الحدود المكانية: المدارس الأساسية في محافظة سلفيت في فلسطين.

## مصطلحات الدراسة

◀ الدور: يعرف بأنه الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون (نشوان، 1992: 109).

مدير المدرسة هو المسؤول الأول في المدرسة الذي يشرف على تسيير الأعمال الإدارية والتربوية والتعليمية والاجتماعية، وهو المسؤول عن تنظيم جهود العاملين فيها وتنسيقها، والتأثير في سلوك المعلمين والعاملين فيها، وتوجيهه بغية تحقيق أهدافها المخططة والمنشودة (وزارة التربية والتعليم، 2008: 12).

ويعرف الباحث دور مدير المدرسة إجرائياً بأنه الوظيفة التي يضطلع من خلالها بدوره الإداري والفني في إدارة الموارد البشرية وغير البشرية، وتطوير كفايات المعلمين وتنميتها باستخدام مهاراته القيادية المتمثلة بالمهارات الإدارية، والفنية، والإنسانية بغية تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية.

◀ جودة التعليم: تُعرف بأنها جملة المعايير والإجراءات والقرارات التي يهدف تنفيذها إلى تحسين البيئة التعليمية، وتشمل هذه المعايير المؤسسات التعليمية بأطرها وأشكالها كافة، والهيئة التدريسية والإدارية بمن فيهم الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظومة التعليمية (Grima, 2008: 3).



المتغيرات	المستويات	التكرارات	النسب المئوية %
	5 سنوات فأقل	12	15.2
	6 - 10	17	21.5
سنوات الخدمة	11 - 15	21	26.6
	أكثر من 15	29	36.7
	المجموع	79	100.0

### وصف أداة الدراسة:

أعد الباحث استبانة أداة لجمع البيانات اللازمة بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة العتيبي (2015)، وأبي حامد (2013)، والأمير والعاملة (2011)، وحلاوة وصالح (2010)، والغامدي (2006)، الغامدي (2006)، وندونينغ والان وإيملي (2015) (Ndungu, Al-), lan and Emily، وأييني (2012) (Aveni). وقد تكونت أداة الدراسة من (50) فقرة وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وأعطيت الفقرات ذات المضمون الإيجابي (3) درجات عن كل إجابة (موافق)، ودرجتان عن كل إجابة (محايد)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض). وتكونت الاستبانة من قسمين، الأول: ويتعلق ب المتغيرات المستقل (المعلومات الشخصية) التي تشمل العمر، والجنس، والتخصص، وسنوات الخدمة. وقسم متغير العمر إلى أربع فئات هي: 30 سنة فأقل وعددهم 13، 31 - 40 سنة وعددهم 33، و41 - 50 سنة وعددهم 22، وأكثر من 50 سنة وعددهم 11، ومتغير الجنس ذكر وبلغ عدد أفرادها 37، وأنثى وبلغ عدد أفرادها 42، ومتغير التخصص علمي وبلغ عدد أفرادها 34، وأدبي وبلغ عدد أفرادها 45، ومتغير سنوات الخدمة 5 سنوات فأقل وبلغ عدد أفرادها 12، 6 - 10 سنوات وبلغ عدد أفرادها 17، 11 - 15 سنة وبلغ عدد أفرادها، أكثر من 15 سنة 21 وبلغ عدد أفرادها 29، وبذلك يكون عدد أفراد المتغيرات المستقلة 79 معلماً ومعلمة الذين استرجعت استباناتهم. والقسم الثاني الذي يتناول عبارات الاستبانة التي وزعت الاستبانة إلى مجالين، وهما: المجال الأول الذي يقيس دور المديرين والمديرات في تحقيق معايير جودة الإدارة والتكنولوجيا وكان عدد فقراته 25 فقرة. والمجال الثاني الذي يقيس دور المديرين والمديرات في تحقيق معايير جودة أداء المعلمين وكان عدد فقراته 25 فقرة.

### صدق أداة الدراسة:

تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة بعرضها على سبعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، وأكد المحكمون أن الأداة صادقة بعد أن حذفت بعض الفقرات، وأضيفت أخرى وعدلت فقرات أخرى. وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين الخاصة بالتعديلات التي طلبوها، وقد اختيرت عينة الدراسة التطبيقية بطريقة عشوائية وفق جدول الأعداد العشوائية: فقد كانت نسبة الذكور إلى الإناث في عينة الدراسة، كما هي في مجتمع الدراسة. وكان عدد المعلمين في مجتمع الدراسة 235 معلماً وعددهم في عينة الدراسة كان 47 بنسبة 20%، وعدد المعلمات 266 معلمة، وعددهن في عينة الدراسة 53 معلمة، كما كان عدد الذكور في

ويعرف الباحث جودة التعليم إجرائياً بأنها النسبة أو الدرجة التي يمكن الحصول عليها من استجابة المعلمين على فقرات الاستبانة بوصفها أداة الدراسة نحو مستوى المخرجات التعليمية الناتج عن تطبيق المعايير والإجراءات والقرارات التي يتخذها المديرين لتسيير العملية التعليمية، وتشمل معايير جودة الإدارة والتكنولوجيا ومعايير جودة أداء المعلمين.

## الطريقة والإجراءات

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت في العام الدراسي 2018 / 2019 البالغ عددهم 502 معلماً ومعلمة (وزارة التربية والتعليم، 2017).

### منهج الدراسة:

اتباع في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمة طبيعتها الكمية، الذي يستخدم فيه مفاهيم الإحصاء الاستدلالي وأساليبه لتحليل البيانات، واستخراج النتائج.

### عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة قوامها (100) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة سلفيت في الفصل الأول من العام الدراسي (2018 / 2019) بنسبة 20% من المجتمع الأصلي البالغ عددهم 502 معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية (وزارة التربية والتعليم، 2017). وقد أعاد (79) منهم استباناتهم، ولم يعد (21) منهم استباناتهم لأسباب خاصة بهم، وبذلك أصبحت نسبة عينة الدراسة الذين استرجعت استباناتهم (15.7%) من المجتمع الأصلي. والجدول (1) يبين توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

### الجدول (1):

توزيع أفراد عينة بحث للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

المتغيرات	المستويات	التكرارات	النسب المئوية %
	30 سنة فأقل	13	16.5
	31 - 40	33	41.8
العمر	41 - 50	22	27.8
	أكثر من 50	11	13.9
	المجموع	79	100.0
	ذكر	37	46.8
الجنس	أنثى	42	53.2
	المجموع	79	100.0
	علمي	34	43.0
التخصص	أدبي	45	57.0
	المجموع	79	100

عن كل إجابة (موافق) ، ودرجتان عن كل إجابة (محايد) ، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض) ، ومن أجل تفسير النتائج أعتد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات (Mackmimie, 2011):

### جدول (3)

ميزان النسب المئوية للاستجابات

درجة الاستجابات	النسبة المئوية
منخفضة جدا	أقل من 50%
منخفضة	من 50% - 59%
متوسطة	من 60% - 69%
مرتفعة	من 70% - 79%
مرتفعة جدا	من 80% فما فوق

ويبين الجدولان (4) ، (5) النتائج، ويبين الجدول (6) خلاصة النتائج.

■ النتائج المتعلقة بالمجال الأول (تحقيق معايير جودة الإدارة والتكنولوجيا) .

### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	يضع مدير المدرسة الخطط الخاصة بتطبيق جودة التعليم.	2.8228	94.0933	مرتفعة جدا
2	يبدى مدير المدرسة التزامه بتطبيق أسس الجودة في التعليم.	2.8101	93.67	مرتفعة جدا
3	يستثمر مدير المدرسة كل الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف التعليمية بجودة عالية.	2.8101	93.67	مرتفعة جدا
4	يشترك مدير المدرسة المعلمين في قيادة المدرسة.	2.6076	86.92	مرتفعة جدا
5	يوزع مدير المدرسة الصلاحيات والمسؤوليات بين جميع المعلمين وفق مؤهلاتهم.	2.7089	90.2966	مرتفعة جدا
6	يعمل مدير المدرسة على تطوير المعلمين مهنيا بما يضمن تحقيق جودة التعليم.	2.5949	86.4966	مرتفعة جدا
7	ينظم مدير المدرسة ورشات عمل حول أساليب تطوير التعليم بما يفضي إلى تحسين جودة التعليم.	2.2152	73.84	مرتفعة
8	ينظم مدير المدرسة باستمرار أنشطة متعددة (محاضرات، ورشات تدريبية، ندوات...) في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتثقيف المعلمين.	2.2658	75.5266	مرتفعة

الاستبانات المسترجعة 37 معلماً، وعدد المعلمات في الاستبانات المسترجعة 42 معلمةً وينسبهم نفسها في مجتمع الدراسة. وطبق الإجراء نفسه على المتغيرات الأخرى كالعمر والتخصص، وسنوات الخدمة. وقسم متغير العمر إلى أربع فئات هي: 30 سنة فأقل وبعدهم 13، 31 - 40 سنة وبعدهم 33، و41 - 50 سن وبعدهم 22، وأكثر من 50 سنة وبعدهم 11، ومتغير الجنس ذكر وبلغ عدد أفرادها 37، وأنتى وبلغ عدد أفرادها 42، ومتغير التخصص علمي وبلغ عدد أفرادها 34، وأدبي وبلغ عدد أفرادها 45، ومتغير سنوات الخدمة 5 سنوات فأقل وبلغ عدد أفرادها 12، 6 - 10 سنوات وبلغ عدد أفرادها 17، 11 - 15 سنة وبلغ عدد أفرادها، أكثر من 15 سنة 21 وبلغ عدد أفرادها 29، وبذلك يكون عدد أفراد المتغيرات المستقلة 79 معلماً ومعلمةً الذين استرجعت استباناتهم. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على المتغيرات المستقلة. كما أن الجدولان (4) ، (5) يبينان أداة الدراسة بصورتها النهائية.

### ثبات أداة الدراسة

جرى احتساب معامل الثبات للاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ (Cronbach Alpha) باستخدام طريقة التجزئة النصفية، وكانت العينة الاستطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية، فبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.967) على محوري الأداة على النحو الآتي:

### جدول (2)

الرقم	المحور	معامل الثبات
1	محور تحقيق معايير جودة الإدارة والتكنولوجيا	0.97.5
2	محور تحقيق معايير جودة أداء المعلمين	0.95.9
	المجموع	0.967

### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات أدخلت للحاسوب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وقد استخدمت النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية الموزونة، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

### نتائج الدراسة

◀ أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه

ما دور مديري المدارس في تحقيق الجودة في التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

وقد أعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (3) درجات

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
9	يستخدم مدير المدرسة التواصل الإلكتروني لتسهيل تفاعل المعلمين في مجتمعهم الوظيفي.	2.6329	87.7633	مرتفعة جدا	24	يعمل مدير المدرسة على توفير مناخ مدرسي ملائم بما يؤدي إلى تحقيق جودة التعليم.	2.6962	89.8733	مرتفعة جدا
10	يسعى مدير المدرسة إلى تطوير المعلمين مهنيًا بما يضمن تحقيق جودة التعليم.	2.5949	86.4966	مرتفعة جدا	25	يعمل مدير المدرسة على توفير بيئة مدرسية فيزيقية ملائمة من خلال العناية بالمرافق المدرسية كافة.	2.7089	90.2966	مرتفعة جدا
11	يوفر مدير المدرسة فرصا لتدريب المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما ينعكس إيجابا على تحصيل الطلبة.	2.6456	88.1866	مرتفعة جدا	الدرجة الكلية				
12	يرسل مدير المدرسة دعوات حضور الاجتماعات إلكترونياً.	2.2152	73.84	مرتفعة	أقصى درجة للفقرة (3) درجات				
13	يستخدم مدير المدرسة التكنولوجيا للتسريع في حل المشكلات مع الجهات المعنية.	2.6203	87.3433	مرتفعة جدا	يتبين من الجدول (4) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مديري المدارس في تحقيق الجودة في التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة جدا في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 9، 10، 11، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25) وبلغت نسبتها المئوية أعلى من (80%) ، وكانت مرتفعة في الفقرات (7، 8، 12) فكانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جدا بدلالة النسبة المئوية (86.98%). ويرجع الباحث ذلك إلى توجيه مدير المدرسة للمعلمين باستخدام التكنولوجيا في العمل المدرسي بمجالاته كافة، وخاصة أن تعليمات وزارة التربية والتعليم توجه المعلمين إلى استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في أداء مهامهم. ولذلك جاءت استجابات المعلمين على عبارات هذا المجال متراوحة بين مرتفعة ومرتفعة جداً. وكانت أعلى الفقرات على هذا المجال الفقرة رقم (1) والتي تنص على «يضع مدير المدرسة الخطط الخاصة بتطبيق جودة التعليم» وكانت استجابة المعلمين بنسبة (94.09%). ويعزو الباحث ذلك إلى الدورات التأهيلية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم في فلسطين لتأهيل المعلمين في مجال القيادة والإدارة، بما فيها التخطيط بشكل عام، والتخطيط لتحسين جودة التعليم بشكل خاص، فضلا عن الخبرة التي اكتسبها المديرون من عملهم التدريسي والتخطيط للتدريس بوصفهم معلمين سابقين. وأما الفقرة رقم (3) التي تنص على «يستثمر مدير المدرسة كل الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف التعليمية بجودة عالية» فقد كانت نسبة استجابة المعلمين (93.67%). ويفسر الباحث ذلك بأن المديرين يعدون نجاح المدرسة في رفع جودة التعليم ومستواه يمثل نجاحا لهم، مما يضمن رضا المسؤولين والمجتمع عنهم، لذلك يحرص المديرون على التواصل مع أولياء الأمور والحصول على تغذية راجعة ورضاهم عن أداء المدرسة في إطار ممارستهم لدور المدرسة المجتمعية. أما الفقرة رقم (7) والتي تنص على «ينظم مدير المدرسة ورشات عمل حول أساليب تطوير التعليم بما يفضي إلى تحسين جودة التعليم فقد كانت استجابة المعلمين لها بنسبة (73.84%) ، وهي نسبة مرتفعة لكنها أقل الفقرات. ويعزو الباحث ذلك إلى انشغال معظم المعلمين عن حضور الورشات والنشاطات لكثرة أعبائهم التدريسية مما أدى إلى انخفاض نسبة استجاباتهم عن الفقرات الأخرى. وأما الفقرة رقم (12) والتي تنص على «يرسل مدير المدرسة دعوات حضور الاجتماعات إلكترونياً والتي كانت				
14	يمكن مدير المدرسة أولياء أمور الطلبة من التواصل إلكترونياً مع المدرسة (إدارة ومعلمين).	2.5063	83.5433	مرتفعة جدا					
15	يحث مدير المدرسة المعلمين على استخدام التكنولوجيا لاطلاعهم على تجارب أقرانهم.	2.5696	85.6533	مرتفعة جدا					
16	يعمل مدير المدرسة على توفير الدعم الفني للمعلمين.	2.5443	84.81	مرتفعة جدا					
17	يوفر مدير المدرسة المدرسة مختصاً في تكنولوجيا المعلومات في مدرسته	2.5443	84.81	مرتفعة جدا					
18	يشجع مدير المدرسة على نشر ثقافة التعلم الذاتي بما فيها التدريب العملي باستخدام الوسائل التقنية الحديثة.	2.6456	88.1866	مرتفعة جدا					
19	يوجه مدير المدرسة المعلمين لتسجيل علاماتهم إلكترونياً بما يضمن حفظها.	2.7848	92.8266	مرتفعة جدا					
20	يتابع مدير المدرسة باستخدام التكنولوجيا تحصيل الطلبة الدراسي أولاً بأول.	2.6456	88.1866	مرتفعة جدا					
21	يقوم مدير المدرسة المعلمين بشكل متواصل (دوري ومستمر) لضمان تحقيق جودة التعليم.	2.6582	88.6066	مرتفعة جدا					
22	يتابع مدير المدرسة سلوكيات الطلبة في مرافق المدرسة (الساحات، الممرات، الحدائق...) إلكترونياً باستخدام الكاميرات.	2.6709	89.03	مرتفعة جدا					
23	يسعى مدير المدرسة إلى تلبية حاجات الطلبة المختلفة.	2.7215	90.7166	مرتفعة جدا					

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
36	يحفز مدير المدرسة المعلمين على تحقيق متوازن لغايات التعليم: المعرفة، تحقيق الذات، مشاركة الآخرين.	2.6835	89.45	مرتفعة جدا
37	يوجه مدير المدرسة المعلمين على حث الطلبة على استخدام التكنولوجيا (الانترنت والبريد الالكتروني والوسائط الفائقة...) في التعلم.	2.6456	88.1866	مرتفعة جدا
38	يرشد مدير المدرسة المعلمين لتحفيز الطلبة على التفكير الإبداعي بما فيها أسلوب حل المشكلات.	2.6962	89.8733	مرتفعة جدا
39	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام أسلوب العمل الجمعي (الفريقي) داخل الصف.	2.7595	91.9833	مرتفعة جدا
40	يوجه مدير المدرسة المعلمين لاستخدام تقنيات التعليم والتعلم (مختبرات وورش وخرائط وصور وملخص السبورة...الخ).	2.7595	91.9833	مرتفعة جدا
41	يوجه مدير المدرسة المعلمين لاستخدام أساليب تقييمية مختلفة (اختبارات علمية، دراسات ميدانية، اختبارات، تقييمية شفوية وتحريرية، وكتابة بحوث ودراسات...).	2.7342	91.14	مرتفعة جدا
42	يحث مدير المدرسة المعلمين على التزام الأسس الموضوعية في تقويم الطلبة دون محاباة أو مجاملة لأحد.	2.7848	92.8266	مرتفعة جدا
43	يوجه مدير المدرسة المعلمين لإجراء التقويم الدوري المستمر الشامل على مدار العام الدراسي للطلبة.	2.7848	92.8266	مرتفعة جدا
44	يوجه مدير المدرسة المعلمين لتنوع وسائل التواصل مع الطلبة مما يزيد فهمهم للمادة الدراسية.	2.7722	92.4066	مرتفعة جدا
45	يعزز مدير المدرسة المعلمين بما يرفع من حالتهم المعنوية وبالتالي رضاهم الوظيفي.	2.7468	91.56	مرتفعة جدا
46	يحث مدير المدرسة المعلمين على المبادرة بما فيها طرح الأفكار الجديدة وبخاصة في مجالات التدريس.	2.7215	90.7166	مرتفعة جدا
47	يوجه مدير المدرسة المعلمين للتواصل مع الطلبة إلكترونياً.	2.481	82.7	مرتفعة جدا
48	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز مهارات البحث العلمي.	2.7342	91.14	مرتفعة جدا

استجابة المعلمين عليها بنسبة (73.84%) ، فإن الباحث يرجع ذلك إلى ضعف البنية التحتية الالكترونية في المدارس، فضلاً عن عدم امتلاك المعلمين لأجهزة الحاسوب داخل المدرسة أو البيت، ونقص الثقافة الالكترونية لدى بعضهم.

■ النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (تحقيق معايير جودة أداء المعلمين) .

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
26	يحرص مدير المدرسة على وجود العدد الكافي من المعلمين في مختلف التخصصات التعليمية.	2.6456	88.1866	مرتفعة جدا
27	يراعي مدير المدرسة توافر مؤهل علمي جامعي كحد أدنى في تخصصاتهم.	2.7848	92.8266	مرتفعة جدا
28	يمتلك المديرون الكفايات اللازمة لتقويم مهارات التدريس.	2.8354	94.5133	مرتفعة جدا
29	يراعي مدير المدرسة، واللوائح التنظيمية في طلب ترقية المعلمين على أسس علمية (الإبداع، والإنجاز، والخبرة، والعطاء في المهنة...).	2.6456	88.1866	مرتفعة جدا
30	يعمل مدير المدرسة على أن يلتحق المعلمون بدورات تدريبية باستمرار لمواكبة التطورات العلمية في مجال التدريس.	2.7722	92.4066	مرتفعة جدا
31	يحث المديرون المعلمين على التنوع في طرائق التدريس وأساليبه التي يستخدمونها.	2.8354	94.5133	مرتفعة جدا
32	يتابع مدير المدرسة التزام المعلمين بصياغة الأهداف سلوكياً (أن والفعل المضارع وبلغة المتعلم والظرف التعليمي والمعياري...).	2.6582	88.6066	مرتفعة جدا
33	يحث مدير المدرسة المعلمين على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.	2.7342	91.14	مرتفعة جدا
34	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحقيق الأهداف التعليمية الشاملة بتوازن (معرفياً، ونفس حركياً، ووجدانياً، واجتماعياً).	2.7468	91.56	مرتفعة جدا
35	يوجه مدير المدرسة المعلمين على حث الطلبة على التعلم الذاتي بما يفضي إلى اعتمادهم على أنفسهم في التعليم.	2.6456	88.1866	مرتفعة جدا

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
	الدرجة الكلية	2.66	88.66667	مرتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (6) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مديري المدارس في تحقيق الجودة في التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة جداً على جميع الأبعاد، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (88.66%). ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري المدارس يقومون بدور الإشراف التربوي بوصفهم مشرفين مقيمين، مما يحسن دور المعلمين التعليمي ويرفع من جودة التعليم، فضلاً عن دورهم الإداري والرقابي على أداء المعلمين وحضورهم ونشاطهم التعليمي والمدرسي، بما ينمي شخصية الطلبة ويرفع من مستوى تحصيلهم الدراسي. وبذلك اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو حامد (2013)، والغامدي (2006)، وسينول وداغي (Senol & Dagı, 2017)، وكولو (Kolu, 2015)، وندونج والان وإيملي (Kotride, Yu- Ndungu, Allan & Emily, 2014)، وبينغو وميكهاتز (Bhengu & Mkh- nos & Anaf, 2014)، وأيني (Aveni, 2012).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه

هل يوجد فروق في استجابات المعلمين والمعلمات نحو دور مديري المدارس مديراتها في تحقيق الجودة في التعليم في مدارس محافظة سلفيت تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، التخصص)؟ ويتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة والجدول (7)، 8، 9، 10.

نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو دور مديري المدارس في تحقيق الجودة في التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، التخصص).

لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير العمر استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (7) يبين النتائج

الجدول (7)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تعزى إلى متغير (العمر)

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحقيق معايير	بين المجموعات	0.340	3	0.113		
جودة الإدارة والتكنولوجيا	داخل المجموعات	8.048	75		1.057	0.373
	المجموع	8.388	78			

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
49	يوجه مدير المدرسة المعلمين لإصدار الصحف والمجلات والنشرات الإلكترونية في المدرسة لنشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين الطلبة.	2.4051	80.17	مرتفعة جداً
50	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تنظيم النشاطات التي تنمي تفكير الطلبة.	2.7468	91.56	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	2.7104	90.3466	مرتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (3) درجات

يتبين من الجدول (5) أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مديري المدارس في تحقيق الجودة في التعليم في المدارس الأساسية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت مرتفعة جداً في جميع الفقرات. وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (90.34%). ويفسر الباحث ذلك بأن المديرين يقومون بدورهم الإشرافي بوصفهم مشرفين مقيمين يتابعون أداء المعلمين لمهامهم التعليمية، وبخاصة أن وزارة التربية والتعليم في فلسطين أخضعت المعلمين لدورات تأهيلية تتعلق بتأهيلهم تربوياً، وتأهيل المديرين على مهارات الإشراف التربوي بوصفهم مشرفين مقيمين.

وكانت أعلى الفقرات رقم (28) والتي تنص على «يحث المديرون المعلمين على التنوع في طرائق التدريس وأساليبه التي يستخدمونها» والتي كانت نسبة استجابة المعلمين (94.51%) ويعزو الباحث ذلك إلى الدورات التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم في مجال التقويم مما يرفع من كفايات التقويم لدى المديرين، والفقرة (31) والتي تنص على «يحث المديرون المعلمين على التنوع في طرائق التدريس وأساليبه التي يستخدمونها» وكانت نسبة استجابة المعلمين بنسبة (94.51%). ويرجع الباحث ذلك إلى الدور الفني والإشرافي الذي يقوم به المديرون في إطار متابعتهم أداء المعلمين لمهامهم التعليمية، حيث يحضرون حصصاً دراسية للمعلمين ويعطونهم إرشادات حول أداءهم وطرائق تحسينه بعد ذلك. أما الفقرة رقم (47) والتي تنص على «يوجه مدير المدرسة المعلمين للتواصل مع الطلبة إلكترونياً» فق كانت نسبة استجابات المبحوثين عليه (82.7%). ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف البنية التحتية الإلكترونية سواء كان ذلك في المدارس، أم في المجتمع المحلي خاصة في القرى والأرياف في المحافظة.

خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	تحقيق معايير جودة الإدارة والتكنولوجيا	2.6096	86.98667	مرتفعة جداً
2	تحقيق معايير جودة أداء المعلمين	2.7104	90.34667	مرتفعة جداً

يتبين من الجدول رقم (8) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو دور مديري المدارس في تحقيق الجودة في التعليم في مدارس محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (الجنس) على البعد الثاني، وعلى الدرجة الكلية حيث كانت قيمة (ت) الجدولية للدرجة الكلية (1.917) عند مستوى الدلالة (0.05) وكان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها (0.059) وهي أكبر من (0.05) وبهذا تُقبل الفرضية الصفرية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية على البعد الأول حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أصغر من (0.05) وبهذا لا تُقبل الفرضية الصفرية، وظهرت النتائج لصالح الذكور.

ويرجع الباحث ذلك إلى أن الذكور لديهم ميول لاستخدام التكنولوجيا، كما أنهم يتلقون وينفذون تعليمات مديري المدارس التي تحت على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في التعليم لذلك جاءت استجاباتهم أعلى من الإناث على فقرات هذا المجال، وبخاصة أن تعليمات وزارة التربية والتعليم في فلسطين تحت تحت المديرين والمديرات على استخدام التكنولوجيا في العمل لإداري أيضاً. وبذلك انفردت هذه الدراسة بهذه النتيجة عن الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث.

لفحص الفرضية التابعة لمتغير التخصص استخدم اختبار (t) والجدول (9) يبين النتائج:

جدول (9)

نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير التخصص

رقم	البعد	علمي		أدبي		(ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
1	تحقيق معايير جودة الإدارة والتكنولوجيا	2.5847	0.30079	2.6284	0.34919	-	0.584
2	تحقيق معايير جودة أداء المعلمين	2.7153	0.26946	2.7067	0.28578	0.136	0.892
	الدرجة الكلية	2.6500	0.27503	2.6676	0.30278	-	0.265

دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو دور مديري المدارس مديراتها في تحقيق الجودة في التعليم في مدارس محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (التخصص) على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كانت قيمة (ت) الجدولية للدرجة الكلية (-0.265) عند مستوى الدلالة (0.05) وكان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها (0.791) وهي أكبر من (0.05) وبهذا تُقبل الفرضية الصفرية.

ويفسر الباحث ذلك أن تعليمات وزارة التربية والتعليم لمختلف التخصصات والمراحل الدراسية واحدة، وأن مدير المدرسة

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحقيق معايير جودة أداء المعلمين	بين المجموعات	0.137	3	0.046	0.586	0.626
	داخل المجموعات	5.854	75	0.078		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.213	3	0.071	0.843	0.475
	داخل المجموعات	6.323	75	0.084		
	المجموع	6.536	78			

دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو دور مديري المدارس في تحقيق الجودة في التعليم في مدارس محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (العمر) على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية، وكانت قيمة (ت) الجدولية للدرجة الكلية (0.843) عند مستوى الدلالة (0.05) وكان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها (0.475) وهي أكبر من (0.05) وبهذا تُقبل الفرضية الصفرية.

ويفسر الباحث ذلك بأن تعليمات وزارة التربية والتعليم في فلسطين للمعلمين في المدارس الأساسية والثانوية واحدة، وأن المعلمين يدركون جيداً - من مختلف الفئات العمرية - دور مدير المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً، إضافة إلى دوره الرقابي والإداري. وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو حامد (2013)، واختلفت مع العتيبي (2015)، والأمير والعواملة (2011)، وحلاوة وصالح (2010)، والغامدي (2006)، وسينول، وكولو (2015)، وأييني (2012).

لفحص الفرضية التابعة لمتغير الجنس استخدم اختبار (t) والجدول (8) يبين النتائج:

جدول (8)

نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

رقم	البعد	ذكر		أنثى		(ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
1	تحقيق معايير جودة الإدارة والتكنولوجيا	2.7005	0.20691	2.5295	0.39110	2.381	0.020
2	تحقيق معايير جودة أداء المعلمين	2.7503	0.22928	2.6752	0.31187	1.204	0.232
	الدرجة الكلية	2.7254	0.20131	2.6024	0.34142	1.917	0.059

دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

## التوصيات:

1. توصي الدراسة بالآتي:  
ضرورة اختيار المديرين والمديرات بناء على أسس الكفاءة المهنية الإشرافية والإدارية لضمان تفعيل دورهم في تحقيق جودة التعليم.
2. تعزيز الدور الإشرافي وتوسيعه لمديري المدارس ومديراتها بغية رفع جودة التعليم، والاستمرار في تنظيم الدورات التأهيلية للمعلمين والمديرين على السواء بهدف زيادة كفاءتهم وتفعيل دورهم في تحقيق جودة التعليم.
3. رفد المدارس بوسائل تكنولوجية حديثة لتمكين المديرين من أداء أدوارهم بفعالية.
4. العمل على العناية بالبيئة الفيزيائية والنفسية بغية رفع جودة التعليم في المدارس
5. الاستمرار في تنظيم الدورات التأهيلية للمعلمين والمديرين على السواء.
6. تنظيم دورات تأهيلية لتطوير أداء مديري المدارس في تحقيق جودة التعليم.
7. إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو حامد، عارف إبراهيم (2013). تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بيرزيت، فلسطين.
2. أبو عبدة، فاطمة عيسى (2011). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
3. أحمد، أحمد (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.
4. الأنصاري، محمد مصليوآخرون (2002). مشروع مدارس الجودة الشاملة. وزارة التربية والتعليم، مكة المكرمة، السعودية.
5. البوهي، فاروق (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
6. ثابت، زياد (2005). المجتمع التربوي الخامس «ضمان الجودة». مركز التطوير التربوي، وكالة الغوث الدولية، غزة، فلسطين.
7. حلاوة، جمال وصالح، علي (2010). دور التخطيط في جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة رام الله والبيرة. مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب. البليدة. العدد4.
8. الخطيب، رباح وآخرون (2000). الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة. ط3. عمان: دار الأمل، الأردن.
9. الزواوي، خالد محمد (2003). الجودة الشاملة في التعليم وأسواق العمل في الوطن العربي. القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر.

بوصفه مشرفاً مقيماً مكلف بحضور حصص صفية وممارسة دوره الإشرافي على المعلمين بصرف النظر عن تخصصاتهم، كما أن الدورات التأهيلية التي تنظمها الوزارة بطلب من الإدارات المدرسية تعقد لمختلف التخصصات وفقاً للحاجة والضرورة كما يراها مديرو المدارس والمشرفون التربويون. وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع العتيبي (2015)، ونيس (2015) أبو حامد (2013) الأمير والعواملة (2011)، والغامدي (2006)، وسينول (Senol & Dagi, 2017)، وكولو (Kolu, 2015)، ودونينغ والان وإيملي (Ndun- 2015)، واختلفت مع نتيجة دراسة عناني (2014).  
لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخدمة استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (10) يبين النتائج

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة)

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
تحقيق معايير جودة الإدارة والتكنولوجيا	بين المجموعات	0.111	3	0.037	0.336	0.800
	داخل المجموعات	8.277	75	0.110		
	المجموع	8.388	78			
تحقيق معايير جودة أداء المعلمين	بين المجموعات	0.347	3	0.116	1.538	0.212
	داخل المجموعات	5.644	75	0.075		
	المجموع	5.991	78			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.165	3	0.055	0.649	0.586
	داخل المجموعات	6.371	75	0.085		
	المجموع	6.536	78			

دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  نحو دور مديري المدارس ومديراتها في تحقيق الجودة في التعليم في مدارس محافظة سلفيت تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة) على الأبعاد جميعها، وعلى الدرجة الكلية، إذ كانت قيمة (ف) الجدولية للدرجة الكلية (0.649) عند مستوى الدلالة (0.05) وكان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها (0.586) وهي أكبر من (0.05) وبهذا تُقبل الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات يدركون دور مدير المدرسة من السنين الأولى لعملهم، وبخاصة أن خبرة المعلمين في الغالب تصبح خبرة سنة مكررة بعدد سنوات الخدمة في تلك المدرسة. وبذلك اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة العتيبي (2015)، وأبو حامد (2013) وسينول (Senol & Dagi, 2017)، وكولو (Kolu, 2015)، وأييني (Aveni 2012).

5. Kotride, Isa Yuguda, Yunos, Jailani and Anaf, Suleiman Yahya (2014) . *The Role of Principals in Sustaining Management of Quality Secondary Schools Education in Nigeria*. *Journal of Education*. Vol. 1,no. 2.
6. Kraft, A. , Mathew, Blazar, David and Hogan, Dylan (2018) . *The Effect of Teachers Caoching on Instruction and Achievement: A Meta- Analysis of Causal Evidence*. *American Educational Research Association*. Sage Journals. Online Issn6935- 1046.
7. Mcknimie, B. (2011) . *BPSCSC Fourth year book. School of Psychology*. University of Queensland, Australia
8. Ndungu, Beatrice w. , Allan, Gathu and Emily, Bome J. (2015) . *Influence of Monitoring and Evaluation by Principals on Effective Teaching and Learning in public secondary schools in Githunuri district*. *Journal of Education and Practice*. Vol. 6, No. 9.
9. Senol, Hulya and Dagi, Gokman (2017) . *IncreasingService Quality in Education: Views of Principals and Teachers*. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology*. Vol. 13, Issue8.
10. طعيمة، رشدي وآخرون (2006) . *الجودة الشاملة*. القاهرة: دار النهضة العربية، مصر.
11. العتيبي، تركي الحميد جزع (2015). *مدى تمكين مديري المدارس الثانوية لأداء مهامهم ودورهم في تحقيق الجودة الشاملة في التربية بدولة الكويت*. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة الكويت. دولة الكويت.
12. العجمي، محمد حسنين (2007) . *الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، مصر.
13. عطوي، جودت عزت (2009) . *الإدارة المدرسية الحديثة ومفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
14. العمرات، محمد (2010) . *درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها*. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*. 6 (4).
15. العواملة، عبدالله الأمير محمود (2011) . *درجة تطبيق معايير إدارة الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين*. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*. 7 (1)، 59 – 76.
16. عناني، مصطفى عبد الحميد (2014) . *فعالية دور مدير المدرسة الخاصة في تحقيق جودة التربية العملية لطلبة الدبلوم المهني بجامعة العين للعلوم والتكنولوجيا بدولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر الطلبة المعلمين*. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*. 2 (6) 377 – 428.
17. الغامدي، علي محمد (2006) . *قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة في ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*. السنة الثانية. (4).
18. منصور، نعمة (2005) . *تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
19. نشوان، يعقوب (1992) . *الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق*. ط3. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن.
20. ونيس، محمد إبراهيم (2015) . *رؤية مقترحة للإدارة المدرسية كمدخل لإصلاح التعليم*. *مجلة أسويوط للدراسات البيئية*. (41).
21. وزارة التربية والتعليم (2008) . *القيادة وانعكاساتها على القائد التربوي ودور مديري المدارس*. منشورات وزارة التربية والتعليم. غزة، فلسطين.
22. وزارة التربية والتعليم (2017) . *الدليل الإحصائي*. منشورات وزارة التربية والتعليم. رام الله، فلسطين.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ayeni, Adeolu Joshua (2012) . *Assessment of Principals' Supervisory Roles for Quality Assurance in secondary Schools in Ondu State, Nigeria*. *World Journal Of Education*. Vol. 2, No. 2.
2. Bhengo,Thomasanqa Thulani and Mkhize, Bongani Nhlunhla (2013) . *Principals' Instructional Leadership Practices in Improving Learner Achievement: Case Studies of Five Secondary Schools in The Umbumbula area*. *Education as change*. Vol. 17, Issue1.
3. Grima, Grace (2008) . *What is quality education?*. *timesofmalta.com*, Retrieved 28- 06- 2018.
4. Kolu, Firmaningish Yunita (2015) . *The Role of the Principals' Instructional Leadership at Schools in Indonesia*. *Unpublished Master Thesis*. University of Jyvaskyla, Finland.