

# إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

## فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية

### بمحافظة غزة وسبل تطويرها

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

#### DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: إيمان شحدة حبيب

Signature:

التوقيع: إيمان حبيب

Date:

التاريخ: 2015-4/14م



الجامعة الإسلامية - غزة  
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - إدارة تربوية

## فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويرها

The effectiveness of vocational governmental schools  
administration in Gaza governorates

إعداد الباحثة

إيمان شحادة حبيب

إشراف الأستاذ الدكتور

أ.د. فؤاد علي العاجز

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية تخصص إدارة

تربوية من كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة

1436هـ/2015م





﴿ اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ [١] خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ [٢] اِقْرَأْ  
وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ [٣] الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ [٤] عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ [٥] ﴾

[سورة العلق: 1-5]

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .... ولا تطيب الجنة إلا برويتك ..... الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، وإلى نبي الرحمة ونور العالمين ..... محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ..... والدي الحبيب.

إلى معني الحب والحنان والتفاني .... إلى بسمه الحياة وسر الوجود .... إلي من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ..... أُمي الحبيبة.

إلى من رحل جسده عني .... إلى من سكنت روحه داخلي لتمدني بالقوة .... إلى من أسأل المولي رفقته بالفردوس الأعلى... زوجي الحبيب الشهيد عبد القادر.

إلى زهرات النرجس التي تفيض طفولة وحباً ونقاءً وعطراً.....بناتي الحبيبات (منية ومرام).

إلى من بهن أكبر وعليهن أعتد.... إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي ...إلى من بوجودهن أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها.... أخواتي الحبيبات (أمل، نجاح، إسلام، نور، ريهام، مها).

إلى من هم سندي بعد الله .... إلى رفقاء دربي ... إلي من تطلعوا لنجاحي بنظرات الأمل.. إخواني الأحباب (محمد، محمود).

إلى الأخوات اللواتي لم تلهن أُمي ....إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء .... إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم..... صديقاتي.

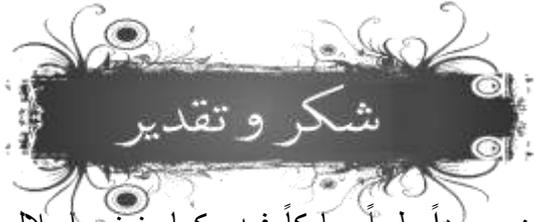
إلى شهدائنا..... جرحانا..... أسرانا..... أقصانا.....

إلى أساتذتي ..... وجامعتي..... ووطني فلسطين.

إلى صاحب الفضل..... الأستاذ الدكتور / فؤاد على العاجز حفظه الله ورعاه .

إلى الجميع أهدي هذا الجهد المتواضع





الحمد لله رب العالمين، حمداً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه،  
والصلاة والسلام على سيد الخلق ومعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله  
وصحبه أجمعين، أما بعد .. امتثالاً واستناداً لقوله تعالى: ﴿بَلِ اللَّهِ فَاَعْبُدْ وَكُنْ مِنَ الشَّاكِرِينَ﴾  
(الزمر: 66) وانطلاقاً من حديث أبي هريرة -رضي الله عنه- حيث قال: سمعت أبا القاسم صلى  
الله عليه وسلم يقول: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) (الترمذي، 1978 ج4: 399)

ففي المقام الأول بعد شكر الله سبحانه وتعالى يسعدني أن أتقدم بالامتنان إلى الجامعة  
الإسلامية بغزة، وعمادة الدراسات العليا، وإلى كلية التربية التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي  
العليا، وإلى أعضاء الهيئة التدريسية الكرام في قسم أصول التربية .

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ فؤاد على العاجز -نائب رئيس الدراسات  
العليا -على ما أبداه من إشراف كريم ونصح سديد وتوجيه مفيد، فبارك الله له في علمه وعمله  
وجزاه الله خير الجزاء ومما شرفني تقبل الدكتور/ حمدان الصوفي عضو لجنة المناقشة الداخلي.  
والدكتور/ ياسر الأشقر عضو لجنة المناقشة الخارجي.

أن يكونا أعضاء في لجنة مناقشة رسالتي، ليتفضلا بوضع لمساتهم، وبصماتهم البارزة  
على رسالتي علماً تخرج أكثر قوة وأفضل إخراجاً، فلهما مني كل الاحترام والتقدير، كما أتقدم  
بالشكر والتقدير إلى السادة المحكمين لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة، كما أخص  
بالشكر الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني في التعليم العالي في وزارة التربية والتعليم العالي  
متمثلة بالأستاذ: سعيد جاد الحق، الذي ذلل الصعوبات لإنجاز هذا العمل من خلال مساعدتي في  
كثير من المحطات الفاصلة في دراستي، والأستاذ: مروان حمد ولمدراء المدارس المهنية والأساتذة  
الكرام. وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى والدي الكرام اللذين لم يبخلا علي بالعطاء والدعاء،  
وجميع أفراد أسرتي اللذين قدموا لي كل الدعم والرعاية، وأخص بالذكر أختي اسلام التي رافقتني في  
عملية توزيع الاستبانة وجمعها، ولا أنسى أبداً من حبوني بمساعدتهم على الرغم من ضيق وقتهم،  
وإلى كل من أسدى لي مشورة وقدم لي نصيحة ومعونة، أو ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب  
أو بعيد، لهم مني خالص التقدير، وأعتذر لكل من قصرت عن ذكره، فجزاهم الله تعالى عني كل  
خير.

الباحثة: إيمان شحدة حبيب

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملاحق
ل	ملخص الدراسة
ن	Abstract
<b>9-1</b>	<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
<b>47-10</b>	<b>الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة</b>
11	مقدمة
12	<b>المحور الأول: التعليم المهني</b>
12	تعريف التعليم المهني (المدارس المهنية الثانوية)
13	التعليم المهني في الفكر التربوي الإسلامي
15	نشأة التعليم المهني في فلسطين وتطوره
15	التعليم المهني في فلسطين من سنة 1967م حتى سنة 1994م

رقم الصفحة	الموضوع
16	التعليم المهني منذ عام 1994م (قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية) حتى الوقت الحالي
16	مؤسسات التعليم المهني في فلسطين
18	الوضع الحالي في نظام التعليم المهني والتقني
18	التعليم المهني في المدارس الحكومية بمحافظة غزة
22	الدور الوطني لنظام التعليم والتدريب المهني والتقني في مجال التنمية الاجتماعية والاقتصادية
22	مشكلات تواجه التعليم المهني في فلسطين
24	دور المؤسسات والهيئات الدولية في تطوير التعليم المهني والتقني
24	الوضع الحالي للتعليم المهني .
25	<b>المحور الثاني: الإدارة المدرسية الفاعلة</b>
26	مفهوم الإدارة المدرسية
27	أهداف الإدارة المدرسية
29	مفهوم المدرسة الفاعلة
30	المدرسة الفاعلة في الأدب التربوي المحلي
31	أقسام فاعلية الإدارة المدرسية
35	معايير ومؤشرات المدرسة الفاعلة
38	صفات مدير المدرسة الناجح
39	<b>المحور الثالث: تجارب العالم</b>
39	الدول الإسلامية
44	الدول الأجنبية
76-48	<b>الفصل الثالث الدراسات السابقة</b>
49	المحور الأول: التعليم المهني
61	المحور الثاني: الإدارة المدرسية
73	التعقيب علي الدراسات السابقة
73	أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات

رقم الصفحة	الموضوع
75	ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
76	ثالثاً: ما تميزت به الدراسة الحالية
<b>89-77</b>	<b>الفصل الرابع الطريقة والإجراءات</b>
78	منهج الدراسة
78	مصادر الدراسة
79	مجتمع الدراسة
79	عينة الدراسة
80	أداة الدراسة
89	إجراءات تطبيق أدوات الدراسة
89	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
<b>115-90</b>	<b>الفصل الخامس نتائج الدراسة</b>
91	المحك المعتمد في الدراسة
92	نتائج الدراسة ومناقشتها
114	التوصيات
116	المراجع
129	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	م
17	مؤسسات التعليم المهني في فلسطين	(1)
21	أعداد الطلاب والمعلمين في المدارس الحكومية المهنية	(2)
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(3)
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4)
80	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	(5)
83	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: القيادة التربوية الفاعلة مع الدرجة الكلية للمجال	(6)
84	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: العلاقات الإنسانية مع الدرجة الكلية للمجال	(7)
85	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: النمو المهني للمعلمين مع الدرجة الكلية للمجال	(8)
86	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع: الشراكة المجتمعية مع الدرجة الكلية للمجال	(9)
87	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة	(10)
88	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	(11)
88	معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(12)
91	المحك المعتمد في الدراسة	(13)
92	المتوسط الحسابي والوزن النسبي و الترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة	(14)
94	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها	(15)
97	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها	(16)

رقم الصفحة	الجدول	م
99	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها	(17)
102	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها	(18)
105	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس	(19)
107	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(20)
108	اختبار شيفيه في المجال الرابع: الشراكة المجتمعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(21)
109	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(22)
110	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	(23)
111	يوضح اختبار شيفيه في المجال الرابع: الشراكة المجتمعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة	(24)

## قائمة الملاحق

الملاحق	م
استبانة للتحكيم	.1
قائمة بأسماء المحكمين	.2
الاستبانة في شكلها النهائي	.3
تسهيل مهمة للباحث	.4

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية بمحافظة غزة وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لفاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية المهنية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (67) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2014 / 2015م، وكان حجم الاسترداد (65) استبانة، وذلك بنسبة (97.01 %) من مجتمع الدراسة، وتكونت أداة الدراسة من (49) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (القيادة التربوية الفاعلة، العلاقات الإنسانية، النمو المهني للمعلمين، الشراكة المجتمعية).

وبعد تطبيق الاستبانة تم تحليل البيانات ، باستخدام برنامج الحاسوب الإحصائي ( spss ) وقد شملت المعالجات الإحصائية التالية: ( التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون " Pearson "، ومعامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، معامل ارتباط ألفا كرونباخ، واختبار T-Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات). وقد توصلت الدراسة إلى الآتي:-

1- إن الدرجة الكلية لفاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية بمحافظة غزة حصلت على وزن نسبي ( 38 , 68 %) أي بدرجة موافقة كبيرة، وجاءت استجابات المعلمين على مجالات أداة الدراسة حسب الترتيب التالي: العلاقات الإنسانية بوزن نسبي ( 35 , 74 %) - القيادة التربوية الفاعلة بوزن نسبي ( 81 , 71 %) - النمو المهني للمعلمين بوزن نسبي ( 32 , 66 %) - الشراكة المجتمعية بوزن نسبي ( 44 , 61 ) .

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة المدرسية لديهم تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) في مجال (النمو المهني)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (القيادة التربوية - العلاقات الإنسانية) لصالح الذكور، وفي مجال (الشراكة المجتمعية) لصالح الإناث.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة المدرسية لديهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال (القيادة التربوية - العلاقات الإنسانية- النمو المهني للمعلمين) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (الشراكة المجتمعية) لصالح حملة الدبلوم.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة المدرسية لديهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مجال (القيادة التربوية - العلاقات الإنسانية- النمو المهني للمعلمين) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (الشراكة المجتمعية) لصالح الخبرة الأقل من 5 سنوات .

5- قدمت الدراسة سبل التطوير لإدارة المدرسة الحكومية المهنية وذلك بإجراء المقابلات مع مدراء المدارس المهنية، ومدراء التعليم المهني بوزارة التربية والتعليم.

**وبناءً على نتائج الدراسة جاءت التوصيات على النحو الآتي:**

- اختيار مدراء المدارس المهنية من أصحاب التخصصات العلمية، بما ينسجم مع تخصص المدرسة المهنية.
- التوعية المجتمعية حول التعليم المهني .
- تجديد المناهج حسب نتائج دراسات مسح لحاجات سوق العمل والتوصيات النابعة منها.
- تحديد الحاجات الفعلية للتعليم المهني.
- السعي لتوحيد الإشراف على المدارس المهنية، بحيث تكون تابعة للتعليم العالي بوزارة التربية والتعليم العالي.

## Abstract

This study aims at recognizing the effectiveness of the vocational governmental schools administration in Gaza governorates and how to improve it in the light of the contemporary trends. It also aims at exploring if there is significant statistical difference between the means of the evaluation of the sample of vocational governmental schools administration that are attributed to the variables of kind, qualification and experience. The researcher uses descriptive analytical approach. The study population includes all the teachers of vocational governmental schools in Gaza governorates. They are 67 teachers in the academic year of 2014/2015. 65 questionnaires were recollected with a percentage of 79.01%. The tool of the study involves 49 items divided into four fields: effective educational leadership, human relations, professional improvement of teachers and society partnership.

After applying the questionnaire, the data was analyzed using SPSS. The statistical measures include: frequencies, arithmetic means, percentage, Pearson correlation, Spearman-Brown Spilt Half, Guttman Spilt Half, Cornbach Alpha, Independent Samples T-Test and One-Way ANOVA.

### Conclusions:

- 1- The total grade of effectiveness of vocational governmental schools administration in Gaza governorates has a relative weight is 68.38% which means great degree of agreement. The responses of teachers to the fields are the following: effective educational leadership (71.81%), human relations (74.35%), professional improvement of teachers (66.32%) and society partnership (61.44).
- 2- There is no significant statistical difference when  $\alpha \leq 0,05$  among the means of the evaluations of the teachers of vocational governmental schools in Gaza governorates of effective school administration that is attributed to the variable of gender (male- female) in the field of professional improvement while there are significant differences in the field of educational leadership and human relations for males and in the field of society partnership for females.

- 3- There is no significant statistical difference when  $\alpha \leq 0,05$  among the means of the evaluations of the teachers of vocational governmental schools in Gaza governorates of effective school administration that is attributed to the variable of qualification in the fields of educational leadership, human relations and professional improvement while there are significant differences in the field of society partnership for diploma holders.
- 4- There is no significant statistical difference when  $\alpha \leq 0,05$  among the means of the evaluations of the teachers of vocational governmental schools in Gaza governorates of effective school administration that is attributed to the variable of experience in the fields of educational leadership, human relations and professional improvement while there are significant differences in the field of society partnership for those who have experience that is less than 5 years.
- 5- The study represents techniques of improving the administration of vocational governmental school by interviewing the principals of the vocational schools and the managers of vocational education at the ministry of education.

**Recommendations:**

- Choosing persons with scientific specialization to manage the vocational schools in a way that goes in harmony with the specializations of the vocational school.
- Community awareness of vocational education.
- Updating curriculum in accordance with surveys results of the needs of labor market and their recommendations.
- Specifying the actual needs of vocational education.
- Paying much attention to unifying the supervision of vocational schools so that that they are supervised by higher education by the ministry of education and higher education.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## مقدمة

تهتم الدول -على اختلاف- أحوالها اهتماماً بارزاً بالتربية والتعليم و إدارتهما (الإدارة التربوية- الإدارة المدرسية) لما لهما من دور كبير في تقدم المجتمع وازدهاره والنهوض بمستواه في شتى مناحي الحياة، فلم تعد مهمة التربية والتعليم مجرد مسؤولية من مسؤوليات الدولة تقدمها لأبنائها، بل أصبح ينظر إلى التعليم على أنه استثمار بشري حقيقي له نتائج إيجابية وفعالة تعود بالنفع على الفرد والمجتمع، هذا الاستثمار يساعد علي تنمية العنصر البشري وإنتاج المعارف والعلوم التي يحتاجها المجتمع لذا كان الاهتمام بالنظم التعليمية والمدرسية باعتباره مقوماً رئيساً وفاعلاً من مقومات التنمية المجتمعية.

لم يكن ثمة مشكلة في الماضي، عندما كان الأبناء يحترفون حرف الآباء، ويعدون أنفسهم لها منذ نعومة أظفارهم، فالأب هو المعلم والمربي والمدرّب في البيئة القديمة، المكان الذي ينشأ فيه الابن ليأخذ عن أبيه مهارات العمل واتجاهاته دون أن يكون هناك أية مراعاة للصفات الشخصية، أو إعطاء أهمية لميول الابن أو قدراته أو رغباته، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل الابن في حرفته أو عدم قدرته على الاستمرار فيها أو عدم إتقانه لعمله. لكن هذا الأمر تغير مع الزمن، حيث تطورت الحياة واتسعت دائرة معارف الإنسان وخبراته، وظهرت وسائل جديدة للعمل، وأنشئت المؤسسات التربوية لتعليم الأجيال وتربيتهم وإعدادهم للحياة، وقد برزت الحاجة إلى إدخال الجانب المهني ضمن البرامج التعليمية لهذه المؤسسات، لتلبية احتياجات الأفراد والمجتمع، ولتمكين الأفراد من التفاعل مع الوسائل التقنية التي أفرزتها التكنولوجيا في مختلف مجالات الحياة. (نصار ويدك، 2010: 324)

هذا و قد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً وتطوراً ملموساً في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها تقتصر على تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه روحياً وعقلياً وجسدياً و إعداده الإعداد الجيد ليكون مواطناً صالحاً ليتحمل المسؤولية في مستقبل حياته، والتي تساعد أيضاً على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح دور الإدارة المدرسية السعي لتحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.

فبرزت اتجاهات جديدة في مجال الإدارة المدرسية وتمثل هذه الاتجاهات فيما يأتي: استخدام جميع الطاقات المتوفرة لديه، البشرية منها والمادية في خدمة العملية التربوية، والتي تهدف إلى التربية الشاملة بحيث يتخرجون مواطنين صالحين، إضافة إلى إيجاد نظام جيد للاتصال مع المجتمع المحلي داخل المدرسة وخارجها، لتحديد المسؤولية وتضافر الجهود ضمن خطة موحدة ومنسقة تهدف إلى أن تحقق المدرسة أهدافها التربوية. (السامرائي، 2013: 78)

وتعتبر علاقة التعليم بالعمل علاقة أزلية قديمة وقد تعاضمت هذه العلاقة في العصر الحالي الذي يموج بالتغيرات السريعة المتلاحقة، حيث تزداد الحاجة للأفراد القادرين على العمل وفقاً للمعطيات التكنولوجية الحديثة، والتكيف مع التغير المستمر والمنافسة الشرسة في سوق العمل. (نجيب، 2011: 489)

وقد كان اهتمام المسلمين بممارسة العمل المهني في مختلف مجالاته كبيراً على مر العصور و في القرآن إشارات إلى أنواع من المهن والحرف التي لها أثر مهم في حياة المسلم، ففي صناعة الحديد، قال تعالى: (لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ، وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعٌ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ، إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ). (الحديد: 25)

ونجد العديد من الآيات التي ذكر بها التعليم المهني وقوله تعالى: (جَعَلْ لَكُمْ مِنْ بُيُوتِكُمْ سَكَنًا وَجَعَلْ لَكُمْ مِنْ جُلُودِ الْأَنْعَامِ بُيُوتًا تَسْتَخِفُّونَهَا يَوْمَ ظَعْنِكُمْ وَيَوْمَ إِقَامَتِكُمْ وَمِنْ أَصْوَابِهَا وَأَوْبَارِهَا وَأَشْعَارِهَا أَثَانًا وَمَتَاعًا إِلَى حِينٍ). (النحل: 80)

وفي سنة رسول الله العديد من الأحاديث والمواقف التي تدلل على قيمة العمل المهني والتعليم المهني، حيث يروى عن رسول الله أنه رأى عاملاً من الأنصار، في يده خشونة فيقول له: ما هذا الذي أرى بيدك؟ فيقول العامل: إنه أثر المسحاة أضرب بها وأنفق علي عيالي، فيقول رسول الله صلي الله عليه وسلم: (هذه يد لا تمسها النار). (البخاري، 1981، ج2: 273)

و قال الغزالي: (إن الصناعات والتجارات لو تركت بطلت المعاش وهلك أكثر الخلق، فانتظام أمر الكل بتعاون الكل، وتكفل كل فريق بعمل، ومن الصناعات ماهي مهمة ومنها ما يستغنى عنها لرجوعها إلى طلب التمتع فليشتغل بصناعة مهمة، ليكون في قيامه بها كافيًا من المسلمين. (الغزالي، 1996: 43)

ويشكل كل من التعليم التقني والمهني أساساً للحركة التربوية المعاصرة ، فمن خلاله يتمكن المجتمع المعاصر من تنمية موارده البشرية بما يتفق مع مطالبه وحاجاته على هيئة برامج مكثفة لتخطيط القوى العاملة. هذه البرامج هي -عادة- جزء من برامج التنمية الشاملة لا يمكن إغفاله ألبنة، بل إن بقية البرامج التنموية الأخرى تقوم عليه. وطالما أن النظام التعليمي ينظر إليه على أنه كل متكامل من الأجزاء والعناصر المتفاعلة التي تؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به، فإن التاريخ والسياسة والإدارة كل ذلك هو من عناصر هذا النظام التعليمي (الفني المهني) كما تعد زيادة كفاءته منهجاً وأهدافاً وتطبيقاً وتقويماً. (الخطيب، 1995: 25)

وللتعليم المهني دور جوهري في إعداد قوة عمل مؤهلة للتعامل مع التقانة الحديثة القادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة وانعكاساتها على طبيعة احتياجات سوق العمل من المهن والمهارات المتغيرة، مما دفع الدول، خاصة المتقدمة منها، إلى إدخال إصلاحات جذرية في هذا القطاع من خلال تكامل برامج التعليم الثانوي المهني وتجسيدها بالتعليم العالي وربطهما باحتياجات سوق العمل، وتأمين تجاوبه مع التغيرات العلمية والثقافية والتحولت الاجتماعية و الأوضاع الاقتصادية المستجدة. (المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، 1998: 3)

لقد كان من بين الأسباب والدوافع التي قادت تلك الدول للقيام بحملات الإصلاح في التعليم والتدريب المهني فيها: ازدياد معدلات التسرب من المراحل التعليمية، خاصة التعليم الثانوي، وعزوف الطلبة عن الالتحاق ببرامج التعليم الثانوي المهني ومسارته، ودخول نسب عالية من مخرجات التعليم العام (ممن لم يكملوا التعليم الجامعي) إلى سوق العمل دون أي خبرة أو مهارة مهنية أو حرفية، مما أدى إلى ضعف المستوى المهني لقوة العمل الذي قاد إلى انخفاض نسبي لقدرة التنافس في الاقتصاد العالمي، وتزايد حاجة سوق العمل إلى قوى عاملة متعددة المهارات، تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف وتغيير المهنة والعمل ضمن فريق.

هذا و تعود نشأة نظام التعليم والتدريب المهني في فلسطين إلى ما قبل (159)عاماً، عندما سمحت الحكومة العثمانية للسكان والطوائف عام 1856 م بإنشاء المدارس التي تراها مناسبة لرعاياها، فانتشرت المدارس العربية الإسلامية الخاصة والمدارس التبشيرية الأجنبية، فأنشئ عام 1860 مدرسة دار الأيتام السورية الألمانية "مدرسة شنلر" كأول مدرسة أجنبية اهتمت بالتدريب المهني والحرفي واليدوي بإنشاء عدد من المشاغل للتدريب كالخياطة والنجارة والحدادة، وتجليد الكتب والطباعة وصناعة الأحذية، والخراطة وصناعة الفخار، وكانت تهدف إلى تمكين الأيتام من إعالة أنفسهم عن طريق اكتساب مهنة ما. (أبولغد، 1997: 43)

وهناك العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الشوابكة وآخرين (2009) والتي بينت واقع التعليم المهني والتقني في الأردن وسبل وآفاق تطوره بالأردن، منها ما ركز على دور التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم الفني و التقني كما هو في دراسة حسن (2012)، وأخرى وضحت الصعوبات التي تواجه طالبات المعهد الثانوي في السعودية كما في دراسة نادر والحسني (2011)، وأخرى تحدثت عن تقويم أداء مديري المدارس المهنية مثل دراسة صبري، نوري (2011). وبعد اطلاع الباحثة على العديد من نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة أبو عصبه (2005) و دراسة العاجز (2008) تبين القصور الرئيس في نظام التعليم المهني والتقني الفلسطيني بشكل عام، وفي تجربة التعليم المهني بشكل خاص، في انتقال الطلاب إلى الخبرة المعرفية العلمية والعملية الكافية التي تمكنهم من الأداء المهني الناجح، مما يؤكد على عدم وجود نظام فلسطيني ينظم التدريب العملي ويتابع مخرجاته ومدى ملاءمتها لحاجة السوق. وفي ظل الحصار والحروب المتكررة على قطاع غزة نكتسب مسألة التوسع في التعليم المهني ورفع مستواه أهمية كبرى حيث استهدف الاحتلال ولا يزال تدمير ما تبقى من القطاعات الفلسطينية الإنتاجية، وفي المحصلة تعميق إلحاق الاقتصاد الفلسطيني به وتحويله إلى سوق استهلاكية للسلع الأجنبية، فعندما نستطيع صناعة ما نحتاج فستكون هي الخطوة الأولى للتحرير والتقدم ونظرًا لأهمية الموضوع وانطلاقًا من مبدأ الإدارة الفاعلة تحقق العديد من الإنجازات. جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة، حيث تأمل الباحثة أن تكون الدراسة لبنة بناء ضمن الجهود الحثيثة التي تبذلها الوزارة من أجل زيادة فاعلية المدارس الحكومية المهنية و الارتقاء بها، حتي يتسني لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع.

### مشكلة الدراسة:

إن الاستثمار في تطوير نظام التعليم والتدريب المهني من شأنه أن يزيد في عدد الطلبة فيه، ومن نسبة خريجي النظام المنخرطين في سوق العمل والتي تساعد في تنمية الاقتصاد الفلسطيني الكلي، خاصة وأن معظم طلبة المرحلة الثانوية في الضفة الغربية وقطاع غزة يتوجهون حاليًا للفروع النظرية (الأكاديمية)، لذلك نحن بحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية لزيادة أعداد المنتسبين إليها، و تغيير النظرة المجتمعية للتعليم المهني، والتطوير المهني للمعلمين والمدراء، و تفعيل دور المدارس الحكومية المهنية في قطاع غزة، وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1- ما درجة فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ؟

2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

3- ما سبل تطوير فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظة غزة؟

### فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لفعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر - أنثى) .

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لفعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم - بكالوريوس - ماجستير فأعلى) .

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لفعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- 1- تحديد درجة فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية من وجهة نظر المعلمين .
- 2- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية وفقاً لمتغيرات الدراسة: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)

3- اقتراح سبل لتطوير فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال:

1- دور التعليم المهني في إعداد قوة عمل مؤهلة للتعامل مع التقانة الحديثة قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة وانعكاساتها على طبيعة احتياجات سوق العمل من المهن والمهارات المختلفة.

2- قد تفيد هذه الدراسة كلا من:

- مديري المدارس الحكومية المهنية في تطوير إداراتهم و وفقاً للسبل التي ستطرح خلال الدراسة
- المشرفين التربويين في تطوير برامجهم الإشرافية، بما يتلاءم مع خصوصية المدارس الحكومية المهنية الثانوية .

3- حاجة البيئة الفلسطينية لهذا النوع المماثل من الدراسات.

## حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بالشكل التالي:

1- حد الموضوع: اقتصرت الدراسة التعرف إلى فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات العالمية في المجالات الأتية: (الإدارة والتنظيم، النمو المهني للعاملين، الشراكة المجتمعية، العلاقات الانسانية) .

2- الحد المؤسسي: المدارس الحكومية المهنية الثانوية في محافظات غزة .

3- الحد البشري: اشتملت الدراسة على جميع المعلمين العاملين في المدارس الحكومية المهنية الثانوية .

4- الحد المكاني: محافظات قطاع غزة .

5- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 2014-2015م.

## مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف المصطلحات:

## 1- المدارس الحكومية المهنية الثانوية:

**التعريف الاصطلاحي:** هي مؤسسات نظامية ومدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعد الطلبة تربوياً وتوجههم سلوكياً، وتكسبهم مهارات وقدرات مهنية في أحد برامج التعليم المهني الصناعي أو الزراعي أو الفندقي أو التجاري أو الاقتصاد المنزلي، بعد إنهاء الصف العاشر بنجاح. (وزارة التربية والتعليم العالي - الإدارة العامة للكليات والتعليم المهني والتقني، 2012)

**وتعرفه الباحثة اصطلاحاً بأنه:** ذلك التعليم النظامي المعمول به في محافظات قطاع غزة والذي يتضمن الإعداد التربوي والتوجيه السلوكي، بالإضافة إلى إكساب المهارات والقدرات المهنية التي تقوم به مؤسسات نظامية بمستوى الدراسة الثانوية بغرض إعداد عمال مهرة من مختلف المجالات والتخصصات المهنية، مما يجعلهم قادرين على المساهمة في تحسين مستوى الإنتاج الفردي والجماعي من خلال تنفيذ المهام التي توكل إليهم، ومدته من (2-3) سنوات، ويكون بعد مرحلة التعليم الأساسي.

## 2- فعالية الإدارة المدرسية:

**التعريف الاصطلاحي:** مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فردياً أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع. (مصطفى، 2002: 38)

**وتعرفها الباحثة إجرائياً:** بأنها جميع الجهود والأنشطة والعمليات من (تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها مدير المدرسة الحكومية المهنية الثانوية بمحافظة غزة مع العاملين معه من معلمين وإداريين بغرض بناء وإعداد الطلبة من جميع النواحي (عقلياً، وأخلاقياً، وجدانياً، وجسمياً) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة ويسهم في تقدم مجتمعه والتي تم قياسها من خلال الاداة التي أعدت وتشتمل على المجالات التالية (الإدارة الفاعلة- النمو المهني للعاملين- الشراكة المجتمعية - العلاقات الانسانية).

## 3- الاتجاهات المعاصرة:

وتعرف اصطلاحياً: بأنها اعتبار المدير قائداً تربوياً يعمل على تنمية المنهاج التعليمي، واستخدام جميع الطاقات المتوفرة لديه، وإشراك العاملين في صنع القرار، وممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين، وإيجاد نظام جيد للاتصال مع المجتمع المحلي، مع العمل على تعميق روح الانتماء للمدرسة . (السامرائي، 2013، 78)

وتعرف الباحثة الاتجاهات المعاصرة اصطلاحاً: بأنها الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية للمدارس الحكومية المهنية، وكذلك تجارب العالم لتطوير التعليم المهني. والتي تهدف إلى تحقيق أفضل المخرجات وأفضل النتائج للعملية التعليمية .

## 4-محافظات غزة:

هي الجزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحته (365) كم مربعاً ، ويمتد على الساحل الشرقي للبحر الأبيض المتوسط بطول 45كيلو متراً وبعرض (6-12) كيلو متراً، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات وهي: (غزة - شمال غزة - الوسطي - خان يونس - رفح) . (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطيني، 1997: 114)

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

- المحور الأول: التعليم المهني.
- المحور الثاني: الإدارة المدرسية الفاعلة.
- المحور الثالث: تجارب العالم.

## الفصل الثاني

## الإطار النظري

## مقدمة:

مما لا يختلف عليه اثنان أن بناء الإنسان هو الضمان الحقيقي للتنمية، وأن الثروة الحقيقية للوطن هي ثروته البشرية؛ فالإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها معاً، لذلك حظي التعليم المهني بمكانة مهمة في السياسات التربوية للدول المتقدمة والنامية على حد سواء لما يوفره من مزايا كثيرة في النظام التعليمي وميدان العمل.

وأصبحت مسألة تنمية الموارد البشرية والطاقات المبدعة كما ونوعاً تتبوأ مكانة الصدارة في اهتمامات المجتمعات كافة؛ إيماناً منها بأن الإنسان هو حجر الأساس في البناء الاقتصادي والاجتماعي والحضاري، وهو أعلى ما تمتلكه الأمم، لذا كان من الطبيعي أن يحظى التعليم المهني باهتمام كبير، لأن التعليم المهني بقدر ما يكون مواكباً لحاجات المجتمع الفعلية وباتجاه طموحاته المستقبلية تكون القدرة على التنمية السريعة من خلال ما تقدمه مؤسسات التعليم المهني من أيدٍ عاملة مدربة ومؤهلة إلى ميادين العمل المختلفة. (الرياشي، 1993: 483)

ونظام التعليم المهني حديث العهد مقارنة بأنظمة التربية والتعليم الأخرى، فقد كانت غالبية الدول العربية- بما فيها فلسطين -تولي التعليم العام جُلَّ اهتمامها وعنايتها على حساب نظام التعليم المهني، وبدأ تطوير أنظمة الإعداد المهني في بداية السبعينات من حيث السياسات والأهداف والهيكلية والبرامج والأنماط والمستويات بهدف توسيع آفاقها وتحسين نوعية مخرجاتها لتصبح أكثر مواكبة وتلبية لاحتياجات ميادين العمل والتنمية ومتطلباتها. (مصطفى، 2001: 28)

حيث تقوم فلسفة وأهداف التعليم المهني على الإسهام في تنمية المجتمع الفلسطيني وتلبية بعض احتياجاته ومتطلباته، ورفده بالكفاءات والمهارات القادرة على الإنتاج والعطاء وذلك من خلال العمل على توفير البنية الدراسية التعليمية وتجديدها باستمرار مع توفير الأطر والكوادر البشرية العلمية المتخصصة لعمليات التدريب والتدريس، وإعدادها مهنيًا، كما تسعى إلى توفير الخبرات العلمية التطبيقية للطلبة، وتهيئة فرص التدريس والتعليم أمام الأجيال المتلاحقة، وإعدادها مهنيًا وأكاديميًا. (أبو كاشف، 1999: 86)

وترى الباحثة أن تأهيل وإعداد كوادر في المستوى المهني مزودة بالعلم لسد احتياجات سوق العمل المحلي في القطاعين العام والخاص، و اكتشاف وتنمية مهارات الطلبة والعمل على تحقيق رغباتهم في اكتساب تعليم مهني يوافق ميولهم وتوجهاتهم المهنية من أهم الأهداف للتعليم المهني.

### المحور الأول: التعليم المهني

#### تعريف التعليم المهني (المدارس المهنية الثانوية):

المدرسة المهنية الثانوية: هي مدرسة نظامية تقدم لطلبتها برنامجاً تعليمياً مزدوجاً يجمع بين التعليم الأكاديمي العام والتعليم المهني المتخصص، مما يؤهل خريجها للانخراط في سوق العمل، والتخصص في مهنة ما من جهة أو التحاقهم بمؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى. (وزارة التربية والتعليم العالي - الإدارة العامة للكليات والتعليم المهني والتقني، 2010)

أو أنه أحد مسارات التعليم والذي يهدف إلى إعداد عمال مهنيين مهرة، ومدة الدراسة فيه سنتان أو ثلاث سنوات، تبدأ بعد نهاية التعليم الأساسي، ويحصل الطالب بعدها على شهادة الثانوية العامة في الفرع المهني. (أبو جراد، 1994: 21)

و هو ذلك النوع من التعليم النظامي الذي يتضمن الإعداد التربوي وإكساب المهارات والمعرفة المهنية، والذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية بمستوى الدراسة الثانوية لغرض إعداد عمال ماهرين في مختلف التخصصات الصناعية والزراعية والصحية الإدارية والتجارية، ولهم القدرة على التنفيذ والإنتاج (الزوبعي والجنابي، 2003: 22).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: ذلك التعليم النظامي المعمول به في محافظات قطاع غزة والذي يتضمن الإعداد التربوي والتوجيه السلوكي، بالإضافة إلى إكساب المهارات والقدرات المهنية التي تقوم به مدارس ثانوية مهنية بغرض إعداد عمال مهرة من مختلف المجالات والتخصصات المهنية مما يجعلهم قادرين على المساهمة في تحسين مستوى الإنتاج الفردي والجماعي من خلال تنفيذ المهام التي توكل إليهم، ومدته من (2-3) سنوات ويكون بعد مرحلة التعليم الأساسي.

## أهداف التعليم المهني:

ذكر (فضيل، 1993: 29) أربعة أهداف للتعليم المهني هي :

- 1- تشجيع الطلبة على النشاط الابتكاري في المجالات العملية، واتخاذ ذلك سبيلاً لتنمية القدرات الإبداعية.
- 2- توثيق الصلة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع، وبين التعليم والحياة العملية.
- 3- تأكيد الاهتمام بالنواحي التطبيقية للمعرفة من خلال الربط الوثيق بين الجوانب النظرية والجوانب التطبيقية.
- 4- غرس حب العمل وتنميته في نفوس الطلبة، وتأسيس مواقفهم الإيجابية نحوه، وتزويدهم على تقدير العمل المتقن والمفيد. (فضيل، 1993: 29)
- 5- توسيع آفاق المهنة أمامه، وتحسين فرص العمل المتاحة له. (دليل مؤسسات العمل، 1999: 5)
- 6- إحداث التغييرات في اتجاهات الأفراد والجماعات بما يجعل الصناعة والعلم والتكنولوجيا وكل الأفكار القيم والمفاهيم المرتبطة بذلك جزءاً أساسياً من ثقافة المجتمع. (الفقي، 1993: 510)
- 7- تطوير مهارات الفنيين وتحديث معلوماتهم المهنية باستمرار. (الرشيد، 1981: 25)

## التعليم المهني في الفكر التربوي الإسلامي:

إن العمل في الإسلام سنة الحياة، وقانون الوجود وطريق السعادة في الدنيا والآخرة، وقد حث الإسلام على العمل والسعي والنشاط والحركة.

لقد جاء الإسلام بثورة أحدثها في دنيا العمل والعمال " فحرر الإنسان من العبودية الفكرية، وقرر المساواة بين عمل الفلاسفة وعمل الزراعة، ورفع من قيمة العمل أيًا كان نوعه ما دام حلالاً شريعياً لم ينص الشرع على تحريمه ولم توجد فيه شبهة." (ويحي، اسماعيل، 1983: 42)

يوجد هناك إشارات كثيرة إلى أنواع من المهن والحرف التي لها أثر مهم في حياة المسلم.

فمثلاً صناعة الحديد يقول تعالى: ﴿ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعٌ لِلنَّاسِ ﴾. (الحديد:

(25)

في استخراج اللؤلؤ والمرجان يقول تعالى: ﴿ يَخْرُجُ مِنْهَا اللُّؤْلُؤُ وَالمَرْجَانُ، فَبِأَيِّ آيَةٍ رَبُّكُمْ تُكذَّبَانِ ﴾. (الرحمن: 22-23)

وربما ترجع تلك الفلسفة الإسلامية الموجودة بين العمل الفكري والعملية إلى وجهة النظر الإسلامية في الطبيعة الإنسانية، حيث قال عز وجل: ﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾. (التوبة: 105)

وسواء كان العمل يدوياً أم عقلياً أم فنياً فإن الخبرة والمهارة مطلوبة، فالمجتمع يحتاج إلى النجار والبناء والحداد والخياط، كما يحتاج إلى المعلم الماهر، والسياسي المحنك، والمفكر المقتدر، كما يحتاج إلى المهندس الماهر، والطبيب الماهر، وتلك هي الفلسفة الإسلامية التي عندما كانت الأمة الإسلامية تحافظ عليها كانت من أعظم الأمم إنتاجاً وأعظمها خبرةً وإتقاناً، فلما انحرفت عن مفهوم العمل هذا، ضعف الإنتاج وضعفت الأمة. (مذكور، 1987: 311)

ولقد تجلّى الاهتمام بالتعليم المهني في الحضارة الإسلامية عبر صورها المتعاقبة، وقد اقترن العمل الصالح بالعقيدة، واعتبر العمل صالحاً بما يحققه من شروط الاستخلاف في الأرض الذي كتبه الله سبحانه وتعالى على الإنسان.

بقوله تعالى: ﴿ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ﴾. (البقرة: 30)

وما أوحى مجتمعنا اليوم إلى تلك التربية التي تغرس في النفوس حب العمل اليدوي والعمل في المهن المختلفة، وعدم احتقارها وتشجيع الإبداع فيها والإقبال على تعلم المهن المختلفة، دون ترفع أو استعلاء، حتى ولو كان العمل في مهنة الاحتطاب لقول النبي (ﷺ): (لأن يحتطب أحدكم حزمة على ظهره خير له من أن يسأل أحداً فيعطيه أو يمنعه) (البخاري، 1987، رقم الحديث 1968، ج2: 730)

وقد حثت تعاليم الإسلام الحنيف على العمل بأنواعه وبكافة الميادين سواء أكانت صناعية أم زراعية أم تجارية، وتجلّى ذلك واضحاً في كافة عصور الإسلام منذ إشعاع نوره على البسيطة

بمنهج فريد من نوعه إلى يومنا هذا من حيث اعتباره العمل جوهر العبادة، فالزراعة عبادة والصناعة عبادة والتجارة عبادة. (الخطيب، 1995: 53)

وإن المسلم العابد حقاً هو الإنسان المنتج، فعن المقدم (ﷺ) عن رسول الله (ﷺ) قال: (ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده وإن نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده). (البخاري، 1987، رقم الحديث 1966، ج2: 730)

### نشأة التعليم المهني في فلسطين وتطوره:

إن وضع نظام التعليم المهني والتقني في فلسطين كان عام 1860م، حيث أنشئت أول مدرسة صناعية، ولكن بدايات التعليم التقني والمهني في فلسطين كانت في الثلاثينات من القرن العشرين، حيث أسس معهد "خضوري" الزراعي في مدينة طولكرم عام 1930م. (مسودي، والقيق، 1990: 36)

وجاء في الموسوعة الفلسطينية عن التعليم المهني، أنه كان محصوراً في فلسطين في مدرسة واحدة هي مدرسة حيفا الصناعية، وقد تمّ تزويد المدرسة بجميع المعدات والأبنية اللازمة سنة 1936، ومدة الدراسة في هذه المدرسة ثلاث سنوات تبدأ عند سن 14 وحتى سن 17، يلتحق بها الطلبة بعد إكمالهم المرحلة الابتدائية، ويعتبر جميع طلابها داخليين، ويدفع الطالب الواحد مصروفات سنوية قدرها (12) جنيهاً فلسطينياً مقابل التعليم والسكن والطعام، وتتبع هذه المدرسة إدارة المعارف. (العاجز، سلمان، 1997: 365)

وقامت وكالة الغوث الدولية بإنشاء مركز التدريب المهني في قلنديا عام 1952م، ثم مركز التدريب المهني بغزة عام 1953م الذي أصبح اسمه كلية تدريب غزة لاشتماله على التعليم التقني و المهني. (أبو جراد، 1994: 28)

### التعليم المهني في فلسطين من سنة 1967م حتى سنة 1994م:

بعد احتلال الكيان الصهيوني الضفة وقطاع غزة عام 1967م، طبق القانون الإسرائيلي على الضفة الغربية وقطاع غزة، وكانت الخطوات الإجرائية الأولى التي أقدمت عليها سلطات الاحتلال من النوع الإداري لإحكام السيطرة، حيث تمّ تقسيم مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة إلى إدارات تربية يرأس كل منها موظف عربي يكون مسؤولاً أمام الضابط في الإدارة المدنية الذي تعود إليه صلاحيات وزير التربية بالتفويض. (بشور، 1985: 132)

أما بالنسبة للمدارس فقد قامت سلطات الاحتلال بإغلاق العديد من المدارس و المؤسسات التعليمية، إضافة إلى عدم تطوير أو تحديث أو صيانة للمدارس التعليمية، وبالنسبة لمحافظة غزة على وجه التحديد كان التعليم المهني موزعا على شعب دراسية، في بعض المدارس الثانوية بمحافظات غزة مثل دار المعلمين والمعلمات بغزة، مدرسة الزهراء و مدرسة أحمد شوقي ومدرسة رامز فاخرة ومدرسة بئر السبع. (وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للتعليم المهني، 1998: 3-2)

### التعليم المهني منذ عام 1994م (قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية) حتى الوقت الحالي:

عملت السلطة الوطنية الفلسطينية على تطوير هذا النوع من التعليم على اعتبار أنه ركيزة أساسية من ركائز المجتمعات، فعملت على تحديث وتجديد الورش وفتح ورش جديدة، واستحداث تخصصات جديدة وتجهيز المدارس المهنية بالوسائل التعليمية الحديثة وأجهزة السلامة، وعملت على إنشاء مدارس جديدة وتطوير المناهج الفلسطينية وتوحيدها في الفروع المهنية، وتشرف وزارة التربية والتعليم العالي -الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني على (11) مدرسة صناعية (حكومية وخاصة) ومدرستين زراعتين، وتشرف على (26) شعبة للفرع التجاري موزعة على (12) مدرسة أكاديمية حكومية وخاصة، وكذلك التعليم الفندقية بمدرسة اليتيم العربي. (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتعليم المهني، 1998: 3-2)

إن التعليم المهني يتوقف على مقدار ما يتوفر له من دعم مادي، و هو المسير الحقيقي لهذا النوع من التعليم، و من المعروف أن تكلفته عالية جدا و تفوق قدرة الوزارة على تحمل أعبائها لوحدها ولقد بدأ الدعم يتقلص شيئا فشيئا منذ العام ٢٠٠٦ حيث انقطعت المواصلات و تقلصت الميزانية المقررة للأقسام في التعليم المهني و كان لكل مدرسة حسابها الخاص، و مع الحصار الصهيوني و الدولي و العقاب الجماعي الذي فرض لاحقا على القطاع و حدوث الشرخ بين الضفة و القطاع زادت المعاناة ، و توقفت البرامج الممولة من المؤسسات الدولية و المانحين الدوليين بالإضافة إلى تجميد أرصدة المدارس الموجودة في البنوك، و امتناع الأخوة في رام الله من تحويل المخصصات المالية للمدارس المهنية. (الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني، 2012: 6)

### مؤسسات التعليم المهني في فلسطين:

يوجد في فلسطين اليوم قرابة (60) مؤسسة تعنى بالتعليم المهني موزعة بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وتضم هذه المؤسسات مدارس ثانوية مهنية ومراكز تدريب مهني وكليات مجتمع

تشرف عليها جهات متعددة تضم وزارة التربية والتعليم العالي ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية ووكالة الغوث وجمعيات خيرية ومنظمات غير حكومية ومؤسسات تنمية أخرى. وفيما يلي قائمة بأسماء هذه المؤسسات موزعة في المحافظات المختلفة.

## جدول (1)

## يبين مؤسسات التعليم المهني في فلسطين

مدارس التعليم المهني	كليات التعليم المهني
مدرسة جنين الثانوية الصناعية - جنين	كلية فلسطين التقنية/العروب
مدرسة طولكرم الثانوية الصناعية - طولكرم	جامعة فلسطين التقنية/خضوري - طولكرم
مدرسة سيلة الظهر الثانوية الصناعية - سيلة الظهر	كلية فلسطين التقنية /رام الله
مدرسة نابلس الثانوية الصناعية - نابلس	كلية هشام حجاوي التكنولوجية
مدرسة قلقيلية الثانوية الصناعية - قلقيلية	كلية الخليل للتمريض
مدرسة سلفيت الثانوية الصناعية - سلفيت	كلية صحة المجتمع
مدرسة دير دهبان الثانوية الصناعية - دير دهبان	كلية قلنديا
مدرسة اليتيم العربي - القدس	كلية المجتمع الإبراهيمية
الساليزيان الثانوية الصناعية - بيت لحم	كلية الأمة
العروب الزراعية الثانوية المختلطة - العروب	كلية المجتمع العصرية
بنات دورا الثانوية المهنية - دورا	كلية الروضة للعلوم المهنية
الخليل الثانوية الصناعية - الخليل	كلية المهن التطبيقية - جامعة بولتيكنك فلسطين
مدرسة بيت حانون الثانوية الزراعية - بيت حانون	كلية الهندسة والتكنولوجيا
بنات غزة الثانوية المهنية - غزة	كلية مجتمع المرأة
دير البلح الثانوية الصناعية - دير البلح	كلية مجتمع رام الله
	كلية العلوم التربوية

(موقع التعليم المهني الفلسطيني <http://www.mehani.ps>)

## الوضع الحالي في نظام التعليم المهني والتقني:

إن منظومة التعليم والتدريب المهني في فلسطين مشتتة من حيث أنواع المؤسسات وأهدافها وجهات الإشراف والمسؤولية والإطار التاريخي الذي تشكلت فيه.

حيث يوجد (230) مؤسسة في الضفة الغربية وقطاع غزة توفر برامج تدريب قصيرة وطويلة الأمد. وتضم هذه المؤسسات مدارس ثانوية مهنية ومراكز تدريب مهني بالإضافة إلى ذلك هناك (23) كلية مجتمع تقدم برامج تعليم مختلفة لخريجي الثانوية العامة، وتشرف على هذه المؤسسات جهات متعددة تضم وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية ووكالة الغوث وجمعيات خيرية ودينية ومنظمات غير حكومية ومؤسسات دولية وتنموية ومؤسسات القطاع الخاص. (وزارة التربية والتعليم دائرة التعليم المهني والتقني، 2005: 13)

## التعليم المهني في المدارس الحكومية بمحافظة غزة:

### نظام التعليم في المدارس المهنية:

يوجد مساران للتعليم في المدارس الثانوية الصناعية والزراعية وهما:

**المسار المهني:** حيث يتم إعداد الطالب ليكون قادراً على مواصلة تعليمه الجامعي حسب الخطة الدراسية بعد اجتياز امتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة بنجاح والتي تشمل مباحث الفيزياء، الرياضيات، اللغة الانجليزية، اللغة العربية، الثقافة الإسلامية والتكنولوجيا بالإضافة لمواد التخصص و(علم الصناعة والرسم الصناعي والتدريب العملي).

**المسار التطبيقي:** يتم إعداد الطلبة في هذا المسار بشكل أساسي للانخراط مباشرة في سوق العمل والالتحاق ببعض برامج الدبلوم المهني المتخصصة في الكليات التقنية بعد اجتياز الامتحان التطبيقي الشامل للمدارس المهنية في مواد التخصص (علم الصناعة والرسم الصناعي والتدريب العملي) ويمكن للطلاب التقدم مستقبلاً للحصول على شهادة الدراسة الثانوية العامة في المباحث الأكاديمية والتي تؤهله لمواصلة تعليمه الجامعي. (دليل الإرشاد للمدارس المهنية، 2010: 6)

### المدارس المهنية في قطاع غزة:

**1- التعليم الثانوي الزراعي:** يقبل الطلبة الناجحون في الصف العاشر إلى التعليم الثانوي الزراعي، ويدرس الطلبة سنتين دراسيتين يتقدم بعدها الطلبة لامتحان إتمام شهادة الدراسة الثانوية

العامة في الفرع الزراعي، وبعد نجاحهم في الامتحان يمكنهم أن يلتحقوا بإحدى التخصصات الجامعية في الحقل الزراعي، أو يلتحقوا بالعمل في إحدى المؤسسات الزراعية.

أما المعلمون في التعليم المهني " الفرع الزراعي " فيمكن تقسيمهم إلى ثلاث فئات:

الفئة الأولى: معلمو مباحث الثقافة العامة والعلوم الأساسية، وهم في الغالب من خريجي الجامعات وعلى وجه التحديد كلية التربية.

الفئة الثانية: معلمو المباحث المهنية وهم مهندسون زراعيون ذوو خبرة ممتازة في مجال التعليم الزراعي.

الفئة الثالثة: مدربي التدريب العملي لمباحث العلوم المهنية، وهم في الغالب حاصلون على درجة الدبلوم في التخصص الذي يدرسون فيه.

ويوجد تخصصان في الفرع الزراعي: هما قسم الإنتاج النباتي وقسم الإنتاج الحيواني. (يوسف، 2005: 32)

ويوجد في قطاع غزة مدرسة ثانوية زراعية واحدة، هي مدرسة الشهيد هاني نعيم الثانوية الزراعية تأسست سنة 1954 كأول مدرسة تهتم بالتعليم الزراعي، وتوجد في شمال القطاع في بيت حانون ، تشرف على إدارتها وكالة الامم المتحدة ثم انتقلت إلى الإشراف الحكومي، حيث تهتم بالعلوم الزراعية والتي تعتبر مزيجاً من التعليم النظري والعلمي حيث يدرس الطالب في المدرسة مدة سنتين ابتداءً من الصف الحادي عشر والصف الثاني عشر. (دليل الإرشاد للمدارس المهنية، 2010: 16)

**2- التعليم الثانوي التجاري:** يقبل الطلبة الناجحون في الصف العاشر إلى التعليم الثانوي التجاري ويدرس الطلبة سنتين دراسيتين يتقدمون بعدها لامتحان شهادة إتمام الدراسة الثانوية العامة في الفرع التجاري، وبعد نجاح الطلبة في الامتحان يمكنهم الالتحاق بإحدى التخصصات الجامعية في الحقل التجاري، أو الالتحاق بالعمل في إحدى المؤسسات التجارية، والدراسة في محافظات غزة في الفرع التجاري قاصرة على الإناث، وينقسم المعلمون العاملون في التعليم المهني " الفرع التجاري إلى ثلاث فئات:

الفئة الأولى: معلمو مباحث الثقافة العامة والعلوم الأساسية، وهم في الغالب من خريجي الجامعات وعلى وجه التحديد كلية التربية.

الفئة الثانية: معلمو المباحث المهنية وهم متخصصون ذوو خبرة في مجال المحاسبة والإدارة والحاسوب.

الفئة الثالثة: مدربي التدريب العملي لمباحث العلوم المهنية، ويقوم بهذا الدور في التعليم التجاري معلمو المباحث الأساسية والعلوم المهنية. (يوسف، 2005: 38)

**3- التعليم الصناعي:** بدأ التعليم الصناعي حديثاً في محافظات غزة امتداداً للتعليم الصناعي في الضفة الغربية، من خلال مدرسة دير البلح التي بدأ العمل بها عام 2000 والوحدة المهنية بمدرسة هاشم عطا الشوا التي بدأ العمل بها عام 2003 .

#### أ- مدرسة دير البلح الثانوية الصناعية:

تأسست مدرسة دير البلح الثانوية الصناعية سنة 2000 لتكون أول مدرسة تهتم بالتعليم الصناعي، حيث تضم العديد من البرامج والتخصصات التي تعتبر مزيجاً من التعليم النظري والعملي . ويدرس الطالب في المدرسة مدة سنتين ابتداءً من الصف الحادي عشر والصف الثاني عشر) الفرع الصناعي، ويمكن للطالب بعد إنهاء الصف الأول الثانوي أن يلتحق بأحد المسارين المهني أو التطبيقي، ويمكن للطالب الذي أنهى الثانوية العامة في المسار المهني أن يلتحق بإحدى الجامعات أو الكليات، أما الطالب الذي أنهى الثانوية العامة في المسار التطبيقي فيتمكن من الالتحاق بسوق العمل. (دليل الارشاد للمدارس المهنية، 2010: 18)

يقبل في المدرسة الطلاب الناجحون في الصف العاشر، وهي الأولى والوحيدة في قطاع غزة، وطلابها من جميع أنحاء قطاع غزة وموفر لهم وسيلة نقل من وإلى المدرسة، ويدرس الطالب سنتين دراسيتين يتقدم بعدها لامتحان شهادة إتمام الدراسة الثانوية العامة في الفرع الصناعي، وبعد نجاحه في الامتحان يمكنه أن يتابع مسيرته التعليمية في التخصصات العلمية والهندسية في مؤسسات التعليم العالي، أو يلتحق بسوق العمل كعامل ماهر. ويوجد في المدرسة سبعة تخصصات هي: 1. كهرباء استعمال 2. صيانة أجهزة حاسوب 3. الإلكترونيات الصناعية - ميكانيكا السيارات 5 كهرباء السيارات 6 نجارة وديكور 7 صيانة الراديو والتلفزيون. (يوسف، 2005: 38)

## ب - بنات غزة الثانوية المهنية - غزة

تأسست مدرسة بنات غزة الثانوية المهنية سنة 2003 كأول مدرسة تهتم بالتعليم المهني للبنات، حيث تضم العديد من البرامج والتخصصات التي تعتبر مزيجاً من التعليم النظري والعملي، إذ تدرس الطالبات في المدرسة مدة سنتين ابتداءً من (الصف الحادي عشر والصف الثاني عشر) الفرع المهني (ويمكن للطالبة بعد إنهاء الصف الأول الثانوي أن تلتحق بأحد المسارين المهني أو التطبيقي)، ويمكن للطالبة التي أنهت الثانوية العامة في المسار المهني أن تلتحق بإحدى الجامعات أو الكليات، أما الطالبة التي أنهت الثانوية العامة في المسار التطبيقي فتلتحق بسوق العمل. (دليل الإرشاد للمدارس المهنية، 2010: 17)

والوحدة المهنية لها مبنى مستقل أقيم بتمويل من البنك الدولي، ولها إدارة مستقلة بذاتها داخل المدرسة وتشرف عليها مديرية التربية و التعليم-غزة من ناحية إدارية، والإدارة العامة للتعليم المهني التقني من ناحية فنية، وصدر قرار من وزارة التربية والتعليم العالي في مطلع شهر أكتوبر عام 2004 بأن يتبع التعليم الصناعي للإدارة العامة للتعليم المهني إدارياً وفنياً. (يوسف، 2005: 48).

## جدول (2)

يوضح أعداد الطلاب والمعلمين في المدارس الحكومية المهنية:

التسلسل	المديرية	اسم المدرسة	عدد المعلمين (نظري وتطبيقي)	عدد الطلبة			
				التخصص	الحادي عشر	الثاني عشر	
						مهني	تطبيقي
1	الوسطى دير البلح البركة ذكور		29	صيانة الحاسوب	9	5	-
				إلكترونيات	13	9	1
				اتصالات	8	6	-
				صيانة أجهزة مكتبية	4	6	1
				كهرباء استعمال	10	6	-
				نجارة	8	9	-
				ميكانيكا سيارات	9	6	3
				كهرباء سيارات	14	13	1
				المجموع:	75	67	

عدد الطلبة		عدد المعلمين (نظري وتطبيقي)	اسم المدرسة	المديرية	التسلسل
الثاني عشر	التخصص				
تطبيقي	مهني	الحادي عشر			
-	2	3	حاسوب	بنات غزة الثانوي المهنية	2
6	8	19	أزياء		
13	14	24	تجميل		
45		46	المجموع:		
7	61	55	إنتاج نباتي وإنتاج حيواني	هاني نعيم (مدرسة بيت حانون الزراعية)	3
67		55	المجموع:		

(وزارة التربية والتعليم، دائرة التعليم المهني و التقني، 2014: 5)

الدور الوطني لنظام التعليم والتدريب المهني والتقني في مجال التنمية الاجتماعية والاقتصادية:

إن وجود خصائص معينة مثل (نظام موحد، جاذبية، كفاءة، شمولية، مرونة ومقاومة أزمات، الاستدامة) في نظام التعليم والتدريب المهني والتقني سيجعل منه المكون الرئيس للتنمية الاجتماعية والاقتصادية القادرة على المساهمة في التخفيف من حدة الفقر، وتعزيز النظرة للفرد، وإدماج الفئات المهمشة، ومن خلال تعزيز وتطوير الموارد البشرية الكفوة، وبالتالي تعزيز التنمية الاقتصادية، المهارات الريادية وفكرة الإنتاج. (العلمي والمجدلاني، 2010: 14)

**مشكلات تواجه التعليم المهني في فلسطين:**

على الرغم من جميع الجهود المبذولة للرقى بمستوى التعليم المهني في فلسطين إلا أنه لم يحقق التقدم الذي شهده التعليم الأكاديمي، فلم يلق إقبالاً جيداً بين الطلاب، يتصف الواقع الفلسطيني بطبيعة خاصة، حيث إنه يعاني من تراكمات الإحتلال الاسرائيلي لعشرات السنين، سعى الإحتلال جاهدا لتدميره والقضاء على كوادره وتدمير المؤسسات التقنية، وإحالة أية أموال تصل إليه من الخارج كنوع من المساعدات أو المنح أو الهبات. (العاجز، 2008: 20)

ومن أهم المشكلات التي يعاني منها التعليم المهني:

- تزايد معدلات التسرب من المراحل التعليمية خاصة من مرحلة التعليم الثانوي.

- تدني المستويات الأكاديمية للطلبة الملتحقين بالمدارس الصناعية والمهنية
- دخول نسب عالية من خريجي المرحلة الثانوية إلى عالم العمل دون الحصول على خبرة مهنية أو حرفية.
- ارتفاع معدلات البطالة بين الشباب من خريجي المرحلة الثانوية لعدم حصولهم على المهارات المهنية الضرورية، مما أدى إلى ضعف كفاءة أداء القوى العاملة، وبالتالي ضعف المنافسة في الأسواق الخارجية.
- ضعف الارتباط بين مسارات التعليم المهني وبين سلطات التعليم الأكاديمي.
- قلة وضعف الكادر التعليمي المؤهل تقنياً أضعف من قدرات وكفاءة خريجي الكليات المهنية أمام متطلبات سوق العمل.
- عدم وجود رابط بين مؤسسات التعليم التقني وقطاع العمل خاصة القطاع الخاص. (اليونيسف، 2010: 25-26)
- معوقات بيئية واجتماعية تتمثل في نظرة المجتمع الدونية للتعليم المهني والتقني ولخريجيه وارتباطه بالحرف اليدوية في أذهان الناس، بالإضافة إلي عدم استيعاب سوق العمل المحلية لكثير من خريجي الكليات.
- غياب برنامج إعلامي متكامل لتوعية المجتمع وتوجيهه نحو أهمية التعليم التقني في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
- عدم وجود استراتيجية واضحة ومتكاملة للتعليم المهني والتقني تراعي الظروف الاجتماعية والاقتصادية والنفسية للمجتمع.
- ضيق مساحة التعليم المهني والتقني ومحدودية أنواعه وتخصصاته على الرغم من التوجهات الجادة في السنوات الأخيرة لتوسيع التعليم المهني. (الأيوبي، 2008: 12)
- تعدد جهات الإشراف على مؤسسات التعليم المهني والتقني منها وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الصحة، ووزارة العمل، والقطاع الخاص، دون وجود تنسيق حقيقي أو تعاون يذكر.
- معوقات تتعلق بالتمويل والاحتياجات المادية للمدارس المهنية كإنشاء المباني، وتوفير الأجهزة والمختبرات.

- ما يخلفه الاحتلال الإسرائيلي من مصائب وكوارث على الشعب الفلسطيني، بالإضافة إلى التدمير الشامل للورش والمصانع والمنازل والمزارع. (تم جمع المشكلات من خلال الزيارة الميدانية للمدارس المهنية الحكومية والمقابلات مع مدراء المدارس المهنية)

### دور المؤسسات والهيئات الدولية في تطوير التعليم المهني والتقني:

فالناظر إلى واقع التعليم التقني من زاوية المؤسسات الدولية الداعمة يلاحظ أن هناك محورين للدعم:

**المحور الأول:** دعم برامج التعليم التقني والمهني والتركيز على تطوير التعليم التقني نفسه، بالتركيز على تطوير المناهج، ودعم مؤسسات التعليم التقني عن طريق تمويل الدورات والبرامج وتنفيذها. وهذا يتمثل في التمويل الأوروبي مثل GTZ، هانس، زايدل، أوتوبيانكي.

**المحور الثاني:** يتمثل في بناء مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني ومن ثم التركيز على الإنفاق على التوعية المجتمعية لزيادة الإقبال على التعليم التقني، وكذلك الإنفاق على التوعية المجتمعية لزيادة الإقبال على التعليم التقني، وكذلك الإنفاق على برامج تبني التعليم التقني من قبل مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني عن طريق بناء العلاقات بين المؤسسات المبنية على تقاطع المصالح بين مؤسسات التعليم التقني والقطاع الخاص باعتباره المحرك الرئيسي لعملية التنمية ومن هذه المؤسسات (Mercy corps التابعة ل USAID). (وزارة التربية والتعليم، دائرة التعليم المهني والتقني، 2010: 14)

الوضع الحالي للتعليم المهني والذي تحدث به المدير لدائرة التعليم المهني الأستاذ: سعيد جادالحق.

قامت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الإغاثة الإسلامية بالعمل على تطوير التعليم المهني، حيث بدأ التعاون بعمل دورات تدريبية لمدراء المدارس المهنية الحكومية، حيث تم عقد ثلاث دورات إلى الآن وسيتم إكمالها، كما بدأ العمل بالحملة الإعلامية لتغيير النظرة المجتمعية للتعليم المهني والتي تعد الأولى على مستوى قطاع غزة، والمشروع يتضمن أيضاً إعادة ترميم وتجهيز المباني .

## المحور الثاني: الإدارة المدرسية الفاعلة:

تعتبر الإدارة نشاطاً إنسانياً قديماً رافق الإنسان منذ تواجده على سطح الكرة الأرضية، حيث بدأ الإنسان ينظم حياته اليومية بنفسه، وبدأت الجماعات كذلك تنظم شؤونها بشكل فعال، حيث إن الإدارة تتطلب انجاز الأعمال والمهام عن طريق تضافر الجهود وتكاتف الأفراد.

وبدأت الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية أو التجارية عام 1946م، ومنذ ذلك الوقت بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على العلوم التربوية وتستقل بذاتها. (العمامرة، 2002: 17)

وتعتبر الإدارة المدرسية موضوعاً متخصصاً -من موضوع أكثر شمولاً- وهو الإدارة العامة فترتبط الإدارة المدرسية بالإدارة العامة ارتباطاً وثيقاً من حيث آلية عمل كل منهما فكلتاهما تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على الوجه الأكمل، بما يحقق نجاح نظام الإدارة المدرسية في أداء مهمته، وهو إعداد الطفل للحياة في المجتمع. (مصطفي، 2002: 36)

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية للمدارس المهنية الثانوية تتكون من عدة عناصر يؤثر كل منها في الآخر، ويكون بينها تفاعل، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة للمدرسة، ولكي يتم ذلك لا بد أن تتصف إدارة المدرسة المهنية بدرجة واضحة من الفاعلية، فإدارة المدرسة الثانوية المهنية هي المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة والبرامج وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، ومن هنا يجب على إدارة المدرسة وخاصة مديرها أن يكون لديها القدرة على تنفيذ الخطط المرسومة بشكل فاعل، وكذلك معالجة جميع المشاكل والعقبات الإدارية والفنية والاجتماعية بأسلوب علمي يقوم على التفكير والتجديد والتطوير والإبداع، كما يجب على إدارة المدرسة المهنية أن تقوم بتوطيد العلاقات الإنسانية بين المعلمين والعاملين فيها.

يشهد العصر الحديث تطوراً كبيراً في مفهوم الإدارة المدرسية، حيث إنها إدارة لا تهدف إلى الربح المادي، لأنها إدارة أنيط بها تحقيق أهداف المجتمع حيث ابتعدت عن الإدارة الروتينية في مفاهيمها وأسسها. (الجبر، 2002: 23)

إن التطور الذي لحق بالإدارة المدرسية قد حول مفهوم الإدارة المدرسية من الاقتصار على المحافظة على النظام المدرسي وتسيير الأمور الروتينية بالمدرسة ومتابعة حضور وغياب الطلاب وانضباط العملية التعليمية إلى الاهتمام بتوفير مختلف الإمكانيات والخبرات التي تساعد التلميذ على النمو الشامل، المتكامل وجعل التلميذ محور العملية التربوية أي أن الإدارة المدرسية لم تعد إدارة

تسيير وتنظيم بقدر ما هي إدارة تطوير وتنمية، وانصب الاهتمام علي التلميذ بصفته محور العملية التعليمية وتهيئة كافة الظروف التي تساعده على النمو السليم فكرياً وروحياً وجسماً. (عابدين، 2001: 59)

وأصبحت كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية من السمات التي تتميز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة القديمة التقليدية، حيث إن مهام الإدارة المدرسية لم تعد روتينية كحفظ النظام ومتابعة حضور وغياب الطلاب والموظفين بل أصبحت مهامها أبعد من ذلك حيث ارتبطت كمحور العملية التربوية وهو التلميذ وتنظيم الجهود وتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحسين وتطوير العملية التربوية، كما أصبحت تدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حجر الزاوية في الإدارة المدرسية. (محمد، 2004: 22)

### مفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية: هي مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة. (العميرة، 2002: 18)

وعرفت بأنها: "مجموعة العمليات والأعمال التي يقوم بها العاملون في المدرسة في تفاعل في ظل مناخ مناسب ضمن أسوار المدرسة وخارجها وفقاً للأسس والسياسات المرسومة، والفلسفة التربوية الموضوعية من قبل الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتوافق وحاجات المجتمع ورفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة والارتقاء بمستوى العاملين فيها". (عساف، 2005: 15)

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للإدارة المدرسية تلاحظ الباحثة أنها تتفق على:

- الإدارة المدرسية نشاط منظم هادف يسعى إلى تحقيق أهداف تربوية منشودة من خلال المدرسة التي من مهمتها إعداد وتربية النشء.

- الإدارة المدرسية جهد تشاركي ومتكامل يؤديه العاملون في المدرسة كل حسب ما أوكل إليه من مهام، وهذا الجهد التشاركي يسعى لتحقيق الأهداف المرجوة، بحيث يكون متفاعلاً بإيجابية داخل المدرسة وخارجها بما يتفق مع فلسفة المجتمع، كما أن الإدارة المدرسية لها صلة وثيقة بالمجتمع والبيئة التي تحيي فيها.

## أهداف الإدارة المدرسية:

إن التطور الذي لحق الإدارة المدرسية أدى إلى اتساع مجالها، وتأثرها بمتغيرات وعوامل عديدة، فأهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن مجتمع إلى آخر، ومن بين العوامل التي تؤثر على نمط وطبيعة الأهداف: (حجم المدرسة، ونوعية المرحلة التعليمية، ورغبة العاملين ومؤهلاتهم الشخصية، ونوعية الإدارة التعليمية) مركزية، لامركزية (وشخصية المدير وسماته). (العجمي، 2000: 30)

## أهداف الإدارة المدرسية:

- 1- توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطالب بشكل متوازن ومتكامل، عقلياً، وجسدياً، وروحياً، واجتماعياً، ونفسياً.
- 2- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.
- 3- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وتؤدي إلى نفعه، مع الأخذ بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد، وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.
- 4- المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه. (عابدين، 2001: 62)

وترى الباحثة أن تحقيق الإدارة المدرسية الحكومية المهنية الثانوية الأهداف المنشودة في ضوء السياسة التعليمية التي يؤمن بها المجتمع ينبغي أن تخرج من مفهومها التقليدي، لتكون عمليات فنية وتنظيم للعلاقات الإنسانية بوظيفة المدرسة الفكرية ويجب أن تكون مشتركة بين أعضاء الهيئة التدريسية ومدير المدرسة، فعندما يدرك مديرو المدارس أن مدارسهم وحدات مستقلة في النظام التعليمي سيقدرّون أهمية المهام والمسؤوليات الضخمة الملقاة عليهم، ويسعون إلى تحقيقها بأقصى جهد.

وهناك العديد من الوظائف للإدارة المدرسية والتي تتناسب مع متطلبات العصر وتراعي التطور في هذا الميدان وما أسفرت عنه الأبحاث والدراسات في هذا الميدان.

## وظائف الإدارة المدرسية:

- 1- تعتبر المدرسة أن المتعلم هو محور العملية التعليمية وتزويده بخبرات يستطيع من خلالها مجابهة المشكلات التي تواجهه.
  - 2- دراسة المجتمع ومشكلاته، والعمل علي حلها وتحقيق أهداف المجتمع وآماله وطموحاته.
  - 3- تهيئة الظروف وتقديم الخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم من أجل تحقيق النمو الشامل والمتكامل.
  - 4- الارتقاء بمستوى المعلمين وتنميتهم مهنيًا وإطلاعهم علي ما يستجد في طرائق التدريس وعقد الندوات وورش العمل والدورات التدريبية. (العميرة، 2002، 57-58)
- وترى الباحثة أن هذه الوظائف لا يمكن أن تتحقق في المدارس الحكومية المهنية إلا من خلال مديرين على مستوى عال من الكفاءة الإدارية والفنية، حتى تتحقق وظيفة الإدارة المدرسية بشكل فعال، وأن تكون الإدارة التربوية حريصة عند اختيار مديري المدارس وفق شروط معينة بالإضافة إلى تدريبهم قبل الخدمة وفي أثنائها وتزويدهم بكل جديد في مجال الإدارة المدرسية حتى تؤدي المدرسة دورها بشكل إيجابي، ويتم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- مفهوم الفاعلية:** تعرف الفاعلية بأنها "القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن" (كنعان، 1995: 386)
- أو أن الفاعلية تعني "عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح أي تحقيق أهداف المدرسة". (عابدين، 2001: 229)
- أو تعرف الفاعلية بأنها "الدرجة التي تحقق بها المدرسة و مديرها/ ناظرها الأهداف التعليمية و التربوية المنشودة". (أحمد، 2003: 225)
- وترى الباحثة أن (أحمد وعابدين) قد اتفقا على أن الفاعلية هي قدرة المدرسة على تحقيق الأهداف المنشودة، أما (كنعان) فركز على تحقيق أقصى النتائج في أحسن صورة ممكنة.
- و"يستخدم مصطلح الفاعلية كثيرًا في فروع العلوم الاجتماعية والسلوكية وبغض النظر عن دلالتها اللغوية فإن الفاعلية صيغة مبالغة أقوى من الفاعلية حيث أشار (البقري) إلى أن الفاعلية

في اللغة مصدر صناعي من فَعَّلَ بفتح الفاء وتقرأ فعالية بتخفيف الياء مثل كراهية" (عابدين، 2001: 227-228)

وتعتبر فاعلية الإدارة المدرسية " هدفاً ووسيلة، فهي هدف باعتبارها ظاهرة صحية لازمة لضمان عنصر الاستمرار والبقاء على المدى الطويل، وهي وسيلة لكونها الأداة المحققة لبلوغ الأهداف والنتائج. (أخوارشيدة، 2006: 77)

### مفهوم المدرسة الفاعلة:

إن المدرسة الفعالة نموذج مبتكر لمدرسة حديثة تستمد رسالتها من الإيمان بأن المجتمعات لها قدرة على النهوض، وتحقيق التنمية الشاملة يعتمد على جودة إعداد الأفراد تعليمياً وتربوياً لحياة عملية ناجحة، فهي مدرسة التعلم والعمل، وهي تركز على التعلم الذاتي (الطالب محور العملية التعليمية وترتكز على التكنولوجيا، وهي تعد للحياة ومواصلة التعليم في الوقت نفسه. (عزب، 2005: 64)

المتصفح للأدب التربوي العربي والأجنبي يجد أن التطور التاريخي لحركة المدرسة الفاعلة قد ظهر في العالم الغربي وخاصة في الدول الكبرى الغنية توجه نحو إصلاح المدرسة منذ الستينات من القرن العشرين، مثل البرامج المسماة التعليم التعويضي لرفع كفاءة المناطق التعليمية الفقيرة وتحقيق المساواة بين المدارس الفقيرة والغنية، لتمتد الخدمات المتوفرة لأبناء الأغنياء لتشمل أبناء الفقراء، ونقل الطلاب الأغنياء إلى مدارس الفقراء والعكس إلا أن هذه البرامج لم تخل من مشكلات، حيث كان نقل الطلاب يومياً يستغرق وقتاً طويلاً هو في الأصل من ساعات الدراسة. (جعنيني، 2001: 73)

إن أول بشائر المدرسة الفاعلة في الغرب كانت عام (1964)، حيث صدر كتاب صغير لجون هولت يتحدث عن كيفية فشل الأطفال، ومنذ ذلك الحين انطلق النقد للمدارس حتى وصل إلى حد القلق من مخرجات المدرسة وأدى ذلك إلى الهجوم على المدارس والمطالبة بإلغائها، فقد هاجم إيفان إليشي في كتابه (مجتمع بلا مدارس) وجود المدارس وطالب بإزالتها من المجتمع. (يوستمان ووينجارتز، 1987: 58)

### المدرسة الفاعلة في الأدب التربوي المحلي:

من خلال مراجعة الأدب التربوي المحلي، نجد أن موضوع المدرسة الفاعلة لم يحظ باهتمام الدارسين اهتماماً يتناسب مع أهمية هذا الموضوع الذي يسعى إلى التعرف على تحقيق المدرسة لأهدافها، فقد عقدت كلية التربية بالجامعة الإسلامية بغزة يوماً دراسياً بتاريخ 21 / 7 / 2007م بعنوان: "المدرسة الفاعلة أسس وتطبيقات" حيث تم تقديم العديد من الدراسات وأوراق العمل التي تحدثت عن خصائص المدرسة الفاعلة ومعاييرها، مقومات المدرسة الفاعلة من منظور إسلامي والكفايات الضرورية اللازمة للمعلم في المدرسة الفاعلة.

ولقد تعددت تعريفات الباحثين للمدرسة الفاعلة حسب وجهة نظر كل منهم، ومن هذه التعريفات:

المدرسة الفاعلة تعني: "قدرة المدرسة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية، شريطة أن لا تتحقق فاعلية مطلب من مطالبها على حساب فاعلية المطالب الأخرى" ( Etzioni,1960: 257 )

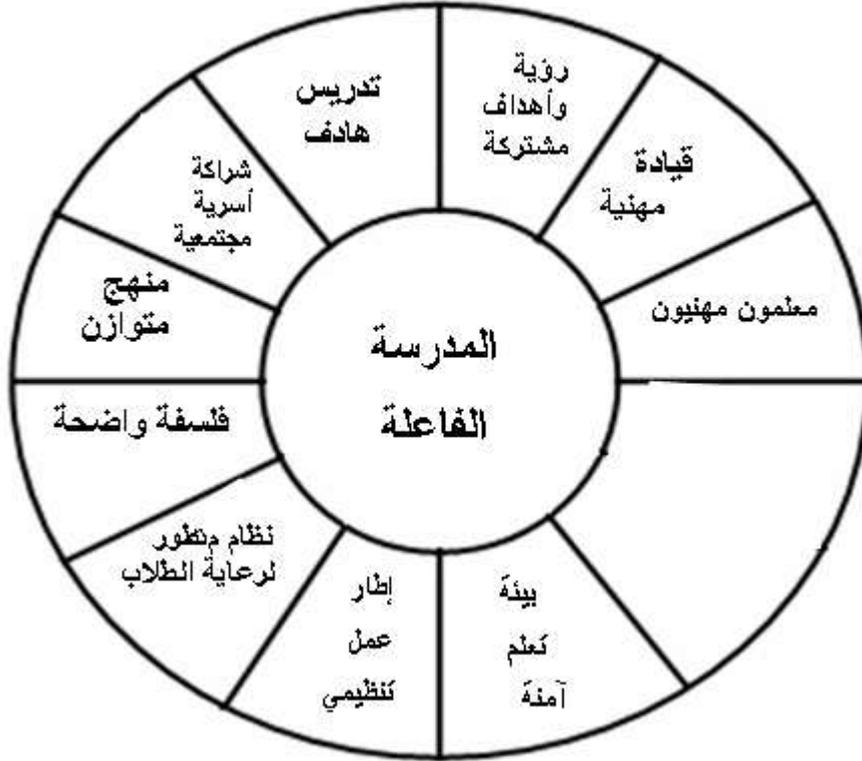
أو أنها: "قدرة المدرسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتكامل معها والتي تضم: الأفراد والجماعات المصلحية داخل المدرسة والأعضاء المؤسسين والمساهمين في المؤسسات ذات العلاقة والمؤسسات المنافسة وغيرها. (Miles 1992: 63)

ويعرفها (أبو الوفا وحسين) بأنها: "قدرة المدرسة على استغلال الفرص المتاحة لها في البيئة للحصول على احتياجاتها من الموارد النادرة وذات القيمة التي تكون ضرورية لاستمرار نشاطها وتحقيق أهدافها) "أبو الوفا وحسين، 1991: 13)

وتعرف المدرسة الفاعلة بأنها: "هي المدرسة التي تضمن تحصيلاً عالياً لطلبتها، وقادرة على التجديد الذاتي وحل مشكلاتها الداخلية، وتبحث عن تطوير مهارات الدراسة الذاتية لدى أفرادها". (دياب، 2007: 3)

لنكون المدرسة فاعلة ، لابد من توفر هدف ورسالة واضحة للمدرسة ، مع موافقة المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع على أهداف وقيم المدرسة. والشكل التالي يوضح:

## مرتكزات المدرسة الفاعلة الشكل (1)



(البهواشي، 2006: 29)

## أقسام فاعلية الإدارة المدرسية:

وتنقسم الفاعلية إلى ثلاثة أقسام:

- 1- فاعلية إدارية: وهي ما ينجزه الإداري بغض النظر عن مدى الجهد الذي قام به أو طبيعته.
- 2- فاعلية ظاهرية: وتتعلق بالسلوك الإداري للمدير مثل الإنجاز في الموعد المحدد واتخاذ القرارات السريعة وتحقيق علاقات عمل جيدة.
- 3- فاعلية شخصية: وتتعلق بتحقيق الأفراد لأهدافهم الشخصية وتمشيها مع أهداف المدرسة (رضا -روح عالية).

والقد تناولت دراسات فاعلية المدرسة ثلاثة عناصر مختلفة ومتداخلة وهي: المعلم والمدير والمدرسة ذاتها ومن الصعب الفصل بين المدير الفعال والمدرسة الفعالة مشيراً إلى تلازمهما و إلى

العلاقة المتبادلة بينهما ففعالية مدير المدرسة تقود غالبًا لأن تكون المدرسة فعالة وفعالية المدرسة تعني أن هناك مديرًا فعالًا فيها. (عابدين، 2001، 229-230)

ويذكر (الطراونة) أن هناك سبعة مبادئ تؤثر إيجابيًا على فاعلية الإدارة المدرسية وهي:

- 1- تحسين نوعية التعلم و السياسات التربوية.
  - 2- تأهيل الإداريين التربويين على مستوى المدرسة.
  - 3- الاستفادة من التقنيات التربوية في الإدارة.
  - 4- تطوير دور مجالس الآباء والمعلمين.
  - 5- تحسين مرافق المدرسة.
  - 6- تأهيل القادة على مستوى المدرسة.
  - 7- تعزيز الأبحاث التربوية وبرامج التطوير التربوي. (الطراونة، 2003: 125-126)
- ويرى (العجمي) أن مدير المدرسة عليه أن يتعامل مع قضايا رئيسة مهمة تساعده في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية مثل:

- 1- تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي لسير العمل بالمدرسة.
- 2- ترجمة الأهداف إلى أنشطة وبرامج ومخططات تؤدي إلى سير العملية التعليمية بفاعلية ونجاح.
- 3- صنع القرارات الإدارية.
- 4- بناء شبكات الاتصال داخل المدرسة وخارجها ووضع أسس وقواعد باستخدام المعلومات المساعدة على تنفيذ العملية الإدارية بما يؤدي إلى زيادة جودة مخرجاتها.
- 5- قيادة المدرسة وتوجيه العملية التعليمية والمادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف، وصياغة مسارات التنفيذ في الحدود المقبولة تنظيميًا.

6- تنسيق علاقات التعامل مع البيئة المحلية والمجتمع ككل على اعتبار أن المدرسة هي وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه القومية من خلال جهد منظم وسياسات مرسومة وبرامج محددة. (العجمي، 2000: 60-61)

وقد وضعت معايير أربعة تقدر في ضوئها الإدارة المدرسية الناجحة وتحدد فاعليتها، وهذه المعايير هي:

1- تتميز الإدارة المدرسية الناجحة بتفويض واضح للسلطة، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها.

2- أن الإدارة تخدم التعليم، ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.

3- يجب أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة، وأن تعكس أيضًا خصائص المعلمين الذي يقومون بهذا العمل.

4- يجب أن تدير الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلا مناسبًا. (أحمد، 2003: 219)

#### مقومات النجاح الإداري:

إن الإدارة بمفاهيمها المتطورة وأساليبها المتقدمة لا تظهر آثارها في الواقع إلا من خلال أداء متميز لرجال الإدارة، ومن ثم فإن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها - يتوقف إلى حد بعيد- على ممارسات المديرين أنفسهم. (فليه وعبد المجيد، 2005: 252-253)

#### معوقات فاعلية الإدارة المدرسية:

إن الإدارة المدرسية التي لا تحقق أهدافها بجدارة هي إدارة سيئة وفاشلة وغير ناجحة. فأي إدارة مدرسية تحقق أهدافها وتستمر جهودها من أجل الارتقاء بمستوي طلابها ومعلميها وتخرج لنا طلاب نوعيين قادرين على خدمة مجتمعهم فهي إدارة فاعلة.

وقد حددت معوقات فاعلية المدرسة بما يلي:

1- المعوقات الشخصية: وهي معوقات متداخلة ترتبط بذات المدير وتشمل: التردد في اتخاذ القرار، عدم الثقة بالنفس.

2- المعوقات التنظيمية: وهي معوقات متداخلة أيضا وترتبط بالتنظيم و السلوكيات الإدارية وتشمل: سوء نظام الاتصالات، غياب التخطيط والتنسيق، انعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنفيذ.

3- المعوقات الاجتماعية: وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المدرسة وتشمل: عدم احترام النظام، وقلة الانضباط، انعدام ثقة المجتمع بالمدرسة، وانشغال أولياء الأمور عن متابعة أبنائهم والتواصل مع المدرسة. (عابدين، 2001: 235)

وبعد الحديث عن معوقات فاعلية المدرسة ، سنتحدث عن سمات المدير الفاعل لأتأنا نعرف أن حجر الأساس في المدرسة هو المدير إن صلح صلحت سائر الأمور.

#### سمات المدير الفاعل:

1- يضع الأهداف الاستراتيجية الواضحة لمدرسيه، ويطور الأهداف التربوية ويوجه البرنامج المدرسي كاملا لتحقيق تلك الأهداف.

2- يقوم بالإشراف المستمر على معلميه، ويعمل على تقديم أفضل خدمات تعليمية ممكنة.

3- يسعى جاهداً وباستمرار إلى تحسين الممارسات التعليمية للمعلمين داخل غرف صفوفهم وإلى توفير بيئة تعليمية مشجعة دورية، ويقوم بتقديم كل التسهيلات الممكنة للمعلمين ليستخدمو استراتيجيات تدريسية فعالة في صفوفهم.

4- يوفر مناخاً مدرسياً ملائماً للمعلمين يحفز همهم ويستثير نشاطهم.

5- يديم التواصل مع الدراسات والأبحاث والمؤلفات المرتبطة بالفاعلية المدرسية ويتابعها ويسهل للمعلمين التعرف إليها والاطلاع على مضامينها.

6- يقيم علاقات في النشاطات المدرسية والتعاون مع المدرسة في دعم برامجها واتجاهها. (Mansse ,1985: 439-465)

7- يعطي الحرية للمعلمين باختراع الحلول واستنتاجها وتطويرها.

8- يسمح للمعلمين بتجربة ما يقترحونه من مفاهيم وآراء للتحقق من صلاحيتها العامة.

9- يشجع المعلمين على تطوير أساليبهم الخاصة بالبحث والتفكير الإبداعي المتشعب.

- 10- يهيئ الفرصة للمعلمين للمشاركة والمبادرة الفاعلة في عملية التعليم والتعلم في المدرسة.
- 11- يركز على تطوير العموميات والمبادئ لدى المعلمين تاركاً لهم حرية اقتراح أو اختيار التفاصيل وبناء أفكارهم كما يريدون.
- 12- يهيئ فرصاً مباشرة للمعلمين لترجمة ما تعلموه نظرياً إلى واقع ومهارات محسوسة لديهم.
- 13- يوفر - قدر الإمكان - كل ما يثير في المعلمين الحماس، والمثابرة، والجد، لإغناء خبراتهم ومعارفهم الشخصية، وحب مهنة التعليم والالتزام بأخلاقياتها. (الخطيب ورداح، 2008: 48)
- 14- يكون قد مارس التدريس بنجاح لعدة سنوات، وملماً بالقدر الكافي من الفلسفة الاجتماعية والمجتمع الذي فيه المدرسة، وأن يفهم علاقة المدرسة بالمجتمع، وأن يهتم بشعور الآخرين وآرائهم وأفكارهم. (مساد، 2005: 44)
- 15- يتميز بنضوج علمي يتناسب مع نوع المرحلة: أساسية - ثانوية (بحيث يستطيع قيادة المدرسة وتوجيهها والإشراف عليها).
- 16- يتمتع بنضوج مهني يعتمد على بصيرة تربوية وأساس علم النفس، وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.
- 17- التجديد والابتكار والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة إذا كانت بحاجة إلى تطوير. (أحمد، 2003: 114)

### معايير ومؤشرات المدرسة الفاعلة:

وقد وضح الأدب التربوي بأن هناك عدة مؤشرات نستطيع من خلالها الحكم على فاعلية المدرسة ومن أهم تلك المعايير:

- 1- العلاقات الإنسانية: إن العلاقات الإنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم. والعلاقات الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد. (كنعان، 2009: 333)

تركز العلاقات الإنسانية على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية. كما أنها تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها الظروف المواتية للعمل. وتهدف العلاقات الاجتماعية إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في الوقت نفسه. (عطوي، 2001: 187)

صور و ملامح العلاقات الإنسانية لدى الإدارة المدرسية ما يلي:

#### - إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين:

ومن الدلائل التي تدل على توافر العلاقات الإنسانية لدى القائد التربوي قدرته على التعامل مع الأفراد، وما يتطلبه ذلك من قدرة على بناء علاقات طيبة مع الجميع سواء أكانوا من أعدائه أم أصدقائه، وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته بهم، وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة وإفساح المجال لهم لإظهار روحهم الابتكارية فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم. (كنعان، 2009: 334)

وعليه ينبغي أن يتبادل المسؤولون والقادة واللجان التربوية المختلفة الاحترام والتقدير فيما بينهم، كي يتفاعلوا ضمن أجواء ومناخات من الجدية المؤدية إلى تحقيق الحد الأقصى الممكن من الكفاية والفاعلية للنظام التربوي (الطويل، 2001: 373)

وهناك مبادئ أربعة تقوم عليها العلاقات الإنسانية هي:

- الكرامة الإنسانية حيث احترام شخصية كل فرد من أفراد العاملين بالمدرسة.
- المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الآخرين.
- الفروق الفردية التي تقع بين العاملين، ووضع هذه الفروق في الاعتبار عند التعامل.
- الحوافز، فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم، لكي يحصل علي الحافز. (فليه وعبد المجيد، 2009: 104)

#### 2- مجال النمو المهني للهيئة التعليمية:

تتيح المدارس الفاعلة لكل من المعلمين المؤهلين والعاملين الفرصة لتحسين مهاراتهم، وذلك لتحقيق مستوي مرتفع من التحصيل الأكاديمي، ويتضمن دورهم ما يلي: أن يكونوا ملتزمين

بالتعليم التعاوني. تهيئة المناخ الذي يساعد علي عملية التعلم داخل الفصل. الاستخدام الأمثل لفرص التنمية المهنية المستدامة. (حسين، 2004: 278-279)

### 3- مجال إقامة علاقة فاعلة بين المدرسة والبيئة المحلية:

تمثل علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي الخطوة الأولى والبداية السليمة لنجاح العملية التعليمية، وبالتالي نجاح النظام التعليمي والمجتمع ككل بعد ذلك، وكلما كانت علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي واردة بشكل قوى وفعال كلما ساعد ذلك على نجاح العملية التربوية والتعليمية وبالتالي على تنمية المجتمع وتقدمه، وتعتبر مجموعة المهام التي تتعلق بميدان توثيق العلاقة القوية بين المدرسة والمجتمع بشكل فعال ومستمر من المهام الرئيسية التي يجب أن تمارس من قبل كل فرد من أفراد جهاز الإدارة التعليمية والمدرسية (دياب، 2001: 352).

ويتمثل ذلك فيما يلي:

- 1- مشاركة وتشجيع المجتمع المحلي وأولياء الأمور في أنشطة المدرسة المختلفة.
- 2- تعزيز الارتباط بالمجتمع المحلي من خلال برنامج جيد يكون مصدراً ثقافياً يخدم البيئة كالمحاضرات والندوات والأفلام والأنشطة الترويحية والرياضية.
- 3- التعرف إلى إمكانيات البيئة المحلية وحاجاتها واهتماماتها، وإمكانية الإفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة.
- 4- العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكانياتها.
- 5- تنظيم برامج لخدمة البيئة، وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع المحلي، وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي لخدمة المدرسة. (الهياش، 2002: 35)

وأضاف أسعد (2005) إلى جانب ما ذكر:

- 1- تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة وبين الطلبة وبعضهم البعض.
- 2- العمل على حل مشكلات الطلبة بالطرق التربوية الملائمة. (أسعد، 2005: 159).

وأضافت أيضاً حرب (2007):

- 1- العمل على كسب جميع أنواع الدعم لإنجاح المدرسة.
- 2- تنظيم برامج تخدم المجتمع وتنميه.
- 3- إتاحة التواصل مع المجتمع بكافة الوسائط. (حرب، 2007: 37)
- 4- مجال القيادة التربوية الفاعلة:

إن الفاعلية والتميز في المدرسة لم يعد ترفاً أو أمراً ثانوياً بل ضرورة من ضرورات العصر ومطلباً أساسياً لا غنى عنه، والفاعلية والتميز في المدرسة يتوقف بعد الله على صلاح القيادة التربوية فيها، وقديماً قيل في المثل الصيني " أول ما يفسد السمكة رأسها." (دياب، 2006: 2) ويستدل على هذا المجال من خلال المؤشرات التالية:

- 1- حرص المدرسة على إقامة علاقات عمل واضحة وسليمة مع العاملين تستند إلى رسالة واضحة للمدرسة، وتتفق مع القوانين والأنظمة المرعية في النظام التربوي.
- 2- حرص المدرسة على الابتعاد عن التحيز في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية وطلبتها.
- 3- حرص المدرسة على تشجيع الطاقات التعليمية الإبداعية لدى طلبتها ومعلميها.
- 4- حرص المدرسة على تصويب الممارسات التعليمية غير المرغوب فيها في جو آمن وودي.
- 5- حرص المدرسة على توظيف الأسلوب التشاوري في اتخاذ القرارات التي تكفل تقدم المدرسة وتطورها. (دياب، 2006: 6)

#### صفات مدير المدرسة الناجح:

يعتبر مدير المدرسة قائداً تربوياً للأسرة المدرسية، ولكي يكون ناجحاً في عمله يتطلب ذلك توفر صفات شخصية ومهنية وقيادية تساعده على القيام بمهامه على أكمل وجه. ومن أهم الصفات التي يحتاجها مدير المدرسة المسلم للنجاح في عمله والتي أجمعت معظم الدراسات والأبحاث عليها:

- 1- إيمان قوي صادق بالله عز وجل وملائكته وكتبه ورسوله واليوم الآخر والقضاء والقدر والتمسك بتعاليم الدين، لأن الإنسان المؤمن أكثر إخلاصاً في عمله.
- 2- التحلي بالأخلاق الإسلامية الفاضلة من صدق وأمانة وإخلاص وصبر وتواضع وتسامح ورحمة.
- 3- ذكاء فطري ومكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرة الثاقبة وفهم وتحليل المشكلات وحلها.
- 4- ثقافة عامة ووعي بالمشاكل في المجتمع والأمة والإنسانية.
- 5- القدرة على قيادة الأفراد وإقناعهم واحترام آرائهم بحيث يكون موضع ثقة للمعلمين. (ربيع: 2006 53-54)

### المحور الثالث: تجارب العالم

#### الدول الإسلامية:

##### -الأردن:

إن التعليم الأساسي في الأردن إلزامي حتى الصف العاشر، ويتم توجيه ثلث خريجي التعليم الأساسي إلى المسارات المهنية في المدارس الثانوية بنسبة (26%) و إلى مسار التدريب المهني والتي تنفذه مؤسسة التدريب المهني بنسبة (6%) وحيث يعتبر هذا المسار مغلقاً بعد المستوى المهني . يواصل ما نسبته (25%) من هؤلاء الخريجين من البرامج المهنية في المدارس الثانوية تعليمهم في كليات المجتمع . ويواصل ما نسبته (4%) منهم تعليمهم في الجامعات. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2007: 90)

إن عدم وجود آليات فاعلة لتنسيق الموارد البشرية ومراقبة جودة برامج التعليم المهني والتقني وتقييمها، وعدم وجود هيئة عامة تعمل كمظلة لوضع السياسات الوطنية وتعدد الجهات التي تعنى بالتعليم المهني والتقني وضعف التنسيق بينها مثل (وزارة التربية والتعليم / التعليم المهني، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ جامعة البلقاء التطبيقية " كليات المجتمع "، وزارة العمل/ مؤسسة التدريب المهني) أدى إلى ضعف هيكلية قطاع التعليم المهني والتقني في الأردن.

وللتغلب على هذه المشكلة تم التوصية بإنشاء المجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية. (العديم، 2010: 46)

**المبادرات الأردنية لدعم التدريب التقني والمهني وزيادة القابلية للتشغيل وتشجيع العمل الحر:**

انطلاقاً من واقع سوق العمل الأردني وواقع التعليم والتدريب المهني والتقني في الأردن ولتحقيق الأهداف التالية:

أولاً: رفع قابلية تشغيل القوى العاملة من خلال التدريب النوعي والملائم لاحتياجات سوق العمل .

ثانياً: تعزيز مرونة سوق العمل والإنتاجية من خلال زيادة مرونة القوانين الناظمة لسوق العمل بالتوازن مع إنشاء شبكات الأمان الاجتماعي.

ثالثاً: زيادة حجم القوى العاملة من خلال التشغيل الفعّال وتوسيع قاعدة السكان الناشطين اقتصادياً

**تم إطلاق المبادرات التالية:**

**إنشاء المجلس الأعلى لتنمية الموارد البشرية:**

**أهداف المجلس:**

1- ضمان التنسيق بين الجهات المعنية بتنمية الموارد البشرية: " مجلس التشغيل والتدريب

والتعليم المهني والتقني و مجلس التربية والتعليم ومجلس التعليم العالي والبحث العلمي "

2- إصدار إستراتيجية وطنية موحدة لتنمية الموارد البشرية: "استراتيجيات مؤسسية منبثقة عن

الإستراتيجية الوطنية الموحدة "

**مهام المجلس:**

1- توفير المظلة للسياسات العامة لقطاع تنمية الموارد البشرية والتنسيق بين القطاعات الفرعية

(التعليم العالي، التربية والتعليم، التعليم والتدريب المهني والتقني) .

2- وضع الإستراتيجية وإقرار السياسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية والتشغيل وأدوار

القطاعات العام والخاص والنوعية والجودة.

3- تطوير الأطر والمعايير المتعلقة بتنمية الموارد البشرية ونظم المعلومات والتشريعات ذات العلاقة. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2007: 91)

مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني:

أهداف المجلس:

توفير المظلة للسياسات العامة لقطاع التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني والتنسيق بين الجهات المعنية بالتنفيذ والتمويل وهي كما يلي: - (وزارة العمل - مؤسسة التدريب المهني - التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم - التعليم التقني في جامعة البلقاء - التعليم والتدريب المهني في القطاع الخاص - صندوق التدريب والتشغيل - مركز الاعتماد وضبط الجودة) ( الشوابكة وآخرون، 2009: 272-273)

تعديل نظام صندوق دعم التعليم والتدريب المهني والتقني ليصبح نظام صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني .

تأسس صندوق دعم التعليم والتدريب المهني والتقني بموجب المادة رقم (6) من قانون مجلس التعليم والتدريب المهني والتقني المؤقت رقم (58) لسنة 2001 .

تم تعديل نظام الصندوق ليصبح نظام صندوق التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني بموجب قانون مجلس التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني (الدائم) رقم (46) لسنة 2008 الذي حل محل القانون المؤقت رقم (58) لسنة 2001 .

أهداف الصندوق:

تمويل أنشطة التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني وتطوير عمليات التدريب المختلفة في مؤسسات القطاع العام والخاص، وتعزيز مشاركة هذين القطاعين في عملية التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني وتوفير متطلباتها وذلك بما يتأتى له من موارد مالية.

إن فكرة تمويل القطاع الخاص - بشكل مباشر- لبرامج التشغيل والتدريب التي تخدم مصالح القطاعات المختلفة لها أثر إيجابي في تعزيز الشراكة مع القطاع العام، ويعزز من إقبال الشركات للاستفادة من برامج الصندوق في تعزيز الكوادر المدربة.

هيكله مؤسسة التدريب المهني:

الهدف من الهيكله:

إنشاء إطار عام يحدد نطاق عمل المؤسسة وتطوير منظومة إدارية ومالية ونموذج تدريبي يؤهل المؤسسة بالاستجابة الفاعلة لمتطلبات واحتياجات متلقي خدمات المؤسسة بكفاءة وفاعلية عالية . فإنه من المتوقع أن يتم تقليص مستوى اعتماد المؤسسة على الموارد المالية الحكومية واستبدالها تدريجياً بإيرادات ذاتية يتم توليدها من خلال أنشطة المؤسسة المختلفة.

و يشمل العناصر الرئيسة التالية:

- 1- إنشاء قانون وهيكل تنظيمي وإطار عمل لمؤسسة التدريب المهني .
- 2- إعادة الهيكلة التنظيمية وتنمية قدرات الموظفين.
- 3- إعادة توجيه التدريب بحيث يعكس المهارات المهنية المحددة من قبل أصحاب العمل .

(الشقيرات 2010؛ 15-20)

- مصر:

يعتبر التعليم المهني في مصر من أقدم أنظمة التعليم في الوطن العربي حيث كانت بدايته 1829م.

أهم أهدافه:

- إعداد العمالة الفنية المدربة والماهرة والقدرة على الإسهام في مجالات الصناعة والإنتاج لتحقيق خطة التنمية.

- ربط خطط التعليم المهني بخطط التنمية الشاملة .

- إتاحة فرصة التعلم والتدريب وتكييف قاعدة المعرفة العلمية والتكنولوجية بما يتيح للمتعلم الانتقال من مستوى إلى آخر ومن مهنة إلى أخرى طالما تمكنه قدراته من ذلك. (القديم،

2010: 45)

## المستويات الدراسية والشهادة:

المدارس الفنية ذات السنوات الثلاث: ويقوم بإعداد فنيين في التخصصات الثلاثة (صناعي وتجاري وزراعي). ويمنح الذين يهنون الدراسة دبلوم المدارس الثانوي بدرجة (فني) المدارس الفنية ذات نظام الخمس سنوات، ويقوم بإعداد فنيين هما:

الفني الأول: يهدف إلى إعداد فنيين له احتياجات خطط للتنمية بمستوى متقدم، ومدة الدراسة ثلاث سنوات.

المدرّب (المدرّس العملي) وهو الذي يقوم بالمساهمة في تدريب طلبة المدارس الثانوية الفنية عملياً أثناء الدروس العملية ومدة الدراسة خمس سنوات ويلتحق بهذا النوع من التعليم الطلبة المتفوقون. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2007: 110)

مسؤولية إدارة التعليم المهني والتقني: تقع مسؤولية إدارة التعليم الثانوي والفني بشكلها الأغلب على عاتق وزارة التربية والتعليم التي تقوم بإعداد فئة الفني والفني الأول بمدارسها الفنية.

## المدرسة المنتجة:

أسلوب تعليمي يتم من خلاله العمل على تصنيع منتج معين في المدرسة وبيعها الى البيئة المحيطة، و هذه المدرسة أسلوب للعمل على تقليل الإنفاق، و يرى البعض أنها وسيلة لتدريب الطلاب على مهارات السوق الحر من التفاوض و دراسات الجدوى و المخاطرة ، و يرى في المدارس الثانوية الفنية خير مثال على هذا خاصة المدارس الزراعية المصرية، حيث يتولى الطلاب مسؤولية بيع منتجات المدرسة الزراعية إلى البيئة المحيطة، و هي تجربة ناجحة، البعض يرفض ويرى أنها إطفاء طابع تجارى على المدرسة و أن المدرسة و خبرات الطلبة لا تسمح بإنتاج المنتج منافس في الوسط المحيط الاجتماعي. (<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=153773>)

**خطة القبول ومراعاتها لاحتياجات التنمية وسوق العمل:** يتم قبول الطلبة من كل نوع على أساس مبدأ تكافؤ الفرص وعلى مجموع درجات شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي مع مراعاة ميولهم وقدراتهم، كما يؤخذ بعين الاعتبار حاجة المجتمع، ومتطلبات البيئة المحلية التي توجد فيها المدرسة واحتياجات التنمية. (العديم، 2010: 46)

## ثانياً - الدول الأجنبية:

## - الولايات المتحدة الأمريكية:

لم يكن للولايات المتحدة الأمريكية السبق في ريادة التعليم المهني و التقني، بل استفادت من إنجازات دول العالم التي سبقتها كاليابان وألمانيا.

في مناقشة لواقع التعليم المهني في الولايات المتحدة جاءت برامج التدريب المهني مرتبطة بسوق العمل من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد:

- تكامل التعليم الأكاديمي والتعليم المهني.
- تكامل الخبرات بين التعليم المستند على العمل والتعليم المستند على المدرسة.
- التكامل بين التعليم الثانوي والتعليم ما بعد الثانوي. (المنظمة العربية والثقافة والعلوم، 2007: 29)

يحتل التدريب والتعليم المهني دوراً مميزاً في الحياة الأمريكية وهو يسير بشكل متوازن مع التعليم العام، ويبرز - بشكل خاص - في المراحل الثانوية حيث يكون جزءاً من التعليم الثانوي وهو متاح فقط على أساس اختياري لكل الطلبة. (ليوناردو، 2005: 144)

## النماذج المتطورة من التعليم المهني والتقني:

1- برامج الإعداد التقني: وهو أحد البرامج التي تهدف إلى تحقيق التكامل بين التعليم الأكاديمي مع التعليم المهني من خلال خطط تربط السنوات الأخيرة من المراحل الثانوية مع برامج دبلوم كليات المجتمع ويسمي نمط (2 + 2 Model)، وفي هذا النمط تكون هناك مشاركة من قبل أرباب العمل وأصحاب المصانع مع الكليات في مسألة إعداد المناهج والخطط بالشكل الذي يؤمن فرص العمل للخريجين. (المنظمة العربية للتربية، 2007: 30)

2- برنامج (الوكالة الأمريكية الكندية لتكنولوجيا التدريس Ait): تتضمن مناهج كل تخصص مجموعة من الوحدات أو النماذج، وتعني استخدام التقنية بالتدريس. (القديم، 2010: 41)

3- أكاديميات ثانوية مهنية: تهدف إلى معالجة نسب الرسوب والتسرب، وهو أسلوب مدرسة داخل مدرسة، ويتخلل فترة الدراسة دراسة أكاديمية ودراسة ميدانية داخل المصانع. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2007: 41)

4- برامج التعليم المهني: تتم هذه البرامج بالتعاون ما بين المدارس وأرباب العمل من خلال توفير فرص عمل لطلاب المرحلة النهائية، وذلك للعمل في تخصصاتهم، ويقوم المشرفون بزيارة المتدربين. (ليوناردو، 2005: 156)

- ألمانيا:

يعد التعليم في ألمانيا نموذجاً فريداً من نوعه ما بين أنظمة التعليم الأخرى في العالم . وما التعليم الفني والمهني لديها إلا أحد الجوانب الذي طالته يد الإصلاح ، حيث انتشر هذا النوع من التعليم بشكل واسع ، وكرست الجهود لترسيخه في المجتمع منهجاً وأسلوباً مما كان له الأثر على دفع عجلة التطور والإنتاج الصناعي الذي تحتل فيه ألمانيا اليوم رتبة متقدمة بين الأمم ، فهي إحدى الدول الصناعية و الاقتصادية الكبرى في العالم اليوم . (الدحام، 2008: 1)

إحدى صور التمويل للتعليم الفني والتدريب المهني :

ويتم عن طريق النظام الثنائي هو نظام التمهين المستخدم في ألمانيا والدول الناطقة باللغة الألمانية. بحيث يقضي المتمهن ما بين 3 إلى 4 أيام في الأسبوع يتدرب في ميدان العمل ويقضي بقية أسبوعه في مدرسة مهنية بدوام جزئي. وفي ألمانيا يدخل من الطلاب ما نسبته حوالي 70% في هذا النظام. وتم بناء النظام الثنائي على علاقات قوية ورسمية ما بين المدارس المهنية ومجتمع العمل إذ تدفع الشركة كل المصاريف المتعلقة بالتدريب في ميدان العمل، وتحمل السلطات المحلية كل مصاريف التدريب المدرسي. ولكن الشركات تمول أيضاً وبشكل غير مباشر التدريب المدرسي، لأن السلطات المحلية تفرض ضريبة عمل محلية. ويكون هذا حوالي 20% من ميزانية المدرسة. ويعتبر النظام الثنائي بشكل كامل، نظام طوعي يموله مجتمع العمل. ومن جهة أخرى، للشركة أن تتخذ القرار فيما يتعلق باستقبالها للمتمهين وعددهم بالإضافة إلى المجال ونوع المؤهل الذي سيحصلون عليه، ضمن نطاق قانوني. (<http://www.etf.eu.int/website> -)

و الجوانب التالية يمكن أن تعطينا فكرة عامة عما يمكن للحكومة القيام به:

- المساعدة والمعاونة في تمويل واستثمار الإمكانيات التدريبية و الأفراد القائمين بالتدريب.
- تمويل المكافآت التي تدفع للمدربين، و مديري التدريب و المتدربين.
- تمويل المواد المستهلكة اللازمة للتدريب.
- تمويل برامج تدريب خاصة لرفع المستوى للمدربين، و مديري التدريب و المتدربين (في مراكز تدريب جماعية أو لخدمة مجموعة من الشركات).
- تمويل إجراءات تدريبية خاصة أو برامج أبحاث لتنفيذ تكنولوجيات جديدة أو لتحسين إنتاجية الشركات كل على حدة.
- تمويل المدارس المهنية التي تستخدم لبعض الوقت و برامج خاصة لرفع المستوى للعمال الماهرة أو ذوى المهارات العالية
- دمج تدريب رؤساء العمال و الملاحظين في برامج رفع مستوى قومية (دراسة أو أكاديمية)، بحيث تتاح الفرصة للعاملين بالشركات و لعمال مهرة و غيرهم من المستخدمين للالتحاق ببرامج رفع المستوى .

ومن المفهوم أن تدخل الحكومة يتبع بدقة متناهية مبدأ الدعم، و هذا يعني أن جميع الإجراءات ينبغي أن تبدأ فقط بمساعدة من الحكومة، و تستمر بعد ذلك بمعرفة القطاع الخاص. و تأخذ الحكومة دورها على أنه مجرد تقديم لخدمة، و أنها ليست إلا منظم، و لا تقدم تمويلاً إلا إذا كان ضرورياً لبدء أو ترفيع بعض أعمال التنمية و التطوير. (مكتب التربية لدول الخليج العربي، 2009: 5)

وبعد الحديث عن النماذج السابقة من تجارب العالم يمكننا الاستفادة منها على النحو التالي: على الرغم من الصعوبات فإنه يمكن الاستفادة من نظام التعليم المهني في حال تأهيل المؤسسات الاقتصادية العربية العاملة من بنوك ومصانع وفنادق لتدريب الشباب الذي يلتحق بمدارس التعليم المهني واستيعابهم. ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من قيام السلطات الحكومية المعنية بحملة توعية وتقديم برامج دعم مادية ومعنية بهدف إقناعهم بأهمية ذلك من خلال توضيح المنافع التي تحصل عليها من خلال هذا الاستيعاب. ويأتي في مقدمتها تأمين قوة العمل المؤهلة والشابة والقادرة على تحسين أداء هذه المؤسسات وتعزيز قدرتها على المنافسة من خلال تطوير منتجاتها

وخدماتها. غير أن الاستفادة المذكورة أعلاه تتطلب أيضا تغيير نظرة الشباب العربي السلبية بشكل عام تجاه المهنة . ويضاف لذلك تغيير الثقافة السائدة التي يتم من خلالها تصنيفها إلى مهن معيبة وأخرى لائقة.

وترى الباحثة أن فعالية وكفاءة نظام التعليم والتدريب المهني والتقني يستند على التنمية الشاملة والمستمرة للموارد البشرية والمناهج الدراسية، وكذلك على الإدارة الجيدة واستخدام الموارد في مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني وذلك من خلال تدريب شامل ومستمر للمعلمين وتطوير المناهج الدراسية، ومن خلال تكييف النظام، الذي يركز على تعريض الطلاب في المقام الأول للتدريب العملي خلال ورش عمل خاصة في البيئة، كما أن زيادة التمويل للمدارس الحكومية المهنية من خلال القطاع الخاص والحكومة سيعمل على تطوير المدارس المهنية.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمحورين التاليين:

- المحور الأول: التعليم المهني.
- المحور الثاني: الإدارة المدرسية.
- التعقيب علي الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

قامت الباحثة باستطلاع أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ويمكن أن تصنفها إلى محورين محور متعلق بالتعليم المهني، ومحور يتعلق بالإدارة المدرسية، ثم عرضتها من الأحدث إلى الأقدم.

## المحور الأول: التعليم المهني:

## - الدراسات العربية:

## 1- الشوبكي واخرون (2013) بعنوان: "مدى توافر أبعاد الاستدامة في مؤسسات التعلم المهني والتقني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد الاستدامة في مؤسسات التعليم المهني والتقني واستخدمت الباحثة المنهج التحليلي، وقد كانت العينة كانت عبارة عن جميع مؤسسات التعليم التقني والمهني في قطاع غزة للعام 2012-2013 م، وأداة الدراسة قائمة بأبعاد الاستدامة الثلاثة و بيان الأهداف التي تنتمي لكل بعد من أبعاد الاستدامة التي ينبغي تضمينها في مؤسسات التعليم التقني والمهني وبطاقة لتحليل أهداف دليل الطالب في مؤسسات التعليم المهني والتقني والتي اشتملت (19) هدفاً. أهم النتائج: هناك نقص في وجود سياسة تعليمية و تربوية واضحة المعالم تحدد توجهات التعليم المهني والتقني وأولويات اهتماماته وترتبط بسياسات تنمية المجتمع الفلسطيني و بالأولويات التي حددها لتنميته الشاملة و تنميته البشرية .

## 2- دراسة أحمد (2013) بعنوان: "واقع التعليم المهني في محافظة ديالي من وجهة نظر الهيئة التدريسية"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التعليم المهني في محافظة ديالي من وجهة نظر الهيئة التدريسية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات المدارس المهنية في ديالي، عينة الدراسة: (112) معلماً ومعلمة، أداة الدراسة: الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أن التعليم المهني لا يزال ضعيف الارتباط بالتطورات التكنولوجية في القطر وفي العالم وهو أقل استجابة لهذه التطورات.

### 3-دراسة حسن (2012) بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي لتطوير التعليم الفني والتقني في السودان"

هدفت الدراسة إلى بيان معنى التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم الفني والتقني، والوقوف على واقع مشكلاته، وإسهامه في خدمة التنمية من خلال أهدافه، وتوضيح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يتمتع بها، وإبراز التصور المقترح للخطة الاستراتيجية للتعليم الفني والتقني. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أداة الدراسة الاستبانة.

**أهم النتائج:** التخطيط الاستراتيجي مدخل بالغ الأهمية لتطوير التعليم المهني من خلال الاستعداد والتقبل الكبير للإفادة من التجارب العالمية وتحديد البرامج ذات الأولوية.

### 4-دراسة صبرى و نورى (2011) بعنوان: "تقويم أداء مديري المدارس المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين المهنيين".

هدفت الدراسة إلى مساعدة الإدارة على تجاوز ما يمكن اعتباره ضعفاً في جوانب إدارية معينة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، أداة الدراسة الاستبانة، مجتمع الدراسة (44) مشرفاً للعام الدراسي (2010-2011) ضمن محافظة بغداد وهم العينة نفسها.

**أهم النتائج:** أن متوسط أداء مدراء المدارس المهنية كان متوسطاً. يحتاج مدراء المدارس إلى العديد من الدورات لزيادة الفاعلية لديهم.

### 5-دراسة نادر والحسني (2011) بعنوان: "مواعمة التعليم المهني للبنات لسد حاجة سوق العمل في صناعة الملابس " السعودية"

هدفت الدراسة إلى تحديد الصعوبات التي تواجه طالبات المعهد الثانوي، ودراسة دور التدريب المهني في رفع مهارات الطالبات مع التأكيد على مواعمة مخرجات هذا النوع من التعليم لسد حاجة سوق العمل في صناعة الملابس، ومن ثم زيادة فرص عمل المرأة السعودية. حيث استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي التجريبي، عينة الدراسة مكونة من (12) طالبة من طالبات الصف الثالث قسم التفصيل والخياطة بالمعهد الثانوي بمكة المكرمة، كما اشتملت على معلمات مقرر تصنيع الملابس، وعدد (110) من طالبات الصف الثاني والثالث بالمعهد، أداة الدراسة الاستبانة . **ومن أهم النتائج:** - وجود صعوبات تواجه طالبات المعهد الثانوي المهني في مراحل تصنيع الملابس، وجود مشكلة في تمويل التعليم المهني .

### 6- دراسة الحلبي (2011) بعنوان: "واقع التعليم المهني والتقني ومشكلاته في الوطن العربي". دراسة حالة (الجمهورية العربية السورية)

هدفت الدراسة إلى تحديد ماهية هذا النوع من التعليم ومفهومه الحديث، تحديد المشكلات والتحديات التي يواجهها التعليم المهني والتقني في الوطن العربي، معرفة العلاقة التبادلية بين مخرجات التعليم المهني والتقني وسوق العمل. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة: الاستبانة، عينة الدراسة (200) طالب من مدينة إدلب وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أصل (4400) طالب وطالبة. أهم النتائج: لا ينتسب معظم طلاب التعليم المهني والتقني إلى هذا النوع من التعليم عن رغبة وقناعة لكونهم يشعرون بالحرج بسبب النظرة الدونية لهم من قبل المجتمع، هناك جهل بماهية التعليم المهني والتقني ومفهومه ودوره في المجتمع سواء من قبل الطلبة أنفسهم أم من قبل أفراد المجتمع، وذلك بسبب غياب التوجيه والإرشاد المهني.

### 7- الشوابكة وآخرون (2009) بعنوان: "التعليم التقني والمهني واقعه وآفاق تطوره في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التعليم التقني والمهني في الأردن، وعلى إبراز وسائل وآفاق تطوره في المستقبل، التعليم المهني والتقني هو تعليم نظامي يتضمن الإعداد التربوي والتوجيه السلوكي وإكساب المهارات اليدوية والمقدرة العلمية والمعارف العلمية الملائمة لمتطلبات العمل، ويهدف أساساً لإعداد قوى عاملة تقنية تقع على عاتقها مسئولية التشغيل والإنتاج والصيانة.

أهم النتائج: ضرورة إعداد الطلبة وتزويدهم بالمهارات والتقنيات اللازمة لتسخير التكنولوجيا الحديثة في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحاجات المجتمع وربط العمل بالتعليم .

### 8- العاجز (2008) "مشكلات معلمي التعليم المهني والتقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهم المشكلات التي تواجه معلمي التعليم التقني والمهني والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتقديرات المتوقعة للمشكلات التي تواجه معلمي التعليم المهني والتقني وفقاً لمتغير: (الجهة المشرفة، سنوات الخدمة) ، سبل التغلب على المشكلات الأكثر شيوعاً. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث استبانة مكونة من (48) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، عينة الدراسة: (120) معلماً من كلية تدريب غزة وكلية فلسطين التقنية. أهم النتائج: 1- قلة توافر فرص التدريب لمعلمي المدارس المهنية. 2- النظرة الدونية لتعليم المهني والتقني.

### 9- زيان وعبد المنعم (2007م) بعنوان: "دراسة الفاعلية التنظيمية للكليات التقنية في المملكة العربية السعودية"

هدفت إلى التعرف إلى واقع الفاعلية التنظيمية للكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية وعلى أهم المعوقات التي تحد من فاعلية التنظيم الإداري بتلك الكليات التي تتعلق بالجانب التعليمي والجانب الإداري كما هدفت إلى تقديم بعض السبل التي يمكن من خلالها تحسين الفاعلية التنظيمية لتلك الكليات، الأمر الذي يسهم في تطوير الأداء بها، وبما ينعكس إيجابياً على أهدافها ومخرجاتها وإسهاماتها التنموية.

**أهم النتائج:** من السبل المقترحة لتحسين الفاعلية التنظيمية للكليات التقنية تطوير الرؤى والأهداف الخاصة بالكليات التقنية، وتطوير سياسات القبول بالكليات، وبناء استراتيجيات الجودة الشاملة، وتطوير العنصر البشري وتطوير اللوائح والتشريعات، وتفعيل الدور الاجتماعي المتبادل بين الكليات والمجتمع، وتطوير التدريب داخل الكليات وخارجها، ودعم الترابط بين العلوم التقنية والعلوم الإنسانية.

### 10- عليوة (2007) بعنوان: "المشكلات التي تواجه التعليم الزراعي في مناطق السلطة الفلسطينية من وجهة نظر معلمي المدارس الزراعية وسبل علاجها"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم المشكلات التي تواجه التعليم الزراعي في فلسطين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع الدراسة: جميع معلمي المدارس الزراعية وهم أنفسهم عينة الدراسة والبالغ عددهم (39) معلماً، أداة الدراسة: الاستبانة، أهم النتائج: احتلت المشكلات التي تتعلق بالإدارة المرتبة الأولى. أهم النتائج : - ان الدعم للمدارس الزراعية قليل. - النظرة الدونية للمجتمع .

### 11- راضي (2006) بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني وسبل التغلب عليها. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجميع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة: جميع العمداء ونواب العميد ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة في الكليات التقنية في محافظات غزة والبالغ عددهم (113) موظفاً للعام الدراسي 2006-

2007م. أهم النتائج: أن الكليات تتبع المركزية في التخطيط، وهناك ضعف الميزانيات المرصدة له، وضعف الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي لتوفير التمويل الكافي للكليات،

### 12- أبو عسبة (2005) بعنوان: "مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية المهنية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين المهنيين والطلبة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية المهنية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين المهنيين والطلبة، إضافة إلى تحديد أثر المتغيرات: (النوع، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافضة) بالنسبة للمعلمين المهنيين، وأثر المتغيرات: (النوع، والصف، والفرع المهني والمحافضة) بالنسبة للطلبة على تحديد درجة مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية المهنية الفلسطينية. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، عينة الدراسة عبارة عن (132) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بصورة عشوائية طبقية، وعينة من الطلاب (479) طالبًا وطالبة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وكانت أداة الدراسة: استبانتيين لتحديد المشكلات من جهة المعلمين ومن جهة الطلاب. أهم النتائج: أن من أهم المشكلات التي تواجه التعليم المهني هي التمويل، قلة التدريب المهني للمعلمين . الإدارة والمناهج والمعلمين.

### 13- دراسة يوسف (2005) بعنوان: "التعليم المهني بمرحلة التعليم الثانوي في محافظات غزة. دراسة تقييمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التعليم المهني (الزراعي والتجاري والصناعي) بمحافظات غزة، وبيان أوجه القوة وأوجه القصور في التعليم المهني، والتعرف إلى سبل تطوير التعليم المهني، والتعرف إلى سبل تطوير التعليم المهني، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أداة الدراسة: الاستبانة، وطبقها على عينة الدراسة وعددهم (74) معلمًا، وهم يمثلون مجتمع الدراسة من جميع معلمي التعليم المهني الذين يقومون بالتدريب والتدريس في المدارس المهنية.

أهم النتائج: توصل الباحث إلى أن أهم سبل تطوير التعليم المهني من وجهة نظر معلمي التعليم المهني (تطوير المقررات الدراسية وطرق التدريس والتجهيزات العملية والتقييم وتحديثها باستمرار، ضرورة بلورة سياسة واضحة ومحددة للتدريب المهني في فلسطين، وتعزيز مصادر التمويل المالي للتدريب المهني الفني، عقد دورات فنية وتربوية للمدربين).

#### 14- دراسة حمدان (2002) بعنوان: "مشكلات المدارس الثانوية الصناعية الحكومية محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة مشكلات المدارس الثانوية الصناعية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تحديد تأثير كل من (الجنس والعمر وموقع المدرسة وسكن المعلم والمؤهل العلمي، ومجال التدريس، وسنوات الخبرة ومستوى الدخل الشهري، وتخصص المعلم) على تقييم مشكلات المدارس الثانوية الصناعية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، تحديد أهم المقترحات التي يمكن أن تكون حلاً لهذه المشكلات من وجهة نظر المعلمين العاملين في تلك المدارس. حيث استخدم الباحث: المنهج الوصفي المسحي، أداة الدراسة: استبانة مكونة من (62) فقرة، وعينة الدراسة كانت عينة قصدية مكونة من (129) معلماً، أهم النتائج: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير كل من: العمر، مكان السكن، مجال التدريس (نظري أو عملي)، سنوات الخبرة، موقع المدرسة. - قلة الدعم المادي للمدارس الصناعية .

#### 15- دراسة غنيم (2001) بعنوان: "التخطيط للتدريب المهني في مصر في ظل سياسة الإصلاح الاقتصادي"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الوضع الحالي لنظام التدريب في مصر، والتعرف إلى أهم الاتجاهات العالمية في تخطيط التدريب المهني، ووضع تصور مقترح لتخطيط التدريب المهني في مصر في ظل سياسة الإصلاح الاقتصادي وفي ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. واستخدم الباحث: المنهج الوصفي التحليلي ومدخل النظم الذي يقوم على النظرية العامة بهدف التعرف إلى الظاهرة موضع الدراسة والوصول إلى القوانين التي تحكم سلوكها بالإضافة إلى التعرف على المشكلات التي تواجه التعليم المهني، أهم النتائج: - لم يعد هناك من شك في الأهمية البالغة لنظم التعليم والتدريب المهني، فهي التي تزود الاقتصاديات الحديثة بالوقود اللازم لتنميتها وتطويرها، كلما زاد الاستثمار في الموارد البشرية كلما ارتفع مستوى الإنتاجية، ضرورة مراجعة وتكييف برامج التدريب المهني في ظل العولمة والخصخصة بصفة مستمرة.

- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة "جيني بوتم وآخرين" (2013م) (Genebottom .and .et .al.2013)

"improving the quality of career and technical alternative preparation":

بعنوان: "تحسين نوعية الحياة المهنية وإعداد المعلم البديل"

إن العديد من معلمي التعليم المهني والتقني يأتون من تخصصات بديلة متنوعة، وذلك لنقص أعداد المعلمين المتخصصين، وهذا بدوره يتطلب إعادة تأهيل وتدريب لهؤلاء المعلمين من خلال النمو المهني المستمر والدعم والتأييد المتواصل من المؤسسات التعليمية من أجل الارتقاء بمستوى أداء هؤلاء المعلمين. ومن هنا جاءت فكرة الدراسة لتطوير نموذج للنمو المهني والدعم يناسب هؤلاء المعلمين، وقد مر تطوير النموذج بثلاث مراحل، وتم الاعتماد على آراء الخبراء والمتخصصين لتطوير هذا النموذج الذي يجمع بين النمو المهني المستمر والدعم والمساندة من المؤسسات التعليمية من أجل الارتقاء بمستوى أداء معلمي التعليم التقني والمهني.

2- دراسة "فوستر وهونز وكيلي وبريتز" (2013م) (Foster , H &Pritz,S,. 2013)

"Professional development in CTE data driven method"

بعنوان: "التطوير المهني في cte طريقة البيانات"

قام المؤلفون بإجراء دراسة أولية عام 2009م، تم من خلالها تحديد كمية ونوع الإعداد اللازم لتحسين أداء معلمي التعليم التقني والمهني، وقد تم الاعتماد على نتائج هذه الدراسة الأولية لتطوير إجراءات تدخلية لتحسين الأداء التدريبي لمعلمي التعليم التقني، وقد تم تطبيق هذه الإجراءات في العام 2010م، ولقد تم الاعتماد على نتائج دراسة عام 2010م لتعديل المواد والعمليات ولتطوير برنامج للنمو المهني لمعلمي التعليم التقني.

## 3-دراسة خديجة ألافى وآخرين (2012) (Khadijah Alavi –2012)

"IMAGE OF TECHNICAL EDUCATION AND VOCATIONAL TRAINING FROM THE PERSPECTIVE OF PARENTS AND TEACHERS"

بعنوان: "صورة التعليم التقني والتدريب المهني من وجهة نظر الآباء والمعلمين"

الهدف من هذه الدراسة هو أن نفهم تصور صورة العمل في المجالات التقنية والمهنية من وجهة نظر الآباء والمعلمين في المدارس الثانوية . وقد تم اختيار مدرستين من كل منطقة، وقد تم اختيار عينة قسدية من أولياء الأمور و المعلمين. أهم النتائج: أن هناك صورة سلبية للتعليم المهني، ضعف التحصيل لدى طلبة التعليم المهني.

## 4-دراسة يومندا كنيدي (2012) (Umunadi – E- Kennedy–2012)

"VOCATIONAL and Technical Education Teacher Preparation in Nigeria"

بعنوان: " إعداد معلم التعليم المهني والتقني، تصور مقترح لنيجيريا"

درست هذه الورقة إعداد معلم التعليم المهني والتقني، والتدريب والإدراك للسياسة الوطنية بشأن التعليم المهني في العام 2020، أي بمعنى تصور مقترح لنيجيريا 2020، وفحوى السياسة على المعلمين، إعداد معلمي التعليم المهني والتقني من خلال التدريب الفعال، المشكلات التي تؤثر على إعداد المعلمين والتدريب، ومن أهم النتائج : بأن الحكومة يجب أن تمول التدريب والتعليم المهني و إعداد استراتيجيات لتفعيل الرؤية نيجيريا 2020، وينبغي للوكالات غير الحكومية توفير بيئة جيدة للأبحاث مكثفة حول أفضل الطرق لإعداد وتنفيذ المناهج الدراسية لمساعدة المعلمين في التعليم المهني والتقني على التكيف مع الأوضاع والتقدم التكنولوجي.

## 5-دراسة "ساس" (2011م) (Sass ,H . B- 2011)

"Advancing anew image of CTE via teacher preparation"

بعنوان: "النهوض بالتعليم المهني عبر إعداد المعلم"

توصلت إلى أن أفضل وسيلة لتطوير صورة التعليم التقني والفني هي تحسين الأداء التدريسي لمعلمي التعليم التقني والمهني ثم تطوير نموذج للنمو المهني لمعلمي التعليم التقني والمهني يضم

أربعة محاور هي تخطيط الدروس، استراتيجيات التدريس، التقويم الصفّي، وإدارة الصف، ويهدف البرنامج إلى تنمية قدرة المعلمين على:

بناء علاقة إيجابية بينهم وبين طلبتهم، دمج المتعلمين بفعالية في مختلف البيئات التعليمية، ربط المتعلمين بالمستقبل.

#### 6-دراسة "بول أسندا" (2011م) (Paul .A . Asunda 2011)

"career and technical education teacher preparation trends"

بعنوان: "اتجاهات إعداد المعلم المهني والتعليم التقني"

هدفت إلى التعرف إلى الاتجاهات المعاصرة في إعداد معلمي التعليم التقني، وهي دراسة استطلاعية استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي لرصد التوجهات الحديثة في التعليم التقني، وكيف انعكست على إعداد معلمي التعليم التقني، أهم النتائج: أن التعليم التقني في نظم التعليم المعاصرة يقدم برامج تتبع (13) مهنة أو مجال تقني تشمل الزراعة والمصادر الطبيعية، إدارة الأعمال، الدعم الاقتصادي، الاتصالات والتصميم، علوم الحاسوب والمعلومات، التربية، الخدمات الشخصية والاستهلاكية، الهندسة والعمارة وتكنولوجيا العلوم، العلوم الصحية، التصنيع والإنشاءات، الصيانة، المواصلات، والتسويق، والخدمات الوقائية، الخدمات الاجتماعية. وفي كثير من الأحيان تدمج بعض التخصصات تحت مسميات أكثر عمومية، وقد أشارت ندوة التعليم التقني المنعقدة في عام 2002م أن التعليم التقني يتم تقديمه من خلال مستويات متعددة من المؤسسات بما في ذلك المدارس المتوسطة والثانوية، والكليات الجامعية. كما أن برامج التعليم التقني تزود المتعلمين بما يلي: مهارات فنية ومعرفية تمكن المتعلمين من النجاح في مزاولة مهنة معينة، تنمية قدرات المتعلمين المناسبة للعمل مثل القدرة على حل المشكلات، والعمل ضمن فريق، وتوظيف المعلومات، بالإضافة إلى المهارات اللازمة للموازنة بين مستويات الأسرة ومستويات العمل. كما بينت الدراسة أن برامج إعداد معلمي التعليم التقني لم يطرأ عليها تحسن كبير، وأثارت الدراسة سؤالاً حول: من هو معلم التعليم التقني وكيف يتم إعداده؟!، وقد تبين من تحليل نتائج الدراسات أن 50.1% من معلمي التعليم الثانوي مصنّفون كمعلمي تعليم تقني، كما بينت النتائج أن من بين خريجي كليات إعداد المعلمين يوجد 11 نوعاً مختلفاً من معلمي التعليم التقني. كما تبين أن محتوى برامج إعداد معلمي التعليم التقني تختلف من ولاية إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى.

## 7-دراسة افتخار حسين (2011) ( Iftikhar Hussain Shah –2011)

**"STRUCTURE OF TECHNICAL EDUCATION AND VOCATIONAL TRAINING IN PAKISTAN"**

بعنوان: " بنية التعليم التقني والتدريب المهني في باكستان"

الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في الوضع الحالي للتعليم الفني، مشكلاته وآفاقه، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى انخفاض مستوى تحقيق أهدافه. وتألقت عينة الدراسة من 40 خبيراً من التعليم التقني، و(35) من مديري المدارس الفنية، و (175) من المعلمين و (350) من الطلاب الذين تم اختيارهم عشوائياً. وضع استبانة مكونة من (59) بنداً. أجريت مقابلة أيضاً مع خبراء التعليم الفني حول المشكلات واقتراح بخصوص علاجها، أهم النتائج: أن الأهداف والسياسات لم تكن متطابقة، وعثر كذلك على أن الأسباب الرئيسة للمشكلات هي: عدم الاستقرار السياسي والمتابعة غير المناسبة، والمناهج الدراسية المتقدمة، وعدم كفاية الميزانية، وأساليب التدريس التي عفا عليها الزمن، وعدم الربط الصحيح بين التعليم الفني والصناعة.

## 8-دراسة عبد خير أوانج وآخرين (2011) (Abd Hair and others–2011)

**"IMAGE AND STUDENTS 'LOYALTY TOWARDS TECHNICAL AND VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING"**

بعنوان: " تحليل تصورات طلبة المدارس الثانوية والمتدربين من المعاهد الخاصة عن التعليم التقني والمهني والتدريب"

الغرض من هذه الدراسة تحليل تصورات طلبة المدارس الثانوية والمتدربين من المعاهد الخاصة عن التعليم المهني، ولوائهم نحو التعليم الفني والتدريب المهني، كانت عينة الدراسة (356) من طلبة المدارس الثانوية و(102) من المتدربين من مراكز التدريب الخاصة. أداة الدراسة الاستبانة. أهم النتائج: أن طلبة التخصصات التقنية والمتدربين المهنيين لديهم اهتماماً أكاديمياً عالياً، ويميلوا إلي متابعة دراستهم إلى مستوى التعليم العالي . المتدربين لديهم تصور أفضل للصورة عن التعليم المهني بالمقارن مع طلاب المدارس الثانوية.

## 9- دراسة وزجن كوركمز (2010) (OZgen kormaz-2010)

"Opinions of teachers employed in vocational and technical education institutions about computer and Internet based teaching materials usage"

بعنوان: "تحديد مستوى استخدام معلمي التعليم المهني والتقني القائمة على الحاسوب والإنترنت في تدريسهم".

الغرض من هذا البحث هو تحديد مستوى استخدام معلمي التعليم المهني والتقني للمواد التعليمية القائمة على الحاسوب والإنترنت في تدريسهم. تم استخدام تصميم البحث النوعي في هذه الدراسة. والمرشحون من أربع مدارس التدريب المهني المختلفة التي تشكل ما مجموعه 49 من معلمي التعليم المهني الذين يعملون في مدينة كيرشيهر في تركيا. لجمع البيانات، وجه للمعلمين أربعة أسئلة مفتوحة عن مستوى استخدامهم للمواد التعليمية الحاسوبية والإنترنت في تدريسهم وعن وجهات نظرهم من خلال استمارة مقابلة. وكانت أهم النتائج كما يلي: إن الغالبية من المعلمين أعربوا عن أنهم يستخدمون المواد التعليمية القائمة على الحاسوب و الإنترنت في تدريسهم، ولكن مستوى الاستخدام ليست كافياً.

## 10- دراسة أبو بكر وإيفان حنفا (2007) (Ab-R-Bakar- Ivan Hanafi-2007)

Assessing Employability Skills of technical – vocational students in Malaysia"

بعنوان: "تقييم مهارات التوظيف من التقنية – طلاب المهني في ماليزيا"

الهدف من هذه الورقة هو عرض نتائج تنفيذ نظام التعليم التقني والمهني في واحدة من مؤسسات التدريب التقني في ماليزيا. وقد تم اختيار عينة البحث باستخدام طريقة عشوائية بسيطة من طلبة السنة الثالثة. وشارك ما مجموعه (162) طالباً في هذا البحث. من أهم النتائج: - أن مهارات الطلبة في التفكير والكفاءة في إدارة الموارد، ومهارة النظم والتكنولوجيا كانتا أقل قليلاً من المتوسط. - مهارات التفاعل مع الآخرين جاءت أعلى قليلاً من المتوسط.

## 11-دراسة "أرنولد شوارزينجر" (2006م) (Schwarzenegger ,A2006)

"Industrial and technology education teacher preparation in California: standards of quality and effectiveness for subject matter program"

بعنوان: "إعداد المعلم الصناعي والتكنولوجي في كاليفورنيا: معايير الجودة والفعالية لبرنامج التعليم"

هدفت إلى تحديد معايير الجودة والفعالية لمعلمي الصناعة والتكنولوجيا في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، واعتمدت الدراسة على استطلاع آراء مجموعة من الخبراء والمختصين، وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي: برامج إعداد معلمي التعليم التقني والصناعي يجب أن تستند إلى معايير الجودة الخاصة بها، هناك العديد من الطرق التي تجعل برامج إعداد معلمي التعليم التقني أكثر تميزاً، إن جودة برامج إعداد المعلمين تنعكس على جودة المواد التي يتم تدريسها، أن تراعي برامج إعداد المعلمين التنوع حسب البيئة واحتياجاتها.

## 12-دراسة فريتاكون وروزيز (2003) (Vertakon &amp; Rouseas -2003)

"Vocational education and Traming in Grecce",

بعنوان: "التعليم والتدريب والمهني في اليونان"

التعليم والتدريب المهني في اليونان" دراسة تحليلية تبين وضع التعليم المهني في اليونان، حيث بينت الدراسة أن التعليم والتدريب المهني آخر ما يلجأ إليه الشباب على الرغم من جهود الدولة المستمرة لرفع التعليم والتدريب المهني كخيار يساوي غيره من الخيارات الأخرى المتاحة للشباب، فبالرغم من نتائج الأبحاث التي بينت أن خريجي التعليم والتدريب المهني يواجهون صعوبات أقل في إيجاد عمل أكثر من غيرهم ممن هم خريجو التعليم الأكاديمي العام. ففي العقد الأخير، شهد التعليم والتدريب المهني تطوراً، وتمتع بمرونة في خصوصيات التدريب مقدماً كفاءة متطورة معتمدة على المعرفة المهنية وإكساب المهارات من خلال وسائل وطرق وطنية معتمدة. لقد تم إعادة فلسفة التعليم الثانوي العالي بحيث يتضمن مسارين: الأول: مدارس شاملة بدون توجيه مهني. الثاني: مدارس مهنية وتقنية.

أهم النتائج: لمن يبحثون عن التعليم المهني الفعال يجب عليهم الآتي: أعدت مدارس خصيصاً للتعليم المهني والتقني، التدريب في مواقع العمل من خلال برامج التلمذة الصناعية، يتاح للملتحقين

بالسنة الأولى ببرامج التعليم المهني تغطية مالية كاملة من قبل هذه المؤسسات، وتقدم بعض مؤسسات الدولة والقطاع الخاص بعض عروض العمل لخريجي هذه المدارس. وقد بينت الدراسة أن اليونان في عام 2000 أنفقت 3.8 % من الدخل الإجمالي على التعليم وأقل من 5.2 % على التعليم المهني.

### 13-دراسة ليو (2001) (Liu -2001)

#### " development of the (VE) system in china the Reform and"

#### بعنوان: "إعادة تشكيل التعليم المهني في الصين وتطويره"

وصفت الدراسة كيفية تطوير وإعادة تشكيل التعليم المهني في الصين على مدى العشرين سنة الماضية، ويتدرج هيكله في عدة مستويات تبدأ من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى والتي ترتبط بالقطاعات الصناعية وترتبط بالتعليم الثانوي المنتظم، هذا التطور تم خلال ثلاث مراحل، حيث تم اصلاح التعليم الثانوي المهني الأعلى منذ عام 1980 م بينما تم البدء بالتطوير الفعلي للتعليم العالي في نظام التعليم المهني منذ عام 1994 - 1998م، بدأ الاهتمام بتسهيل التواصل والاتصال بين التعليم المهني والتعليم العالي. ونظام التعليم المهني اليوم في الصين ينتقل بين المدارس المهنية ومراكز التدريب المهني. ومن أهم المشكلات التي تواجه التعليم المهني في الصين هي: 1 - عدم رغبة القطاع الخاص في التعاون مع نظام التعليم المهني، 2- مخرجات التعليم المهني لا تلبي احتياجات سوق العمل، هيكلية نظام التعليم المهني غير محكمة التشكيل.

#### المحور الثاني: الإدارة المدرسية

#### - الدراسات العربية:

#### 1- دراسة أبو علي (2010) بعنوان: "العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس

#### الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية"

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل المدرسية التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية، معرفة أهم العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء تحليل النظم الإدارية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أداة الدراسة: الاستبانة، مجتمع الدراسة: جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2009- 2010 م والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة، عينة الدراسة: هي مجتمع الدراسة نظراً لصغر حجم المجتمع.

أهم النتائج: أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة هي العوامل الاجتماعية. قلة الحوافز المادية والمعنوية للمدير الفعال.

2- دراسة سليم (2009) بعنوان: "السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم".

هدفت الدراسة إلى: التعرف إلى السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، مجتمع الدراسة مكون من (6564) معلماً، أما العينة فهي مكونة من (656) معلماً أي ما نسبة 10% من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية. أداة الدراسة: استبانتان (إحدهما لقياس السلوك القيادي والاستبانة الثانية لقياس المناخ المنظمي). أهم النتائج: أن السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسة واستخدام لدى مديري المدارس. - الاهتمام بتطوير الإدارات المدرسية باستمرار من خلال الدورات وورشات العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية كان قليلاً.

3- دراسة أبو خطاب (2008) بعنوان: " مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الارتقاء بها، ومعرفة بعض المقترحات التي قد تسهم في الارتقاء بمقومات الإدارة المدرسية الفاعلة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (370) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2007-2008 م، عينة الدراسة هي جميع مجتمع الدراسة، أداة الدراسة استبانة، أهم النتائج: مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوفرة بدرجة كبيرة. - قلة دعم أصحاب المؤهلات العلمية العليا، عدم الاهتمام بتنمية مهارات المعلمين.

4- دراسة عذب (2008) بعنوان: "تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كيفية تطوير الإدارة المدرسية في المدرسة الابتدائية في مصر في ضوء استخدام معايير الجودة الشاملة من خلال الوقوف على أسس فلسفة الجودة الشاملة وأهم نظمها ومعاييرها والوصول إلى تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الابتدائية باستخدام معايير

الجودة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فتمثلت في الملاحظة المباشرة حيث قام الباحث بزيارات ميدانية لبعض المدارس الابتدائية للتعرف إلى واقعها حيث تمت المقابلات الشخصية مع بعض القيادات التربوية المسؤولة عن إدارة التعليم الابتدائي، وذلك للتعرف إلى مشكلات المدرسة الابتدائية، الاستبانة وهي الأداة الرئيسة للدراسة، أما مجتمع الدراسة فتمثل في القيادات المسؤولة عن إدارة المدرسة الابتدائية في مصر وتمثلة في (مدير المدرسة - الوكيل) وذلك في المحافظات التالية (القليوبية - المنوفية - البحيرة - السويس - أسيوط - قنا)، أما عينة الدراسة فتمثلت في (130) مديراً، (321) وكيلاً في المحافظات المذكورة وهي عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية. **أهم النتائج:** إدراك نسبة من العاملين داخل المدرسة الابتدائية لأهمية تجويد وتحسين طرق الأداء والعمل داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المناطة بالمدرسة، المدرسة تسعى إلى تعديل وتوفيق الأساليب والخطط الخاصة بالعمل داخل المدرسة وفق المتغيرات التي قد تحدث لتحقيق الأهداف التعليمية.

#### 5- دراسة سرور (2008) بعنوان: "تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة"

##### غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومدى إمكانية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الإدارة الذاتية للمدرسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فتمثلت في أداتين إحداهما استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من (116) مديراً ومديرة، وإجراء مقابلة شخصية مع مديري المدارس المدارة ذاتياً في محافظات غزة وعددهم (12) مديراً ومديرة. **أهم النتائج:** يشارك مديرو المدارس الثانوية الإدارة العليا والوسطى بدرجة قليلة في اتخاذ القرارات، لا يتم منح مدير المدرسة الصلاحيات الكافية واللازمة لتسيير أمور مدرسته وفقاً لما ترتبه مناسباتاً، ضعف دور المجتمع المحلي في الإسهام للارتقاء بمستوى المدرسة.

#### 6- دراسة عواد (2007) بعنوان: "تقييم فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية"

##### من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أداة الدراسة تمثلت في استبانة تكونت من (53) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسة، عينة الدراسة طبقية عشوائية تكونت من (40) مديراً ومديرة و (420) معلماً ومعلمة. **أهم النتائج:** درجة فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة

الغربية من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها كانت مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً تعزى لمتغيرات الدراسة: (المسمى الوظيفي - المنطقة الجغرافية - الجنس - مستوى المدرسة) .

#### 7- دراسة نياب (2007) بعنوان: "تطوير أداة لقياس جودة المدارس وتوظيفها في قياس جودة وتميز مدارس التعليم العام بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لقياس الجودة في مدارس التعليم العام من أجل توظيفها في قياس جودة المدارس، والتعرف إلى مدى توافر معايير الجودة في مدارس التعليم العام، مجتمع الدراسة تكون من العاملين التربويين (معلمين - مديري مدارس) في المدارس الحكومية والتابعة لوكالة الغوث بمدينة غزة وعددهم (2427) معلماً، (108) مدير من مديري المدارس الحكومية (1088) معلماً و(64) مديراً من المدارس التابعة للوكالة، عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية من العاملين التربويين (معلمين - مديريين) وعددهم (120) من المدارس الحكومية بمعدل (14) مديراً و(106) معلماً من المعلمين، ومن المدارس التابعة للوكالة (8) مديريين (72) معلماً، أما أداة الدراسة: فكانت استبانة تضمنت معايير ومؤشرات للجودة والتميز موزعة على أربعة مجالات رئيسية وهي (متطلبات إدارة الجودة في المدارس، عملية التعليم والتعلم، القوي البشرية) عاملون ومتعلمون - (التفاعل وخدمة المجتمع). **أهم النتائج:** إن مدارس التعلم العام في مدينة غزة تقتصر على إجراءات وأساليب تحديد الاحتياجات للعاملين والطلبة وتعتمد على الأسلوب التقليدي، في أعمالها الإدارية وتدوين البيانات، إن مدارس التعليم العام يغلب علي عملها وأنشطتها الطابع التقليدي فالبرامج التعليمية والأنشطة التعليمية لا تزال نمطية خالية من أي أنشطة إثرائية ، إن مدارس التعليم الأساسي تحرص علي توفير وسائل اتصال وتواصل بين العاملين فيها والمجتمع المحلي وإقامة علاقات ايجابية متنامية مع المؤسسات المجتمعية الأخرى، وتساهم في تنظيم برامج ثقافية ترفيهية.

#### 8- دراسة حرب (2007) بعنوان: "المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المهام الإدارية والفنية لمديري مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة الشاملة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أداة الدراسة: استبانة اشتملت على (86) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: (التخطيط والتنظيم، وإدارة شؤون الطلاب والعاملين، المصادر المادية، والنمو المهني للمعلمين، ورعاية شؤون الطلبة، والعلاقة بالمجتمع المحلي، والتقويم والمتابعة) .

عينة الدراسة: جميع مديري ومديرات مدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة البالغ عددهم (58) مديراً ومديرة. **أهم النتائج:** ضرورة نشر ثقافة الجودة في جميع مستويات الإدارة التعليمية لتواكب التقدم العلمي والتكنولوجي، العمل على توفير برامج تدريبية مخططة وهادفة لمدراء المدارس الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الجودة لتنفيذ البرامج التدريبية للمديرين، تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع من خلال التواصل والتعاون بينهما لتلبية حاجات المدرسة والمجتمع المحلي

#### 9- دراسة شتات (2006) بعنوان: "مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت في

المدارس الأساسية والثانوية بمحافظة شمال غزة. "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أهمية الوقت كعنصر مهم من عناصر الإدارة وحسن استغلاله وتفعيله لتحقيق أهداف العملية التربوية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن واقع إدارة الوقت لدى مديري المدرسة الأساسية والثانوية في محافظة شمال غزة، عينة الدراسة: من المجتمع الأصلي والذي يبلغ (64) مديراً ومديرة ممن يعملون بمدارس محافظة شمال غزة، أداة الدراسة: استبانة مكونة من (30) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات (إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالمعلمين، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالتلاميذ وأولياء الأمور، إدارة الوقت في المدرسة الفاعلة وعلاقته بالنواحي الإدارية). **أهم النتائج:** إن مديري المدارس الأساسية لديهم الوقت الكافي لمناقشة مشكلات المعلمين والمعلمات أكثر من مديري مدارس المرحلة الثانوية، إن المديرين لديهم الوقت الكافي أكثر من مدارس الذكور لمناقشة مشكلات معلمات المدرسة والتوجيه المهني للمعلمات، وكذلك المديرين لديهم القدرة على التنظيم والتخطيط والاستعداد أكثر منها عند الذكور.

#### 10- دراسة المناعمة (2005) بعنوان: "دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية

والمدارس الخاصة في محافظة غزة في تحسين العملية التعليمية دراسة مقارنة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة والكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة: فتكونت من (400) معلم ومعلمة

من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرتي غزة وخان يونس، وتم اختيار عينة عشوائية من (20) مدرسة حكومية، (20) مدرسة خاصة بواقع (10) أفراد من كل مدرسة .

أما أداة الدراسة فهي استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (مجال الشؤون الإدارية والمالية، المنهاج المدرسي، النمو المهني للمعلمين، شئون الطلبة، تقييم العمل المدرسي) .  
**أهم النتائج:** معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية، هناك اتفاق في بعض المجالات التي تتعلق بالإدارة المدرسية ودورها في تحسين العملية التعليمية في المدارس الحكومية والخاصة واختلاف في بعض المجالات، أما المجالات التي اتفقت فيها فهي مجال: (الشؤون الإدارية والمالية، ومجال شئون الطلاب )، أما المجالات التي اختلفت فيها فهي مجال النمو المهني للمعلمين وتقييم العمل المدرسي، مجال المنهاج الدراسي) .

#### 11-دراسة الزميلي( 2005 ) بعنوان: "الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الدورات التدريبية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة من خلال عدة محاور وهي: (شؤون المعلمين، المنهاج الدراسي، الشؤون الإدارية والمالية، أولياء الأمور والمجتمع المحلي واتخاذ القرار). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة المحاور السابقة، أما أداة الدراسة فهي استبانة مكونة من (45) فقرة توزعت على المحاور السابقة. وتمثلت عينة الدراسة في مديري المدارس الحكومية الذين تلقوا دورات تدريبية نفذتها الإدارة العامة للتدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم، وبلغت العينة (140) مديراً ومديرة.

**أهم النتائج:** نجاح الدورات التدريبية في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بصورة كبيرة، نجاح الدورات التدريبية في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم المحاور.

#### 12-دراسة شرير (2005) بعنوان: "الأدوار المتوقعة لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأدوار المتوقعة التي يجب أن يقوم بها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومقارنتها بالأدوار الواقعية التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية للتعرف إلى مدى التشابه والاختلاف بين هذه الأدوار ولتحديد الفجوة بين الإدارة الواقعية والإدارة المتوقعة للمدرسة.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فهي استبانة مكونة من (80) فقرة موزعة على عشرة مجالات تناولت أدوار ومستويات مدير المدرسة الإدارية والفنية وتمثلت عينة الدراسة في (35) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية بمحافظة غزة و (96) معلماً ومعلمة، و (26) من القيادات التربوية العليا. أهم النتائج: ضعف تدريب المديرين بمحافظة غزة خاصة فيما يتعلق بدورهم تجاه المنهاج في التعرف إلى أهدافه وكيفية تحسينه وتطويره، ضعف التأهيل التربوي لدى مديري المدارس الثانوية، لذا فهم يركزون على الشؤون الإدارية والمالية وإهمال الجوانب الأخرى التي تؤدي إلى التحسين التربوي .

### 13-دراسة العبد الغفور ( 2005) بعنوان: "البيئة المدرسية الفعالة مع نموذج مقترح

لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت. "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المتغيرات التي تحدد فاعلية المدرسة وكيف يمكن استخلاص خصائص محددة للمدرسة الفعالة والنماذج المتبعة في الحكم على فاعلية المدرسة وكيف يمكن استخلاص نموذج يتناسب مع البيئة التعليمية الكويتية، وذلك من خلال إطار نظري يتناول المفاهيم المختلفة لفاعلية البيئة المدرسية وخصائصها، واستعراض النماذج العالمية للبيئة المدرسية الفعالة، ووضع مقياس لقياس البيئة المدرسية الفعالة في دولة الكويت. وقد استفادت الباحثة من الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة التي أجريت في مجال البيئة الفعالة في وضع تصور لمقياس يمكن تطبيقه على مدارس دولة الكويت والحكم بمقتضاه على فاعلية المدارس فيها.

### 14-دراسة عزب (2005) بعنوان: "رؤية تحليلية لأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية

الإفادة منها في تطوير واقعنا التعليمي. "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم المدرسة الفعالة وأهدافها والعوامل التي أدت إلى ظهورها وملامحها وتقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في الواقع التعليمي المصري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة عن تساؤلات الدراسة، ومن خلال استقراء أهداف المدرسة الفعالة في الأدب التربوي العربي والأجنبي والعوامل التي أدت إلى ظهورها وملامحها والتي تمثلت في التخطيط والإدارة والتمويل والبيئة المدرسية والشراكة مع المجتمع والمعلم وطرائق التدريس والتقويم وخصائصه. ثم تقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في التعليم . أهم النتائج: بالنسبة لمفهوم المدرسة الفعالة لا بد من تبني مفهوم جديد للمدرسة في التعليم في ضوء المفاهيم الحديثة للمدرسة وترجمة هذا المفهوم إلى واقع عملي من خلال مجموعة

ركائز وأسس ترتكز عليها مثل الاستمرارية في التعلم و العمل، تحديد الأهداف والأدوار والتطوير المستمر المتمم بالشمولية والتكامل .

### 15-دراسة مسلم (2004) بعنوان " تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة، وعلى المهام الإدارية والفنية والاجتماعية التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، ووضع تصور يسهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة مكونة من (60) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي: (المجال الإداري، و المجال الفني، و المجال الاجتماعي) .

وتكونت عينة الدراسة من (196) شخصاً ضمت (6) من المديرين والمديرات و (4) رؤساء أقسام للإدارة المدرسية و(96) معلماً . أهم النتائج: 1- أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري، أن الكثير من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار، ولا يتم إعطاؤهم الفرص الكافية للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.

### 16-دراسة عاشور (2003) بعنوان: "الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع "

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي يقوم به مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع، تحديد الأولويات التي يجب أن يطلع بها مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع.

وبلغت عينة الدراسة حوالي (200) مدير (44%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أداة الدراسة الاستبانة، أهم النتائج: وجود درجات تصور مختلفة لمديري المدارس في تقديم الخدمات المتكاملة بوساطة المدرسة للمجتمع المحلي، ثم في الدرجة الثانية مهارات استخدام موارد و مصادر المجتمع المحلي تم الاتصال بأولياء الأمور والمعلمين والطلاب، ثم إثراء المجتمع المحلي بالخدمات الإنسانية والاجتماعية، ثم التفاعل الثقافي مع المجتمع المحلي.

17-دراسة الكدراري (2003) بعنوان: "القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان الثالثة في الأردن."

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع القدرات القيادية لدى مديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان الثالثة في الأردن من وجهة نظرهم، واشتملت عينة الدراسة على (128) مديراً مديرة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أداة الدراسة الاستبانة، أهم النتائج: أن مديري المدارس الحكومية بحاجة إلى دورات تدريبية لزيادة القدرات القيادية لديهم. - العلاقات الإنسانية كانت تحتاج إلى تدعيم أكثر.

18-دراسة ابن سفيان (2003) بعنوان "تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى إمكانية تطوير إدارة المدرسة في التعليم الابتدائي في دولة الإمارات من خلال استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة والكشف عن واقع المشكلات الإدارية في التعليم الابتدائي في دولة الإمارات العربية المتحدة ووضع مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة وهي عينة قصدية من (34) مدرسة والتي تمثل (68) مديرة مدرسة ابتدائي ومساعدة إدارية، أما أداة الدراسة فتمثلت في استبانة ثم توزيعها على عينة الدراسة، أهم النتائج: لا بد من ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمشاركة في التعبير عن آرائهم، إتاحة الفرصة لجميع العاملين من المشاركة في تقديم أساليب جديدة لتطوير العمل المدرسي وحل المشكلات المدرسية وإجراء التغييرات بالمدرسة ودعم أنشطة تحسين الجودة وإنشاء إدارة خاصة بالجودة الشاملة والاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية.

- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة بكر الرييسى (2013) : (Bakir ARABACI -2013)

school management by values according to teachers' opinions

بعنوان " إدارة المدرسة من خلال القيم وفقاً لآراء المعلمين "

هدفت هذه الدراسة إلى إدارة المدرسة من خلال القيم بدلاً من اللوائح، فالإدارة بالقيم تعمل على تحسين أداء المدرسة لان مجموع القيم يضعها الجميع، فيكونون حريصين على تطبيقها، استخدم الباحث المنهج المسحي، ومن ثم تم تنفيذها كدراسة وصفية، عينة الدراسة عبارة عن (261) معلماً

من (18) مدرسة ابتدائية تم اختيارهم عشوائياً . أهم النتائج: أن نجاح الإدارة المدرسية بالقيم تعتمد على وجود القوي الثقافية والقيم التنظيمية ودافعية المعلمين العالية لهذه القيم.

2- دراسة محمد ظافر اقبال (2012) : (Muhammad Zafar Iqbal -2012)

### Leadership Styles and School Effectiveness: Empirical Evidence from Secondary Level

بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالفاعلية المدرسية"

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية الأكثر أهمية في زيادة الفاعلية المدرسية، حيث تعتمد الدراسة على نظرية القيادة لدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية ونتائج المدارس السنوية، أداة الدراسة: الاستبانة، عينة الدراسة (300) من مديري المدارس ونائب مديري المدارس وكبار المدرسين والطلاب في إقليم البنجاب في باكستان. أهم النتائج: - أن هناك علاقة كبيرة بين أساليب القيادة وفعالية المدرسة، - هناك فرق كبير بين أساليب القيادة من مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، - أن النمط التشاركي هو النمط الذي يعطي أفضل النتائج.

3- دراسة درش (2011): (Daresh -2011)

### Pulse And Minuse Of British Head teacher Reform: Toward A Vision Of Instructional Leadership

بعنوان: "مزايا وعيوب عمليات الإصلاح لدى مديري المدارس البريطانيين، والتوجه نحو رؤى جديدة للقيادة التربوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية، وكيفية تحقيق الاستغلال الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث وصفت الدراسة نشاطات مديري المدارس وحللت كفاءاتهم وانطلقت من الواقع الميداني. من أهم نتائج الدراسة: تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس، يستغل مديرو المدارس الإمكانيات المتاحة بدرجة متوسطة، نقص في كفاءة المرشحين لشغل مناصب قيادية، عدم الاهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي من أجل رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس. - السعي من أجل تطوير الإدارة المدرسية ورفع كفاءة مديري المدارس البريطانية، تزويد المديرين ببرامج تدريبية جديدة تساعدهم على تطوير الإدارة المدرسية.

(Blueprint – 2008)

4-دراسة بلو برينت (2008):

**improvement frame work for Victorian government school****بعنوان "مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة"**

بهدف مساعدة مديري المدارس على إدارة مدارسهم بكفاءة والتركيز على ما هو مهم للتطوير وإدخال التحسينات عليها، كما وهدفت إلى تشجيع التفكير الإبداعي و الابتكاري وتوحيد نظام المحاسبة المدرسية وقد شمل إطار الدراسة الذي يهدف لجعل عملية التخطيط الاستراتيجي وإعطاء التقارير أكثر فعالية من أجل تحسين أوضاع المدرسة من خلال الخطة الإستراتيجية المدرسية التي تحتوي على الرسالة والأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية والاستراتيجيات اللازمة والخطط الإجرائية السنوية مع اعتماد التقييم والمراجعة الذاتية وتوثيق ذلك من خلال التقارير. **أهم النتائج:** أن إطار المحاسبية والتحسينات يعمل في كل مستوى من مدارس فيكتوريا الحكومية ومن فوائده أنه يزيد من تماسك الجهود المبذولة للتحسين يوضح عمليات المحاسبية ويجعله أكثر فعالية ويقدم الدعم والإرشاد لمديري المدارس والهيئة التدريسية ويقوي ويدعم البرامج والمشاريع التي لها أهداف مشتركة.

(Anders person and others: 2005)

5-دراسة أندرز وآخرون(2005):

**Successful Swedish headmasters in tensin fields and alliances****بعنوان "تجاح المدراء السويديين في ظل ظروف التوتر والانسجام "**

من الذي يصنع المدير الناجح ؟ ماذا يفعل المدير الناجح ؟؟يوضح هذا المقال نتائج البحث والذي يهدف إلى الإجابة عن الأسئلة التي تم توجيهها لهؤلاء النظار، حيث يتم اشتقاق النتائج من خلال (المقابلات - الاستبيانات - الملاحظات- مقالات طلبية ) متضمنة الأبعاد التي أدت إلي هذا النجاح، حيث يوضح هذا المقال واقع المدراء حينما يجدون أنفسهم في ظل ظروف توتر متراكبة مع اهتمامات مختلفة داخل المدرسة، هذه العلاقات تم تحليلها بعد الأخذ بعين الاعتبار ومجالات التوتر الثلاثة التي تؤثر في المدارس السويدية هذه الأيام والمتعلقة بالمدراء والمعلمين والطلبة، وعلي كل حال فإنه بين المتغير والثابت من العلاقات داخل المدرسة فإن العوامل المؤثرة في أداء المدراء الانسجام، حيث إن لهذا الانسجام ظروفه والتي تم تحليله في هذه الدراسة فهذا النجاح في أداء المدراء يبرز من خلال نقطتين هما: كيفية التعامل مع التوتر الذي يواجهه المديرون يومياً

في عملهم، - كيفية إيجاد النجاح من خلال القيادة المبنية علي ثقافة المدرسة، ويشار إلى أن الوصول إلي التطور العام والذي وجدناه في المدارس السويدية هو الذي أخرج المدير من الدائرة المدرسية، ليصبح ضمن الرواد في المجتمع بدلاً من بقائه من التقليديين المقيدون بثقافة المدرسة فقط في رؤيتها وقيادتها.

6-دراسة (ديبرا وآخرون، 2004) (Debra and others –2004)

### "Productive Leaders and Productive Leader Ship Schools Learning Organizations"

بعنوان: "القادة المنتجين والقيادة المعطاءة- المدارس كمؤسسات تعليمية".

ركزت الدراسة علي دراسة ثلاث سنوات علي (24) مدرسة تشمل الملاحظات الصفية ومقابلات مع المدرسين والمديرين من خلال الامتحان لثلاث حالات ومجموعة من الممارسات القيادية التي ركزت على التعليم لكل الطلاب والمدرسين، إن مجموعة هذه الممارسات تسمى القيادة المعطاءة وكيفية انتشار أو توزيع هذه الممارسات بين القادة المنتجين أو ذوي العطاء في ثلاث مدارس كما تم وصفه، وهذا الشكل من القيادة يدعم منجزات كل من النتائج الأكاديمية والاجتماعية عن طريق التركيز علي طريقة من التعليم هي ثقافة الاهتمام التي تتعلق بالعمليات المؤسسية. إن مفهوم المؤسسات التعليمية والمجتمعات التعليمية المهنية للمعلمين تعتبر طرائق لتشكيل القيادة في المدارس التي يعتبر فيها التعليم المستمر للمدارس مكملاً مناصراً أو مسانداً لتعلم الطالب .

7-دراسة (ريكس هاوز، 2002) (Rex House – 2002)

### What makes leader ship Different ?

بعنوان: "ما الذي يجعل دراسة المديرين المتميزين مختلفين عن غيرهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الخصائص التي تميز الإدارة الفعالة، وكذلك التعرف إلى أهم ما يميز المدير الفعال، وقام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية مع (120) مديراً لمدة عام تقريباً واستخدم الباحث المنهج الوصفي. أسفرت الدراسة أن خصائص المديرين المتميزين تأتي مرتبة على النحو التالي: الرؤية الإستراتيجية للمدير، توجيه الأهداف بوضوح، الانضباط الذاتي، القدرة على الاتصال، اليقظة. كما أن الإدارة الإستراتيجية تسهم في التوحد في الأهداف التي توجه

السلوك لدي العاملين في المدرسة بذلك يتم إيجاد عقل جماعي يحدد معايير سلوكية معينة للأفراد وهي صورة لما يمكن أن تكون عليه في المستقبل.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

أشارت الدراسات السابقة إلى فعالية الإدارة المدرسية، وكيف يمكن تحقيقها داخل المدارس ومن جانب آخر أشارت إلى مشكلات التعليم المهني، وأهمية التعليم المهني، وحاجة مدارسنا المهنية لمدير فعال وتكاثف للجهود من أجل زيادة فعالية المدارس المهنية وتميزها . ومن خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة ألقى الباحثة الضوء على أهم ما توصلت إليه، وبيان أوجه الشبه و أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من حيث (الأهداف، منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة) وكذلك بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

### أولاً: - أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات:

#### أوجه الاتفاق بين الدراسات:

#### 1- من حيث موضوع الدراسة.

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التعليم المهني مثل دراسة أحمد (2013) ودراسة الحلبي (2011) ودراسة يوسف (2005) ودراسة جيني بوتم وآخرون (2013).
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها موضوع الإدارة المدرسية الفعالة مثل دراسة أبو علي (2011) ودراسة أبو خطاب (2008) ودراسة سرور (2008) ودراسة Anders person and others (2005)، دراسة (2004) Debra others.
- اتفقت مع دراسة صبري ونورى (2011) في جمعها بين الإدارة المدرسية والتعليم المهني.

#### 2- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل (2001) Daresh، أبو سفيان (2003)، الشويكي (3013)، Rex House (2002).

## 3- من حيث أداة الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في أداة الدراسة وهي الاستبانة مثل دراسة عزب (2008) ، دراسة شريير (2005)، دراسة الزميلي (2005).
- اتفقت مع دراسة (Rex House – 2002) من حيث استخدام المقابلات، دراسة عزب (2005) من حيث المقابلات.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الشوبكي (2013) قائمة أبعاد، ودراسة ( Debra 2004 - and others) استخدمت الملاحظة، دراسة عبد الغفور (2005) مقياس، دراسة عزب (2005) الملاحظة.

## 4- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

- اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات، حيث كان مجتمع الدراسة وعينتها هم المعلمون مثل: العاجز (2008)، دراسة أحمد (2013)، أبو عصبه (2005)، المناعمة (2005)، سليم (2009).

## 5- من حيث متغيرات الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة من حيث المتغيرات مثل دراسة أبو عصبه (2005) ، دراسة أحمد (2013) ، ودراسة المناعمة (2005) .

## أوجه الاختلاف بين الدراسات:

## 1- من حيث موضوع الدراسة:

- اختلفت مع دراسة أحمد (2013) واقع التعليم المهني ودراسة الشوبكي وآخرون (2013) مدى توافر أبعاد الاستدامة في المؤسسات، ودراسة ساس (2011) تطوير التعليم المهني والتقني ودراسة أسندا (2011) التعرف إلى الاتجاهات المعاصرة في إعداد معلمي التعليم التقني والمهني، ودراسة سليم (2009) تحدثت عن السلوك القيادي، أبو خطاب (2008) مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة، حيث تناولت دراساتي فاعلية الإدارة المدرسية للمدارس المهنية.

## 2- من حيث أداة الدراسة:

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الشوبكي (2013) قائمة أبعاد، ودراسة ( Debra 2004 - and others) استخدمت الملاحظة، دراسة عبد الغفور (2005) مقياس، دراسة عزب (2005) الملاحظة

## 3- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة سحر (2007) حيث كانت العينة من المدراء، دراسة الزميلى (2005) من المدراء، شتات (2006) من المدراء، الكدارى (2003) من المديرين.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة صبري ونورى (2011) حيث عينة الدراسة من المشرفين.
- اختلفت مع دراسة أبو عصبه (2005) كانت العينة من المعلمين والطلبة، شريير (2005) كانت العينة من المعلمين والمدراء والقيادات التربوية، راضى (2006) من عمداء ونواب العمداء في الكليات التقنية.

## 4- من حيث متغيرات الدراسة:

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة حمدان (2002) حيث كانت المتغيرات:(العمر، موقع المدرسة، مجال التدريس، مستوى الدخل)

## ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- اختيار موضوع الدراسة حيث قامت الباحثة بهذه الدراسة بناءً على مقترحات الدراسات السابقة.
- 2- تكون فكرة أوسع و أعمق عن موضوع الدراسة، من حيث المفاهيم، وكتابة المقدمة، والمنهج المستخدم، وأسلوب تحديد المجتمع الإحصائي للدراسة، واشتقاق عينة الدراسة منها.
- 3- تطوير أدوات الدراسة (استبانة -المقابلة)، والاسلوب الأمثل لإجراء الدراسة.
- 4- الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.
- 5- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.

6- اتباع الإجراءات المناسبة للدراسة.

7- اختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.

### ثالثاً: ما تميزت به الدراسة الحالية:

- إن أهم ما تميزت به الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية هدفت إلى تعرف فاعلية المدارس المهنية الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويرها، وتطوير التعليم المهني من خلال المقابلات والزيارات الميدانية للمدارس المهنية .
- طبقت الدراسة على جميع المدارس الحكومية المهنية في محافظات غزة.
- الزيارة الميدانية للمدارس المهنية الحكومية التي ساعدت الباحثة في كتابة التوصيات.
- الجمع بين موضوع الإدارة المدرسية وموضوع التعليم المهني.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- صدق وثبات الاستبانة.
- المعالجات الإحصائية.

## الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية وسبل تطويرها) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويعرف على أنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأدوات التي نستعملها لجمع البيانات. (الحمداني، 2006: 100)

## مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

**1-البيانات الأولية:** وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج: Statistical Package For Social Sciences (SPSS) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**2-البيانات الثانوية:** لقد راجعت الباحثة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالكشف عن فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية وسبل تطويرها، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف على الأسس والطرائق

العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات حول موضوع الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية المهنية في محافظات غزة للعام الدراسي (2014-2015) والبالغ عددهم (67) معلماً ومعلمة.

### عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية: حيث قامت الباحثة باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتوزيع (30) استبانة على عدد من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية المهنية في محافظات غزة بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية.

العينة الفعلية: تمثلت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية المهنية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (67) للعام الدراسي 2014-2015، حيث استخدمت الباحثة باستخدام أسلوب المسح الشامل، إذ تم توزيع الاستبانات مرة أخرى على العينة الاستطلاعية لصغر حجم العينة وتم استرداد (65) استبانة، وتم استبعاد استبانتين لأنهما لم تستوفيا البيانات، وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي (97.01 %) ، والجدول التالي توضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

### جدول (3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	
80.00	52	ذكر
20.00	13	أنثى
100.00	65	المجموع

## جدول (4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	
27.69	18	دبلوم
69.23	45	بكالوريوس
3.08	2	ماجستير فاعلي
100.00	65	المجموع

## جدول (5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	
9.23	6	أقل من 5 سنوات
60.00	39	من 5 الي 10 سنوات
30.77	20	أكثر من 10 سنوات
100.00	65	المجموع

## أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل بعد.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (67) فقرة، والملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.

- عرض الاستبانة على المشرف، من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبانة على (10) من المحكمين المختصين بالإدارة التربوية، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، ووزارة التربية والتعليم العالي، والملحق رقم (1) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف وتعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (49) فقرة موزعة على أربعة مجالات، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي: (كبيرة جدًا، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جدًا) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) للتعرف إلى فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة و بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (49، 245) درجة، والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من (49) فقرة موزعة على أربعة مجالات كالتالي:

عدد الفقرات	المجال
13	المجال الأول: القيادة التربوية الفاعلة
11	المجال الثاني: العلاقات الإنسانية
13	المجال الثالث: النمو المهني للمعلمين
12	المجال الرابع: الشراكة المجتمعية
49	الدرجة الكلية للاستبانة

## صدق الاستبانة:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة، وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:

## أولاً- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل بعد من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

## ثانياً- صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

## جدول (6)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: القيادة التربوية الفاعلة مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	مستوى الدلالة
1.	يحدد أهداف المدرسة بوضوح .	0.455	0.012	دالة عند 0.05
2.	يرسم خطة زمنية واقعية للمهام المطلوبة.	0.707	0.000	دالة عند 0.01
3.	يتابع الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف.	0.609	0.000	دالة عند 0.01
4.	يراعي التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه.	0.524	0.003	دالة عند 0.01
5.	يحرص على توفير وسائل مواصلات للطلبة من المناطق البعيدة.	0.413	0.023	دالة عند 0.05
6.	يراعي ظروف المعلمين عند تطبيق القوانين.	0.700	0.000	دالة عند 0.01
7.	يتابع الدوام اليومي للمعلمين.	0.401	0.028	دالة عند 0.05
8.	يستفيد من التغذية الراجعة من قبل المعلمين.	0.591	0.001	دالة عند 0.01
9.	يدعم رأي المعلمين في إحداث التغيير الإيجابي.	0.711	0.000	دالة عند 0.01
10.	يوفر الفرص المدروسة للمبادرات في المدرسة.	0.753	0.000	دالة عند 0.01
11.	يحرص على تفعيل المختبرات المدرسية والمشاكل والورش.	0.639	0.000	دالة عند 0.01
12.	يتابع برنامج التطوير المدرسي وأنشطته المحددة في الخطة المدرسية.	0.576	0.001	دالة عند 0.01
13.	يقوم أداء المعلمين بطريقة موضوعية وفق نماذج.	0.651	0.000	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية

لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.401-)

(0.753)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

## جدول (7)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: العلاقات الإنسانية مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	مستوى الدلالة
1.	يبني علاقات إنسانية طيبة داخل المدرسة.	0.750	0.000	دالة عند 0.01
2.	يبادر إلى حل النزاعات بين المعلمين بالعدل.	0.767	0.000	دالة عند 0.01
3.	يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم من خلال منحهم الحرية في توظيف الأساليب التعليمية المناسبة.	0.812	0.000	دالة عند 0.01
4.	يوفر جواً من الحرية للمعلمين في المدرسة بما لا يتعارض مع الأنظمة المدرسية.	0.815	0.000	دالة عند 0.01
5.	يوظف العلاقات الإنسانية لتنمية الدافعية لدى المتعلمين.	0.761	0.000	دالة عند 0.01
6.	يحترم خصوصيات المعلمين ولا يتدخل فيها.	0.504	0.005	دالة عند 0.01
7.	يعزز روح التعاون بين المعلمين بأساليب متنوعة.	0.594	0.001	دالة عند 0.01
8.	يتقبل آراء المعلمين و أفكارهم.	0.879	0.000	دالة عند 0.01
9.	ينظم الزيارات الاجتماعية لطاقم التدريس.	0.750	0.000	دالة عند 0.01
10.	يقدر المعلمين في المدرسة بما يتفق مع منجزاتهم.	0.753	0.000	دالة عند 0.01
11.	يسهم في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين بأشكال متنوعة.	0.752	0.000	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.504-0.879)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

## جدول (8)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: النمو المهني للمعلمين مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	مستوى الدلالة
1.	يناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية.	0.762	0.000	دالة عند 0.01
2.	يتيح للمعلمين الفرصة لإبداء آرائهم التطويرية.	0.676	0.000	دالة عند 0.01
3.	يشرف على إعداد دروس توضيحية هادفة للمعلمين في مختلف التخصصات.	0.811	0.000	دالة عند 0.01
4.	يساعد المعلمين في اختيار العديد من النشاطات اللاصفية.	0.761	0.000	دالة عند 0.01
5.	يشجع المعلمين لحضور دورات كل حسب احتياجاته.	0.590	0.001	دالة عند 0.01
6.	يحرص على توفير الوسائل التعليمية الحديثة .	0.730	0.000	دالة عند 0.01
7.	يعزز المعلمين المتميزين بما يتناسب مع أدائهم	0.769	0.000	دالة عند 0.01
8.	ينظم زيارات تبادلية بين المعلمين لتبادل الخبرات.	0.551	0.002	دالة عند 0.01
9.	يتيح المشاركة بتحمل المسؤولية الإدارية في المدرسة.	0.535	0.002	دالة عند 0.01
10.	يوفر الإمكانيات اللازمة لإجراء البحوث والدراسات الميدانية.	0.779	0.000	دالة عند 0.01
11.	يزيد من القدرات التعليمية للمعلمين.	0.871	0.000	دالة عند 0.01
12.	يناقش التقارير في العمل مع المعلمين قبل إقرارها.	0.643	0.000	دالة عند 0.01
13.	يقدم المشورة لمراجعة الصعوبات في التعامل مع المواقف التعليمية في الصف.	0.659	0.000	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01) ، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.535-0.871)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

## جدول (9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع: الشراكة المجتمعية مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)	مستوى الدلالة
1.	يحرص على تشكيل مجلس أولياء الأمور.	0.820	0.000	دالة عند 0.01
2.	يحث أولياء الأمور على متابعة أبنائهم.	0.729	0.000	دالة عند 0.01
3.	يطلع أولياء الأمور على ما تقوم بها المدرسة من أنشطة .	0.701	0.000	دالة عند 0.01
4.	يهيئ فرصاً للاستفادة من خبرات المجتمع المحلي.	0.834	0.000	دالة عند 0.01
5.	يشجع تنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي.	0.749	0.000	دالة عند 0.01
6.	يدعم مشاركة المدرسة في أنشطة المجتمع المحلي،	0.833	0.000	دالة عند 0.01
7.	يدعو إلى عقد ندوات ولقاءات هادفة لأولياء الأمور.	0.879	0.000	دالة عند 0.01
8.	يشجع العمل التطوعي لخدمة المجتمع.	0.791	0.000	دالة عند 0.01
9.	يحرص على توفير التدريب الخارجي للطلاب والمعلمين.	0.708	0.000	دالة عند 0.01
10.	توفير فرص عمل للطلاب داخل مؤسسات المجتمع .	0.675	0.000	دالة عند 0.01
11.	يعمل مع مدارس أخرى في مشاريع مشتركة من أجل تبادل الخبرات.	0.565	0.001	دالة عند 0.01
12.	يتواصل مع وسائل الإعلام من أجل تحسين النظرة إلي التعليم المهني.	0.755	0.000	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.565-0.879) ، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من الصدق البنائي للمجالات، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (10) يوضح ذلك.

### جدول (10)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلالة	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الدرجة الكلية للاستبانة	
دالة عند 0.01	0.000	0.775	المجال الأول: القيادة التربوية الفاعلة
دالة عند 0.01	0.000	0.725	المجال الثاني: العلاقات الإنسانية
دالة عند 0.01	0.000	0.917	المجال الثالث: النمو المهني للمعلمين
دالة عند 0.01	0.000	0.745	المجال الرابع: الشراكة المجتمعية

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

#### ثبات الاستبانة: Reliability

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### 1- طريقة التجزئة النصفية: Split-Half Coefficient

حيث تم تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman-Brown: معامل الارتباط المعدل، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (11):

## جدول (11)

يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.

معامل الثبات بعد التعديل	معامل الثبات بعد التعديل	عدد الفقرات	المجال
0.784	0.784	* 13	لمجال الأول: القيادة التربوية الفاعلة
0.877	0.867	* 11	لمجال الثاني: العلاقات الإنسانية
0.836	0.833	* 13	لمجال الثالث: النمو المهني للمعلمين
0.908	0.821	12	لمجال الرابع: الشراكة المجتمعية
0.637	0.634	* 49	لدرجة الكلية للاستبانة

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.637)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## 2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل بعد من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (12) يوضح ذلك:

## جدول (12)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.834	13	لمجال الأول: القيادة التربوية الفاعلة
0.918	11	لمجال الثاني: العلاقات الإنسانية
0.909	13	لمجال الثالث: النمو المهني للمعلمين
0.930	12	لمجال الرابع: الشراكة المجتمعية
0.951	49	لدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.951) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

- 1- إعداد الأداة بصورتها النهائية.
- 2- حصلت الباحثة على كتاب موجه من الجامعة الإسلامية؛ لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانات على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وملحق رقم (3) يوضح ذلك.
- 3- بعد حصول الباحثة على التوجيهات والتسهيلات، قامت بتوزيع (30) استبانة أولية؛ للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
- 4- بعد إجراء الصدق والثبات قامت الباحثة بتوزيع (67) استبانة واستردت (65) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.
- 5- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للإجابة على السؤال الأول المتعلق بدرجة فاعلية إدارة المدارس المهنية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
- 3- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- 4- اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين لمعالجة فرضية الدراسة الأولى المتعلقة بالجنس.
- 5- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر وذلك لمعالجة الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، والفرضية الثالثة المتعلقة بمتغير سنوات الخدمة.

# **الفصل الخامس**

## **نتائج الدراسة**

## الفصل الخامس

## نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، والتحقق من فروضها، ومن ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات، وقد سعت الدراسة إلى التعرف إلى فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية وسبل تطويرها. وذلك تبعاً لمتغيرات الدراسة الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من أداة الدراسة، وذلك بالاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

## المحك المعتمد في الدراسة:

لقد تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات (5-4=1) ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=4/5) ، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس)، وهي الواحد صحيح (1) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول (13)

## المحك المعتمد في الدراسة

درجة التوافر	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	من 36% فأقل	من 1.00 – 1.80
قليلة	أكثر من 36% – 52%	من 1.81 – 2.60
متوسطة	أكثر من 52% – 68%	من 2.61 – 3.40
كبيرة	أكثر من 68% – 84%	من 3.41 – 4.20
كبيرة جداً	أكثر من 84% – 100%	من 4.21 – 5.00

التميمي (2004، 142)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

قامت الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss) ، حيث قامت بتفسير نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة .

إجابة السؤال الأول والذي ينص على:

ما درجة فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار T لعينة واحدة، وقد تناولت الباحثة إجابة هذا السؤال على النحو التالي:

أولاً: مجالات الاستبانة ككل:

## جدول (14)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي و الترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	المجال
2	0.000	8.916	71.81	6.942	46.677	3034	المجال الأول: القيادة التربوية الفاعلة
1	0.000	9.038	74.35	7.040	40.892	2658	المجال الثاني: العلاقات الإنسانية
3	0.000	3.917	66.32	8.454	43.108	2802	المجال الثالث: النمو المهني للمعلمين
4	0.425	0.803	61.44	8.651	36.862	2396	المجال الرابع: المشاركة المجتمعية
	<b>0.000</b>	<b>6.598</b>	<b>68.38</b>	<b>25.097</b>	<b>167.538</b>	<b>10890</b>	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (14) أن العلاقات الإنسانية حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (74.35%)، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى طول الدوام المدرسي وقلة عدد العاملين في المدارس المهنية وأيضاً إلى أخلاق مدرء المدارس المهنية المنتمية للمجتمع الفلسطيني، القائد التربوي الفاعل هو الذي ينمي روابط اجتماعية وعلاقات إنسانية حميمة بينه وبين مرؤوسيه وبين العاملين بعضهم بعض. كلما كانت هذه الروح سائدة في المجتمع

المدرسي يشعر كل فرد أنه مسؤول مسؤولية مباشرة عن النجاح أو الفشل، فيحرص على تحقيق النجاح وتلافي الفشل. كما أن غياب التنافس بين المعلمين لتفرد كل منهم بتخصص ساعد بشكل من الأشكال على زيادة العلاقات الإنسانية ويتفق ذلك مع دراسة أبو خطاب (2008)، تلى ذلك القيادة التربوية الفاعلة حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (71.81%)، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى الدورات التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم، وإلى تمتع مدراء المدارس المهنية بقيادة تربوية فاعلة رغم عدم تخصصهم في بعض الأحيان، وهذه مطابقة لنتائج دراسة حرب (2007) ونتائج دراسة مسلم (2004). والتي تدعو إلى زيادة الدورات التدريبية لجعل مدراء المدارس قادة تربويين وليس إداريين، تلا ذلك النمو المهني للمعلمين حيث حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (66.32%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة بسبب قلة الدورات المهنية الخاصة بالمعلمين وعدم وجود خطط لزيادة النمو المهني لهم مع قلة التمويل والحوافز للمعلمين، واتفقت هذه مع دراسة العاجز (2008) ودراسة أبو عصبه (2005) ودراسة راضي (2006) والشوابكة وآخرون (2009) ويول اسندا (2011)، تلا ذلك الشراكة المجتمعية التي حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (61.44%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك إلى عدة أسباب أهمها النظرة الدونية للتعليم المهني وقلة التمويل، والحروب المتكررة والوضع السياسي والحصار المفروض، وعدم ثقة المجتمع بمخرجات التعليم المهني واتفقت هذه مع نتائج جميع الدراسات مثل نادر والحسني (2011) والحلبي (2011) وزيان وعبد المنعم (2007) ودراسة فريتاكون وروزيز (2003) verakon and rousseas، أما الدرجة الكلية للاستبانة فقد حصلت على وزن نسبي (68.38%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك بأن الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس تكون خاضعة لسياسات وقوانين، كما أن إدارة التعليم تعقد العديد من البرامج التدريبية التي ترفع من كفايات المدراء، إضافة إلى حرص وزارة التربية والتعليم على تطوير التعليم المهني على الرغم من جميع الصعوبات التي تواجهها. ولكن الوزن النسبي يوضح بأن الفاعلية قريبة جدًا من المتوسطة، وهذا لو قيس على الواقع لكان أمرًا فعليًا فالتعليم المهني يعاني من عدة مشاكل وتحديات مما يجعل إدارة المدرسة المهنية بحاجة إلى تطوير وحسن اختيار، مع زيادة لعدد تلك المدارس لنعمل على إيجاد روح التنافس الشريف، وقبل كل ذلك حملة إعلامية واسعة لزرع الثقة بالتعليم المهني.

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية من وجهة نظر المعلمين قامت الباحثة بإعداد الجداول الآتية الموضحة لمجالات الاستبانة على الشكل التالي:

المجال الأول - القيادة التربوية الفاعلة:

جدول (15)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	الفقرة
2	0.000	8.354	76.62	0.802	3.831	249	يحدد أهداف المدرسة بوضوح .
8	0.000	5.094	71.38	0.901	3.569	232	يرسم خطة زمنية واقعية للمهام المطلوبة.
3	0.000	7.744	76.00	0.833	3.800	247	يتابع الخطط الموضوعية لتحقيق الأهداف.
4	0.000	5.477	74.15	1.042	3.708	241	يراعي التخصيص عند تقسيم العمل وتنظيمه.
13	0.459	0.745	57.23	1.499	2.862	186	يحرص على توفير وسائل مواصلات للطلبة من المناطق البعيدة.
12	0.012	2.599	66.77	1.050	3.338	217	يراعي ظروف المعلمين عند تطبيق القوانين.
1	0.000	11.758	83.38	0.802	4.169	271	يتابع الدوام اليومي للمعلمين.
10	0.001	3.504	69.23	1.062	3.462	225	يستفيد من التغذية الراجعة من قبل المعلمين.
6	0.000	5.674	73.23	0.940	3.662	238	يدعم رأي المعلمين في إحداث التغيير الإيجابي.
11	0.000	3.932	68.62	0.883	3.431	223	يوفر الفرص المدروسة للمبادرات في المدرسة.
5	0.000	6.364	74.15	0.897	3.708	241	يحرص على تفعيل المختبرات المدرسية والمشاعل والورش.
7	0.000	5.573	71.69	0.846	3.585	233	يتابع برنامج التطوير المدرسي وأنشطته المحددة في الخطة المدرسية.
9	0.000	5.049	71.08	0.884	3.554	231	يقوم أداء المعلمين بطريقة موضوعية وفق نماذج.
	0.000	8.916	71.81	6.942	46.677	3034	الدرجة الكلية للمجال

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

-الفقرة (7) والتي نصت على " يتابع الدوام اليومي للمعلمين" حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.38%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدة أسباب منها: أن متابعة الدوام المدرسي ضروري جداً، حيث هناك قواعد وانضباط في المدرسة تجعل من الإدارة على درجة كبيرة من الاهتمام وإلا سيكون هناك فوضي داخل المدرسة وقلة نظام ' قلة عدد العاملين بالمدرسة المهنية الثانوية الحكومية مما يجعل على عاتق الإدارة سرعة التدبير في حالة غياب أحد المعلمين أو تأخره، وكذلك على الإدارة مسؤولية تعبئة لوائح الدوام المدرسي وإيصال تلك الملفات إلى شؤون الموظفين بوزارة التربية والتعليم .

-الفقرة (1) والتي نصت على: "يحدد أهداف المدرسة بوضوح" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (76.62%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هناك أهدافاً عامة تكون جاهزة ومعروفة تحدها وزارة التربية والتعليم للمدارس المهنية ونظراً لخصوصية كل مدرسة من المدارس المهنية تستطيع الإدارة المدرسية اشتقاق أهداف خاصة من الأهداف العامة تناسب بيئة المدرسة المهنية واحتياجات المدرسة . وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو الخطاب (2008) ودراسة سرور (2008) ودراسة

( ديبرا وآخرون) (2004) (debra and otherd-2004) حيث يوجد هناك انضباط داخل المدارس وتعمل المدارس تبعاً لأهداف عامة من أجل تحقيق الفاعلية للمدرسة.

وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

-الفقرة (5) والتي نصت على: " يحرص على توفير وسائل مواصلات للطلبة من المناطق البعيدة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (57.23%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الوضع السياسي أدى إلى تقليل الميزانية المخصصة للمدارس المهنية الحكومية مما أدى إلى حرمان الطلبة من توفير وسائل مواصلات .و الأمر الآخر بالنسبة لمدرسة بنات غزة الثانوية فجميع الطالبات المنتسبات مكان سكنهم بجوار المدرسة، أما بالنسبة للمدرسة الصناعية فقد ترك الأمر على عاتق الطلبة نظراً لأن مكان سكنهم بعيد عن المدرسة، أما بالنسبة

للمدرسة الزراعية فبعض الطلبة من المنطقة نفسها والبعض الآخر أخذ الأمر على عاتقه. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة نادر والحسني (2011) ودراسة راضي (2006) والتي توصلت إلى ضرورة زيادة التمويل للمدارس المهنية، وضرورة أن تكون قيادة المدارس المهنية مؤهلة.

-الفقرة (6) والتي نصت على: "يراعى ظروف المعلمين عند تطبيق القوانين" احتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي قدره (66.77%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدراء المدارس المهنية غير متخصصين، وليس لديهم خبرة في المجال العلمي مما يجعل مراعاة الظروف بدرجة متوسطة، فخصوصية المدرسة المهنية تجعل أنه من الضروري وجود مدير مهندس وخبير صناعي حتى يستطيع تحديد الاحتياجات ومراعاة الظروف عند تطبيق القوانين. إضافة إلى الظروف الاستثنائية التي يعاني منها قطاع غزة بشكل عام، والمدارس المهنية بشكل خاص.

أما الدرجة الكلية للمجال فقد حصل على وزن نسبي (71.81%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة.

## المجال الثاني - العلاقات الإنسانية:

## جدول (16)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	يبني علاقات إنسانية طيبة داخل المدرسة.	260	4.000	0.848	80.00	9.510	0.000	2
2	يبادر إلى حل النزاعات بين المعلمين بالعدل .	260	4.000	0.866	80.00	9.309	0.000	3
3	يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم من خلال منحهم الحرية في توظيف الأساليب التعليمية المناسبة.	249	3.831	0.945	76.62	7.089	0.000	4
4	يوفر جواً من الحرية للمعلمين في المدرسة بما لا يتعارض مع الأنظمة المدرسية .	247	3.800	0.987	76.00	6.532	0.000	5
5	يوظف العلاقات الإنسانية لتنمية الدافعية لدى المتعلمين.	234	3.600	0.825	72.00	5.861	0.000	8
6	يحترم خصوصيات المعلمين ولا يتدخل فيها .	262	4.031	0.770	80.62	10.794	0.000	1
7	يعزز روح التعاون بين المعلمين بأساليب متنوعة.	244	3.754	0.685	75.08	8.868	0.000	7
8	يقبل آراء المعلمين و أفكارهم.	246	3.785	0.857	75.69	7.383	0.000	6
9	ينظم الزيارات الاجتماعية لطاقم التدريس .	207	3.185	1.211	63.69	1.230	0.223	11
10	يقدر المعلمين في المدرسة بما يتفق مع منجزاتهم.	230	3.538	0.903	70.77	4.809	0.000	9
11	يسهم في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين بأشكال متنوعة.	219	3.369	0.876	67.38	3.397	0.001	10
	الدرجة الكلية للمجال	2658	40.892	7.040	74.35	9.038	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

-الفقرة (6) والتي نصت على: "يحترم خصوصيات المعلمين ولا يتدخل فيها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.62%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أخلاق مدير المدرسة واحترام المدرء لذاتهم، كما أن النمط الإداري هو النمط الديمقراطي المنضبط، وجود التخصصات المتنوعة والموزعة يجعل المدير واثقاً بكل معلم في تخصصه دون أن يتدخل في عمله الخاص.

-الفقرة (1) والتي نصت على: " يبني علاقات إنسانية طيبة داخل المدرسة" التي حازت على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.00%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى عدة أسباب منها: طبيعة المجتمع الفلسطيني اجتماعي ومدير المدرسة جزء من هذا المجتمع، كما أن طول فترة الدوام المدرسي يعمل على توليد العلاقات الإنسانية الطيبة، ولغياب التنافس الذي يؤدي إلى إيجاد نوع من التوتر داخل المدرسة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو على (2010) أن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير الادارة المدرسية هي العلاقات الإنسانية .  
وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (9) والتي نصت على: " ينظم الزيارات الاجتماعية لطاقم التدريس " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (63.69%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الوضع السياسي أدى إلى وجود شريحتين من الموظفين في المدرسة، وعدم انتظام الرواتب، مما قلل من الزيارات الاجتماعية .

-الفقرة (11) والتي نصت على: " يسهم في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين بأشكال متنوعة." احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي قدره (67.38%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الوضع السياسي عمل على غياب الحوافز، النظرة المجتمعية الدونية للمدارس المهنية وعدم التخصص لمدرء المدارس المهنية.

أما الدرجة الكلية للمجال فقد حصل على وزن نسبي (74.35%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة.

المجال الثالث - النمو المهني للمعلمين:

جدول (17)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات  
المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	بناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية.	239	3.677	0.773	73.54	7.063	0.000	2
2	يتيح للمعلمين الفرصة لإبداء آرائهم التطويرية.	242	3.723	0.839	74.46	6.951	0.000	1
3	يشرف على إعداد دروس توضيحية هادفة للمعلمين في مختلف التخصصات.	208	3.200	0.870	64.00	1.854	0.068	10
4	يساعد المعلمين في اختيار العديد من النشاطات اللاصفية.	209	3.215	0.927	64.31	1.873	0.066	8
5	يشجع المعلمين لحضور دورات كل حسب احتياجاته.	234	3.600	0.949	72.00	5.099	0.000	3
6	يحرص على توفير الوسائل التعليمية الحديثة .	222	3.415	0.864	68.31	3.876	0.000	4
7	يعزز المعلمين المتميزين بما يتناسب مع أدائهم	217	3.338	1.050	66.77	2.599	0.012	6
8	ينظم زيارات تبادلية بين المعلمين لتبادل الخبرات.	208	3.200	1.078	64.00	1.496	0.140	11
9	يتيح المشاركة بتحمل المسؤولية الإدارية في المدرسة.	219	3.369	0.894	67.38	3.330	0.001	5
10	يوفر الإمكانيات اللازمة لإجراء البحوث والدراسات الميدانية.	184	2.831	1.069	56.62	1.276	0.206	13
11	يزيد من القدرات التعليمية للمعلمين.	216	3.323	0.850	66.46	3.065	0.003	7
12	يناقش التقارير في العمل مع المعلمين قبل إقرارها.	196	3.015	1.192	60.31	0.104	0.917	12
13	يقدم المشورة لمراجعة الصعوبات في التعامل مع المواقف التعليمية في الصف.	208	3.200	1.049	64.00	1.537	0.129	9
	الدرجة الكلية للمجال	2802	43.108	8.454	66.32	3.917	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

**أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:**

-الفقرة (2) والتي نصت على: " يتيح للمعلمين الفرصة لإبداء آرائهم التطويرية" التي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.46%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود النمط الديمقراطي التطوري، ولأن المدراء غير متخصصين، والمعلمون أكثر تخصصاً فهم مؤهلون لإبداء آرائهم التطويرية لورشهم ومدرستهم، كذلك مرونة الإدارة المدرسية.

-الفقرة (1) والتي نصت على: " يناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (73.54%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى العلاقة الطيبة وتقدير المدراء للعاملين لديهم والشعور بأنهم على قدر كبير من العلم بتخصصهم، وانتماء المدراء الصادق لمدارسهم المهنية رغم عدم تخصصهم، وخصوصية المدارس المهنية بأنهم منفردون بالتخصص، فيجب أن يكون لديهم دراية كاملة ومواكبة للتقدم العلمي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شتات (2006) والتي تنص على أن مدراء المدارس لديهم الوقت الكافي لمناقشة سبل تحسين العملية التعليمية.

**وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:**

- الفقرة (10) والتي نصت على: " يوفر الإمكانيات اللازمة لإجراء البحوث والدراسات الميدانية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (56.62%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى خصوصية المدرسة المهنية تجعل على عاتق المعلمين إجراء البحوث ويرجع ذلك إلى تدني مستوى الطلبة وطبيعة المواد العلمية، وتفردهم بالتخصص، ومن بين المشاهدات على ذلك في مدرسة هاني نعيم المهنية الزراعية من فشل زراعة البطاطا العام الماضي، حيث قام مهندس زراعي من المدرسة بدراسة الموضوع وتحليل للتربة الزراعية في المدرسة والأراضي المجاورة مما أدى إلى معرفة الأسباب وحلها، وتم زراعة البطاطا لهذا العام. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة زيان وعبد المنعم (2007) والتي تنص على توفير الأموال وتطوير اللوائح والتشريعات مع تفعيل الدور المجتمعي.

-الفقرة (12) والتي نصت على: "يناقش التقارير في العمل مع المعلمين قبل إقرارها" احتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي قدره (60.31%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود نوعين من التقارير: نوع له علاقة بالعمل فيكون هناك فرصة للمعلمين لمناقشتها والنوع الآخر من التقارير التي تهدف إلى تقييم المعلمين حيث لا يناقش بها المعلمون قبل إقرارها، الأمر الآخر معرفة المعلمين بحقوقهم وواجباتهم.

أما الدرجة الكلية للمجال فقد حصل على وزن نسبي (66.32%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة.

## المجال الرابع - الشراكة المجتمعية:

## جدول (18)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	يحرص على تشكيل مجلس أولياء الأمور.	204	3.138	1.088	62.77	1.026	0.309	7
2	يحث أولياء الأمور على متابعة أبنائهم.	243	3.738	0.923	74.77	6.449	0.000	1
3	يطلع أولياء الأمور على ما تقوم بها المدرسة من أنشطة .	205	3.154	0.922	63.08	1.345	0.184	6
4	يهيئ فرصاً للاستفادة من خبرات المجتمع المحلي .	210	3.231	0.965	64.62	1.929	0.058	3
5	يشجع تنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي.	198	3.046	0.874	60.92	0.426	0.672	8
6	يدعم مشاركة المدرسة في أنشطة المجتمع المحلي،	206	3.169	1.024	63.38	1.332	0.188	5
7	يدعو إلى عقد ندوات ولقاءات هادفة لأولياء الأمور.	190	2.923	1.094	58.46	0.567	0.573	9
8	يشجع العمل التطوعي لخدمة المجتمع.	184	2.831	0.993	56.62	1.374	0.174	10
9	يحرص على توفير التدريب الخارجي للطلاب والمعلمين .	211	3.246	1.000	64.92	1.984	0.052	2
10	توفير فرص عمل للطلاب داخل مؤسسات المجتمع .	171	2.631	1.024	52.62	2.906	0.005	11
11	يعمل مع مدارس أخرى في مشاريع مشتركة من اجل تبادل الخبرات.	166	2.554	1.046	51.08	3.438	0.001	12
12	يتواصل مع وسائل الإعلام من أجل تحسين النظرة إلي التعليم المهني.	208	3.200	1.107	64.00	1.457	0.150	4
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	<b>2396</b>	<b>36.862</b>	<b>8.651</b>	<b>61.44</b>	<b>0.803</b>	<b>0.425</b>	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

-الفقرة (2) والتي نصت على: "يحث أولياء الأمور على متابعة أبنائهم" حازت على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.77%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة كبيرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة عدد الطلبة، وخصوصية نوعية الطلبة سواء أكانوا متدني التحصيل، أو من هم أصحاب مهن، فلدى أهلهم وعى بفائدة التعليم المهني.

-الفقرة (9) والتي نصت على: "يحرص على توفير التدريب الخارجي للطلاب والمعلمين" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (64.92%) وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف التمويل، الوضع السياسي الذي أرخى بظلاله على جميع النواحي وبالأخص أصحاب الورش والمهن، الحصار، النظرة الدونية للمدارس المهنية وعدم ثقة المجتمع المحلي بمخرجات التعليم المهني، والحروب المتكررة على قطاع غزة مما أدى إلى تدمير عدد كبير من الورش والمخارط. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (جيني بوتم وآخرون، 2013) التي تدعو لتطوير نموذج للنمو المعلمين والدعم اللازم لتدريب الطلبة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ليو، 2001) والتي أوضحت بعدم ثقة المجتمع المحلي بمخرجات التعليم المهني.

وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

-الفقرة (11) والتي نصت على: "يعمل مع مدارس أخرى في مشاريع مشتركة من أجل تبادل الخبرات" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (51.08%)، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة قليلة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود مدارس مهنية متشابهة بالتخصص، فيبقى تبادل الخبرات مع مؤسسات تابعة لوزارات مختلفة مثل وزارة العمل أو الشؤون الاجتماعية، وبعد المدارس عن التجمعات السكنية فموقع المدارس ليس مركزياً. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو عصفه (2005) ودراسة يوسف (2005) والتي تدعو إلى ضرورة إرساء شراكة فاعلة مع القطاع الخاص لتمويل طلاب التعليم المهني وتدريبهم.

-الفقرة (10) والتي نصت على: "توفير فرص عمل للطلاب داخل مؤسسات المجتمع" احتلت المرتبة الحادية عشرة بوزن نسبي قدره (52.62%)، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى الوضع السياسي القائم وانتشار البطالة بين الشباب، وتدمير مقدرات قطاع غزة نتيجة العدوان المستمر، وانعدام سوق العمل، إضافة إلى أن بعض الطلبة يلتحق بعمل عائلته سواء أكان زراعياً أم صناعياً.

أما الدرجة الكلية للمجال فقد حصل على وزن نسبي (61.44%)، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة متوسطة.

إجابة السؤال الثاني والذي ينص على:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

الفرض الأول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (19)

يوضح ذلك:

### جدول (19)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
لمجال الأول: القيادة لتربوية الفاعلة	ذكر	52	47.615	6.654	2.248	0.028	دالة عند 0.05
	أنثى	13	42.923	7.053			
لمجال الثاني: العلاقات الإنسانية	ذكر	52	42.750	5.541	4.985	0.000	دالة عند 0.01
	أنثى	13	33.462	7.688			
لمجال الثالث: النمو المهني للمعلمين	ذكر	52	43.038	8.756	0.131	0.896	غير دالة إحصائياً
	أنثى	13	43.385	7.433			
لمجال الرابع: المشاركة المجتمعية	ذكر	52	35.673	8.804	2.287	0.026	دالة عند 0.05
	أنثى	13	41.615	6.252			
الدرجة الكلية	ذكر	52	169.077	25.850	0.988	0.327	غير دالة إحصائياً
	أنثى	13	161.385	21.635			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (63) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.00

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (63) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.66

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في، النمو المهني للمعلمين، والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

كما يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في القيادة التربوية الفاعلة والعلاقات الانسانية والشراكة المجتمعية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس: (ذكر، أنثي) ولقد كانت الفروق لصالح المعلمين (الذكور) في القيادة التربوية الفاعلة والعلاقات الإنسانية، ولصالح المعلمات (الإناث) في الشراكة المجتمعية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى خصوصية المدارس المهنية وطبيعة المجتمع الذكوري مما يجعل الأمر بالنسبة للقيادة التربوية الفاعلة، بينما في العلاقات الإنسانية فكانت لصالح الذكور (المعلمين) وهذا يعود لطبيعة مدرء المدارس المهنية الخاصة بالذكور والذين تمتعوا بعلاقات إنسانية طيبة مع المعلمين، في حين اختلف الأمر بالنسبة للإناث (المعلمات) وهذا يعود إلى طبيعة مديرة المدرسة. أما بالنسبة للشراكة المجتمعية فقد كانت لصالح الإناث ويرجع لطبيعة اختصاصات مدرسة البنات المهنية (التجميل والخياطة والأزياء) وموقع المدرسة المهنية في تجمع سكني وجوار عيادة طبية.

الفرض الثاني من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فاعلي).

وللإجابة عن هذا الفرض، قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

### جدول (20)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

لمجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
لمجال الأول: القيادة لتربوية الفاعلة	بين المجموعات	176.53	2	88.263	1.882	0.161	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2907.69	62	46.898			
	المجموع	3084.22	64				
لمجال الثاني: لعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	123.22	2	61.612	1.253	0.293	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3049.02	62	49.178			
	المجموع	3172.25	64				
لمجال الثالث: النمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	331.05	2	165.523	2.419	0.097	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4243.20	62	68.439			
	المجموع	4574.25	64				
لمجال الرابع: لشراكة المجتمعية	بين المجموعات	616.81	2	308.405	4.582	0.014	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	4172.94	62	67.306			
	المجموع	4789.75	64				
لدرجة الكلية	بين المجموعات	4234.41	2	2117.205	3.638	0.032	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	36077.74	62	581.899			
	المجموع	40312.15	64				

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 62) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.98

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 62) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.15

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في القيادة التربوية الفاعلة والعلاقات الإنسانية والنمو المهني للمعلمين، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة ذلك لأن معظم معلمين المدارس المهنية من حملة الدبلوم مما أنتج عدم وجود فروق.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في الشراكة المجتمعية والدرجة الكلية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير للمؤهل العلمي.

ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه المجالي والجدول التالية توضح ذلك:

### جدول (21)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الرابع: الشراكة المجتمعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ماجستير فاعلي	بكالوريوس	دبلوم	
26.000	35.667	41.056	
		0	دبلوم 41.056
	0	*5.389	بكالوريوس 35.667
0	*9.667	*15.056	ماجستير فاعلي 26.000

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة الدبلوم والبكالوريوس لصالح الدبلوم، وبين الدبلوم والماجستير فاعلي لصالح الدبلوم، وبين البكالوريوس والماجستير فاعلي لصالح البكالوريوس.

## جدول (22)

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ماجستير فاعلي	بكالوريوس	دبلوم	
142.000	164.067	179.056	
		0	دبلوم 179.056
	0	*14.989	بكالوريوس 164.067
0	*22.067	*37.056	ماجستير فاعلي 142.000

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة الدبلوم والبكالوريوس لصالح الدبلوم، وبين الدبلوم والماجستير فأعلى لصالح الدبلوم، وبين البكالوريوس والماجستير فأعلى لصالح البكالوريوس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى خصوصية المدارس المهنية، حيث إن غالبية المعلمين للمواد التطبيقية هم من حملة الدبلوم بينما حملة البكالوريوس فهم معلمو للمواد النظرية مثل اللغة العربية والتربية الإسلامية فبذلك تبرز الشراكة المجتمعية لديهم ويهتمون بإبراز مشاغلهم وورشهم وتقديم مشاريع للشراكة المجتمعية، وفي بعض الأحيان يكون من أجل استثمار مشاريعهم للحصول على مكافأة، أما بالنسبة لمجال الشراكة المجتمعية فكان لصالح حملة البكالوريوس مقابل الماجستير تعزو الباحثة ذلك لقلة عدد حملة الماجستير واتجاههم إلى التعليم الجامعي كنظام ساعات جامعية.

الفرض الثالث من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

### جدول (23)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

لمجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
لمجال الأول: القيادة لتربوية الفاعلة	بين المجموعات	100.11	2	50.054	1.040	0.360	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	2984.11	62	48.131			
	المجموع	3084.22	64				
لمجال الثاني: لعلاقات الإنسانية	بين المجموعات	121.89	2	60.944	1.239	0.297	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3050.36	62	49.199			
	المجموع	3172.25	64				
لمجال الثالث: النمو المهني للمعلمين	بين المجموعات	158.94	2	79.472	1.116	0.334	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4415.30	62	71.215			
	المجموع	4574.25	64				
لمجال الرابع: لشراكة المجتمعية	بين المجموعات	482.23	2	241.115	3.470	0.037	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	4307.52	62	69.476			
	المجموع	4789.75	64				
لدرجة الكلية	بين المجموعات	1926.73	2	963.365	1.556	0.219	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	38385.42	62	619.120			
	المجموع	40312.15	64				

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 62) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.98

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 62) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.15

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في القيادة التربوية الفاعلة و العلاقات الإنسانية والنمو المهني للمعلمين والدرجة الكلية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وتعزو الباحثة ذلك إلى: خصوصية المدارس المهنية وثبات عدد المعلمين فيها وبالتالي سيكون من السهل على المعلم القادم الاندماج مع المعلمين، والاستفادة من خبراتهم ، والإدارة ستكون قوانينها واضحة .

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في الشراكة المجتمعية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه المجالي والجدول التالي توضح ذلك:

#### جدول (24)

يوضح اختبار شيفيه في المجال الرابع: الشراكة المجتمعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

أكثر من 10 سنوات	من 5 الي 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	
33.150	37.974	42.000	
		0	اقل من 5 سنوات 42.000
	0	4.026*	من 5 الي 10 سنوات 37.974
0	*4.824	8.850*	أكثر من 10 سنوات 33.150

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الخدمة الأقل من 5 سنوات والخدمة من 5-10 سنوات لصالح الخبرة الأقل من 5 سنوات، وبين الخبرة من 5-10 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح من 5-10 سنوات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى خصوصية المدارس المهنية التي تجعل على عاتق المعلم الجديد إثبات وجوده وتحدي الظروف المحيطة ونظرًا للظروف المادية، وقلة الدعم المادي فيلجأ للشراكة المجتمعية للاستفادة منهم، ويجد استجابة من المؤسسات المحيطة نظرًا لحدائثه علمه ومعرفته بالتطورات التكنولوجية.

إجابة السؤال الثالث والذي ينص على:

ما سبل تطوير فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بمقابلة مدراء المدارس المهنية والعاملين في دائرة التعليم المهني في وزارة التربية والتعليم العالي، وفيما يلي الإجابات عن الأسئلة التي طرحت على مدراء المدارس والعاملين في دائرة التعليم المهني:

- 1- ترميم وتوسيع المبني وإعادة تأهيل وتجهيز الورش والمشاعل في المدارس المهنية القائمة.
- 2- تأمين تسهيلات تقنية أكاديمية (مختبرات، مكتبات، مراكز بحث).
- 3- تحسين نوعية التعليم المهني (كمأ و نوعاً) عن طريق زيادة عدد المدارس وإضافة تخصصات جديدة .
- 4- إعداد دراسات عن سوق العمل وحاجاته مع تحديثها المتواصل.
- 5- ربط كل مؤسسات التعليم المهني والتقني بشبكة معلوماتية.
- 6- إجراء دورات تدريبية للمدراء والمعلمين المهنيين في المدارس المهنية .
- 7- إنشاء وحدات مهنية داخل المدارس، ينتقل الطالب فيها دون تعب أو إرهاق، وتكون حسب حاجة المجتمع.
- 8- إنشاء عدد جديد من المدارس المهنية حسب حاجة المجتمع وتمويل الجهات المانحة لوزارة التربية والتعليم .
- 9- إنشاء ما يعرف بمراكز التميز والتي تهتم بالتأهيل التربوي والمهني بحيث يكون في المدارس المهنية، والمدرسون هم العاملون المميزون بالمدارس المهنية الذين لديهم خبرة واسعة في مجال التدريب.
- 10- إيجاد نظام متكامل للحوافز المعنوية والمادية .
- 11- تدريب الطلبة المهنيين داخل الورش والمعامل في المجتمع المحلي .

## التوصيات:

في ضوء تفسير نتائج الدراسة وتحليلها، توصي الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة اهتمام مدير المدرسة بتطوير رؤية المدرسة ورسالتها، بحيث تكون هذه الرؤية منسجمة مع الأهداف العامة والخاصة مع احتياجات المدرسة المهنية، وتكون واقعية قابلة للتنفيذ الفعلي مراعية للبيئة المحلية ومواكبة للتطورات على الصعيد الخارجي.
- 2- دعم المجتمع المحلي بشكل عام وأولياء الأمور بشكل خاص للمدرسة وإظهار تجاوب ملموس ودعم الخطط والبرامج والأنشطة المدرسية، وإقامة قنوات اتصال بين الإدارة والمجتمع المحلي والاستفادة من خبراته وتقديم برامج هادفة من قبل المدرسة لخدمة المجتمع المحلي كالندوات والمحاضرات واستفادة المجتمع المحلي من مشاغل وورش المدرسة المهنية.
- 3- تركيز المدرسة على الهدف النهائي "المخرجات" وهم الطلاب الناضجون معرفياً ووجدانياً ونفسياً واجتماعياً، القادرون على التفكير الناقد والتعبير عن أفكارهم وطموحاتهم بشكل إيجابي منظم، وتنمية القدرات على التفاعل مع البيئة والمجتمع والمحافظة عليهما وتطوير الطالب المؤمن بعدالة قضيته الملتزم بتعاليم دينه المتسلح بالعلم والخلق الكريم والعمل ضمن التطورات وحاجة السوق .
- 4- عقد لقاءات مشتركة بين القادة المهنيين و أرباب العمل والطلبة لمعرفة احتياجات السوق والعمل ضمن فريق واحد من أجل إخراج طالب قادر على التعامل مع التحديات.
- 5- إطلاع مديري المدارس على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية، وعقد دورات تدريبية وورش عمل للمديرين في مجال الإدارة التربوية ومنحهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة عليهم.
- 6- توفير حوافز مادية ومعنوية للمدير الفاعل والمدارس المتميزة لإذكاء روح المنافسة بين مديري المدارس .
- 7- تشجيع الزيارات التبادلية بين مدارس المديرية الواحدة وبين مدارس المديريات، وعمل توأمة بين مدارس فلسطينية ومدارس عربية أجنبية.
- 8- غرس مفهوم العمل التطوعي لدى الطلاب ومساهمة المدرسة من خلاله في المجتمع ومشاركة المجتمع في فعالياته ونشاطاته التي يقيمها.

- 9- الحملة الإعلامية الواسعة من أجل تغيير النظرة الدونية للتعليم المهني.
- 10- اختيار مدراء المدارس المهنية من أصحاب التخصصات العلمية، بما ينسجم مع تخصص المدرسة المهنية.
- 11- التوعية المجتمعية حول التعليم المهني .
- 12- تجديد المناهج حسب نتائج دراسات مسح لحاجات سوق العمل والتوصيات النابعة منها.
- 13- تحديد الحاجات الفعلية للتعليم المهني.
- 14- السعي لتوحيد الإشراف على المدارس المهنية، بحيث تكون تابعة للتعليم العالي بوزارة التربية والتعليم العالي.
- 15- زيادة الميزانية للتعليم المهني (لتجديد المعامل، تدريب المعلمين، حوافز للطلبة).
- 16- تقديم الحوافز للطلبة لحثهم على الالتحاق بالتعليم المهني. توزيع فرص التعليم المهني والمؤسسات والمرافق بين الفئات الاجتماعية المختلفة بحيث يُراعى توزيعها بين المناطق الجغرافية.
- 17- اعتماد منهجية الدراسات والبحوث التطويرية لأنظمة وبرامج التعليم والتدريب المهني التي من شأنها أن تساعد على استقطاب نوعية جيدة من مخرجات.
- 18- تطوير التشريعات اللازمة والبحوث التطويرية لأنظمة وبرامج التعليم المهني والتقني بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة، وتتيح لخريجيه الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي بشقيه التقني والجامعي.
- 19- اعتماد معايير مهنية للتدريب تعكس متطلبات سوق العمل المحلي من جهة، وتتوافق والمعايير الدولية من جهة أخرى، وتطوير الآليات لضبط وضمان الجودة في أنظمة وبرامج التعليم المهني لتشمل المدخلات والعمليات والمخرجات .
- 20- توفير مخصصات مالية كافية- وهي توصية موجهة للحكومة باعتبار التعليم المهني استثماراً لا إنفاقاً.
- 21- دعوة القطاع الخاص إلى مشاركة فاعلة لتمويل قطاع التعليم المهني لجعل التمويل مسؤولية مشتركة بين الحكومة والجهات المستفيدة من مخرجات التعليم التقني والتدريب المهني .

## المراجع

## المراجع

## المصادر والمراجع:

- القرآن الكريم.
- 1- ابن سفيان، هيا. (2003). "تطوير الإدارة المدرسية في التعليم الابتدائي في ضوء إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم التربوية، عين شمس - القاهرة .
- 2- أبو كاشف، جمال. (1999). " مفهوم الذات وعلاقته بالميول المهنية والدافعية لدي طلبة كليات المجتمع المتوسطة في محافظات غزة، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية التربية جامعة عين شمس، القاهرة.
- 3- أبو الغد ، إبراهيم . (1997). التعليم الفلسطيني تاريخا واقعا وضرورات المستقبل
- 4- أبو الوفا، جمال وحسين، سلامة ( 1999). " العوامل المؤثرة من الفعالية التنظيمية للمنظومة التربوية - دراسة حالة " - مجلة التربية المعاصرة، العدد 52، السنة 16 أغسطس. 1999. (ص 5 - ص 48).
- 5- أبو جراد، محمد. (1994). التعليم المهني والتقني في فلسطين واقع وطموحات. رابطة الجامعيين، الخليل.
- 6- أبو عصبه، مي. (2005). مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية المهنية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين المهنيين والطلبة. رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- 7- أبو خطاب، إبراهيم. (2008). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 8- أبو على، عبد القادر. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة،

- 9- أحمد، أحمد. (2003). "الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
- 10- أحمد، نورا. (2013). واقع التعليم المهني في محافظات ديالي من وجهة نظر الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، مجلة الفتح، العدد الثالث والخمسون، إبريل 2014، ص (348 - 370).
- 11- إخوارشيدة، عالية. (2006). "المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية"، دار الحامد.
- 12- الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني، منشورات وزارة التربية والتعليم (2012).
- 13- الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني، منشورات وزارة التربية والتعليم (1998).
- 14- الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني، منشورات وزارة التربية والتعليم (2005).
- 15- الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني، منشورات وزارة التربية والتعليم (2010).
- 16- الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني، منشورات وزارة التربية والتعليم (2014).
- 17- أسعد، وليد. (2005). "الإدارة المدرسية"، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
- 18- الأيوبي، منصور. (2008). المعوقات التي تحول بين مخرجات التعليم المهني والتقني في فلسطين ومتطلبات سوق العمل. مؤتمر التعليم التقني والمهني في فلسطين (واقع وتحديات وطموح) الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية المنعقد 12-13/10/2008م غزة - فلسطين.
- 19- البخاري، محمد بن اسماعيل. (1981). الجامع الصحيح، المسند المختصر من حديث رسول الله ج 2، تحقيق محمد ذهني أفندي، طبعة دار الدعوة تركيا.
- 20- البخاري، محمد بن إسماعيل. (1987). صحيح البخاري (الجامع الصحيح المختصر)، ط3، دار بن الكثير، اليمامة، بيروت، لبنان.
- 21- بشور، منير. (1985). التربية والتعليم في فلسطين بعد نكبة 1948، بيروت، لبنان.
- 22- البهواشي، السيد. (2006). المدرسة الفاعلة، مفهوما - إدارتها - آليات تحسينها، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.

- 23- التميمي، فواز. (2004). "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة ايزو (9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام"، رسالة دكتوراة، جامعة عمان، الأردن.
- 24- الجبر، زينب. (2002). "الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم"، مكتبة الفلاح للنشر، الكويت.
- 25- جعيني، نعيم. (2001). المدرسة الفاعلة من وجهة نظر معلمي المدارس الرسمية في محافظة مأدبة. مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد السابع والأربعون، الجزء الثاني، سبتمبر (2001، ص 70).
- 26- حرب، سحر. (2007). "المهام الإدارية والفنية لمديري المدارس المرحلة الأساسية العليا بمحافظة غزة في ضوء معيار الجودة" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر - غزة.
- 27- حسن، أميرة. (2012). دور التخطيط الاستراتيجي لتطوير التعليم الفني والتقني في السودان، مؤتمر تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، المنعقد من 25-28 مارس 2012، جامعة البلقاء، عمان، الأردن.
- 28- حسين، سلامة. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. دار الفكر للنشر، عمان.
- 29- حليبي، شادي. (2011). واقع التعليم المهني والتقني ومشكلاته في الوطن العربي "دراسة حالة الجمهورية السورية" مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات، العدد (28)، ص (397-434).
- 30- حمدان، مراد. (2002). مشكلات المدارس الثانوية الصناعية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة النجاح الوطنية، نابلس \_ فلسطين.
- 31- الحمداني، موفق وآخرون. (2007). مناهج البحث العلمي الكتاب الأول أساسيات البحث العلمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 32- الخطيب، محمد.(1995). الأصول العامة للتعليم الفني والمهني .دراسة في استراتيجيات التعليم الفني ومشكلاته. ج 2. الأصول التاريخية والادارية ، وكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض: السعودية .
- 33- الخطيب، الخطيب و رداح، أحمد. ( 2008). الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة، ط3، دار الأمل، إربد، الأردن.
- 34- الخطيب، محمد. (1995). الأصول العامة للتعليم الفني والمهني دراسة في استراتيجيات التعليم الفني والمهني ومشكلاته، مكتب التربية العرب لدول الخليج .
- 35- الدحام، محمد. (2008). ملامح عن التجربة الألمانية في تمويل التعليم التقني والمهني ورقة علمية جامعة الملك سعود كلية التربية، السعودية.
- 36- دليل الإرشاد للمدارس المهنية في فلسطين إعداد منندي شارك الشباني ( 2010).
- 37- دياب، إسماعيل محمد. ( 2001). الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- 38- نياح، سهيل. (2006). المدرسة الفاعلة مفهومها ومعاييرها ومؤشراتها، ورقة عمل مقدمة إلى اليوم الدراسي، المدرسة الفاعلة أسس وتطبيقات المنعقد بالجامعة الإسلامية، 21 / 1 / 2007.
- 39- نياح، سهيل. (2007). " تطوير أداة لقياس جودة المدارس وتوظيفها في قياس جودة وتميز التعليم العام بقطاع غزة" المؤتمر التربوي الثالث "الجودة في التعليم : كمدخل للتميز" الجامعة الإسلامية - غزة .
- 40- راضي، ميرفت. (2006). معوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير من منشورة، الجامعة الإسلامية.
- 41- ربيع، هادي مشعان. (2006). تكنولوجيا التعليم المعاصر الحاسوب والإنترنت. مكتب النشر العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- 42- الرشيد، محمد. (1986). التربية والثقافة، رسالة الخليج العربي.

- 43- الرياشي، حمزة. (1993). التعليم الفني وسبل تطويره في الوطن العربي " المؤتمر السنوي الثالث عشر مستقبل التعليم الفني في مصر " 13-15 يوليو 1993 جامعة عين شمس القاهرة .
- 44- الزميلي، تمام. (2005). " الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى .
- 45- الزويبي، عبيد والجنابي، عماد. (2003). تطوير مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية، ط1، ليبيا، دار الكتب الوطنية.
- 46- زيان، عبد الرازق والعبد المنعم، فؤاد. (2007). الفاعلية التنظيمية للكليات التقنية في المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض، السعودية.
- 47- السامرائي ، طارق. (2013). الإدارة المدرسية الفاعلة. دار الابتكار عمان ،الأردن.
- 48- سرور، سها. (2008). " تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- 49- سليم، أشرف. (2009). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدي المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 50- شتات، نهى. (2007). مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت بالمدارس الأساسية والثانوية بمحافظات شمال غزة، دراسة مقدمة إلى اليوم الدراسي " المدرسة الفاعلة أسس وتطبيقات " المنعقد بالجامعة الإسلامية، غزة، 21/1/2007.
- 51- شيرير، رندة . (2005). " الأدوار المتوقعة لمديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة غزة". بحث منشور في مؤتمر التربية في فلسطين ومتغيرات العصر، ص 436-460 الجامعة الإسلامية - غزة.

- 52- الشقيرات، محمد.(2010). تجربة الأردنية الهاشمية مبادرات عربية لدعم التدريب التقني والمهني وزيادة القابلية للتشغيل وتشجيع العمل الحر، **المنتدى العربي حول التدريب التقني والمهني واحتياجات سوق العمل**، 16-18/يناير /2010 الرياض.
- 53- الشوابكة، علي وآخرون. ( 2009 ). التعليم التقني والمهني واقعه وافاق تطوره في الاردن. **المجلة العلمية لكلية التربية جامعة اسيوط**، المجلد (25)، العدد ( 2 ) ،ص (253-278).
- 54- الشوبكي، فداء وآخرون .(2013). مدى توافر أبعاد الاستدامة في مؤسسات التعليم المهني والتقني ورقة بحثية مقدم للمؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي آفاق مستقبلية برعاية اتحاد الجامعات العربية- الشؤون الأكاديمية في الجامعة الاسلامية، بغزة.
- 55- صبري، علاء و نوري، شلال.(2012).تقويم أداء مديري المدارس المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين المهنيين. **مجلة دراسات تربوية**، العدد الثامن عشر، إبريل 2012، ص (177- 218).
- 56- الطراونة، إخليف. ( 2003 ). " التطوير التربوي " ، الشروق، عمان، الأردن .
- 57- الطويل، هاني. ( 2001 ). **الإدارة التعليمية- مفاهيم وآفاق**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 58- عابدين، محمد.( 2001 ). "الإدارة المدرسية الحديثة " الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان الأردن .
- 59- العاجز، فؤاد و سلمان، محمد .(1997). **تاريخ الفكر التربوي ونظام التعليم في فلسطين**. مطبعة المقداد .غزة.
- 60- العاجز، فؤاد .(2008). مشكلات معلمي التعليم المهني والتقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، **مؤتمر التعليم التقني والمهني " واقع وتحديات وطموح" المنعقد بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في الفترة من 12-13 /10 /2008**.
- 61- عاشور، محمد.(2003). " الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع " **مجلة دراسات مستقبلية**، السنة السادسة، العدد السابع ص (9 - 59).

- 62- العبد الغفور، فوزية. (2003). البيئة المدرسية الفعالة، مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت، مجلة القراءة والمعرفة، العدد الحادي والعشرون، مارس (2003، ص 71).
- 63- العجمي، محمد. (2000). "الإدارة المدرسية"، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 64- العديم، يعقوب. (2010). التحديات الداخلية التي تواجه الوحدات التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية لوحدات المؤسسة. رسالة دكتوراة - جامعة تونس.
- 65- عزب، محسن. (2008). " تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة" المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية .
- 66- عزب، محمد. (2005). رؤيا تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا المعاصر، مجلة كلية التربية بالزقازيق العدد التاسع والأربعون، يناير، (2005 ص 59).
- 67- عساف، محمود. (2005). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 68- عطوي، جودت. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، الأردن.
- 69- عليوة، بشير. (2007). المشكلات التي تواجه التعليم الزراعي في مناطق السلطة الفلسطينية من وجهة نظر معلمي المدارس الزراعية وسبل علاجها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 70- العميرة، محمد. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 71- عواد، سها. (2007). "تقييم فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- 72- الغزالي، محمد. (1996). احياء علوم الدين. مكتبة الايمان، المنصورة، مصر.

- 73- غنيم ، محمد. (2001). التخطيط للتدريب المهني في مصر ، في ظل سياسة الاصلاح الاقتصادي. رسالة ماجستير، معهد البحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، مصر.
- 74- فاروق، عبده فليه و محمد، عبد المجيد.(2009). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسير، عمان، الاردن.
- 75- فضيل، عبد القادر .(1993). تجارب واتجاهات الدول العربية في إدخال العمل اليدوي، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة و العلوم .
- 76- الفقي، عطية .(1991). التعليم الفني والتقني في المملكة العربية السعودية، رابطة التربية الحديثة ، ص (510- 512).
- 77- الكدراري، ختام. ( 2003). " القدرات القيادية لمديري المدارس في مديرية تربية منطقة عمان في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- 78- كنعان، نواف .(1995). القيادة الإدارية، الطبعة الخامسة، مكتبة الثقافة عمان الأردن .
- 79- كنعان، نواف. ( 2009). القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- 80- ليوناردو.(2005). التعليم المهني والتدريب في الدول المتقدمة. دراسة مقارنة ترجمة محمد سمات الخطيب- مكتبة العبيكان الرياض.
- 81- محمد، محمد . ( 2004). " سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام" ط1، دار الثقافة للنشر عمان.
- 82- مدكور، على.(1987). منهج التربية الإسلامية، أصوله وتطبيقاته، مكتبة الفلاح، الكويت .
- 83- مساد، عمر. (2005). الإدارة التعليمية ودورها في الإشراف التربوي، دار صفاء، عمان، الأردن.
- 84- مسلم، مسلم. (2004). " تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.
- 85- مسودي، تيسير و القيق، عبد الرحمن. (1995). واقع التعليم التقني والمهني في الأراضي المحتلة، سلسلة دراسات تربوية، الخليل رابطة الجامعيين ص (53-73).

- 86- مصطفى، صلاح.(2002) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريح للنشر، الرياض.
- 87- مصطفى، أحمد (2001). مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، طرابلس، ليبيا.
- 88- مكتب التربية العربي لدول الخليج (2009) التعليم العالي في جمهورية ألمانيا الاتحادية. الرياض.
- 89- المناعمة، عمر .(2005). " دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية - دراسة مقارنة " رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة.
- 90- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (2007) مناهج التعليم التقني والمهني في الوطن العربي وسبل تطورها، تونس.
- 91- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم .(1998). الرياض. السعودية .
- 92- نادر، خديجة والحسني، علا. (2011). مواءمة مخرجات التعليم المهني للبنات لسد حاجة سوق العمل في صناعة الملابس. مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة ،العدد (23)، ص(517-620).
- 93- نجيب ، غادة. (2011). مخطط مقترح لإنشاء دبلومة مهنية في المناهج وطرق التدريس بالتعليم المهني. مؤتمر ثورة 25 يناير ومستقبل التعليم في مصر (13 \_ 14 يوليو 2011 م .معهد الدراسات التربوية \_ جامعة القاهرة ( 489 \_ 497 )
- 94- نصار، يحيى ، يدك صفاء. (2010). أساليب التفكير لدى طلبة التعليم المهني في الاردن وعلاقتها بالتحصيل الأكاديمي للطلبة واتجاهاتها نحو تخصصهم. المجلة التربوية العدد (95)، ص ( 323 \_ 360).
- 95- الهباش، أسامة. (2002). " المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة.

- 96- وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (1997). الإصدار الأول. السلطة الفلسطينية، فلسطين.
- 97- وزارة العمل . (1999). دليل مؤسسات التدريب المهني والتعليم المهني والتقني في قطاع غزة، غزة.
- 98- ويحي، عبده و إسماعيل أحمد. ( 1983). العمل في الإسلام، دار المعارف، القاهرة،
- 99- يوسف، جمال. (2005). التعليم المهني لمرحلة التعليم الثانوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر – غزة.
- 100- اليونيسف. (2010) خلاصة أبحاث الطلائع في نظرة الطلائع في فلسطين للتعليم المهني والصناعي، مؤسسة النيزك.

#### ثانيا- المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Ab , R,Baker \_ Ivan Hanafi (207). "Assessing Empolyability skills of Teachnical \_ vocational . Students in Malaysia . **Journal of social sciences ISSN:15493652. Year :2007,Voiume:3 ISSue: 4 Pages 2002 - 207.**
- 2- Abd Hair awing and others (2011). Image and students loyalty towards technical and vocational Education and Training . **Journal of Technical Education and Traning ISSN : 222989. 2011volume ,3 Isaue , 1 Provider**
- 3- Sas-(2011) Advancing anew image of CTE via teacher preparation. Techniques , 86(4) , 24-27.
- 4- (Anders. Persson and other -2005):"Successful Swedish head mastersin tension fields and alliances."**(WWW.ingenta.com).**
- 5- (Bakir ARABACI-2013) School management by values according to teachers' opinions Procedia - **Social and Behavioral Sciences 103 ( 2013 ) 801 – 806**
- 6- Blueprint, G. (2008): "**Improvement framework for Victorian Government school**", Melbourne VIC 3001, Australia
- 7- Daresh, John, and Male, Trevor: (2001): "Pluse and Minuse of British Head teacher Reform Toward Avision of Instructional Leadership".**(WWW.Eric.edu.com).**

- 8- Gene Bottom,et.al.(2013). Improveing The Quality of Career and Teachnical Alternative Teacher Preparation: **An education Model of Professional Development and Support. National Research Center for Career and Technical Education Louisville, KY**
- 9- Hayes, Debra and others. (2004) "Productive Leaders and Productive leader ship. Schools learning, organizations". **Journal of Educational Administration**, Vol . (42).No (5).
- 10- Iftikhar Hussain shah (2011) "structure of Techincal Education and vocational Training in Pakistan". **Journal of Technical Education and Training Issn : 22298932. 2011 voiume :2Issue: 1 Provider**
- 11- Khadijah Alavi , Rahim , saial, Abd Hair Awang (2012) IMAG OF Technical Education and Vocational Tranining From The Persepective of Parents and Teachers. *Journal of Tachnical Education and Traning* Issn . 22298932. 2012volum , 4 Issue , 1 Provider.
- 12- Muhammad Zafar Iqbal (2012) Leadership Styles and School Effectiveness: Empirical Evidence from Secondary Level - **Social and Behavioral Sciences** 69 ( 2012 ) 790 – 797
- 13- Liu, Yufeg, (2001). the Reform and development of the (VE) system inchina, **The ERIC Database ED 456290**
- 14- Manasse,A.(1985):"Improving Conditions For Principal-Effectiveness" : **Policy Implications of Research .Elementary School Journal**,85,439 -465.
- 15- Ozgen KoRMAZ (2010). "opinius of Teachers " Emplaged In vocational and Techinical Education Institutions About computer and *nternet Based Teaching Materials Usage . Journal of Kirsehhir Education Faculty ISSN: 13025007. 2010 volume:11 Issue :3 . Pages : 263\_ 276*
- 16- Paul .A. Asunda (2011).career and technical education teacher preparation trends: A pilot study. **Online Journal for Workforce Education and Development**
- 17- Foster ,J. C ., Hodes , C. L., Kelley ,P.,&Pritz,S, G.(2013) Professional development in CTE data driven method: **Development of a research-based intervention. Online Journal for Workforce Education and Development,**
- 18- Schwarzenegger, A(2006) .Industrial and technology education teacher preparation in California :**standards of quality and**

- effectiveness for subject matter program. California:California Commission on Teacher Credentialing
- 19- Umunadi ,E, Kennedy(2012). Vocational and Technical Education Teacher Prebaration in Nigeria. **International Journal of Applied Engineering Research Issn 0973-4562 VO1.7 NO11 (2012)**
- 20- Vertakon, Vassileia, Rouseas, Panagiotis, (2003). Vocational education and Traming in Grecece, **European, Center of development of vocational Traming, The ERIC Database ED 475119loll323s**
- 21- Rex House (2002 )What makes leader ship Different : [www.elsevier.com/locate/ijedudev](http://www.elsevier.com/locate/ijedudev)

ثالثاً - مواقع الإنترنت:

- <http://www.mehani.ps> موقع التعليم المهني الفلسطيني
- (<http://www.etf.eu.int/website>)

الملاحق

## ملحق رقم (1)

## الاستبانة في صورتها الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - إدارة تربوية

حضرة الدكتور/ \_\_\_\_\_ حفظه الله ورعاه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،

## الموضوع/ تحكيم استبانة

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: "فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير، قسم أصول التربية، تخصص إدارة تربوية، وقد قامت الباحثة ببناء الاستبانة التي بين أيديكم بهدف التعرف إلى فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية بمحافظة غزة وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة من وجهة نظر المعلمين، ولقد تكونت الاستبانة من أربعة مجالات، وهي علي النحو التالي: الأول: فعالية الإدارة المدرسية المهنية في مجال القيادة التربوية الفاعلة، حيث تكون من (19) فقرة. المجال الثاني: فعالية الإدارة المدرسية المهنية في مجال العلاقات الإنسانية، حيث تكون من (19) فقرة. المجال الثالث: فعالية الإدارة المدرسية المهنية في مجال النمو المهني، حيث تكون من (14) فقرة. المجال الرابع: فعالية الإدارة المدرسية المهنية في مجال الشراكة المجتمعية، حيث تكون من (15) فقرة.

ورغم تقديري لانشغالكم وأعمالكم ووقتكم الثمين إلا أنني أعتز بأرائكم السديدة لما تملكونه من خبرة ومعرفة وعلم في هذا المجال، لذا فإنني أمل من سيادتكم تحكيم فقراتها بحذف أو إضافة أو تعديل ما ترونه مناسباً للحكم على مدى صلاحية ما بنيت من أجله من حيث: - مدى انتماء كل فقرة للمجال الذي أدرجت تحته- مدى صحة صياغة العبارة ووضوحها.

شاكرين لسيادتكم حسن تعاونكم .....وبارك الله فيكم وأدامكم ذخراً للعلم والوطن.

الباحثة/ إيمان شحدة حبيب

أولاً- البيانات العامة: ضع إشارة (×) علي يسار الإجابة المناسبة لكل بند:

- الجنس: ذكر ( ) أنثي ( )
- المؤهل العلمي: دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلي ( )
- سنوات الخدمة: أقل من 5سنوات ( ) من 5 إلى 10سنوات ( ) أكثر من 10 ( )

ثانيا- فقرة الاستبانة:

رقم الفقرة	الفقرة	الإنتماء		المناسبة
		منتمية	غير منتمية	مناسبة
	المجال الأول- القيادة التربوية الفاعلة:			غير مناسبة
1	يدعم رأي المعلمين من أجل إحداث التغيير الإيجابي.			
2	يأخذ القرارات على المستوى المناسب للنظام التعليمي			
3	يرسم أهداف المدرسة بوضوح.			
4	يستفيد من التغذية الراجعة من قبل العاملين.			
5	يفسح فرصاً للمبادرة في المدرسة.			
6	يخطط بشكل تربوي.			
7	بضع خطة زمنية واضحة لمسار عمله.			
8	يبرمج الأعمال المطلوبة في خطة زمنية قابلة للتنفيذ.			
9	يتابع الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف.			
10	يوفر الأدوات والأجهزة التعليمية المناسبة.			
11	يحافظ علي مستويات محددة لأداء الأعمال في المدرسة.			

رقم الفقرة	الفقرة	الإنتماء	المناسبة
12	يراعي التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه.		
13	يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة.		
14	يراقب سجل الدوام اليومي باستمرار.		
15	يحافظ علي النظام في المدرسة بشكل واضح.		
16	يكلف المعلمين بأعمال كل حسب تخصصه.		
17	يوزع الأعمال بما يتناسب مع قدرات المعلمين.		
18	يتابع برنامج التطوير المدرسي.		
19	يقوم بتقويم أداء المعلمين بطريقة موضوعية.		
<b>المجال الثاني - العلاقات الإنسانية :</b>			
1	يقيم علاقات طيبة داخل المدرسة.		
2	يعمل على حل النزاعات بين المعلمين بالعدل والمساواة.		
3	يمنح الحرية باستخدام الأساليب التعليمية المناسبة مما يؤدي إلي زرع الثقة بالنفس.		
4	يشجع على تطوير القدرات العلمية.		
5	يتيح الفرصة للعمل بحرية وفقاً للأنظمة المدرسية.		
6	يحترم خصوصياتنا ولا يتدخل فيها.		
7	يحرص على حل مشكلة الغياب.		
8	يؤثر استخدام المدير لمبادئ العلاقات الإنسانية الجيدة معنا علي أدائنا في الحصة الصفية.		

رقم الفقرة	الفقرة	الإنتماء	المناسبة
9	ينظم الزيارات الاجتماعية لطاقم التدريس.		
10	يتقبل الآراء والأفكار.		
11	يعمل على إشاعة روح التعاون.		
12	يتوخى الموضوعية في تقديره جهود العاملين.		
13	يعزز انتماء العاملين بالمدرسة.		
14	يشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة.		
15	يتيح الفرصة للعمل معاً في المدرسة فيما يتعلق بالمنهاج الأمر الذي يشعرون بالانتماء للمدرسة		
16	يشعر العاملون بالتقدير نتيجة لمتابعة منجزاتهم في العمل التعليمي.		
17	يعمل على الإسهام في زيادة الرضا الوظيفي.		
18	يسعى لتوظيف الاهتمامات الشخصية في برامج المدرسة.		
19	يقدم الشكر خطياً على جهود العاملين.		
<b>المجال الثالث - النمو المهني للعاملين:</b>			
1	يناقش سبل تحسين العملية التعليمية.		
2	يتيح للمعلمين الفرصة لإبداء آرائهم التطويرية.		
3	يشرف على إعداد دروس توضيحية هادفة للمعلمين.		
4	يساعد في اختيار العديد من النشاطات اللامنهجية.		
5	يشجع المعلمين على حضور دورات كل حسب احتياجاتهم.		

رقم الفقرة	الفقرة	الإنتماء	المناسبة
6	يحرص على توفير الوسائل التعليمية الحديثة.		
7	يعزز المعلمين المتميزين بما يتناسب مع آدائهم.		
8	ينظم زيارات تبادلية بين المعلمين لتبادل الخبرات.		
9	يتيح المشاركة بتحمل المسؤولية الإدارية في المدرسة.		
10	يوفر الإمكانيات اللازمة لإجراء البحوث والدراسات الميدانية من أجل تطوير أدائنا.		
11	يزيد من القدرات التعليمية للعاملين.		
12	يناقش التقارير في العمل مع المعلمين قبل إقرارها.		
13	يمنح صلاحيات للقيام بالاتصال والتواصل مع المؤسسات المجتمع المدني.		
14	يقدم المشورة لمراجعة الصعوبات في التعامل مع المواقف التعليمية في الصف.		
<b>المجال الرابع - الشراكة المجتمعية:</b>			
1	يحرص على تشكيل مجلس أولياء الأمور.		
2	يرحب باقتراحات أولياء الأمور وآرائهم.		
3	يحث أولياء الأمور على متابعة أبنائهم.		
4	يهيئ فرصاً للاستفادة من خبرات المجتمع المحلي.		
5	يطلع أولياء الأمور على ما تقوم بها المدرسة من أنشطة.		

رقم الفقرة	الفقرة	الإنتماء	المناسبة
6	يشجع تنظيم زيارات لبعض معا لم المجتمع المحلي.		
7	يدعم مشاركة المدرسة في أنشطة المجتمع المحلي.		
8	يدعو إلى عقد ندوات ولقاءات هادفة لأولياء الأمور.		
9	يعمل على الإفادة من خبرات أولياء الأمور من ذوي الاختصاص.		
10	يشجع العمل التطوعي لخدمة المجتمع.		
11	يهتم بدور المدرسة في تنمية المجتمع المحلي.		
12	يعمل على حشد الدعم المجتمعي للمدرسة.		
13	يعمل مع مدارس أخرى في مشاريع مشتركة من اجل تبادل الخبرات.		
14	يتواصل مع وسائل الاعلام من اجل تحسين النظرة إلي التعليم المهني.		
15	يتواصل مع شركات ومؤسسات المجتمع المدني .		

ملحق رقم (2)  
قائمة بأسماء المحكمين

اسم المحكم	مكان العمل
د. خليل عبد الفتاح حماد	وزارة التربية والتعليم
د. محمد الأعرج	وزارة التربية والتعليم
أ. محمد حسين نعيم	وزارة التربية والتعليم
أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية - غزة
د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية غزة
د. فايز كمال شلطان	الجامعة الإسلامية - غزة
د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى
د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
د. علي خليفة	وزارة التربية والتعليم
د. محمد الآغا	الجامعة الإسلامية

## ملحق رقم (3)

الاستبانة في شكلها النهائي



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية - إدارة تربوية

أخي المعلم / أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد...

بين يديك استبانة لجمع المعلومات حول دراسة بعنوان " فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات المعاصرة" وتتضمن أربعة مجالات وهي: (القيادة التربوية، العلاقات الإنسانية، النمو المهني للمعلمين، الشراكة المجتمعية) . وللمساعدة في إتمام هذه الدراسة برجاء التكرم بقراءة عبارات الاستبانة قراءة متأنية، ومن ثم إبداء رأيكم بوضع علامة (x) في المربع الذي يناسب رأيك. علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وبارك الله فيكم.

وتفضلوا بقبول وافر شكري وتقديري...

الباحثة/ إيمان شحدة حبيب

أولاً: البيانات العامة: ضع إشارة (x) علي يسار الإجابة المناسبة لكل بند:

- النوع : ذكر ( ) أنثى ( )
- المؤهل العلمي: دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى ( )
- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلي 10سنوات ( ) أكثر من10سنوات ( )

ثانياً- فقرات الاستبانة:

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
<b>المجال الأول- القيادة التربوية الفاعلة:</b>						
1	يحدد أهداف المدرسة بوضوح .					
2	يرسم خطة زمنية واقعية للمهام المطلوبة.					
3	يتابع الخطط الموضوعة لتحقيق الأهداف.					
4	يراعي التخصص عند تقسيم العمل وتنظيمه.					
5	يحرص على توفير وسائل مواصلات للطلبة من المناطق البعيدة.					
6	يراعي ظروف المعلمين عند تطبيق القوانين.					
7	يتابع الدوام اليومي للمعلمين.					
8	يستفيد من التغذية الراجعة من قبل المعلمين.					
9	يدعم رأي المعلمين في إحداث التغيير الإيجابي.					
10	يوفر الفرص المدروسة للمبادرات في المدرسة.					
11	يحرص على تفعيل المختبرات المدرسية والمشاعل والورش.					
12	يتابع برنامج التطوير المدرسي وأنشطته المحددة في الخطة المدرسية.					
13	يقوم أداء المعلمين بطريقة موضوعية وفق نماذج.					

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
<b>المجال الثاني - العلاقات الإنسانية:</b>						
1	يبني علاقات إنسانية طيبة داخل المدرسة.					
2	يبادر إلى حل النزاعات بين المعلمين بالعدل.					
3	يعزز ثقة المعلمين بأنفسهم من خلال منحهم الحرية في توظيف الأساليب التعليمية المناسبة.					
4	يوفر جواً من الحرية للمعلمين في المدرسة بما لا يتعارض مع الأنظمة المدرسية.					
5	يوظف العلاقات الإنسانية لتنمية الدافعية لدى المتعلمين.					
6	يحترم خصوصيات المعلمين ولا يتدخل فيها.					
7	يعزز روح التعاون بين المعلمين بأساليب متنوعة.					
8	يتقبل آراء المعلمين و أفكارهم.					
9	ينظم الزيارات الاجتماعية لطاقم التدريس.					
10	يقدر المعلمين في المدرسة بما يتفق مع منجزاتهم.					
11	يسهم في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين بأشكال متنوعة.					
<b>المجال الثالث - النمو المهني للمعلمين:</b>						
1	يناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية.					
2	يتيح للمعلمين الفرصة لإبداء آرائهم التطويرية.					
3	يشرف على إعداد دروس توضيحية هادفة للمعلمين في مختلف التخصصات.					
4	يساعد المعلمين في اختيار العديد من النشاطات اللاصفية.					

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
5	يشجع المعلمين على حضور دورات كل حسب احتياجاته.					
6	يحرص على توفير الوسائل التعليمية الحديثة .					
7	يعزز المعلمين المتميزين بما يتناسب مع أدائهم					
8	ينظم زيارات تبادلية بين المعلمين لتبادل الخبرات.					
9	يتيح المشاركة بتحمل المسؤولية الإدارية في المدرسة.					
10	يوفر الإمكانيات اللازمة لإجراء البحوث والدراسات الميدانية.					
11	يزيد من القدرات التعليمية للمعلمين.					
12	يناقش التقارير في العمل مع المعلمين قبل إقرارها.					
13	يقدم المشورة لمراجعة الصعوبات في التعامل مع المواقف التعليمية في الصف.					
<b>المجال الرابع- الشراكة المجتمعية:</b>						
1	يحرص على تشكيل مجلس أولياء الأمور .					
2	يرحب باقتراحات أولياء الأمور وآرائهم.					
3	يحث أولياء الأمور على متابعة أبنائهم.					
4	يطلع أولياء الأمور على ما تقوم بها المدرسة من أنشطة.					
5	يهيئ فرصاً للاستفادة من خبرات المجتمع المحلي.					
6	يشجع تنظيم زيارات لبعض معالم المجتمع المحلي.					
7	يدعم مشاركة المدرسة في أنشطة المجتمع					

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
	المحلي.					
8	يدعو إلى عقد ندوات ولقاءات هادفة لأولياء الأمور.					
9	يشجع العمل التطوعي لخدمة المجتمع.					
10	يحرص على توفير التدريب الخارجي للطلاب والمعلمين.					
11	توفير فرص عمل للطلاب داخل مؤسسات المجتمع.					
12	يعمل مع مدارس أخرى في مشاريع مشتركة من أجل تبادل الخبرات.					
13	يتواصل مع وسائل الاعلام من أجل تحسين النظرة إلي التعليم المهني.					

ملحق رقم (4)  
تسهيل مهمة للباحث

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
The Assistant Deputy Office of H. Education



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مكتب الوكيل المساعد لشؤون التعليم العالي

رقم: ٧٨ / ٢٠١٠  
التاريخ: ٢٠١٠/٠٢/١٠م  
الموافق: الأحد، ربيع الثاني، ١٢، ١٤٣١هـ

السادة/ مدراء المدارس المهنية  
حفظهم الله  
(السلك التعليمي ووزارة التربية والتعليم)

**الموضوع: تسهيل مهمة باحث**

تحديكم أطيب التحيات ولتتمنى لكم دوام الصحة والعافية.  
و بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، يُرجى تسهيل مهمة الباحثة/ أ. إيمان شحدة حبيب والتي تجري دراسة بعنوان  
"فعالية إدارة المدارس الحكومية المعهنة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات العالمية  
المعاصرة".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

د. محمود إبراهيم الجعبري  
الوكيل المساعد لشؤون التعليم العالي



د. محمد سايح الأعرج  
مدير عام الكليات والتعليم التقني

نسخة  
- مدير مشاركة كبرى  
- مدير الكليات والتقني  
- ملف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج. م. ع. /35/..... Ref

التاريخ: 2015/01/25 Date

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهدبكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ ايمان شحدة ديب حبيب، برقم جامعي 220120294 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها وللحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالتها والمعونة بـ :

فعالية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظة غزة وسبل  
تطويرها في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فوزاد علي العاجز

صورة إلى :-  
المكتب