

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

درجة معارضة مدرسي المدارس الخاصة بمحافظة غزة
للإدارة بالعمال وعلاقتها بسوى أداء معلمهم .

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو 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: ميون يوسف صالح

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 28.12.2015



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

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم

*The Degree of Private Schools Principals Practicing of Management by
Walking Around and it's Relationship with the Level of Performance
Among their Teachers*

إعداد الباحثة:

ميسون يوسف صالح

إشراف:

أ. د. فؤاد علي العاجز

أقدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية -
إدارة تربوية، بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ ميسون يوسف محمود صالح لنيل درجة الماجستير في كلية التربية / قسم أصول التربية وموضوعها:

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 25 صفر 1437 هـ، الموافق 2015/12/07 الساعة الثانية عشرة ظهراً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	أ.د. فؤاد علي العاجز
.....	مناقشاً داخلياً	د. فايز كمال شلدان
.....	مناقشاً خارجياً	د. عدلي داود الشاعر

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمشروع الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية / قسم أصول التربية .

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتفويض الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(قُلْ هَلْ یَسْتَوِی الذِّیْنَ یَعْلَمُونَ وَ الذِّیْنَ لَا یَعْلَمُونَ

إِنَّمَا یَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ)

صدق الله العظيم

[سورة الزمر: 9]



إهداء

إلى أرواح النبيين والصدّيقين والشهداء والصالحين
إلى روح والدي الذي اغتالته أيدي العدو الصهيوني
إلى روح والدي التي خرجت من الدنيا مؤمنةً محتسبةً
أسأل الله أن يغفر لهما، ويرحمهما رحمةً واسعةً.
إلى من سكن القلب والوجدان، وعاشت معه ظلم السجن والسجان،
وتحملت البعد والحرمان،
إلى زوجي الأسير المحرر المبعّد: خالد مرداوي (أبو إباء).
إلى مهجة القلب، ورفيقة الدرب، وتوأم روحي، وزهرة حياتي،
ابنتي الوحيدة (إباء)، وزوجها الغالي (ميلاد) في الأردن.
إلى من وقفوا معي في شدتي ومحنتي، ومن هم سندي وعونني بعد الله، إلى أحبتي إخوتي في
قليلية (محمود، إبراهيم، ياسر، ناصر، طاهر، محمد، يوسف).
وأخواتي (تعريد، ازدهار، سمر) وخالتي (إم يوسف).
وإلى عائلتي آل جلعود الكرام
إلى أختي التي لم تلدها أمي في رام الله الغالية (أماني الرحي).
إلى مديري الفاضل الذي سهل مهمتي في الدراسة، الأستاذ (محمود مطر)، وإلى جميع زملائي
في وزارة التربية والتعليم، ومديرية غرب غزة، ومديرية قليلية، وكل من يحبني، ويفرح لفرحي،
ويسعد لسعادتي، أهدي هذا العمل المتواضع.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم القائل صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (رواه البخاري)، وبعد أن أتم الله نعمته علي إذ أكملت هذه الرسالة العلمية، التي أسأل الله أن يكتب لي أجرها، وأن ينفع بها.

أتقدم بالشكر والتقدير للجامعة الإسلامية الغراء، وإلى السادة المحكمين لأداة الدراسة، لما كان لإرشاداتهم ونصحهم من النفع والفائدة في اثراء الدراسة.

واعترافاً لذوي الفضل بفضلهم، ولذوي العلم بعلمهم، أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان، والتقدير والمحبة، إلى أساتذتي الأفاضل، الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة، وأخص بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور الفاضل/ **فؤاد علي العاجز**، الذي تفضل بالإشراف والتوجيه، وسعة الصدر، فكان خير موجه لي في رحلة البحث والتنقيب.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير للجنة المناقشة، ممثلة بكل من: الدكتور/ **فايز كمال شلطان** مناقشاً داخلياً، والدكتور/ **عدلي داود الشاعر** مناقشاً خارجياً، على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتها السديدة، سائلةً الله -عز وجل- أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية، وأن يجزيهما عني خير الجزاء.

والشكر موصول إلى جميع العاملين في كلية التربية في جامعة النجاح الوطنية، حيث أتممت فصلين دراسيين فيها.

وأخيراً، كل الشكر والتقدير لكل الإخوة الذين شجعوا، وساهموا في إنجاح هذه الدراسة. وإذ أشكر لهم هذا الجهد على ما قدموا من عطاء مميز، فأني أسأل الله أن يجعله في موازين حسناتهم.

الباحثة/

ميسون يوسف صالح

ملخص الدراسة باللغة العربية

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة

بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلميه

إعداد الباحثة: ميسون يوسف صالح

إشراف: أ. د. فؤاد علي العاجز

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، وعلاقتها بمستوى أداء معلميه.

وقد تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين، هما: مديرو المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغربه، والمعلمين في المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغربه، وتكونت عينة الدراسة من عينتين: العينة الأولى تكونت من جميع مديري المدارس الخاصة في شرق وغرب محافظات غزة والبالغ عددهم (34) مديراً، وذلك نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتكونت العينة الثانية من (268) معلم من معلمي المدارس الخاصة في شرق محافظات غزة وغربه.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما استخدمت الباحثة أساليب إحصائية، وهي: التكرارات، والنسب المئوية، والأوزان النسبية، والمتوسطات الحسابية، واختبار (T)، واختبار (One Way Anova).

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات (التخطيط، التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز) والتي تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (الرقابة والمتابعة، اتخاذ القرار).
- لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات (التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز، الرقابة والمتابعة) والتي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمجالي (التخطيط، اتخاذ القرار).

- لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم.

والباحثة توصي بما يلي:

- تحفيز المعلمين على تطوير أنفسهم وإثارة روح المنافسة بينهم، والحرص على المكافآت المادية والمعنوية.
- عقد ورشات تدريبية للمعلمين قبل تعيينهم من وزارة التربية والتعليم، خاصة بالإدارة الصفية.
- اعطاء مدير المدرسة صلاحيات للمعلمين، والاشراف عليها.
- حفظ حقوق العاملين حتى يشعروا بالأمن الوظيفي، وذلك من خلال تطبيق قوانين وزارة العمل.
- القيام بزيارات تبادلية لمدارس الحكومة، ووكالة الغوث للاستفادة من ذوي الخبرات.
- البعد عن أساليب الإدارة التقليدية من تصيد الأخطاء، أو الرقابة السلبية، واستبدال ذلك بمنح الثقة، والمشاركة في التخطيط وصنع القرار.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

The Degree of Private Schools Principals Practicing of Management by Walking Around and it's Relationship with the Level of Performance Among their Teachers

Prepared by: Mayson Yousif Saleh

Supervised by prof: Fouad el - Ajez

This study aimed to identify the Degree of Private Schools Principals Practicing of Management by Walking Around and it's Relationship with the Level of Performance Among their Teachers.

The population of study consisted of two communities: private schools in the east and west of Gaza Strip, managers, and teachers in private schools in the east and west of the Gaza Strip, and study sample consisted of two samples first sample consisted of all private schools managers in the east and west of the Gaza Strip's (34) manager, given the small size of the study population, and the second sample consisted of 268 teachers from private schools in the east and west of the Gaza Strip teachers.

Researcher has been used descriptive analytical method in this study ,, researcher also used statistical methods which frequencies, percentages ,relative weights ,averages, ,test (t), and test (Anova One Way).

The researcher has reached the results:

- There are no differences in the averages of the respondents responses about Degree of Private Schools Principals Practicing of Management by Walking Around for these domains (planning, development and innovation, communication, motivation) due to the gender variable. While researcher found statistically significant differences for the (control and follow-up, decision-making) domains.
- There are no differences in the averages of the respondents responses about Degree of Private Schools Principals Practicing of Management by Walking Around due to the educational qualification variable.
- There are no differences in the averages of the respondents responses about Degree of Private Schools Principals Practicing of Management by Walking Around for (development and creativity, communication, motivation, control and follow-up, the total score) variable due to years of service. While found statistically significant differences for (planning, decision-making) variable.
- There are no differences in the averages of the respondents responses about Degree of Private Schools Principals Practicing of Management by Walking Around due to the gender variable
- There are no differences in the averages of the respondents responses about the degree of the level of the performance of teachers in private schools due to academic qualification variable.
- There are no differences in the averages of the respondents responses about the degree of the level of the performance of teachers in private schools due to of years of service variable.

- There is no statistically significant correlation between the averages of study sample estimates about Degree of Private Schools Principals Practicing of Management by Walking Around and between the averages of the sample estimates for performance of their teachers.

The researcher recommended the following recommendations:

- Motivate teachers to develop themselves and create a competition among them and concern for the moral and material rewards.
- Hold training workshops for teachers appointed by the ministry of education, special classroom management.
- Give school manager teacher powers and supervision.
- Keeping workers' rights even feel job security and through the application of labor laws.
- Visits to schools and told the government to take advantage of the diving experienced.
- Avoid the traditional management methods of constructing errors or negative control, and replacement by granting confidence and participation in the planning and decision-making.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرآن كريم
ج	إهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ز	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ح	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
10	المحور الأول الإدارة بالتجوال
10	تمهيد
11	مفهوم الإدارة بالتجوال
12	مجالات الإدارة بالتجوال
14	أسلوب الإدارة بالتجوال
14	أهداف الإدارة بالتجوال
15	أهمية الإدارة بالتجوال
16	مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال
16	أدوات الإدارة بالتجوال
18	الفرق بين الإدارة بالجوال والإدارة بالتجوال
19	خصائص القائد الإداري بالتجوال
20	معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال

الصفحة	الموضوع
21	المحور الثاني مستوى أداء المعلمين
21	تمهيد
21	مفهوم الأداء
22	أهمية قياس مستوى الأداء
23	مجالات مستوى الأداء
27	مصادر تقييم مستوى الأداء
27	مفهوم مدير المدرسة
28	مهارات مدير المدرسة
29	الدور المتطور لمدير المدرسة
30	مفهوم أداء المعلمين
30	واجبات المعلم الرئيسية
31	كفايات المعلم الناجح
32	المحور الثالث المدارس الخاصة
32	مفهوم المدارس الخاصة
32	نشأة المدارس الخاصة في محافظات غزة
34	علاقة المدارس الخاصة بوزارة التربية والتعليم
35	المدارس الخاصة للمتفوقين عقلياً
36	نظام المدارس الخاصة للمتفوقين بين الإيجابيات والسلبيات
38	الفصل الثالث الدراسات السابقة
39	تمهيد
39	أولاً: الدراسات العربية
46	ثانياً: الدراسات الأجنبية
48	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
51	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
52	تمهيد
52	أولاً: منهج الدراسة
53	ثانياً: مجتمع الدراسة
53	ثالثاً: عينة الدراسة
56	رابعاً: أدوات الدراسة
57	خامساً: خطوات بناء أداة الدراسة

الصفحة	الموضوع
57	سادساً: صدق أداة الدراسة وثباتها
66	سابعاً: الأساليب الإحصائية
67	الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
68	تمهيد
68	أولاً: المحك المعتمد في الدراسة
69	ثانياً: نتائج تحليل تساؤلات الدراسة
90	ثالثاً: نتائج تحليل فرضيات الدراسة
100	رابعاً: التوصيات
100	خامساً: المقترحات
101	المصادر والمراجع
102	القرآن الكريم
102	الأحاديث الشريفة
102	أولاً: المراجع العربية
106	ثانياً: المراجع الأجنبية
107	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	مجتمع الدراسة	1
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	2
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	4
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	5
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	6
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	7
58	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة الأولى	8
60	الصدق البنائي لفقرات الاستبانة الأولى	9
61	طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة الأولى	10
62	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة الأولى	11
63	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة الثانية	12
64	الصدق البنائي لفقرات الاستبانة الثانية	13
65	طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة الثانية	14
66	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة الثانية	15
68	مقياس الإجابات	16
69	نتائج المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، لجميع مجالات الاستبانة الأولى: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلمهم	17
71	نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التخطيط وفقراته	18
73	نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التطوير والإبداع وفقراته	19
74	نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاتصال والتواصل وفقراته	20
76	نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التحفيز وفقراته	21
78	نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الرقابة والمتابعة وفقراته	22
80	نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال اتخاذ القرار وفقراته	23
82	نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لجميع مجالات الاستبانة الثانية: مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر مديريهم في المدارس الخاصة	24
83	نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال إدارة الصف وفقراته	25
85	نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التقويم وفقراته	26

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
86	نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الانضباط وقراته	27
88	نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال العلاقات الاجتماعية المدرسية وقراته	28
90	نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس	29
91	نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي	30
92	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير سنوات الخدمة	31
94	المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير سنوات الخدمة حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال	32
95	نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير الجنس	33
96	نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	34
97	نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	35
98	معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم	36

قائمة الملحق

الصفحة	الملحق	م
118	الاستبانة في صورتها الأولى	1
125	أسماء السادة المحكمين	2
126	الاستبانة في صورتها النهائية	3
132	تسهيل مهمة الباحث موجهاً إلى وكيل وزارة التربية والتعليم	4
133	تسهيل مهمة الباحث موجهاً إلى مديري ومديرات المدارس الخاصة	5

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

مشكلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

للعلم أهمية بالغة في حياة الأفراد والمجتمعات والحضارات، فلم تكن البشرية لتتقدم، وتتطور، وتصل إلى ما وصلت إليه في زماننا، من دون العلم والتعلم، فالاهتمام بالعلم وتحصيله هو من أسباب ازدهار العديد من الحضارات على مر العصور والأزمان والدول والمجتمعات.

يُعد مدير المدرسة قائداً لسفينة التعليم، وهو من يقوم بمهام، وبأدوار عديدة، ومن تلك الأدوار التي يقوم بها: الاتصال والتواصل مع المعلمين والعاملين والطلبة، والتواصل مع أولياء أمور الطلبة، والمجتمع المحلي، حيث إن أهم معايير الإدارة المدرسية الناجحة وخصائصها ضرورة ممارسة الإدارة المدرسية للديمقراطية، والعلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال.

ترجع أهمية التعليم الخاص إلى قلة جدية المعلمين في العمل، وقلة عدد الطالبات في الفصل الواحد، والاهتمام بالأنشطة المدرسية، حيث يرى العديد من الآباء بأن المستوى الأكاديمي المتميز للتعليم الخاص يمكن أبنائهم من الالتحاق بالجامعة (صالح، 2004: 3).

وتُعد المدارس الخاصة من أهم مراكز العلم والمعرفة، فهي تسهم في بناء شخصية التلاميذ وبما أن التعليم في المدارس الخاصة لا يقل في دعمه للمسيرة التربوية عن التعليم في المدارس العامة، فإنه يساند ويدعم ويسد عدداً من الاحتياجات التربوية في المجتمع، والتي لا يستطيع التعليم العام القيام بها (عماد الدين، 2004: 46).

وتشير عدد من الدراسات الأجنبية إلى أن تزايد الإقبال عند الأهالي، خاصة ميسوري الحال منهم لإلحاق أبنائهم بالمدارس الخاصة، يعود إلى عدة أسباب، من أهمها: عدم الرضا عن وضع المدارس الحكومية، من حيث المستوى العلمي ويمكن اعتبار التعليم الخاص مكماً للتعليم الحكومي العام، تحت ظروفٍ واحتياجات خاصة لبعض الأهالي، ولكن قد لا يكون موازياً له، بمعنى مناظر أحاديًا له وهذه الاحتياجات كما حددتها بعض الدراسات تنصب في الجوانب التربوية، حيث تتبع أساليب جيدة في التدريس، أو قلة عدد المتعلمين في الفصل الواحد، بالإضافة إلى توفير مناهج إضافية، كاللغات، والحاسب الآلي (صالح، 2004: 24).

وتتسم المدارس الخاصة كمؤسسة تعليمية إنتاجية بمجموعة من السمات الخاصة، التي تجعل من الأجدى والأكثر فاعلية أن يؤخذ بأسلوب الإدارة بالتجوال في إدارتها ومنها: اتساع مساحة المدرسة الذي يرجع إلى طبيعة النشاط التعليمي الذي يمارس في داخلها لذا فإن مدارس بهذه المساحات لا يمكن أن تدار بفاعلية من خلال تواجد المدير في مكتبه، معتمداً على الاتصال غير المباشر مع العاملين في مرافق المدرسة المختلفة وأقسامها (قدومي والخواندة، 2012: 144).

وتعد الإدارة بالتجوال أحد المفاهيم المهمة التي اتفق عليها أغلب الباحثين، باعتبارها أسلوباً من أساليب التعاملات الإدارية التي تحمل خصوصية الحاجة إليها فهي فلسفة ذات طابع خاص يرتقي بالمؤسسة إلى تحسين الدور القيادي للإدارة العليا، للإمام بمفردات الواقع من منظار قريب للعملية الإنتاجية، وتتيح الإدارة بالتجوال الفرص المناسبة لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة التربوية للتعبير بصورة مباشرة عن وجهات نظرهم لمديريهم، وتمكن المديرين من تنمية مهاراتهم في العمل، باعتبارهم مسئولين عن متابعة إنجازها، كما ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة (ملحم، 2006: 36).

وتعد الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتماداً كاملاً، بل استخدام مهاراته، ومواهبه الشخصية، وملكاته في تصميم اللقاءات التجولية، وتخطيطها، وتنظيمها، وتنفيذها، وإدارة الملفات الشخصية الفردية والجماعية، التي تتم أثناء التجوال الإداري، واستخدام مهارة الحوار مع المنفذين، لاكتشاف أي قصور ومعالجته. وتعد الإدارة بالتجوال نموذجاً حقيقياً لتحقيق ذلك الهدف، وفرصة حقيقية تتيح للمديرين الاطلاع على كل ما يجري داخل مؤسساتهم، وفي مواقع العمل الميداني، ومناقشة العاملين معهم بأفكارهم، والمشكلات التي تعترضهم، وإنجازاتهم الفردية، وما يمتلكه كل منهم من قدرات (تشارلي، 2001: 41).

وأشار عبد الجليل (2004) بأن التخطيط من أهم إجراءات الإدارة بالتجوال، ويبني على أساس البيانات والمعلومات التي يتم توافرها من خلال الاتصال المباشر بين المدير ومروؤسيه، كما ان الإدارة بالتجوال تعمل على تغذية الشعور بالمشاركة لدى المرؤوسين، بتعميق إحساسهم بالمسؤولية تجاه الخطط والأهداف الموضوعية، مما يحفزهم، ويدفعهم إلى الحماس والجدية في التنفيذ.

ويرى هيلديبراند "Hildebrand" (2006) أن استخدام المديرين لنمط الإدارة بالتجوال أدى إلى رفع الثقة ورفع التعاون الجماعي في بيئة العمل.

وأكد العبيدي (2013) أن تصورات المديرين لممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها التالية: (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) لها أثر على فاعلية عملية اتخاذ القرار.

ويعد مدير المدرسة الخاصة رجلاً مسؤولاً عن وحدة تعليمية إنتاجية، من خلال قيامه بجولات إدارية مخطط لها بعناية، وليس من خلال تواجده في مكتبه، يقضي ساعات العمل اليومية في التأشير على المكاتبات الروتينية بلا إبداع، ويستطيع مدير المدرسة الخاصة إدارة المدرسة من خلال اعتماده على الإدارة بالتجوال، وتدعيم قنوات الاتصال بين المدرسة ومؤسسات المجتمع

المحلي، والتنسيق من خلال الزيارات الميدانية، وعقد الاجتماعات (قدومي والحوالدة، 2012: 145).

لذا فالدور الذي يلعبه المعلم في المدرسة يجب أن يكون في حالة تطوير مستمر، فهو بحاجة ماسة إلى عملية تقويم لجميع أدواره الإدارية والفنية، وتقويم أدواره في العملية التعليمية وهذه خطوة مهمة في تحسين ممارسات أداء المعلم، واكتشاف قدراته للوصول إلى درجة عالية من الإنتاجية وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية (الصفار، 2001: 45).

وتعود مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحثة كرئيس قسم التعليم العام، واهتمامها واشرفها على عمل المدير الميداني وربطه في تحسين أداء المعلمين وحسن الاتصال والتواصل مع الآخرين، ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أنه لكي نرقى بهذا النوع من التعليم لابد من تسليط الضوء على أهم المشكلات والصعوبات التي تحول دون تحقيقه لأهدافه، وهذا من شأنه أن يضعنا على الخطوات الأولى نحو بناء نظام تعليمي خاص كفاء وفعال في محافظات غزة.

مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية المؤسسات التعليمية في بناء الجيل القادم، وحاجتها الماسة لأساليب وطرق جديدة، من أجل إحداث التغيير والتطوير المرجو، فقد سلطت الباحثة الضوء على إحدى المؤسسات التعليمية المهمة في غزة، وهي المدارس الخاصة حيث قامت بدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، وعلاقتها بمستوى أداء معلميه، محاولةً لإصلاح الوضع الحالي، والارتقاء بعمل المديرين نحو الأفضل، من خلال تقديم مقترحات ورؤى يسترشد بها، لتطوير أداء المعلمين، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلميه؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

3. ما درجة أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر مديريهم؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال: وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم؟

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة، تعزى لمتغير الجنس (مدير، مديرة).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
7. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، من وجهة نظر معلميه.
2. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
3. التعرف على مستوى أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة، من وجهة نظر مديريهم؟
4. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة، تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
5. تحديد العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلميه.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1. أهمية الإدارة بالتجوال - كمصطلح حديث - ودورها في تفعيل الإدارة التربوية لدى مديري المدارس الخاصة.
2. تتواءم هذه الدراسة مع الاتجاهات الحديثة التي تنادي بضرورة توظيف الإدارة بالتجوال في العملية التعليمية التربوية.
3. تفيد العاملين في مجال المدارس الخاصة من: مديرين، ومعلمين، ومشرفين، واداريين، من خلال ما قدمته هذه الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، وعلاقتها بمستوى أداء معلميه، وما يتمحض عن ذلك من نتائج، وما قدمته الدراسة من توصيات ومقترحات.

حدود الدراسة:

1. **حد الموضوع:** يقتصر موضوع الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال متمثلة في مجالات (التخطيط، التطوير والابداع، تحسين الاتصال، التحفيز، الرقابة والمتابعة، اتخاذ القرار)، وعلاقتها بمستوى أداء معلميه، وذلك من خلال المجالات التالية:

2. الحد البشري: مديرو المدارس الخاصة، والمعلمون فيها.
3. الحد المؤسسي: المدارس الخاصة.
4. الحد المكاني: مديريتا التربية والتعليم لشرق غزة وغربها.
5. الحد الزمني: العام الدراسي 2015-2016.

مصطلحات الدراسة:

مدير المدرسة:

هو القائد المحلي لمدرسته والذي سيقوم بتنفيذ السياسة التعليمية للدولة عن طريق ما يتاح له من موارد بشرية ومالية وفقاً للمعايير السائدة في هذا النظام (الخلاوي، 2008: 6).

المدارس الخاصة:

هي المدارس غير الحكومية، وغير التابعة لوكالة الغوث، وتتبع هيئات، أو مؤسسات، أو أفراد من المجتمع، ويشرف عليها الإدارة العامة للتعليم العام بوزارة التربية والتعليم، وأقسام التعليم العام في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة (الأسطل، 2013: 8).

الإدارة بالتجوال:

أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة، من خلال التجوال بينهم، والتحدث إليهم، وقضاء بعض الوقت معهم، لكسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز العلاقات الاجتماعية (الوادي، 2012: 83).

وتعرف الباحثة درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال إجرائياً: بقيام مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة بالتجوال بين المعلمين، والتحدث إليهم، وتوجيههم مباشرة، لكسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لذلك.

أداء المعلم:

العملية التربوية التطويرية التي يتم من خلالها تقييم جميع الأعمال التي يقوم بها المعلم، داخل غرفة الصف وخارجها، ولها تأثير على تيسير عملية التعليم وإتمامها، بإعطائه قيمة رقمية ووصفية، ومن ثم تعزيز الصفات الإيجابية، وتعديل السلوكات السلبية، والتغلب على المعوقات (القميزي، 2007: 1).

مستوى أداء المعلمين:

مجموعة من الاستجابات السلوكية التي يقدمها المعلمون، حسب المعايير التي يتم وضعها، والتي تعتمد الملاحظة والقياس (صيام، 2007: 7).

وتعرف الباحثة مستوى أداء المعلمين إجرائياً: بالإجراءات التي يقوم بها المعلمون في المدارس الخاصة بمحافظات غزة، حسب المعايير والنظم التي تصنفها الإدارة التعليمية، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لذلك.

محافظات غزة:

عرفتها وزارة التخطيط والتعاون الدولي بأنها "جزء من السهل الساحلي، تبلغ مساحتها 365 كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم محافظات غزة إدارياً إلى خمس محافظات، هي: (محافظه الشمال، محافظه غزة، محافظه الوسطى، محافظه خان يونس، ومحافظه رفح)". (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997: 14).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المجال الأول: الإدارة بالتجوال

المجال الثاني: مستوى أداء المعلمين

المجال الثالث: المدارس الخاصة

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

المحور الأول الإدارة بالتجوال

تمهيد:

إذا تأملنا حال الإدارة المدرسية، وما تواجهه من تحديات وقصور إداري، فإننا نستطيع أن ندرك مدى الحاجة إلى ثورة إدارية شاملة، فرغم الجهود الضخمة التي تبذلها المؤسسة التعليمية في الوطن العربي، إلا أنها لا تخرج الكوادر المؤهلة، تأهيلاً جيداً كافياً للوفاء باحتياجات المجتمعات، فنجد الإدارة المدرسية في صراع بين قوتين: قوة الإحساس بضرورة التغيير، وقوة ناشئة عن الالتزام القانوني والسياسي بالإبقاء على ما هو موجود من الأنظمة والأساليب والممارسات، ونتيجة لذلك نجد سلوك العاملين خليطاً متنافراً من الجديد والقديم، الإيجابي والسلبي (جوهر، 2002: 10).

فمشكلة الإدارة بدأت تظهر بوضوح، وبشكل جاد، مع تعقد التنظيم، وتعظيم الأهداف من جهة. لذا ازدادت أهمية دراسة الإدارة، وتطور المؤسسات ونموها من جهة أخرى، لذلك زادت أهمية دراسة الإدارة بطريقة علمية، لمواجهة مشاكل التخطيط والرقابة، بالإضافة إلى المشاكل الأخرى المرتبطة بها، والتي حالت دون مواكبة تطور المؤسسات ونموها، وظهرت المداخل أو الأساليب الإدارية الحديثة، من أجل التغلب على مشكلات أساليب الإدارة التقليدية (العمرى، 2003: 4).

وتعد الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، لها طابع خاص، تستمد خصوصيتها من قناعة إدراكية، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ، وعدم اعتماده على وسائل الاتصال غير المباشرة اعتماداً كاملاً، بل يقوم باستخدام مهاراته ومواهبه في تصميم وتخطيط أو تنظيم وتنفيذ اللقاءات التجولية، وتعتمد الإدارة بالتجوال على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة، لمعاينة التنفيذ الفعلي للبرامج، ومعرفة ومعايشة سير العمل وانتظامه على الطبيعة. ومن هنا يمكن اعتبار الإدارة بالتجوال أداة، ووسيلة فعالة، من أجل صنع مستقبل أفضل يتناسب مع كثافة المتغيرات، وتسارع الأحداث، ومن خلالها يمكن توفير الوقت والزمن، وتقليل الأوراق، والمخاطبات، وتقليل الجهد، والتكلفة الضائعة في الحوار والنقاش، والقضاء على الروتين. وهنا لا بد من ذكر المقولة التي تقر بأن تقدم أي مشروع يمكن أن يمتد بمقدار ما يمتد إليه تجوال المدير القائد داخل هذا المشروع (الخصيري، 2000: 25).

وترى الباحثة أن الإدارة بالتجوال ليست نوعاً من التفنيس، أو الرقابة، كما يحدث، بقدر ما هي معايشة ذكية للوضع القائم، من أجل الوصول إلى الحقيقة، والفهم العميق.

مفهوم الإدارة بالتجوال:

الإدارة بالتجوال هي: علم التعرف على حاجات العاملين في المشروع ورغباتهم بشكل عام، والعاملين في المستويات التنفيذية الدنيا بشكل خاص، ومن ثم تلبية حاجاتهم، والاستجابة لرغباتهم، وبما ينعكس إيجابياً، على رضاهم عن أنفسهم، فهي اختصار المسافات الجغرافية، وتوفير المسافات الزمنية، وتحقيق التواجد الفعلي في مواقع الأحداث، والمعايشة الحقيقية المتزامنة، والمشاركة، والشورى التعاونية مع قوى العمل. وتهتم الإدارة بالتجوال فيما يلي:

- البحث عن نقاط الضعف الحقيقية، ومعرفة أين تكمن هذه النقاط؟
 - التعرف على مجالات الانحراف ونواحي التلاعب، والأساليب التي اتبعت لتغيير الواقع.
 - استشفاف البيانات الحقيقية المتخفية من بين البيانات المزيفة المعلنة، واستخلاص الحقائق من بين كلمات غير واضحة المعالم.
- من خلال ما تقدم ظهرت الحاجة إلى وجود المدير الجوال، الذي يترك مكتبه، ويتجول داخل المؤسسة ليقف على الحقائق الموضوعية، ويتعامل معها بفاعلية: من أجل تحقيق أكثر النتائج للمؤسسة.
- ويعرف علم الإدارة بالتجوال بأنها: "علم اختصار المسافات الجغرافية، واختصار المسافات الزمنية، وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث، والمعايشة الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة، والشورى والتعاونية مع قوى العمل". (الخصيري، 2000: 31).
 - وتعرف بأنها: "الأسلوب الذي يعتمد على إخراج الإدارة من المكاتب الرسمية إلى مواقع العمل الفعلية، وذلك من خلال قيام المدير قائد المؤسسة بجولات تفقدية في مواقع العمل الفعلية، للوقوف على التنفيذ الفعلي للخطط، والبرامج المقررة، وتحديد ما إذا كانت هذه الخطط والبرامج يتم تنفيذها، وفقاً لما حددت له، أم لا، ومحاولة اكتشاف أوجه الانحراف للقضاء عليها، وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة (غنيم، 2005: 97).
 - وهي: "خروج القيادات من مكاتبهم إلى مواقع العمل الفعلية، للتعرف على أداء العاملين الفعلي، والمشكلات التي تواجههم، ومساعدتهم في حل هذه المشكلات، وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة" (العجمي، 2009: 358).
- وترى الباحثة بأن الإدارة بالتجوال "أسلوب إداري، يعتمد إلى حد كبير على ترك أسلوب الإدارة عن بعد، والاختلاط بالعاملين، لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم، ولإمدادهم أيضاً بالمعلومات المفيدة عن واقع العمل، وكيفية التعامل مع المشكلات، وإعطائهم صورة عن مكانتهم في العمل.

مجالات الإدارة بالتجوال:

تعتبر وظائف الإدارة المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها يتم تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية ويمكن اجمال مجالات الادارة بالتجوال في المجالات التالية:

1. التخطيط:

يساهم التخطيط في بناء صورة المستقبل، وإيجاد تفسير، واستجابة لما ينطوي عليه، وهو تحديد مسبق لما يراد فعله، والكيفية التي يتم بها الإنجاز المستهدف، إذ إن التخطيط بهذا المفهوم يعد أداة فاعلة في تمكين المؤسسات المختلفة، سواء الانتاجية، أو الخدمية، من إدارة عملياتها التشغيلية، وإمكانية نموها واستمرارها. وقد أصبح الإيمان بأهمية التخطيط يرقى إلى مصاف الإيمان بإمكانية البقاء والاستمرار، لا سيما في ظل ظروف العولمة، والمنافسة المحدومة بين المؤسسات (اللوزي وآخرون، 2009: 119).

إن الإدارة الحديثة مهمة كبيرة، وغاية في الأهمية، تقوم على العمل الهادف إلى إحداث التغيير المطلوب أو صنعه والعمل في إطاره. فعلى عاتق الإدارة المؤسسة لأعمال اليوم يقع العبء الكبير، والذي من خلاله تقود الإدارة مؤسساتها إلى إيجاد، تغيير محدد المعالم، والعمل بخطوات وثقة في مجال الفعل، وليس الانتظار، ومن ثم الاستجابة الآتية لما سيحصل (زيارة، 2009: 173).

فالتخطيط: هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وفق أساليب تختصر الكلف، وتعظم النتائج (الكرخي، 2009: 21).

وترى الباحثة بأن التخطيط اصطلاحاً: هو تحديد الأهداف والأغراض للمؤسسة، موضحاً والأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ، حتى يمكن تحقيق تلك الأغراض والأهداف، ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال والتقييم.

2. التطوير والإبداع:

هو محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة، لاستخدام التفكير، والقدرات العقلية والذهنية، وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلع، أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق أن أنتجت، وتتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع (حمود، 2002: 204).

ويرى جروان (2002) بأن الإبداع والتطوير: هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة، ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع والتطوير في تعريف شامل، ينص على أنهما مزيج من القدرات، والاستعدادات، والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصلية، ومفيدة، سواء لخبرات الفرد، أو المجتمع.

وترى الباحثة بأن الإبداع والتطوير: هما السلوك الذي يحدث أمراً لم يكن موجوداً من قبل، بحيث يأتي على خير مثال (جروان، 2002: 22).

3. تحسين الاتصال:

هو قدرة المدير على كسب ثقة العاملين، من خلال عقد الاجتماعات المفتوحة، والمغلقة، والندوات، والمحاضرات، وورش العمل، وذلك من أجل التعرف أكثر على وجهات النظر المختلفة، والرد على استفسارات العاملين بغية تحسين الاتصال (العبيدي، 2013: 67).

وترى الباحثة بأن تحسين عملية الاتصال: هي تحسين التفاعل، أو التعامل بين الأطراف، في موقف معين لتبادل المعلومات، بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي من الطرفين أو كليهما.

4. التحفيز:

هو الوسائل، أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل، وتوجه سلوكه على نحو معين (المجنوب، 2002: 342)

وهو قدرة المدير على تحفيز العاملين على العطاء، والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في صنع الأهداف (العبيدي، 2013: 67).

وترى الباحثة بأن التحفيز يعد مثيراً خارجياً يعمل على إثارة الدافع أو تحريكه، ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز، بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين، يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.

5. الرقابة والمتابعة:

يمكن تعريف عملية الرقابة والمتابعة بأنها عملية منتظمة، يتأكد من خلالها المديرين من مدى تنفيذ الخطط، وتحقيق الأهداف، باستخدام طرق فعالة، وذات كفاءة عالية (أبو هاشم، 2013: 14).

ويرى (العلاق، 2008: 344) أن عملية الرقابة والمتابعة تقوم بدور أساسي مهم، باعتبارها وسيلة من وسائل قياس الأداء، وتصحيحه بما يجنب المؤسسة الكثير من المخاطر والخسائر.

وترى الباحثة بأن عملية الرقابة والمتابعة: هي العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة، والسياسات المرسومة، والخطط، والتعليمات الموجهة، تنفذ بدقة وعناية.

6. اتخاذ القرار:

يعرف (الشامي ونيو، 2001: 287) عملية اتخاذ القرار بأنها: "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" وهما أيضاً ميزاً بين القرار الإداري، وعملية

اتخاذ القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل، أو البديل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل، أو حلول، وذلك للتعامل مع مشكلة معينة، أما اتخاذ القرار الإداري فهو مجموعة من الخطوات العملية

المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار، بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل.

وترى (السقا: 2009، 26) بأن عملية اتخاذ القرار هي: "الطريقة المؤسسة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل، عن طريق توفير المعلومات الكافية، وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب، حسب الموقف وظروفه".

وترى الباحثة بأن عملية اتخاذ القرار: عملية إدارية مركبة، من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار، وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار، لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار المشكلات التي قد تقابلهم، وتحليلها، والعمل على تجنبها.

أسلوب الإدارة بالتجوال:

الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة، من خلال التجول بينهم، والتحدث إليهم، وقضاء بعض الوقت معهم. وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، دون تغيير أو تبديل.

ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة. وقد يستخدم الإدارة بالتجوال كأسلوب من أجل غرس الرؤية، والرسالة التي تنتبها القيادة في مرؤوسيه. وهذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسياً لنجاحه، وهو الثقة بين القائد والمرؤوسين. وهو من مفاهيم الاتصال المشابهة لمفهوم الإدارة على المكشوف، فهو يقوم على مبدأ بسيط ولكنه مهم في نتائجه، وما يحققه من فوائد للمؤسسة، عندما يتجول المسؤول في المواقع المختلفة في المؤسسة، ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب، وإنما بهدف أساسي، وهو بث الحماس، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، من خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم باهتمام القيادة بما يقومون به من أعمال.

ومن الجدير ذكره هنا: أن يقوم القائد بتشجيع المديرين في مختلف المستويات الإدارية على تطبيق هذا الأسلوب، لأن الرجل الأول في المؤسسة لا يمكنه بمفرده تطبيق هذا المنهج، دون مساعدة من حوله من مديرين (ملحم، 2004: 72).

أهداف الإدارة بالتجوال:

هناك مجموعة من الأهداف الرئيسية للإدارة بالتجوال، تتمثل في الآتي:

- تحطيم سلاسل التوقف الفكري وحواجز التفكير السلبي، الذي ينشأ عن الجمود الإداري، الناجم عن الإدارة التقليدية، حيث إن الزيارات الميدانية التي يقوم بها المدير المتجول تعمل على

إذكاء الفكر، وتحطيم أسوار العزلة، والجمود، والتحجر الفكري، ومن ثم بدء التفكير في التغيير إلى الأفضل.

- ممارسة التأمل لما بعد الواقع إلى آفاق التطوير، من خلال التنمية الذكية، والفاعلة، للقدرات والإمكانات المتاحة، وتوظيفها بفاعلية، لتحقيق الأهداف الكمية والنوعية المرجوة.
- ممارسة فهم الحقائق الواقعية الكافية، وغير المعلنة، التي تختص بالأصول المادية والمالية والبشرية للمؤسسة، والتي قد تكون غُيبَت، أو جُهلت، أو لم تُذكر للإدارة العليا، لسبب أو لآخر، إضافة إلى تشجيع كافة العاملين على قول الحقيقة كاملةً، دون إخفاء أي جزء منها، أو تغييرها، أو تغليفها، من أجل تحقيق تقارب أكبر، وفهم أعمق، وإحاطة أشمل بما يحدث فعلاً في المؤسسة.
- التحفيز للإبداع والابتكار، والارتقاء بمستويات التنفيذ، بغية الوصول إلى الجودة الشاملة المتكاملة، ويتم ذلك من خلال وجود قابلية للعمل مع الآخرين، والانسجام مع مطالبهم، والتحول في التعامل معهم من العلاقة الرسمية الجامدة إلى العلاقة الشخصية، القائمة على الصداقة.
- إعادة بناء خلايا التجديد العقلي والفكري لدى العاملين، وكسر جمود الروتين، والقضاء على التحجر الفكري والجمود البيروقراطي، من خلال إدراك العاملين لذواتهم، وتفحص أنماطهم السلوكية، واستخدام عوامل التكيف مع بيئة العمل (ملحم، 2006: 71).

أهمية الإدارة بالتجوال:

تكمن أهمية الإدارة بالتجوال في اعتبارها نقلة معرفية في التعاملات، وإلغاء الحدود بين جدران المستويات الإدارية، لتصبح القيادات بتماس مباشر مع العملية الانتاجية، وكذلك تركز على علاقات العاملين أولاً، ثم الإسناد المباشر للخطة، والتنفيذ من قبل الإدارات العليا، وقياس مدى تأثيرهم الفعال في رسم خطوط التواصل مع العاملين، والعملية الانتاجية، فهي أسلوب، أو طريقة نحو الإقناع والتحفيز، وتنمية المهارات، ومتابعتها، وبناء رؤية الشخصية القيادية نحو التفكير العلمي، والمنطقي، لبناء جسور الإدارة بالمشاركة. فهي حلقة وصل بين نوع من الإدارات ذات التوجهات الحديثة، بديمقراطيتها، ودكتاتورية التعامل بالمتابعة، مع الاحساس بالأدوار والمهام، وزرع بذرة العمل الجماعي في تصحيح الانحرافات، واتخاذ القرارات التي تكون أقرب مما لو اتخذت من صوامع عالية، تكون بعيدة عن مفردات كثيرة قد تكون غائبة عنها. ولذلك قد غيرت الإدارة بالتجوال الهرم التنظيمي، الذي يؤكد جلوس القيادة العليا على رأس الهرم التنظيمي، إلا أن القاعدة أصبحت قمة بانطلاقة قائدها نحو العمل مع مفردة القاعدة، بحيث أصبحت المستويات الإدارية

ذات نظرة خاصة بالتعاملات، مع الاحتفاظ بخصوصية كل مسؤولية، إلا أن المشاركة تصبح قائمة في ظل وجود هذا النوع من الإدارات (الخصيري، 2000: 27).

مزايا تطبيق الإدارة بالتجوال:

- يحقق اتجاه الإدارة بالتجوال العديد من المزايا، وفق التالي:
- التفويض الفعال للسلطة من أجل تحقيق السرعة والكفاءة.
- تقييم أداء العاملين بشكل أفضل، والتعرف الكامل على قدرات كل فرد وامكانياته وظروفه.
- إعادة توزيع الموارد البشرية المتاحة، وفقاً لاحتياجات العمل الفعلية في الوحدات المختلفة، مما يؤدي إلى حسن استغلال الموارد البشرية المتاحة.
- زيادة فعاليات عمليات التدريب وكفاءتها بما ينعكس على زيادة كفاءة العاملين.
- تحسين عمليات الإنجاز والتنفيذ، ولذلك تسمى الإدارة بالتجوال بالتكنولوجيا الواضحة، حيث تجعل الإدارة العليا تعود إلى العمل، لمراقبة عملائها وموظفيها وإنتاجها.
- إعادة الهيكلة بشكل أفضل، والتحرك منه نحو المستقبل.
- زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.
- ربط مكافأة العاملين بالإنجاز الفعلي، وتشجيعهم على العمل الحقيقي.
- القضاء على الهدر في الوقت، والجهد المبذول، وإدخال عنصر السرعة والكفاءة.
- تقوية الاتصالات بين القيادات والعاملين (العجمي، 2010: 368).

أدوات الإدارة بالتجوال:

لا تخلو كل إدارة مهما اختلفت سياستها من أدوات تساهم في بلورة الفكر الإداري، نحو بناء تصوراتها في التعامل مع المؤسسات، التي تطمح إلى الوجود، والانتقال العمودي باتجاه قمة الهرم التنافسي، الذي يعكس حقيقة تواجدها في ساحة الأعمال. فعلى الرغم من نضوج مرحلة التصور، والتفكير الذهني العلمي المنطقي للتجوال الإداري، والتخطيط لمراحل الانتقال إلى مفرداتها لتعكس الحالة التي وجدت من أجلها منطلقاً من أرض الواقع العملي، متحدياً المتغيرات العالمية لمفردات الأعمال، نحو بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة، والارتقاء بالعاملين، وأفكارهم، وآرائهم، ومقترحاتهم إلى قمة التعاملات الإدارية، التي تعكس الثقافة التنظيمية التي تنتمي إليها المؤسسة (الخصيري، 2005: 156).

إن أدوات الإدارة بالتجوال تتمثل في التالي:

1. أداة إثارة الاهتمام والحديث وتحفيزهما: حيث تقوم هذه الإدارة على تحفيز الابتكار، والإبداع، والتطوير، والتحسين، وامتلاك مزايا تنافسية فائقة، من أهم مصادرها الحوار، والنقاش الذي يتم

أثناء الجولة الإدارية مع العاملين، ولا يتم ذلك إلا من خلال توليفة خاصة، قائمة على اعطاء المزيد من الحرية، وفقاً لضوابط معينة، للحد من الانفلات في الأوضاع وتحويل الحرية إلى فوضى.

2. أداة الإصغاء الذكي المستوعب لما يقال ويحدث: تستمد المؤسسة قوتها لحاضرها ومستقبلها من خلال معرفة ماضيها الذي أكسب العاملين خبرات وتعاملات وعلاقات، هي امتداد لثقافتها، وعليه: فالمدير الناجح هو الذي يعمل ضمن موقع العمل التنفيذي، والخروج من شرنقة العمل المكتبي، والاصغاء لما يقال ويحدث لكي تتم عملية التوافق بين أهداف العاملين وآمالهم وطموحاتهم مع أهداف المدير في تحسين ظروف العمل، وأهداف المؤسسة، لكي تمثل توليفة من هدف مشترك، هو الوصول بالمؤسسة إلى مصاف المؤسسات المعاصرة.

3. أداة الاستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار والنقاش: تنوع المواقف التي يمر بها المدير أثناء تجواله في المؤسسة تمثل فرصة ذكية يجب اغتنامها، ليس فقط للحصول على معلومة، ولكن أيضاً لإعطاء معلومة، من خلال قدرته في إدارة الحوار عبر الأسئلة الذكية التي تحفز العاملين على الحديث دون خوف، واستخدام التعليقات الباعثة على الطمأنينة، والفكاهة المرحة التي لا تفقده احترامه بل تساهم في قربه من قلوب العاملين، فهو بذلك قد انطلق من مكوناته الفكرية عبر فن إدارة الحوار، واستخدام الذكاء المعرفي.

4. إزالة كافة أشكال الرهبة والخوف والخجل التي قد تحول دون الحصول على المعلومات المطلوب الوصول إليها أثناء الجولة الإدارية: يعمل المدير على بعث روح الأمن والأمان، وإزالة كل أشكال الخوف والرهبة من نفوس العاملين، فكثيراً ما تنجح التنظيمات غير الرسمية، والقيادات الفاسدة في اشاعة جو من الارهاب والخوف، باستخدام أساليب القهر، والعسف الاداري، فضلاً عن إزالة كافة أشكال الخجل التي تؤدي إلى الإحجام عن الحديث، ونقل الطاقات والخبرات والآراء والأفكار إلى الجهات العليا، للاستفادة منها.

5. أداة تحقيق مشاركة ذكية معنوية للعاملين في مشاكل العمل: يحرص المدير الذكي على الاستماع بتعاطف إلى مشاكل العاملين، ومشاكل العمل، ويعمل ما في وسعه لحلها، وإظهار رغبته الأكيدة في ذلك مما يولد عنصر الولاء والانتماء لروح الجماعة في المؤسسة من خلال زيادة انتاجهم.

6. أداة الدراسة عن المبدعين، والعباقرة، وأصحاب الأفكار الجريئة والجديدة، وعن قادة الرأي، وأصحاب المواهب التي يمكن الاستفادة منها: لا تخلو أي منظمة من أصحاب العقول الذكية والمبدعة والمواهب، التي تعمل في الظل، نتيجة محاربة بعض رؤساء تلك المؤسسات ممن يحملون صفة الجهلاء، فضلاً عن استغلال عقولهم لمصالح ذاتية، والتي تعمل الإدارة العلمية

بالتجوال للكشف عنها، واحتضانها وإرجاع حقوق الملكية الفكرية لهم، والاستفادة منها، مع ضمان تلك الحقوق.

7. أداة الدراسة عن أفكار جديدة ورائعة: بين الحين والآخر تحتاج المؤسسة إلى حلة جديدة، ناتجة عن أفكار جديدة تساهم في تغيير وجه المؤسسة نحو قمة التعبير عن نفسها من جديد، لذلك لابد من اختبار هذه الأفكار، وإثبات جدواها بعد أن يعمل المدير الناجح بالدراسة عنها في جولته، لتطوير العمل من خلال نظرية حوار العقول بين الإدارة والعاملين (زكري، 2005: 76).

الفرق بين الإدارة بالجوال والإدارة بالتجوال:

الإدارة بالتجوال تعبر عن إحدى الطرق الإدارية المميزة، التي ركز عليها المديرين العمليون، بحيث تسمح هذه الطريقة الإدارية بتجول المدير بين أروقة العمل ومراقبه بشكل ميداني مباشر، بهدف الاطلاع على سير العمل عن قرب في المؤسسة، ومراقبته بشكل مباشر، وإصدار التعليمات والقرارات من واقع ميدان العمل نفسه.

أما الإدارة بالجوال: فهي إحدى الأساليب الإدارية التي تسمح بإدارة الأعمال عن بعد، عبر وسيلة الهواتف الجواله المتنقلة، وفيها يكون المدير في مكان بعيد عن مكان العمل، ولكنه يقوم بمتابعة العمل، والإشراف عليه عن بعد، عبر وسيلة الاتصال اللاسلكي، أو ما يسمى بالهاتف الخليوي، أو الجوال، أو المتنقل، وهو أسلوب غير عملي إلى حد ما، سيما وأن القرارات التي تصدر عن المدير عبر هذا الأسلوب تعتمد على مبدأ التخمين والتخيل، المرتكزة على المعلومات والخبرات الشخصية السابقة للمدير، وربما تنعكس سلباً على نتائج العمل في النهاية، لعدم دقتها. وبالنظر إلى واقعنا الفلسطيني، وحالة الانقسام الحاصلة بين الضفة الغربية ومحافظات غزة، اضطرت العديد من المؤسسات المرتبطة إدارياً بالضفة ومحافظات غزة أن تعتمد على أسلوب الإدارة بالجوال، نظراً لصعوبة التواصل الجغرافي، وحالة الفصل الحاصلة وصعوبة الاشراف المباشر على الأعمال التي تتم في محافظات غزة، فباتت تلك المؤسسات تحتكم في عملها إلى خيال ومزاجية وخبرات المديرين الموجودين في الضفة الغربية، حيث لم تقتصر إدارتهم بالجوال على الاشراف على العمل فحسب، بل تمتد إلى إصدار قرارات وتعليمات يفترض تنفيذها ميدانياً رغم عدم رؤيتهم لتفاصيل العمل، أو اطلاعهم الدقيق عليها، ولكنها اعتمدت بالإضافة إلى خبراتها السابقة بالعمل على مندوبيها، وحاشيتها الموجودة في محافظات غزة وهم من يطلبون الرضا من مديريهم على الدوام، فهم الذين يصفون عبر الجوال معطيات العمل لمديريهم بالصورة التي تخدمهم، وتخدم مصالحهم الشخصية، ليصبحوا المصدر الأساس للمعلومات التي يعتمد عليها المديرين في اتخاذ قراراتهم، حيث يرفض المديرين أي مصدر آخر غيرهم كي لا تنتشوش أفكارهم وتبتدد توجهاتهم، فيصدر القرار بالتأكيد في

صالح مندوبيهم وحاشيتهم، حتى لو لم يكن القرار يخدم المؤسسة نفسها. ومن هنا نجد حالة التفرد الأعمى في إدارة المؤسسات في محافظات غزة، خاصة المرتبطة إدارياً مع الضفة الغربية وعند صدور أي اعتراض من أي طرف كان تجد الإجابة جاهزة فوراً وهي أن البلاد تمر في مرحلة استثنائية لا تسمح بأي تعديل، أو تغيير وأن أي تغيير، سيكون في صالح خصوم المؤسسة، مما يبقى الوضع على ما هو عليه، ويسهم في زيادة مساحة المنتفعين من الانقسام وتفردهم بالمؤسسات، علماً بأن الفترة الزمنية لبعث القادة والمديرين عن تلك المؤسسات باتت طويلة مما سمح للمتفردين أن ينموا، ويضربوا جذورهم في المؤسسات، ليوجهوها حسب أهوائهم ومصالحهم الشخصية (اشتوي، 2012: 47).

خصائص القائد الإداري بالتجوال:

قد يتفق بعض الباحثين على خصائص معينة، تتبلور في شخصية القائد الإداري، على اختلاف نوع الإدارة المستخدمة في المؤسسة، إلا أن في بعض الوجوه قد تختلف قدراتها بناءً على احتياجات الإدارة، والمؤسسة، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ولذلك يجب أن يتمتع القائد الإداري في الإدارة بالتجوال بالخصائص التالية:

- رؤية استشرافية ذكية لصورة المستقبل، لزيادة جهد العاملين.
 - مصداقية كاملة، وثقة واحترام وتقدير وحب من جانب العاملين في المؤسسة، تجعلهم يبذلون كل ما لديهم، من أجل تحقيق الأهداف وانجازها.
 - قدرة على توليد الأفكار الرائعة، ومهارة مخاطبة الجماهير بها، وحثهم على تبنيها وتأييدها.
 - مسك زمام المبادرة، واتخاذ المبادرة، والتلاقي، مع طموحات العاملين معه في المؤسسة وآمالهم وأهدافهم.
 - ضبط مستوى الفعل والأداء، وإعادة التوازن الحركي إلى مساره المحدد له.
 - قدرة على فتح مسارات جديدة عندما تتأزم الأمور، وتتغلق الطرق، وإيجاد خيارات وبدائل يتم طرحها بشكل مناسب.
 - قدرة على التحرك بوعي وإدراك كاملين ومصارحة الأفراد العاملين معه بالحقائق، وإشراكهم، والتشاور معهم (السالمي، 2005: 71).
- ويلاحظ من الخصائص: القدرة على التفكير المنطقي، والعلمي، وإضفاء روح الذكاء، والتواصل بين مفردات الوعي، بإمكانات العاملين والمؤسسة، فضلاً عن القدرة على الإقناع والاقتراع بروح المشاركة الجماعية.

معوقات تطبيق الإدارة بالتجوال:

تعتبر الادارة بالتجوال من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في العصر الحديث، وبالتالي ظهرت بعض المعوقات التي يمكن أن تعيق تطبيق الإدارة بالتجوال، وهي على النحو التالي (العجمي، 2010: 370):

- عدم الالتزام بالتطبيق الفاعل للاتجاه، نتيجة لقلّة مهارة بعض القيادات وكفاءاتهم، سواء في العمليات أو الأدوات، مما يؤدي إلى عدم تحقيق المزايا المرجوة.
- ارتفاع التكلفة المادية التي قد يتجه إليها بعض العاملين، إذا ما عرفوا بمواعيد الزيارات.
- الاهتمام والتركيز على الشكل الظاهري للجولات من قبل القيادات، دون العمل بالفلسفة الحقيقية لاتجاه الإدارة بالتجوال.
- اتصال غير فعال بين العاملين والقيادات في المؤسسة، مما يؤدي إلى فشل تطبيق الاتجاه.
- اتساع الفجوة بين القيادة والعاملين، وضعف إشراكهم في اتخاذ القرارات.
- البيروقراطية، والروتين المكتبي، والهروب من تحمل المسؤولية.
- كبر الحجم، والمساحة الجغرافية للمكان، واتساع وحداته.

المحور الثاني

مستوى أداء المعلمين

تمهيد:

تتطوي وظيفة إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسات، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات، وتنميتها، وتحفيزها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاية وفعالية، فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه، وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة، سواء كان العمل يدوياً، أو آلياً، أو محوسباً، فهذه التطورات المتسارعة في عالم الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، عززت أهمية الموارد البشرية، وقد أكدت العديد من التجارب أن نجاح رسالة المؤسسة بأيدي العاملين، وتحقيق الأهداف يعتمد على أداء العاملين (نصرالله، 2002: 3).

لذلك حظي موضوع الأداء باهتمام إدارة الموارد البشرية، وإدارة الأعمال، وعلماء الإدارة العامة، والسلوك التنظيمي، لاتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المؤسسات الإدارية، ويعد موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل المنظرين، والإداريين في المجالات الإدارية، إذ إنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمؤسسات، فضلاً عن أن مستوى الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية، على حد سواء، ومن هنا نجد أن غالبية المسئولين الإداريين يعطون موضوع الأداء، والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى، نظراً لأن أداء إداراتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها (برنوطي، 2004: 377).

مفهوم الأداء:

مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن مستوى الأداء وجودته، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (العوامل، 2004: 66).

ويعرف الأداء بأنه: "مجموعة التدابير المتعددة، التي تستخدم لتحقيق أهداف معينة" (الخطيب وآخرون، 2003: 14)

وترى الباحثة بأن الأداء هو: القيام بأعباء الوظيفة، من مسئوليات، وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أدائه من المعلم الكفاء.

أهمية قياس مستوى الأداء:

يحظى موضوع قياس مستوى أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية. وقد اختلفت نظرة الباحثين لمجالات الاستفادة من تقييم الأداء الوظيفي منذ ظهور التقييم بمفهومه البسيط، الذي لا يعدو أن يكون الغرض منه متابعة الموظفين ومراقبتهم، حتى بروز المفهوم الحديث لتقييم الأداء الوظيفي، الذي يهدف إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، واستعداد الأفراد للتقدم، وبالتالي ظهرت مجالات متعددة لاستخدام تقييم الأداء الوظيفي، ويمكن تبيان أهمية قياس مستوى الأداء بما يلي:

1. الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته (حمود وآخرون، 2007: 153).

2. تزويد متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها: مما يعد مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية، تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم، وإنتاجيتهم، ومستقبل المؤسسة نفسها (شاويش، 2005: 88).

3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ إن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم، وعندما تقوم المؤسسة بربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي ببعض المكافآت المادية والمعنوية، تجعل من تقييم الأداء الوظيفي عملية ذات أهمية بالغة لدى الرئيس والمرؤوس، على حد سواء، حيث إنه باتباع هذا الأسلوب تكون نتائج تقييم الأداء الوظيفي مرتبطة بإحدى أهم وظائف إدارة الموارد، فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

4. يعد مطلباً للمعرفة الشخصية والاطلاع: إن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء القياس، فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ إن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.

5. اكتشاف الحاجات التدريبية: إذ إن قياس الأداء يعد من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة (حمود وآخرون، 2007: 153).

مجالات مستوى الأداء:

يمكن اجمال مجالات مستوى الأداء في المجالات التالية:

1. إدارة الصف:

تعرف الإدارة الصفية بأنها: "عملية توجيه الجهود التي يبذلها المعلم، والطلبة في غرفة الصف، وأنماط السلوك المتصلة بها، وقيادتها باتجاه توفير المناخ اللازم، لبلوغ الأهداف التعليمية المخططة، من خلال تحديد الأدوار التي يؤديها المعلم، وتلك التي يقوم بها التلاميذ، وتنظيم المواد، والتجهيزات التعليمية، بشكل يبسر عملية التعليم والتعلم، بأقصى قدرات للمتعلمين (سلامة، 2013: 33).

وترى الباحثة بأن الإدارة الصفية هي: مجموعة من الأنشطة، والعلاقات الإنسانية الجيدة التي تساعد على إيجاد جو تعليمي، واجتماعي فعال.

وتعد إدارة الصف المدرسي عنصراً من عناصر العملية التعليمية للمعلم، فالحكم على إنجازات المعلمين في أدائهم لعملية التعلم مرتبط بإدارة الصف المدرسي وضبطه. ولا شك بأن هناك علاقة وثيقة بين مفهوم إدارة الصف وضبطه، من خلال تركيز الإدارة على اغتنام كل طاقات التلاميذ بشكل عام، وكذلك من خلال كون الوقت مورداً نادراً لا يمكن إحلاله، أو تراكمه، أو إيقافه، وبالتالي يفترض أن يغتنم بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك. إن عملية إدارة الصف لا تتوقف عند حفظ النظام والانضباط، بل تتعدى ذلك إلى مهام، وأعمال أخرى كثيرة، فإدارة الصف تشتمل على جوانب كثيرة منها ما ذكره (لمحم، 2001: 378):

- حفظ النظام.
- توفير المناخ العاطفي والاجتماعي.
- تنظيم البيئة الفيزيائية.
- توفير الخبرات التعليمية.
- ملاحظة التلاميذ، ومتابعتهم، وتقويمهم.
- تقديم تقارير عن سير العمل.

خصائص إدارة الصف الفاعلة:

من خصائص الإدارة الصفية الوصول إلى بلوغ الأهداف بأقل كلفة ممكنة من الوقت والجهد والمال، وهي تتفق مع غيرها من أنواع الإدارات الأخرى، ومن الخصائص المهمة لها (المقيد، 2009: 48):

- **الشمولية:** أي أنها عملية شاملة تضم عمليات عديدة متداخلة، كما أنها معقدة، لأنها تتناول مجالات عدة، منها: الطلبة، وأولياء الأمور، ومدير المدرسة، والمشرف التربوي، وهيئة التدريس، والمنهج المدرسي، والوسائل التعليمية، والغرفة الصفية.
- **العلاقات الإنسانية:** وهي ما تتميز به الإدارة الصفية أكثر من غيرها، إذا كان لابد من وجود العلاقات الإنسانية، وضرورة وجودها، لنجاح أي عمل إداري لبلوغ الأهداف كأبي مؤسسة، فإن مثل هذه العلاقات ضرورة حتمية، ولا يمكن الاستغناء عنها في الإدارة الصفية.
- **التأهيل العلمي والمسلكي للمعلم:** التأهيل العلمي للفرد مهم جداً للقيام بأي وظيفة وهو ضروري بالنسبة لأنواع الإدارات الأخرى، وتزداد أهميته بالنسبة للإدارة الصفية لمن يقوم بمهام التدريس، والتعامل مع الطلبة.
- **صعوبة قياس التغيير وتقييمه،** في سلوك الطلبة فإذا لم يستطع المعلم قياس التغيير في السلوك المعرفي، أو المهارات، أو الاتجاهات لدى الطالب، بطريقة مناسبة، كما هو حاصل في المؤسسات غير التربوية، لأنه لا توجد أداة قياس مناسبة تماماً لقياس التعليم، كما أنه توجد عوامل متعددة تؤثر في شخصية المتعلم، فإنه يجعل أثر المعلم على طلبته، وتغيير سلوكهم عملية ليست دقيقة.

2. التقييم:

يحظى التقييم التربوي بالأهمية البالغة في المنظومة التربوية، لما يحققه من وظائف وغايات، والتقييم هو عملية منظمة لمعرفة مدى تحقق الأهداف التربوية.

وقد عرف (الخوaja، 2009) التقييم بأنه: أسلوب للحكم على هدف ما، بناءً على مدى واسع من الأدلة والبراهين، وهذا الحكم يوضح ما إذا كانت الأعمال الفردية ناجحة، أو إذا كانت هناك حاجة إلى التحسين والتعديل والتطوير (الخوaja، 2009: 189).

والتقييم: هو الحكم الكيفي الوصفي على الدرجة ممثلاً في التقدير النوعي للأداء، وهذا الحكم يفيد في اتخاذ قرار معين بشأن الدرجة، أو اقتراح إجراء مناسب له (مجيد، 2011: 25).

وترى الباحثة بأن التقييم: هو إعطاء حكم على الظاهرة المراد قياسها في ضوء ما تحتويه من خصائص.

أهداف التقييم:

يرى (الخطيب وآخرون، 2003: 223) أن أهداف التقييم تتمثل في التالي:

1. التأكد من مدى ما تحقق من الأهداف.
2. الاستفادة من معطيات التغذية الراجعة لتصحيح المسار وتصويبه.
3. العمل على تعديل الخطط، وتحديد أسباب القصور في تحقيق الأهداف.

4. زيادة دافعية المعلم والمتعلم لشعوره بالإنجاز لما حققه.
5. الحصول على معلومات عن أداء الطلبة، من أجل التعديل والتغيير والتطوير.
6. اتخاذ قرارات تتعلق بالمنهاج إثراءً وتطويراً.

3. الانضباط:

هو التزام المعلم بواجبات الوظيفة المكلف بها ومسؤولياتها، وبمعنى آخر: وجود قواعد ولوائح محددة مسبقاً يجب على المعلم أن يلتزم بها (سلامة، 2013: 39).

والانضباط الذاتي ينطوي على التصرف وفقاً للعقل، بدلاً من العاطفة التي تشعر بها في لحظه ما، وغالباً ما ينطوي الانضباط الذاتي على التضحية بالمتعة والإثارة الناتجة عن اللحظة، بدلاً من تلك الناتجة عن الأشياء المهمة في الحياة، ويمكن اعتبار الانضباط الذاتي نوعاً من التدريب الانتقائي، واحداث عادات جديدة من الفكر والعمل، وخطاب نحو تحسين النفس للوصول إلى الأهداف، والالتزام بالقيم (عزت وآخرون، 2004: 15).

وترى الباحثة بأن الانضباط: هو السمة الأولى التي تقوم عليها حياة الانسان العملية، فبدون هذا الانضباط لا يمكن للمرء أن يحقق أي نجاح يذكر في حياته.

مرتكزات سياسة الانضباط:

وضعت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مجموعة من المرتكزات لسياسة الانضباط، تستند هذه المرتكزات الأساسية إلى قانون التعليم العام، وقانون الطفل الفلسطيني، والإرشادات والتعليمات الصادرة عن الوزارة، والتي تضمن للطفل حق الحماية، وحق التعلم في بيئة آمنة ومحفزة، بعيداً عن الخوف والترهيب، وللمعلم حق العمل في ظروف آمنة بحيث تراعي المرتكزات المجالات التالية (ثابت وآخرون، 2010: 6):

- النظر إلى سياسة الانضباط، والحد من العنف في المدارس الفلسطينية، على أنها تعمل على تحقيق حماية الطفل، باعتباره حقاً أساسياً من حقوقه التي يكفلها له القانون الفلسطيني والقوانين العالمية.
- النظر إلى سياسة الحد من العنف، وتعزيز الانضباط المدرسي في المدارس، على أنها وسيلة، وشرط لازم لتحقيق التعلم الفعال.
- عملية توفير وتطوير نظام مدرسي فعال هي مسؤولية كل من له علاقة بالعملية التربوية التعليمية.
- تحقيق الانضباط والنظام المدرسي يتطلب تنفيذ إجراءات نمائية وقائية علاجية، للحد من مشاكل العنف، في إطار اجتماعي تشاركي تعاوني.
- الاهتمام بإنسانية الطلبة، وحققهم في الحياة، والنمو، والتعلم، والاحترام.
- مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، والطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

- معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ظهور المشكلات السلوكية في المدرسة يعد مطلباً أساسياً لمعالجة هذه المشكلات والتقليل من آثارها.
- الإعلان الواضح عن سياسة الانضباط والحد من العنف في المدارس الفلسطينية، للطلبة والأهالي وجميع من لهم علاقة قبل تنفيذ أية إجراءات.
- التدريب المستمر حول سياسة الانضباط والحد من العنف في المدارس الفلسطينية وإدراجه ضمن تدريب تأهيل المعلمين.
- يحق لمدير المدرسة في حالات الخطر التي تهدد حياة أعضاء المجتمع المدرسي اتخاذ الإجراء الذي يراه مناسباً، أو إبلاغ جهاز الشرطة، للتدخل السريع، وأية جهات ذات علاقة.
- هذه السياسة تخضع للمراجعة والتعديل دورياً، وفق الاحتياجات والظروف السائدة.
- أهم المشكلات الانضباطية التي تواجه الإدارة المدرسية:**
- تواجه الإدارة المدرسية العديد من المشكلات الانضباطية، التي قد تكون في الغالب عارضة، أو ناتجة عن سوء تصرف، نستعرض مجموعة منها (السعود، 2011: 273):
- **التراخي وعدم الإخلاص في العمل:** التراخي وغياب التفاني في أداء الواجبات الموكلة للمعلم، سواء من حيث الوقت، أو الدقة، وسرعة الانجاز، مما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المدرسة، ويضع الإدارة المدرسية في مواقف لا تحسد عليها، أمام الإدارة العليا، والمجتمع المحلي.
- **الفساد المالي:** ويقصد به عدم إتباع التعليمات، والأنظمة، والقوانين المرتبطة بالأمر المالية، فيحظر في مدارس وكالة الغوث جمع التبرعات من الطلبة، وقد يقع أحد المعلمين بهذه المشكلة، لأغراض شخصية.
- **التمييز:** من حيث اللون، أو الجنس، أو صلة القرابة، أو غيره.
- **الإخلال بثقة أولياء الأمور** المتأثرين بالخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة، وعدم صيانة خصوصيات الطلبة، وحماية أسرارهم، أو تسريب معلومات ذات علاقة بالعلمين، أو الطلبة ينزح الثقة بين المعلم والطلبة وأولياء الأمور.
- **العنف اللفظي والجسدي:** ويقصد به استخدام المعلم للألفاظ غير المقبولة وتوجيه الإهانات اللفظية التي تتجاوز حد التأديب، ويصل ذروة العنف استخدام الضرب على الجسد، كالأيدي والأرجل، وإيقاع الأذى على الطالب.
- **التحرش الجنسي:** ويقصد به مجمل التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل، سواء بالألفاظ المخلة، أو التعبيرات.
- **تشويه الاتصالات:** نقل المعلومات الكاذبة، والإشاعات التي تلحق الضرر بالمدرسة والعلمين.

مصادر تقييم مستوى الأداء:

يستقي القائمون على تقييم الأداء المعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيهم في إنجاز المهام، والواجبات المنوطة بهم، ومدى نجاحهم، أو فشلهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، من خلال عدد من المصادر، هي:

- **الرئيس المباشر:** تجمع أغلب الآراء أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه.
- **التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم، وقياس الأداء هنا، هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، وإن الغاية من اختيار الفرد نفسه، ليقوم بالقياس هو أنه أدري الناس جميعاً بحقيقة الأداء.
- **النظراء في العمل:** يقصد بالنظير هنا الزميل من نفس العمل، والمستوى، والمجموعة التي يعمل فيها الفرد الذي يتم تقييمه، وقياس أدائه. ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وانجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به.
- **المرؤوسون:** والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بأرائه ومعلوماته المتوفرة لديه عن رئيسه، بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، ونتيجة الاحتكاك اليومي المستمر بينهما، ليتم التقييم، والحكم على مدى أو مستوى كفاءته، وانجازه في العمل.
- **ملف الموظف الشخصي:** يعد ملف الموظف الشخصي مرجعاً رئيساً يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات، لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف (شاويش، 2005: 103).

مفهوم مدير المدرسة:

هو المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شئونها التربوية، والإدارية، والتعليمية، والاجتماعية، وصولاً بكافة الطلبة والعاملين لدرجة أفضل في الأداء، في ظل مفاهيم الجودة الشاملة التي تسعى إلي سهولة تحقيق الأهداف، في أقل وقت وجهد وتكلفة (أبو حصيرة، 2008: 7).

مهارات مدير المدرسة:

إن إدارة المدرسة تتأثر إلى حد كبير بشخصية مدير المدرسة، ولا بد أن يتميز مدير المدرسة الفعال بمميزات قيادية عدة، تيسر له قيادة المدرسة ولقد صنف العمارة السمات الشخصية التي يجب توافرها في القائد التربوي إلى أربع مجموعات هي:

1. المهارات الذاتية: وتتمثل في التالي:

- القوة الجسمية والعصبية: وتعنى الصحة الجيدة اللازمة للمدير، لأداء مهماته على أكمل وجه.
- قوة الشخصية: حيث إن المدير الذي يمتاز بشخصية قوية يكون تأثيره في مرؤوسيه أكثر، ويجذب ثقتهم فيه، ويكون قادراً على إصدار القرار دون تردد.
- الحيوية: إن النشاط والحيوية والحماس للعمل من الصفات التي يجب توافرها في المدير.
- الطلاقة اللفظية: المدير الذي يمتاز بالطلاقة اللفظية يستطيع أن يوصل لمرؤوسيه المعلومات والتعليمات بأقل وقت وجهد.
- الصحة النفسية: إذا ما توفر في المدير الصحة النفسية، وما يلزمها من استقرار نفسي وعاطفي، فإنها تساعد على احتفاظ المدير بأعصابه سليمة تحت ضغط العمل، وتجعله قادراً على مواجهة المشكلات بثقة واتزان وهدوء.
- الخلق الطيب والقذوة الحسنة.
- العدالة التامة: على المدير أن تتوفر فيه العدالة مع مرؤوسيه دون تحيز (العمارة، 2001: 97).

2. المهارات الإنسانية: وتشير إلى القدرة المكتسبة لدى المدير على التفاعل المؤثر مع موظفيه من جهة، ومع رؤسائه من جهة أخرى، ومن مؤشرات القدرة على تنسيق الجهود في مؤسسته، وإدارة اجتماعات الأفراد وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المرجوة (عابدين، 2001: 89).

3. المهارات الإدراكية: وهي تشير إلى القدرة على إدراك مجموعة العلاقات الوظيفية بين مختلف الأنشطة التنظيمية على اختلاف مستوياتها، وهذه المهارات في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية كما تبدو أهميتها من خلال:

- كون المدير يعتمد عليها في استخدام مهاراته الإنسانية.
- ومن خلال توافرها لدى المدير تنعكس على سلوك مرؤوسيه، ويطبع تصرفاته بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تجعل منهم مجموعة متعاونة (الجدى، 2008: 26).

4. المهارات الفنية:

تشير إلى معرفة المدير المتعمقة في الأشياء، أو علوم المعرفة، وفي مهنته، وجوانب متطلباتها. ويكتسبها المدير القائد عن طريق الخبرة والتأهيل والتدريب، وهو على رأس عمله، أو قبل التحاقه بالوظيفة، ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية:

- **التخطيط:** هو عملية تتضمن تحديد الأهداف في إطار المستقبل، ووضع البديل، لتحقيق هذه الأهداف.
- **اتخاذ القرار:** هو لب العملية الإدارية، حيث إن جميع العمليات الإدارية تشتق وجودها من حول صنع القرار.
- **التنظيم:** هو بناء العلاقات بين الوظائف والأفراد والجوانب الفيزيقية، بما يؤدي إلى رقابة أداء العمل، وتوجيهه نحو تحقيق هدف عام.
- **الاتصال:** تتضمن عملية الاتصال تصنيف، انتقاء، إرسال رموز بأسلوب معين تعين المستقبل على الإدراك، والاستحضار الذهني للمرسل.
- **الرقابة:** هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة الموضوعة.

الدور المتطور لمدير المدرسة:

كانت الإدارة المدرسية في السابق تقوم على تنفيذ التعليمات الصادرة إليها من مركز الوزارة والمديريات، وتتحصر مهمتها في القيام بالأمر الإداري فقط، بمعزل عن البيئة والمجتمع من حولها، ونظراً لتطور مفهومي التربية والإدارة المدرسية، فقد برزت في الآونة الأخيرة اتجاهات متجددة في مجال تطوير الإدارة المدرسية منها:

- إن مدير المدرسة هو قائد تربوي، ينبغي أن يشارك في عملية تنمية المنهاج التربوي، من خلال الإفادة من جميع الطاقات المتوافرة لديه: البشرية، والمادية، لخدمة العملية التربوية، وتحقيق التربية المتكاملة للأطفال، بحيث يتخرجون مواطنين صالحين.
- المشاركة في عملية صنع القرار، ومتابعة تنفيذه، وممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين، وإقامة علاقات إنسانية معهم، مما يضفي على المدرسة جواً من الألفة، وحرية التعبير، وإبداء الرأي، دون ضغط، أو إكراه، أو مجاملة.
- يعمل على فتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي، داخل المدرسة وخارجها، لتحديد المسؤولية، وتضافر الجهود، ضمن خطة موحدة ومنسقة، تهدف إلى أن تحقق المدرسة أهدافها التربوية، ومتابعة تنفيذ خطة العمل وتقويمها، لتحسين الأداء في المدرسة، ورفع كفاءة العاملين فيها، بالإضافة إلى توفير جو من الألفة داخل المدرسة، مما يحقق الاستقرار النفسي

المطلوب الذي يوجه العاملين إلى واجباتهم، بكل سكينة واطمئنان، بعيداً عن القلق، أو الخوف.

– يعمل على تعميق روح الانتماء للمدرسة، من خلال توفير الظروف المناسبة التي تشعر كل عامل فيها بأن له كياناً محترماً، ورأياً يقدره الآخرون، وأن له أثراً في تقدم المدرسة، وأن نجاح المدرسة، أو فشلها في تحقيق أهدافها هو نجاح أو فشل له (الخوaja، 2009: 51).

مفهوم أداء المعلمين:

هو إجراءات المعلم وتحركاته داخل البيئة المدرسية، سواء كان ذلك من حيث تفاعله مع طلبته، ومشاركته الصفية، أو تواصله معهم، أو توفيره للمناخ الصفي، وتزويد المتعلمين بالتغذية الراجعة، أو استخدام أساليب تدريسية فعالة، أو طرح أسئلة صفية مناسبة، أو غيرها من المؤشرات التي يمكن ملاحظتها داخل البيئة المدرسية (عفانة وحمدان، 2005: 15).

واجبات المعلم الرئيسية:

تتمثل واجبات المعلم الرئيسية في العناصر التالية:

- دراسة الأهداف التعليمية للمباحث التي يُدرّسها، وتثبيتها في دفتر التحضير، ومتابعة تنفيذها يومياً.
- متابعة الاطلاع على مادة الكتاب الدراسي، ودليل المعلم، ودراسة مدى الانسجام بين المنهاج والكتاب والدليل، من حيث وضوح المفاهيم والمهارات والاتجاهات، وتسلسلها وتكاملها، لمساعدته في عمله اليومي، والإبداع فيه.
- إعداد الوسائل التعليمية، وتوفيرها بما يمكنه من تنفيذ الأنشطة التعليمية التي اشتمل عليها الكتاب الدراسي، والأنشطة الأخرى التي يراها أساسية، لتحقيق أهداف المادة التعليمية، حيث أن معينات التدريس أقوى معين للمدرس، لتحقيق رسالته (الخوaja، 2009: 53).
- مراقبة مستويات الطلبة الذين يدرّسهم لتشخيص مشكلاتهم الدراسية، بشكل متواصل، وتفهم سلوكهم وأوضاعهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- متابعة تنفيذ الخطط السنوية والفصلية والشهرية للمادة التي يدرّسها والمثبتة في سجله الخاص.
- إعداد دفتر التحضير اليومي بموجب الخطة التدريسية للوحدة الدراسية، وتحضير دروسه تحضيراً جيداً، وتدوينه في دفتر التحضير اليومي.

- إجراء اختبارات التقويم، والامتحانات المدرسية، حسب الخطة المرسومة لذلك، وتسجيل النتائج في دفاتر العلامات (فارس، 2014: 40).
- الالتزام الوظيفي، من حيث المحافظة على أوقات الدوام والحصص اليومية، والواجبات اليومية، وحفظ النظام، والانضباط المدرسي، وضبط حضور الطلبة في حصصه، وحصر حالات التأخر والغياب في كل حصة، بكل دقة.
- المشاركة الإيجابية في اللجان والمجالس التي يتم تشكيلها في المدرسة، وفي العمل الدراسي وفق خطة الأنشطة المدرسية، وغيرها من الجوانب المرتبطة بالعملية التربوية بشكل عام (الخواجا، 2009: 53).

كفايات المعلم الناجح:

- يتفق المربون على أن المعلم الفعال هو الذي يمتلك الكفايات الأساسية للتعليم، لكنهم يختلفون في تحديد هذه الكفايات. وهناك العديد من قوائم الكفايات التي قال عنها مصمموها إنها يجب أن تتوافر لدى المعلم الفعال. وقد طور سامي ملحم قائمة بالكفايات التعليمية الأساسية الخاصة بالمعلمين، اشتملت على أربعة مجالات رئيسية هي:
- **كفايات التخطيط للدرس وأهدافه:** وتتضمن تحديد الأهداف التعليمية الخاصة بالمادة التعليمية، ومضمونها، والنشاطات والوسائل الملائمة لها.
- **كفايات التخطيط للدرس:** وتشتمل على تنظيم الخبرات التعليمية، والنشاطات المرفقة لها، وتوظيفها في العملية التعليمية التعليمية.
- **كفايات التقويم:** وتشتمل على إعداد أدوات القياس المناسبة للمادة التعليمية.
- **كفايات العلاقات الإنسانية:** وتتضمن بناء علاقات إنسانية إيجابية بين المعلم والطلبة، وبين الطلبة أنفسهم في العملية التعليمية التعليمية (ملحم، 2001: 382).

المحور الثالث المدارس الخاصة

مفهوم المدارس الخاصة:

- أي مؤسسة تعليمية أهلية، أو أجنبية، غير حكومية، مرخصة من وزارة التربية والتعليم العالي، يؤسسها، أو يديرها أو ينفق عليها فرداً أو أفراد أو جمعيات أو هيئات فلسطينية، أو أجنبية، وتقوم بتدريس المنهاج المدرسي المتبع في المدارس الحكومية (المناعمة، 2005: 10).
- وعرفها (الأسطل، 2013) بأنها: المدارس غير الحكومية، وغير التابعة لوكالة الغوث، وتتبع هيئات، أو مؤسسات، أو أفراد من المجتمع، ويشرف عليها الإدارة العامة للتعليم العام بوزارة التربية والتعليم، وأقسام التعليم العام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة (الأسطل، 2013: 8).
- أو هي المدارس المملوكة لأحد المواطنين، وتخضع أيضاً لوزارة التربية والتعليم، وتتبنى المناهج الدراسية نفسها المطبقة في المدارس المناظرة لها، من مدارس التعليم الحكومي (صالح، 2004: 8).

نشأة المدارس الخاصة في محافظات غزة:

مرت المدارس الخاصة في محافظات غزة بالمراحل التالية:

أولاً: فترة العهد العثماني: لم يقتصر التعليم في غزة خلال فترة العهد العثماني على المدارس العامة، بل كانت توجد بالإضافة إلى المدارس العامة بعض المدارس الابتدائية الخاصة، وقد تميزت هذه المدارس من حيث إشرافها وإدارتها، فقد كان يديرها ويشرف عليها، إما دائرة الأوقاف، وإما الجمعية التبشيرية الكنسية، ولم يوجد في تلك الفترة مدارس خاصة تابعة لبعض الأفراد، وكان من أبرز المدارس الخاصة ما يلي:

- المدرسة الابتدائية الأهلية: تأسست في أواخر العهد العثماني بصفين ابتدائيين للبنين، وكانت تتبع في إدارتها لدائرة الأوقاف التي كانت تنفق عليها، وتوفر لها المعلمين وتشرف عليها إشرافاً تاماً، وقد بلغ عدد طلبتها في عام 1917 م حوالي 60 طالباً، وكان يدرس بها المواد الدراسية، التي كانت تدرس في المدرسة الابتدائية العامة، وما زال بناء هذه المدرسة قائماً حتى كتابة هذه السطور، وهو ما يعرف بمدرسة الفلاح الابتدائية (العاجز، 1997: 324).
- المدرسة التابعة لجمعية التبشير الكنسية: بدأت جمعية التبشير الكنسية أعمالها في غزة عام 1887م، وقامت بتأسيس المشفى الإنجليزي (المعمدان) المسمى حالياً بالأهلي العربي، كما قامت بتأسيس مدرستين ابتدائيتين: واحدة للبنين، وأخرى للبنات، في حي الزيتون، وقد بلغ

عدد طلبتهما في عام 1893م حوالي 300 طالباً وطالبة، وقد ارتفع العدد في هاتين المدرستين إلى حوالي 400 طالب وطالبة في عام 1903م، وفي عام 1917م انخفض عدد طلبتها إلى حوالي 220 طالباً وطالبة ويعزى ذلك لما شهدته المنطقة من أحداث سياسية وعسكرية نتيجة قيام الحرب العالمية الأولى (العاجز، 1997: 324).

ثانياً: فترة الانتداب البريطاني: كان في مدينة غزة عام 1948م مدارس غير حكومية، تساهم في الحركة التعليمية في غزة، فقد كان هناك مدرستان للأوقاف: واحدة ابتدائية، وهي ذات سبعة صفوف وفيها ثمانية معلمين، و300 تلميذ، وقد أنشأها المجلس الشرعي الإسلامي الأعلى عندما تسلم الأوقاف المدرسية، وسميت مدرسة الفلاح الإسلامية الوطنية، كما كانت هناك مدرسة للمكفوفين أقامتها مصلحة الأوقاف الإسلامية، والغاية منها تعليمهم القرآن الكريم، واسمها المدرسة الهاشمية وهي واقعة في جامع السيد هاشم في غزة.

ثالثاً: فترة الاحتلال الإسرائيلي من عام 1967: في هذه الفترة كان التعليم الخاص في محافظات غزة ضيقاً ولا يوجد منه في القطاع إلا ثلاث مدارس، هي:

- معهد الأزهر الديني وتوجد به المرحلتان: الإعدادية والثانوية.
- كلية غزة، وهي خاصة بالمرحلة الثانوية.
- مدرسة النصر الإسلامية، وهي مدرسة ابتدائية وإعدادية.

وتعد كلية غزة من أقدم المدارس الخاصة، وقد نشأت لسد بعض أوجه النقص في التعليم الحكومي، ذلك أن بعض الطلبة الذين ينجحون في الإعدادية، ولا يؤهلهم مجموع درجاتهم لدخول التعليم الثانوي العام (الحكومي) يلتحقون بالكلية: لإتمام دراستهم الثانوية، وذلك مقابل رسوم دراسية أيضاً، فإن المدرسة (كلية غزة) تقبل أولئك الطلبة الذين زادت أعمارهم عن السن الذي تقبله مدارس الحكومة.

أما معهد الأزهر الديني، فقد نشأ لإشباع رغبة بعض الآباء في تنشئة أبنائهم تنشئة دينية، وقد اقتصر في البداية على المرحلة الثانوية، ووجد إقبالاً من الطلبة، إذ إن الفرصة كانت أكبر أمام الناجحين في الثانوية الأزهرية للالتحاق بجامعة الأزهر في مصر، وفي سنة 1974/1975م بدأ المعهد الديني بقبول طلبة في المرحلة الإعدادية، وهو ما زال يجد قبولاً، خاصة بعد إقامة الجامعة الإسلامية بغزة، والتي تعطي تسهيلات أيضاً لقبول خريجي الثانوية الأزهرية.

أما مدرسة النصر الإسلامية فقد نشأت بمجهود الأهالي، وذلك عندما شعروا أن منطقتهم الجديدة خالية من المدارس، وأن أبنائهم يجدون العناء في الذهاب إلى المدارس في المناطق المجاورة، وأن مديرية التربية والتعليم لم تبد استعداداً لبناء مدارس في هذه المنطقة، لذلك وجد السكان أنه من المناسب والضروري إنشاء مثل هذه المدرسة لسد حاجة المنطقة من التعليم الابتدائي والإعدادي وبالإضافة إلى المدارس الثلاثة السابقة، فإن هناك مدرسة رابعة كانت في هذه الفترة، هي مدرسة

دير اللاتين، والتي تتبع بطريكية اللاتين في القدس، وتم إنشاؤها سنة 1889م، وتطورت بشكل خاص عام 1980م، عندما تم إنجاز وبناء صفوف للطلبة في مبنى حديث، حيث أدى ذلك إلى زيادة عدد الطلبة (صبح، 1982: 88-90).

رابعاً: المدارس الخاصة في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية:

يشرف على التعليم المدرسي في محافظات غزة ثلاث جهات، هي:

1. وزارة التربية والتعليم والعالي: وتتولى الوزارة الإشراف على معظم مدارس التعليم العام (الأساسي والثانوي) في الضفة الغربية، وما يقارب من نصف المدارس في محافظات غزة، ويتضمن ذلك إدارتها، وتمويلها، وتعيين كوادرها، وتدريبهم، وتوفير احتياجاتها، ويطلق على المدارس التابعة للوزارة اسم المدارس الحكومية.

2. وكالة غوث اللاجئين الفلسطينيين وتشغيلهم في الضفة الغربية ومحافظات غزة: ويتضمن ذلك إقامة المباني المدرسية، وإدارة التعليم وتمويله وتعيين الكوادر وتدريبهم، ويتم تطبيق المناهج، والأنظمة، والتعليمات التربوية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم فيها، وتقتصر مدارس الوكالة على المرحلة الأساسية فقط، وهي تشكل أكثر من نصف المدارس الأساسية في محافظات غزة، ويطلق على المدارس التابعة لوكالة الغوث اسم: مدارس الوكالة.

3. الهيئات والجمعيات الخيرية والأفراد: توجد مجموعة من المدارس، يطلق عليها اسم: المدارس الخاصة، وهي المدارس التي يتولى إدارتها، والإشراف عليها، وتمويلها هيئات خاصة، أو جمعيات خيرية، أو أفراد، أو طوائف دينية، وتلتزم هذه المدارس بتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات، والمناهج التربوية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.

وفي ظل السلطة الوطنية الفلسطينية زاد عدد المدارس الخاصة لما تقدمه هذه المدارس من تعليم نوعي متميز، ولإزدحام أعداد الطلبة في المدارس الحكومية فيلجأ بعض الأهالي إلى هذه المدارس لتعليم أبنائهم، وخاصة الأغنياء منهم (عابدين، 2001: 280).

علاقة المدارس الخاصة بوزارة التربية والتعليم:

تقوم وزارة التربية والتعليم - بحكم اختصاصها - بمراقبة التعليم في المدارس الخاصة بشكل مباشر، ومن خلال تنسيق مستمر، حيث تقوم الوزارة بإرسال مشرفين تربويين للمدارس الخاصة بصورة دائمة للاطلاع على أوضاع العملية التعليمية، وإعداد تقارير عن كل مدرسة بهدف متابعتها، كما تقوم بالاطلاع على مؤهلات المدرسين وخبراتهم في هذا المجال، ومدى ملاءمتهم لذلك، كما تقوم الوزارة بإبداء ملاحظاتها على النشاطات اللامنهجية، من خلال ملاحظات تقدمها للمدارس حول الأنشطة. من جهة أخرى قامت وزارة التربية والتعليم بوضع قوانين خاصة بالمؤسسات التعليمية الخاصة، تحدد فيها الشروط الخاصة بالمنشآت، والمباني، والأمور الفنية،

والهندسية المثلى، التي يراعى من خلالها المعايير التربوية والبيئية، وكذلك كفاءات المدرسين، وشروط الالتحاق، والرسوب والنجاح والاجازات، كما حددت الشروط القانونية المتعلقة بالتراخيص، واستيفائها قانونياً (صالح، 2004: 18).

المدارس الخاصة للمتفوقين عقلياً:

إن فكرة إنشاء المدارس الخاصة للمتفوقين عقلياً ظهرت في نهاية القرن التاسع عشر، في الولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها من الدول الأوروبية. أما في العالم العربي فقد ظهرت عند بداية القرن العشرين. وقد انتشرت المدارس الخاصة بالمتفوقين في جميع أنحاء العالم تقريباً، نظراً لحاجة المجتمعات إلى استثمار طاقات أبنائها المتفوقين، وأيضاً لزيادة الوعي بأهمية الاستثمار في برامج رعايتها.

فقد أنشئت أول مدرسة ثانوية للعلوم والرياضيات في أمريكا عام 1980. ثم تلاها إنشاء مدارس مشابهة أخرى في ولايات عديدة. وكان آخرها في ولاية أركنساس التي أنشئت عام 1991، وأيضاً هي الأخرى للمتفوقين، وقد أنشئت هذه المدارس في عدد كبير من الولايات، ومن المراحل التعليمية المختلفة، كان أولها في مدينة نيويورك، وهي مدرسة عامة، يقبل تلاميذها من مختلف الطبقات الاجتماعية والاقتصادية دون أي تمييز، إلا مستويات الذكاء الذي يجب أن لا يقل نسبة ذكاء التلميذ الملتحق فيها عن 130 نقطة، إلى جانب الاختبارات التحصيلية، وكذلك نتائج الملاحظة على النضج الاجتماعي، والثبات الانفعالي، كمؤشرات لصحة التلميذ النفسية.

وأنشئت مدارس خاصة بالمتفوقين في المرحلة الثانوية العامة في انكلترا، حيث يقبل فيها المتفوقون دراسياً، وبنسبة 20% منهم. كما أنشئت مدارس ثانوية في ألمانيا خاصة بالمتفوقين، يختار تلاميذها بناء على اختبارات دقيقة للذكاء إضافة إلى محك مستوى التحصيل، ومحك آراء المدرسين.

وفي البيئة العربية أنشئت مدرسة ثانوية خاصة بالمتفوقين في جمهورية مصر العربية بمدينة القاهرة عام 1960. وأنشئت في العراق مدرسة ثانوية سميت بمدرسة المتميزين بمدينة بغداد عام 1990. وفي الأردن أنشئت مدرسة اليوبيل للمتفوقين بمدينة عمان عام 1993. وغير ذلك من المدارس الثانوية الخاصة بالمتفوقين، التي أنشئت في بقية الدول العربية.

وبالرغم من أن نظام هذه المدارس معمول به في دول كثيرة، إلا أنه يتميز بإيجابيات كثيرة، وعليه اعتراضات متعددة (الخالدي، 2003: 172).

نظام المدارس الخاصة للمتفوقين بين الإيجابيات والسلبيات:

يتميز نظم المدارس الخاصة بنقاط قوة، مقارنة بأنظمة وسائل الرعاية الأخرى للطلبة المتفوقين عقلياً، وأهم مميزاته ما يلي (الخالدي، 2003: 173):

1. أولاً: يسود المدارس الخاصة مناخ نفسي مشجع بروح الثقة بالنفس، والاعتماد على الذات، والمنافسة العلمية، وهذه كلها تسهم في دعم التفوق والابتكار.
 2. ثانياً: يشعر الطلبة المتفوقون عقلياً في المدارس الخاصة بأنهم على قدر من التوافق المدرسي الاجتماعي، ويشجع بينهم النشاط الجماعي الهادف، لأن لهم العمر الزمني تقريباً، وكذلك العمر العقلي مما يجعل أنشطتهم متجانسة فيزيد من مستوى توافقهم الشخصي والاجتماعي، ولا يشعرون بالغيرة والانطوائية.
 3. ثالثاً: في المدارس الخاصة يسهل تقديم المناهج الدراسية للمتفوقين عقلياً لأنها تستجيب لحاجاتهم، وتتحدى قدراتهم، وتثري مدركاتهم العقلية المعرفية، وتبعدهم عن مشاعر الضجر والملل في تناولها.
 4. رابعاً: المدارس الخاصة تمكن المدرسين الذين يقومون بتعليم المتفوقين من اتباع أساليب تدريبية متطورة ومتنوعة ومتجددة، نظراً لحاجة الطلبة المتفوقين إلى كل ما هو جديد، وعدم التكرار، وتجنب الأسلوب التقليدي في التدريس، فضلاً عن سمة حب الاستطلاع التي يتميز بها المتفوقون عقلياً، والتي تظهر من خلال توجيه الأسئلة التي يتقدمون بها إلى مدرسيهم، وينتظرون منهم الإجابات التفصيلية الدقيقة، مما يجعل مدرسيهم يحرصوا على التمتع بكفاءة عالية في موضوعات تخصصهم.
 5. خامساً: إن المدارس الخاصة للمتفوقين عقلياً تجعل المدرسين يتمتعون بصفات اجتماعية، تجعلهم أصدقاء لطلبتهم، ويسعون إلى مساعدتهم على تجاوز الصعوبات التي قد تعترضهم خلال العمل المدرسي، وأهمها نحو مدرسيهم، والاستفادة من خبراتهم.
 6. سادساً: إن نظام المدارس الخاصة للمتفوقين عقلياً يجعل من إدارة المدرسة قريبة جداً من مشاعر طلبتها، وتوجد لديهم اتجاهات موجبة نحوها، بل والتعاون معها في تطوير البرامج العلمية المختلفة، والاحترام الكامل للنظام المدرسي.
 7. سابعاً: إن نظام المدارس الخاصة للمتفوقين عقلياً يساعد المتخصصين على وضع المناهج الدراسية، ومتابعة معطياتها، وتطويرها بما يتناسب ونمو الطاقات العقلية والمعرفية للطلبة الدارسين لها، إضافة إلى مساهمتها للتغيرات السريعة التي تسود العالم.
- ويواجه نظام المدارس الخاصة للمتفوقين عقلياً اعتراضات متعددة، والسلبيات التي تثار حول هذا النظام هي ما يلي (الخالدي، 2003: 174):

- أولاً: إن المدارس الخاصة للمتفوقين عقلياً تؤدي بهم إلى تنمية الميول غير المرغوب فيها، إذ إن هذا العزل يحرم الطلبة من الاتصال الطبيعي بزملائهم من الطلبة العاديين، مما يؤدي إلى حرمان المتفوقين من الخبرات الاجتماعية القيمة.
 - ثانياً: إن المدارس الخاصة تنمي لدى المتفوقين عقلياً صورة غير حقيقية عن المحيط الخارجي الذي ينبغي أن يتكيفوا معه، بما يحتويه من متغيرات مختلفة، بعد تخرجهم منها.
 - ثالثاً: إن المدرسة الخاصة تعرض الطلبة المتفوقين عقلياً إلى بعض الأعراض النفسية غير السليمة نتيجة استمرار شدة المنافسة وتصاعد وتيرة التحديات، والتوتر الانفعالي مع بعضهم البعض لأنهم جميعاً يطمحون إلى تحقيق التفوق.
 - رابعاً: إن المدرسة الخاصة قد تساعد على حرمان الطالب المتفوق من فرصة تطوير خبراته المعرفية العامة، خصوصاً إذا كانت المدرسة تركز على تطوير قدرة الطالب العلمية.
- وترى الباحثة بأن من واجب الإدارة العامة للتعليم العام متابعة المدارس الخاصة، وتحديد الرؤى المستقبلية للنهوض بها، بحيث تحقق أهدافاً شاملة وعامة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

أولاً: الدراسات العربية

ثانياً: الدراسات الأجنبية

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد:

تشكل الدراسات السابقة أهمية كبرى للباحثين، فهي تزودهم بالنتائج التي توصلت لها، وبالتالي يبني عليها الباحثون دراساتهم، إلا أنها تزداد أهميتها بالنسبة للباحثين المستجدين؛ حيث توفر لهم كمّاً من المعلومات النظرية الجاهزة، ليس هذا فحسب، بل إنها تساعدهم في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها، ويعرض هذا القسم أبرز الدراسات السابقة التي تناولت الدراسة، وتم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث للأقدم.

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة قدومي والخوالدة (2013): بعنوان "الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المعنية، وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي لدى معلمي تلك المدارس، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة قصدية من (335) من معلمي المدارس المهنية في فلسطين، خلال العام الدراسي (2010/2011).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية، والأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس، حيث بلغ معامل الارتباط 0.75.
- أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:
- ضرورة تصميم برامج تدريبية، لتعزيز مهارات مديري المدارس وخبراتهم، وتطويرها وتنميتها في مجالات الإدارة بالتجوال، من حيث مفاهيمها وعملياتها.
- حث مديري المدارس المهنية على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق، وتحديد المشكلات.
- تحسين الاتصال، وتحفيز المعلمين، وتحقيق التطوير والإبداع لاختيار الأنسب من القرارات لمعالجة الأزمات التي تمر بها المدارس.

2. دراسة العيدي (2013): بعنوان "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، وتحديد تأثير المتغيرات الشخصية على تقديرات المديرين في

الجامعات الأردنية نحو ممارسة الإدارة بالتجوال، ولتحقيق الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (361) مديراً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن تصورات المديرين في الجامعات الأردنية لممارسة الإدارة بالتجوال، وفاعلية عملية اتخاذ القرارات قد جاءت بدرجة عالية.
- أن ممارسة الإدارة بالتجوال ساعدت في اكتشاف الحقائق، وحسنت الاتصال الرسمي، وغير الرسمي بين المديرين والعاملين، مما أدى إلى تحفيز العاملين على العمل، كما حققت التطوير والإبداع في مجالات عدة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الإدارة بالتجوال، تعزى لمتغيري: (النوع، والمؤهل العلمي).

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- ضرورة ربط منهجية الإدارة بالتجوال بعملية اتخاذ القرارات، التي تحقق الانسجام مع الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، والمراد تحقيقها في الجامعات الأردنية الرسمية.
- حث الإدارات العليا في الجامعات الرسمية على ممارسة الإدارة بالتجوال لما في ذلك من توفير الوقت الكافي لاكتشاف الحقائق وتحديد المشكلات، وتحسين الاتصال.

3.دراسة عيسى (2013): بعنوان "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس"، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف، وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (245) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف، كانت بدرجة مرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي).

- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف، ودرجة أداء مديري المدارس.

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- اشراك مديري المناطق لمديري المدارس في مهارات: (تحديد الأهداف، التخطيط والتقييم، اتخاذ جميع القرارات التربوية والإدارية) التي تخص مناطقهم التعليمية سعياً منهم لإكساب مديري المدارس لهذه المهارات.

- متابعة مديري المدارس للتأكد من قدرتهم على إقامة علاقات إنسانية في مدارسهم، وعلى العدالة في توزيع جميع المهام بين المعلمين.

4. دراسة سلامة (2013): بعنوان "دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره".

هدفت الدراسة للتعرف على دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين ، وكذلك التعرف إلى سبل تطوير دور المساءلة من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية في محافظات غزة، في ضوء نتائج الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحث بتصميم أداتين الأولى استبانة موجهة لعينة الدراسة، والثانية مقابلة شخصية وموجهة لمديري المناطق التعليمية في محافظات غزة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور المساءلة في تحسين أداء المعلمين في مدارس وكالة الغوث بغزة، تُعزى لمتغير الجنس، وذلك في مجالي التخطيط، وإدارة الصف.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في مجالي التقويم والانضباط الوظيفي.

- أن هناك معوقات حقيقية تحد من وجود مساءلة فاعلة، تتمثل في ثلاثة جوانب: معوقات من جانب إدارة التعليم، ومعوقات من جانب المدير نفسه، ومعوقات من جانب المعلمين.

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- عقد دورات تدريبية للمديرين، الذين هم بحاجة لرفع كفايتهم في تنفيذ المساءلة، والمساءلة الذكية.

- أن تقوم رئاسة وكالة الغوث بتفويض المزيد من الصلاحيات لمديري المدارس، في إعطاء المكافآت المادية للمعلمين، وفق نظام واضح.

- أن ترعى دائرة التربية والتعليم نظام الحوافز للمعلمين المتميزين.

5. دراسة صباح (2012): بعنوان "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها"، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية، بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين، والتعرف إلى سبل تفعيل الإدارة بالتجوال من وجهة نظر مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء نتائج الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (213) مديراً ومديرة، من مجتمع الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- العمل على إيجاد بيئة ثقافية إيجابية تدعم التجوال على أنه ليس أداة للرقابة، أو تصيد الأخطاء، وإنما لجمع البيانات والمعلومات عن الممارسات التعليمية، والإجراءات الحالية لتحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- ضرورة إشراك مديري المدارس في اتخاذ القرارات المتعلقة بنقل المعلمين، والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم، مما يعود بمرود إيجابي لشعوره بعدالة الإجراءات، وتبني مبدأ العدالة أثناء التجوال في توزيع المهام، والأعباء الوظيفية، والحوافز، المبني على الكفاءة المهنية، فشعور المدير بمبدأ العدالة يزيد من انتمائه لعمله ومؤسسته التعليمية، وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر.

6. دراسة الشهري (2011): بعنوان "تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة في ضوء الإدارة بالتجوال من وجهة نظرهم، وتحديد تأثير متغيرات كل من: (سنوات الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي، نوع المبنى) في واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بجدة، في ضوء الإدارة بالتجوال، والتعرف على معوقات تطوير الأداء، ومتطلبات التطبيق في ضوء الإدارة بالتجوال. ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (107)

مديرين، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية بجدة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن واقع الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء الإدارة بالتجوال يمارس بدرجة عالية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع أدائهم الإداري للتجوال، تعزى للمتغيرات التالية: (سنوات الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي، نوع المبنى).

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- ضرورة تنظيم برامج تدريبية، تهدف لتحسين مستوى أداء مديري المدارس الابتدائية في مجالات أنواع الإشراف الحديثة وأساليبه.
- ضرورة تحديد الصلاحيات التي يمكن لمدير المدرسة تفويضها بدقة.

7. دراسة الديراوي (2008): بعنوان "دور الإشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإشراف الوقائي، في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، والوقوف على أثر كل من الجنس، والمنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية، على واقع الممارسات الإشرافية الوقائية، من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (293) معلم ومعلمة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- بينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية، ترجع إلى متغيرات الدراسة: الجنس، والمنطقة التعليمية، والمرحلة الدراسية باستثناء وجود فروق بين محافظتي الوسطى وخانيونس، لصالح الأخيرة في متغير المنطقة التعليمية.
- بينت الدراسة أنه في حالة التزام المشرفين التربويين بالإشراف الوقائي، فإن ذلك سيزيد من عطاء وانتماء المعلمين الجدد لمهنة التعليم، حيث بلغت النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة على السؤال المفتوح 81.3%، وهي دعوة للمشرفين للعمل بالإشراف الوقائي.

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- ضرورة إعادة النظر في منظومة الإشراف التربوي، وأنواعه، وأساليبه المستخدمة تجاه المعلمين، وخاصة الجدد منهم، والعمل على ممارسة الأنواع الحديثة للإشراف التربوي، وفي مقدمتها الإشراف الوقائي.

- ضرورة تفعيل الإشراف الوقائي كبداية للممارسات الإشرافية تجاه المعلمين الجدد، خاصة في مجالات الدراسة (التخطيط، الإجراءات، الضبط الصفي، التقويم).

8.دراسة صيام (2007): بعنوان "دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة، والكشف عن التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين وتحديد مدى الفروق بين التقديرات المتوقعة لأساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير الاداء المهني للمعلمين بالمدارس الثانوية في محافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في محافظة غزة للعام الدراسي 2005-2006، والبالغ عددهم 1186 معلماً ومعلمة. وتم اختيار عينة عشوائية من 226 معلماً ومعلمة وتتكون من 125 معلماً و 101 معلمة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- لا توجد فروق إحصائية في التقديرات المتوقعة لدور أساليب الإشراف التربوي التي تساهم في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة، تعزى لمتغيرات كل من: الجنس، والمؤهل الاكاديمي، والتخصص، في مجال التخطيط، وتنفيذ التدريس، والإدارة الصفية، والتقويم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة في مجال التخطيط، وتنفيذ الدرس، والتقويم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخدمة في مجال الإدارة الصفية، وذلك لصالح الفئة: (اكثر من 10 سنوات).

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي بنظام الإشراف التربوي، وتنمية قدرات المعلمين.

- تطوير الأساليب الإشرافية التي يمارسها المشرف التربوي والاتجاه نحو الاتجاهات الحديثة تربوياً.

9.دراسة البهبهاني (2003): بعنوان "تصور مقترح للارتقاء بالمستوى المهني لمعلمي المرحلة الأساسية العليا في ضوء المشكلات المهنية التي تواجههم في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع المشكلات المهنية التي تواجه معلمي المرحلة الأساسية العليا، ودرجة أهميتها النسبية، كما هدفت إلى الإجابة عن السؤال التالي: هل يختلف المعلمون في تقديرهم للمشكلات المهنية التي تواجههم، طبقاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخدمة، وجهة العمل،

والتخصص، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعداد استبانة اشتملت على (60) فقرة في ستة مجالات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– تم تحديد المشكلات المهنية التي تواجه معلمي المرحلة الأساسية العليا في المدارس الحكومية، ومدارس وكالة الغوث الدولية، حيث تراوحت النسبة المئوية لهذه المشكلات، والحوافز المادية، حتى حصلت على وزن نسبي قدره (87.7%) وأدناها هي: (الشعور بالخجل من كوني مدرسا للمرحلة الاساسية العليا)، حيث حصلت على وزن نسبي قدره (35.05%).

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

– تحسين الأوضاع المادية للمعلمين، وزيادة المكافآت، والحوافز المادية والمعنوية.
– تفعيل دور نقابة المعلمين، والحصول على رخصة مزاوله المهنة، قبل الالتحاق بمهنة التعليم.
– تقديم دورات تدريبية في مجال كتابة البحوث الإجرائية، الجماعية والفردية.
– تخفيض عدد الطلبة في الفصول، وتخفيف نصاب المعلم من الحصص.

10.دراسة حسب الله (2000): بعنوان "النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بمحافظة

غزة ودور مدير المدرسة في تطويره من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان واقع دور مدير المدرسة، وأثره في النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وتحديد السبل التي تسهم في تعزيز النمو المهني للمعلمين من قبل مديريهم، وبيان كل من: الجنس، والمؤهل العلمي، الخبرة التعليمية، الدورات التدريبية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة أربعمئة وتسعة وأربعين (449) معلماً ومعلمة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– أن واقع مدير المدرسة في النمو المهني لمعلميه في مدارس محافظات غزة يقترب من درجة جيد جيداً، بنسبة مئوية مقدارها: (78.17%)، وأن أثر مدير المدرسة في النمو المهني لمعلميه واضح ملموس.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المعلمين حول واقع دور مدير المدرسة في النمو المهني، تعزى إلى متغير الجنس، ما عدا مجال الأهداف، والأنشطة التعليمية، وكانت هناك فروق لصالح الذكور.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المعلمين حول واقع مدير المدرسة في النمو المهني، للمعلمين في مجال العلاقات الإنسانية، تعزى للمؤهل العلمي، في حين وجدت فروق في باقي المجالات، تعزى لصالح حملة الدبلوم.

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- ضرورة اشتغال خطط كليات التربية في الجامعات الفلسطينية على مساقات في الإدارة التربوية، والإشراف التربوي لطلبتها وخريجها.
- تفعيل دور المساعدين الإداريين، والاستمرار في تعزيز المديرين المبدعين، واعتبار الدورات التدريبية معياراً هاماً في موضوع ترقية المعلم.

11.دراسة سمور (2000): بعنوان "معوقات الاداء المهني لدى معلمي مرحلة التعليم الثانوي في محافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات، وترتيبها حسب أهميتها، بالنسبة للمعلم، والخبير (التربويون المختصون، المشرفون، مديري التربية، اساتذة التربية)، كما هدفت إلى تحديد أكثر المعوقات شيوعاً من وجهة نظر المعلم والخبير وبين مدى اختلافها حسب متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، المؤهل التربوي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم وجود أثر لمتغير الجنس، وأظهرت فروقاً في آراء أفراد العينة حول المعوقات، باختلاف المؤهل التربوي عن غير التربوي.
- اختلاف المعوقات حسب الخدمة.

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- التركيز على إعداد المعلمين تربوياً، والاهتمام بالجوانب الفنية، والمران لزيادة خبراتهم التعليمية، ومراعاة الجانب الانساني بالاهتمام بأوضاع المعلمين المادية والاجتماعية، مع التركيز على تحسين العلاقة بين المعلمين، وكل من المدير والمشرف.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Brown & Coley, 2011) بعنوان: "أثر التجوال على المدارس المسيحية من وجهة نظر معلمهم".

"The Effect of Walkthrough Observations on Teacher Perspectives in Christian Schools".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآثار المترتبة على التجوال، من خلال الملاحظات الصفية القصيرة، والمتكررة في المدارس المسيحية، من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر التجوال الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية، وتحصيل الطلبة، ولتحقيق الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (143) معلماً، يعملون في عشر مدارس متفرقة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت استبانة مكونة من (13) فقرة، والملاحظات غير الرسمية لتحديد ملامح الحياة في الفصول الدراسية كأدوات للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن التجوال ساهم في كسر حاجز الخوف، من خلال الاتصال المباشر بين المعلمين والمشرفين التربويين، وبناء علاقات إيجابية، تعتمد على الثقة بينهما، بناءً على الملاحظات الفعالة، والإرشادات التفصيلية التي يقدمها المشرفون أثناء الجولات الإشرافية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير التجوال الممارسات التربوية للمعلمين داخل الفصول الدراسية، وتحصيل الطلبة، ولكنها لم تكن كبيرة كما كان متوقعاً لها.

2. دراسة (Koerperich, 2008) بعنوان: "أثر ملاحظة التجوال على زيادة النمو المهني للمعلمين".

"The effects of classroom walk-through observations on teachers' professional growth".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التجوال داخل الفصول الدراسية، كتقنية للإشراف الفعال على زيادة النمو المهني للمعلمين، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على خمس مدارس، تم فيها استخدام أسلوب التجوال من خلال الملاحظة المباشرة داخل الفصول الدراسية لمدة (12) أسبوعاً متتالياً، واستخدمت الملاحظة كأداة للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن التجوال أحد أساليب الإشراف الحديثة الفعالة، التي تعمل على زيادة النمو المهني للمعلمين.

- وجود دور للتجوال في زيادة مستويات الثقة لدى المعلمين، من خلال الحوار البناء، وإشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية.

3. دراسة (Keruskun, 2006) بعنوان: "أثر تجول مديري المدارس الثانوية في تحسين تعلم الطلبة".

"The perceptions of high school principals on student achievement by conducting walkthrough".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تجول مديري المدارس الثانوية في تحسين تعلم الطلبة، وتحديد المؤشرات الرئيسية لنجاح مديري المدارس الثانوية التي تستخدم الإدارة بالتجوال للمتابعة والرقابة، ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (30) معلماً ومديراً، وقد راعى الباحث في الاختيار أن يكون المعلم والمدير من نفس المدرسة، واستخدم أسلوب المقابلة المباشرة كأداة للدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن تجوال المديرين كان له تأثير إيجابي في تحصيل الطلبة، من خلال وجهة نظر المديرين، والمعلمين.

- أن الإدارة بالتجوال تتيح الفرصة في متابعة الطلبة، كما تعطيتهم الفرصة للتحدث عن حاجاتهم، ورغباتهم، بصورة مباشرة، كما أدت إلى تحسين ممارسات المعلمين.
4. دراسة (McKinney, 2004) بعنوان: "قياس رضا الممرضين الناتج عن الوقت الذي يقضيه المديرون مع الممرضين".

"The Satisfaction Of Nurses In Correlation With The Time Managers Spend With them".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس رضا الممرضين، الناتج عن الوقت الذي يقضيه المديرون مع الممرضين.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مجتمع الممرضين أفاد من التصحيح في التعليمات، التي تحت مديري الدوائر على قضاء وقت أطول مع مرؤوسيتهم، وذلك بممارسة الإدارة بالتجوال.
- أن العلاقة بين المديرين ومرؤوسيتهم توفر بيئة مليئة بالارتياح المتزايد بين المرؤوسين لقرب مديريهم منهم، ويؤدي ذلك إلى الارتياح الوظيفي للمرؤوسين وتلبية مطالبهم.
- فسرت الباحثة نظرية الإدارة بالتجوال بالوقت الذي يستغرقه المدير مع المرؤوسين، وقد ثبت بأن نظرية الإدارة بالتجوال في الأعمال التقليدية أكثر فاعلية، وأن الدراسة تشير إلى وجود علاقة بين رضا الممرضين، والوقت الذي يقضيه المديرون مع الممرضين.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، فقد تم رصد الملاحظات التالية:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أ. من حيث موضوع الدراسة وأغراضها وأهدافها:

تناولت الدراسات السابقة: العربية، والأجنبية مجموعة من الأغراض والأهداف فبعضها تناول الإدارة بالتجوال، وهو ما يتشابه جزئياً من حيث المضمون مع الدراسة مثل دراسة: (قدومي والخوالدة، 2013) ودراسة: (صباح، 2012)، ودراسة: (الشهري، 2011)، ودراسة: (Hildebrand, 2006)، ودراسة: (Keruskina, 2006)، ودراسة: (McKinney, 2004)، ومن الدراسات ما تناول أداء مديري المدارس والمدارس الخاصة: مثل دراسة: (سلامة، 2013)، وبعضها تناول أداء المعلمين، مثل دراسة: (الديراوي، 2008) ودراسة: (صيام، 2007) ودراسة: (البهبهاني، 2003)، ودراسة: (حسب الله، 2000)، ودراسة: (سمور، 2000).

ب. من حيث المنهج المستخدم:

اتفقت جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة كل من: (قدومي والخوالدة، 2013)، ودراسة: (العبيدي، 2013)، ودراسة: (عيسى، 2012) ودراسة: (سلامة، 2013)، ودراسة: (صباح، 2012)، ودراسة: (الشهري، 2011)، ودراسة: (الديراوي، 2008)، ودراسة: (صيام، 2007) ودراسة: (البهبهاني، 2003)، ودراسة: (حسب الله، 2000)، ودراسة (سمور، 2000)، ودراسة (Keruskin, 2006)، ودراسة (McKinney, 2004).

ج. من حيث أداة الدراسة:

اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، مثل: (قدومي والخوالدة، 2013)، ودراسة: (العبيدي، 2013)، ودراسة: (عيسى، 2012) ودراسة: (سلامة، 2013)، ودراسة: (صباح، 2012)، ودراسة: (الشهري، 2011)، ودراسة: (الديراوي، 2008) ودراسة: (صيام، 2007) ودراسة: (البهبهاني، 2003)، ودراسة: (حسب الله، 2000)، ودراسة: (سمور، 2000). ودراسة (Keruskin, 2006) و (McKinney, 2004)، واختلفت مع دراسة: (Keruskin, 2006) التي استخدمت أسلوب المقابلة المباشرة كأداة للدراسة.

د. من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، في اختيار مديري المدارس ومعلميها لمجتمع الدراسة مثل دراسة: (قدومي والخوالدة، 2013)، ودراسة: (سلامة، 2013)، ودراسة: (الشهري، 2011)، ودراسة: (الديراوي، 2008)، ودراسة: (صيام، 2007) ودراسة: (البهبهاني، 2003)، ودراسة: (حسب الله، 2000)، ودراسة: (سمور، 2000) ودراسة: (Keruskin, 2006)، وقد اختلفت الدراسة عن دراسة (صباح، 2012) التي طبقت على مديري المناطق التعليمية، واختلفت مع دراسة: (Hildebrand, 2006) التي طبقت على موظفي الرعاية الصحية في المستشفيات، واختلفت مع دراسة: (McKinney, 2004) التي طبقت على الممرضين.

ثانياً: أوجه استفادة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- بناء أداة الدراسة.
- عرض الإطار النظري للدراسة.
- تحديد منهج الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.
- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

ثالثاً: أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة باستخدام أداتين، وطبقت هذه الدراسة في مجتمع مختلف عن الدراسات السابقة، وهو المدارس الخاصة في محافظات غزة.
- يتوقع لهذه الدراسة أن تضيف المعرفة النظرية، لأسلوب حديث من أساليب الإدارة، وهو الإدارة بالتجوال، ومدى إمكانية تطبيقها.
- تتميز الدراسة الحالية في اختيارها لمجتمع الدراسة، المتمثل في مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة ومعلميها.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

خامساً: خطوات بناء أداة الدراسة

سادساً: صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

تمهيد:

يعرض هذا الفصل الإجراءات، والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة، وخطواتها، ومنهجها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم:

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول أن يقارن، ويفسر، ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى، يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية، كما يلي:

أ. المصادر الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني، بإعداد استبانات لدراسة بعض مفردات الموضوع، وحصص المعلومات اللازمة في موضوع البحث وتجميعها، ومن ثم تفرغها، وتحليلها الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب. المصادر الثانوية:

قامت الباحثة باستخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة، من خلال التالي:

1. الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
2. الدوريات، والمقالات، والدراسات المنشورة، وأطروحات الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة.
3. استعانت الباحثة بالتقارير، والنشرات الصادرة عن المؤسسات، والمراكز ذات العلاقة.
4. استعانت الباحثة بالنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحة الإنترنت.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين، هما: مديرو المدارس الخاصة في شرق محافظة غزة وغربها، والمعلمون في المدارس الخاصة في شرق محافظة غزة وغربها، وقد تم معرفة الإحصاءات من خلال مراجعة وزارة التربية والتعليم، حيث بلغ عدد مديري المدارس الخاصة في شرق محافظة غزة وغربها (34) مديراً، بينما بلغ عدد المعلمين في المدارس الخاصة (885) معلم، وفيما يلي جدول (1) يوضح مجتمع الدراسة.

جدول (1): يوضح مجتمع الدراسة

المنطقة	عدد مديري المدارس الخاصة	عدد معلمي المدارس الخاصة
شرق غزة	10	224
غرب غزة	24	661
المجموع	34	885

ثالثاً: عينة الدراسة:

1. العينة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) معلماً من معلمي المدارس الخاصة، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية بهدف تقنين أداة الدراسة، من خلال الصدق والثبات المناسبين، والتأكد من صلاحيتهما للتطبيق على العينة الأصلية.

2. العينة الفعلية للدراسة:

تم اختيار عينتين فعليتين بأسلوب العينة الطبقية العشوائية، وذلك لزيادة احتمال تمثيل خصائص المجتمع في العينتين، وذلك بعد استبعاد العينة الاستطلاعية، وتكونت العينة الأولى من جميع مديري المدارس الخاصة في شرق محافظة غزة وغربها، وذلك نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتكونت العينة الثانية من (268) معلم من معلمي المدارس الخاصة في شرق محافظة غزة وغربها.

الوصف الاحصائي لخصائص عينة المعلمين وسماتها:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
31.7%	85	معلم
68.3%	183	معلمة
100.0%	268	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (2) أن 31.7% من أفراد عينة الدراسة من المعلمين، بينما شكلت المعلمات ما نسبته 68.3% من عينة الدراسة.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
91.4%	245	بكالوريوس
8.6%	23	دراسات عليا
100.0%	268	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3) أن 91.4% من أفراد عينة الدراسة، مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 8.6% مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة
حسب سنوات الخدمة

النسبة%	التكرار	سنوات الخدمة
50.7%	136	أقل من 5 سنوات
25.4%	68	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
23.9%	64	10 سنوات فأكثر
100.0%	268	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4) أن 50.7% من أفراد عينة الدراسة خدمتهم العملية (أقل من 5 سنوات)، بينما 25.4% تتراوح خدمتهم العملية بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين أن 23.9% خدمتهم العملية (10 سنوات فأكثر).

الوصف الاحصائي لخصائص عينة المديرين وسماتها:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة
حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
44.1%	15	مدير
55.9%	19	مديرة
100.0%	34	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (5) أن 44.1% من أفراد عينة الدراسة من المديرين، بينما شكلت المديرات ما نسبته 55.9% من عينة الدراسة.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
73.5%	25	بكالوريوس
26.5%	9	دراسات عليا
100.0%	34	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (6) أن 73.5% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 26.5% مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (7) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب سنوات الخدمة

النسبة%	التكرار	سنوات الخدمة
8.9%	3	أقل من 5 سنوات
17.6%	6	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
73.5%	25	10 سنوات فأكثر
100.0%	34	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (7) أن 8.9% من أفراد عينة الدراسة خدمتهم العملية (أقل من 5 سنوات)، بينما 17.6% تتراوح خدمتهم العملية بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين أن 73.5% خدمتهم العملية (10 سنوات فأكثر).

رابعاً: أدوات الدراسة:

تكونت أدوات الدراسة من استباننتين، هما على النحو التالي:

الاستبانة الأولى: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلمهم، وتكونت من (49) فقرة موزعة على ستة مجالات، وهي:

- المجال الأول: التخطيط، ويتكون من (8) فقرات.
- المجال الثاني: التطوير والإبداع، ويتكون من (8) فقرات.
- المجال الثالث: الاتصال والتواصل، ويتكون من (8) فقرات.

- **المجال الرابع:** التحفيز، ويتكون من (8) فقرات.
- **المجال الخامس:** الرقابة والمتابعة، ويتكون من (8) فقرات.
- **المجال السادس:** اتخاذ القرار، ويتكون من (9) فقرات.
- **الاستبانة الثانية:** قياس مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر مديريهم في المدارس الخاصة، وتكونت من (37) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي:
- **المجال الأول:** إدارة الصف، ويتكون من (10) فقرات.
- **المجال الثاني:** التقويم، ويتكون من (9) فقرات.
- **المجال الثالث:** الانضباط، ويتكون من (8) فقرات.
- **المجال الرابع:** العلاقات الاجتماعية المدرسية، ويتكون من (10) فقرات.

خامساً: خطوات بناء أداة الدراسة:

- الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانتين، وصياغة فقراتهما.
- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانتان.
- تم تصميم الاستبانتين في صورتها الأولى، حيث تكونت الاستبانة الأولى من (6) مجالات، بواقع (60) فقرة (ملحق رقم 1)، أما الاستبانة الثانية فتكونت من (3) مجالات، بواقع (30) فقرة (ملحق رقم 2).
- تم عرض الاستبانتين على المشرف وتعديلهما حسب رؤيته.
- تم عرض الاستبانتين على مجموعة من المحكمين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، والملحق رقم 5 يوضح أعضاء لجنة التحكيم.
- في ضوء آراء المحكمين، تم تعديل بعض فقرات الاستبانتين من حيث الحذف والاضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة الأولى في صورتها النهائية على (6) مجالات بواقع (49) فقرة كما موضحة في ملحق رقم 3، أما الاستبانة الثانية فقد استقرت على (4) مجالات بواقع (37) فقرة، كما هي موضحة في ملحق رقم 3.

سادساً: صدق أداة الدراسة وثباتها:

- صدق الاستبانة الأولى وثباتها:** درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلمهم.
- أولاً: صدق الاستبانة:** يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. أداة الدراسة من وجهة نظر المحكمين

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف، ثم على مجموعة من المحكمين، تألفت من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ووزارة التربية والتعليم (ملحق رقم 2)، وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل مجال من مجالات الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات، أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، كما في ملحق رقم 3.

2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية، البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة، والدرجة الكلية للمجال التابعة له، ويبين جدول رقم (8) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعد فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8) الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة الأولى

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المجال الأول: التخطيط			
1.	يبرز المدير أثناء تجواله نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة.	0.58	*0.000
2.	يحدد في تجواله نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.	0.62	*0.000
3.	يحدد أثناء تجواله توجيه القدرات البشرية في المدرسة.	0.63	*0.000
4.	يحدد احتياجات المعلمين التدريسية بطريقة علمية.	0.66	*0.000
5.	يستفيد من التغذية الراجعة لعمليات التخطيط المستقبلية.	0.78	*0.000
6.	يُقيم أثناء تجواله الخطط المدرسية.	0.74	*0.000
7.	يعالج المشكلات المختلفة ويتخذ الإجراءات اللازمة لحلها.	0.69	*0.000
8.	يمتلك القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.	0.69	*0.000
المجال الثاني: التطوير والإبداع			
1.	يشجع المدير الإبداع في العمل.	0.86	*0.000
2.	يحفز المعلمين على تقديم أفكار جديدة للعمل.	0.80	*0.000
3.	يقدم من خلال تجواله أفكاراً جديدة من أجل التطوير المستمر.	0.61	*0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
4.	يعمل على تطوير العلاقات الإدارية بين المعلمين.	0.51	*0.000
5.	يسعى إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين المعلمين في المدرسة.	0.85	*0.000
6.	يحث المعلمين على تبني الحلول الإبداعية.	0.84	*0.000
7.	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	0.69	*0.000
8.	يفوض المعلمين معه في تحقيق الاهداف المنشودة.	0.42	*0.000
المجال الثالث: الاتصال والتواصل			
1.	يحرص المدير أثناء تجواله على كسب ثقة جميع المعلمين.	0.66	*0.000
2.	يعقد اجتماعات مع المعلمين لمناقشة أمور المدرسة.	0.71	*0.000
3.	يمكن المعلمين من التعارف فيما بينهم.	0.83	*0.000
4.	يمتاز بالدقة في إيصال التعليمات اللازمة لتنفيذ مهام العمل.	0.62	*0.000
5.	يمتاز بالسرعة في إيصال التعليمات اللازمة لتنفيذ مهام العمل.	0.56	*0.000
6.	يقوم بعقد الاجتماعات للرد على استفسارات المعلمين.	0.57	*0.000
7.	يستخدم سياسة الباب المفتوح.	0.57	*0.000
8.	يهتم بالتغذية الراجعة التي تبين مدى استجابة المعلمين لرسائله.	0.55	*0.000
المجال الرابع: التحفيز			
1.	يقوم بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على العطاء الأفضل.	0.44	*0.000
2.	يرفع من الروح المعنوية للمعلمين بمروره على الصفوف الدراسية.	0.63	*0.000
3.	يحفز المعلمين من خلال كونه القدوة الحسنة في الأقوال والأفعال.	0.56	*0.000
4.	يحرص باستمرار على تحقيق مطالب المعلمين.	0.78	*0.000
5.	يحفز المعلمين من خلال المساهمة المادية والمشاركة العملية.	0.69	*0.000
6.	يسعى لتعميق احساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع خطة العمل.	0.76	*0.000
7.	يحفز المعلمين معنوياً لتحقيق أهداف العمل المطلوبة.	0.66	*0.000
8.	يعبر عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد.	0.46	*0.000
المجال الخامس: الرقابة والمتابعة			
1.	يقوم أثناء تجواله بمتابعة سير العمل في مواقعه.	0.59	*0.000
2.	يصحح بجولاته جانباً مهماً من البيانات الواردة إليه.	0.62	*0.000
3.	يعزز أثناء تجواله مبدأ الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	0.79	*0.000
4.	يطور من أساليب المتابعة والرقابة في المدرسة.	0.74	*0.000
5.	يعمل على معالجة ما يحدث من انحرافات في الإدارة المدرسية	0.61	*0.000
6.	يستفيد من تجواله في تقييم الدورات التدريبية التي حصل عليها المعلمون.	0.67	*0.000
7.	يقوم العمل من خلال حجم الانجازات ونوعيتها.	0.75	*0.000
8.	يستخدم وسائل رقابية واضحة لجميع المعلمين.	0.84	*0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المجال السادس: اتخاذ القرار			
1.	يملك القدرة على تحديد المشكلات التي تواجه الإدارة والمعلمين.	0.75	*0.000
2.	يعتمد أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات.	0.57	*0.000
3.	يستعين بآراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات.	0.76	*0.000
4.	يستعين بآراء اللجان المختلفة قبل اتخاذ القرارات.	0.62	*0.000
5.	يملك القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	0.77	*0.000
6.	يملك مهارة السرعة في اتخاذ القرار.	0.76	*0.000
7.	ينخذ القرار بعد تحليل ودراسة المشكلة.	0.88	*0.000
8.	يقوم بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	0.88	*0.000
9.	يقوم بتقييم النتائج المترتبة على اتخاذ القرار.	0.77	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

3. الصدق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، التي تقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين جدول رقم (9) معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبانة الأولى مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يوضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05.

جدول رقم (9) الصدق البنائي لفقرات الاستبانة الأولى

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المجال
*0.000	0.73	المجال الأول: التخطيط
*0.000	0.82	المجال الثاني: التطوير والإبداع
*0.000	0.72	المجال الثالث: الاتصال والتواصل
*0.000	0.82	المجال الرابع: التحفيز
*0.000	0.88	المجال الخامس: الرقابة والمتابعة
*0.000	0.81	المجال السادس: اتخاذ القرار

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

ثانياً: ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب الثبات بطريقتين:

1. الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ Alpha:

بعد تطبيق الاستبانة الأولى تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة 0.95 وهذا يدل على أن الاستبانة الأولى تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، والنتائج موضحة في جدول (10):

جدول (10) يوضح طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة الأولى

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.83	8	المجال الأول: التخطيط
0.84	8	المجال الثاني: التطوير والإبداع
0.80	8	المجال الثالث: الاتصال والتواصل
0.77	8	المجال الرابع: التحفيز
0.85	8	المجال الخامس: الرقابة والمتابعة
0.90	9	المجال السادس: اتخاذ القرار
0.95	49	جميع فقرات الاستبانة

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split_half methods:

بعد تطبيق الاستبانة تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزعين هما: الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown، حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط المعدل (Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ ، حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات

الأسئلة الزوجية، والنتائج موضحة في جدول (11):

جدول (11) يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة الأولى

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	المجال
0.86	0.75	المجال الأول: التخطيط
0.82	0.70	المجال الثاني: التطوير والإبداع
0.77	0.63	المجال الثالث: الاتصال والتواصل
0.78	0.64	المجال الرابع: التحفيز
0.77	0.62	المجال الخامس: الرقابة والمتابعة
0.88	0.79	المجال السادس: اتخاذ القرار
0.78	0.64	جميع فقرات الاستبانة

صدق الاستبانة الثانية وثباتها: قياس مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر مديريهم في المدارس الخاصة

أولاً: **صدق الاستبانة:** يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. أداة الدراسة من وجهة نظر المحكمين

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف، ثم على مجموعة من المحكمين، تألفت من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (ملحق رقم 5)، وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمجال الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل مجال من مجالات الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات، أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون، خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، كما في ملحق رقم 3.

2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 34 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة، والدرجة الكلية للمجال التابعة له، ويبين جدول رقم (12) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعد فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (12) الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة الثانية

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المجال الأول: إدارة الصف			
1.	يحافظ المعلم على التوازن بين توجيهاته واختيار الطلبة.	0.66	*0.000
2.	يقدم للطلبة توجيهات وواضحة.	0.54	*0.000
3.	يمنح للطلبة قدرًا من حرية التفكير.	0.72	*0.000
4.	يوفر قدرًا كافيًا من ممارسة المهارات التعليمية للطلبة.	0.52	*0.000
5.	يتيح الفرصة للطلبة للاختيار والتعبير.	0.76	*0.000
6.	يعطي الفرصة للطلبة للعمل كفريق.	0.64	*0.000
7.	يتيح للطلبة العمل بدافع المنافسة لإنجاز الأهداف المعقدة.	0.61	*0.000
8.	يراعي مشاعر الطلبة وميولهم وقدراتهم.	0.63	*0.000
9.	يتيح للطلبة حرية المناقشة أثناء الحصة.	0.53	*0.000
10.	يراعي الفروق الفردية بين الطلبة.	0.69	*0.000
المجال الثاني: التقويم			
1.	يربط التقويم بالأهداف الموضوعية مسبقاً.	0.78	*0.000
2.	يبنى الاختبارات وفق مواصفات الاختبار الجيد.	0.75	*0.000
3.	يمتلك القدرة على تنويع الاختبارات.	0.76	*0.000
4.	يطرح أسئلة تفكير متنوعة ومتعددة.	0.58	*0.000
5.	يقوم نفسه ذاتياً.	0.78	*0.000
6.	يبنى اختبارات تشخيصية للطلبة.	0.67	*0.000
7.	يقدم مقترحات لتحسين أساليب التقويم وتنويعها.	0.72	*0.000
8.	يعالج نقاط الضعف في تحليل نتائج الاختبارات.	0.65	*0.000
9.	ينوع في أساليب التقويم.	0.68	*0.000
المجال الثالث: الانضباط			
1.	يراعي الجانب الانساني للطلبة.	0.69	*0.000
2.	يركز على التكامل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي.	0.56	*0.000
3.	يعزز القيم السلوكية عند الطلبة.	0.76	*0.000
4.	يُدرّب الطلبة على حسن الإصغاء.	0.66	*0.000
5.	يُيسر عملية الاتصال والتواصل مع الطلبة.	0.80	*0.000
6.	يختار الطرائق والأساليب والأنشطة التي تهيئ فرصاً مناسبة للتعلم الجيد.	0.76	*0.000
7.	يوظف الإمكانيات من أجل تحسين التعلم الصفي.	0.69	*0.000
8.	يعمل على زيادة الوقت المستفيد في التعلم.	0.51	*0.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المجال الرابع: العلاقات الاجتماعية المدرسية			
1.	ينظر إلى طلبته نظرة احترام.	0.53	*0.000
2.	يعزز أعمال وأنشطة الطلبة.	0.53	*0.000
3.	يتقهم مشكلات الطلبة بصورة مرضية.	0.68	*0.000
4.	يراعي الظروف العامة التي يمر بها الطلبة.	0.57	*0.000
5.	يتقبل الأعذار المقنعة من الطلبة.	0.54	*0.000
6.	يساوي في المعاملة بين الطلبة دون تمييز.	0.65	*0.000
7.	يتعاون بروح الفريق مع زملائه في العمل.	0.51	*0.000
8.	يحترم آراء زملائه في العمل.	0.42	*0.000
9.	يتقبل من مديره ما يقوله من آراء وأفكار	0.66	*0.000
10.	يتعاون مع مديره في حل المشكلات التي تواجه الطلبة.	0.41	*0.000

* الارتباط دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

3. الصدق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة التي تقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين جدول رقم (13) معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الاستبانة الثانية مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05.

جدول رقم (13) الصدق البنائي لفقرات الاستبانة الثانية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المجال
*0.000	0.88	المجال الأول: إدارة الصف
*0.000	0.86	المجال الثاني: التقويم
*0.000	0.85	المجال الثالث: الانضباط
*0.000	0.71	المجال الرابع: العلاقات الاجتماعية المدرسية

* الارتباط دال إحصائيا عند $\alpha \leq 0.05$

ثانياً: ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب الثبات بطريقتين:

1. الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ Alpha:

بعد تطبيق الاستبانة الثانية، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث وجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة 0.92، وهذا يدل على أن الاستبانة الثانية تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، والنتائج موضحة في جدول (14):

جدول (14) يوضح طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة الثانية

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.82	10	المجال الأول: إدارة الصف
0.87	9	المجال الثاني: التقويم
0.82	8	المجال الثالث: الانضباط
0.72	10	المجال الرابع: العلاقات الاجتماعية المدرسية
0.92	37	جميع فقرات الاستبانة

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split_half methods:

بعد تطبيق الاستبانة تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين هما: الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown، حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط المعدل (Spearman Brown) مرتفعة، ودالة إحصائية، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات

الأسئلة الزوجية، والنتائج موضحة في جدول (15):

جدول (15) يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة الثانية

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	المجال
0.77	0.62	المجال الأول: إدارة الصف
0.84	0.72	المجال الثاني: التقويم
0.71	0.54	المجال الثالث: الانضباط
0.71	0.55	المجال الرابع: العلاقات الاجتماعية المدرسية
0.81	0.67	جميع فقرات الاستبانة

سابعاً: الأساليب الإحصائية:

- قامت الباحثة بتفريغ الاستبانة وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
1. إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي. بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثة في وصف متغيرات الدراسة.
 2. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.
 3. معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 4. اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test): لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة تساوي درجة الحياد، وهي 3 أم تختلف عنها.
 5. اختبار (Independent - Sample T-Test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
 6. اختبار (تحليل التباين الأحادي - one-Way ANOVA): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تمهيد

أولاً: المحك المعتمد في الدراسة

ثانياً: نتائج تحليل تساؤلات الدراسة

ثالثاً: نتائج تحليل فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى استجلاء الدراسة، ومن أجل ذلك قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة، من خلال أداة الدراسة "الاستبانة"، وتفريغها وتحليلها إحصائياً، وإجراء الاختبارات اللازمة التي تم التفصيل لها في الفصل السابق، وقد استخدمت الباحثة برنامج (SPSS)، في تحليل البيانات، وذلك للتوصل لنتائج الدراسة.

أولاً: المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في مجالات الدراسة، وتم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة، للحصول على طول الفقرة، أي (4/5=0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا، كما هو موضح في جدول (16):

جدول (16) يوضح مقياس الإجابات

المقياس	درجة الموافقة	طول الفترة	الوزن النسبي المقابل للفترة
1	ضعيفة جداً	من 1 - 1.80	من 20% - 36%
2	ضعيفة	أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر 36% - 52%
3	متوسطة	أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر 52% - 68%
4	كبيرة	أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر 68% - 84%
5	كبيرة جداً	أكبر من 4.20 - 5	أكبر 84% - 100%

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.

ثانياً: نتائج تحليل تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلمهم؟

أولاً: تحليل مجالات الاستبانة ككل:

للإجابة على هذا التساؤل، فقد تم بيان المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل مجال من مجالات استبانة: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلمهم، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات الاستبانة يساوي 3.92، والانحراف المعياري يساوي 0.53، والوزن النسبي يساوي 78.4%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلمهم.

جدول (17) يوضح نتائج المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، لجميع مجالات الاستبانة الأولى: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلمهم

الترتيب	النسبي الوزن %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
3	79.8	0.53	3.99	المجال الأول: التخطيط
1	80.0	0.59	4.00	المجال الثاني: التطوير والإبداع
1	80.0	0.60	4.00	المجال الثالث: الاتصال والتواصل
5	76.1	0.68	3.81	المجال الرابع: التحفيز
4	78.4	0.64	3.92	المجال الخامس: الرقابة والمتابعة
5	76.1	0.76	3.81	المجال السادس: اتخاذ القرار
	78.4	0.53	3.92	جميع مجالات الاستبانة

ويتضح أيضاً من الجدول السابق حصول مجالات استبانة: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلمهم على ما يلي:

- حصل المجال الأول التخطيط: على المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوزن النسبي للمجال 79.8%، وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة على درجات هذا المجال.
- وترى الباحثة أن من الصعب أن يتجاوز مدير المدرسة الخاصة هذا البند، لأن حسن التخطيط يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية التي يسعى المدير لتحقيقها.

- **حصل المجال الثاني التطوير والإبداع:** على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي للمجال 80% وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة على درجات هذا المجال.
- وترى الباحثة أن المدرسة الخاصة حريصة على التطوير والإبداع، وذلك لأن هدفها تقديم تعليم نوعي مميز، حتى يتسنى لأولياء الأمور الإقدام على المدرسة بهمة عالية، وأن كثرة المدارس الخاصة في غرب غزة يجعل روح المنافسة شديدة، وأن بيئة الطلبة في المدارس الخاصة اجمالاً تساعد على التطور والإبداع.
- **حصل المجال الثالث الاتصال والتواصل:** على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي للمجال 80%، وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة على درجات هذا المجال.
- وترى الباحثة أن مديري المدارس الخاصة يرون بأن أولياء الأمور الحق في زيارة المدرسة متى أرادوا، ويحاول مدير المدرسة إرضاء أولياء الأمور، كما يحرص على التواصل الفعال لإيجاد بيئة تعمل بروح الفريق، وأن مجتمع غزة يرغب في التواصل والتعارف والتعايش.
- **حصل المجال الرابع التحفيز:** على المرتبة الخامسة، حيث بلغ الوزن النسبي للمجال 76.1%، وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة على درجات هذا المجال.
- وترى الباحثة بأن المعلمين يحتاجون للتحفيز المادي والمعنوي من مدير المدرسة لحاجتهم الضرورية للاستمرار في العمل، والشعور بالرضى الوظيفي، وأن التحفيز يبعث في النفس الراحة، وتقدير الذات.
- **حصل المجال الخامس الرقابة والمتابعة:** على المرتبة الرابعة، حيث بلغ الوزن النسبي للمجال 78.4%، وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة على درجات هذا المجال.
- وترى الباحثة بأن المتابعة الإدارية تعمل على تقييم أداء المعلمين بشكل سليم، دون ظلم، أو تحيز. والرقابة تسهل متابعة العمل، من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف، وتساعد المدير على معرفة حاجات المعلمين التدريبية.
- **حصل المجال السادس اتخاذ القرار:** على المرتبة الخامسة، حيث بلغ الوزن النسبي للمجال 76.1%، وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة على درجات هذا المجال.
- وترى الباحثة أن المدير في المدارس الخاصة عليه صلاحيات عالية، خاصة إذا كان هو صاحب المدرسة، وأن بعض مديري المدارس الخاصة يميلون إلى إبعاد صاحب المشكلة، بدلاً من معالجتها.

ثانياً: تحليل فقرات كل مجال من مجالات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال من وجهة نظر معلمهم:

1. نتائج تحليل المجال الأول: التخطيط

جدول (18) نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التخطيط وفقراته

الترتيب	الوزن النسبي %	المتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
1	84.5	0.73	4.22	يبرز المدير أثناء تجواله نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة.	1
4	80.1	0.85	4.01	يحدد في تجواله نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.	2
7	77.5	0.84	3.87	يحدد أثناء تجواله توجيه القدرات البشرية في المدرسة.	3
8	75.4	0.90	3.77	يحدد احتياجات المعلمين التدريبية بطريقة علمية.	4
6	77.5	0.84	3.88	يستفيد من التغذية الراجعة لعمليات التخطيط المستقبلية.	5
5	78.9	0.87	3.94	يقيم أثناء تجواله الخطط المدرسية.	6
2	82.3	0.82	4.12	يعالج المشكلات المختلفة ويتخذ الإجراءات اللازمة لحلها.	7
2	82.3	0.76	4.12	يمتلك القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.	8
	79.8	0.53	3.99	الدرجة الكلية	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أن أعلى فقرتين في مجال التخطيط كانت:

– الفقرة (1) التي نصت على: "يبرز المدير أثناء تجواله نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة"، فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 84.5%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى رغبة مدير المدرسة الخاصة في رصد نقاط القوة، ومتابعتها ليحتل مكانة واضحة في تطوير مدرسته نحو الأفضل، وكثرة المدارس الخاصة في غرب وشرق مدينة غزة قياساً لأعدادها في أجزاء القطاع، يجعل المدير في دور المنافس للمدارس المجاورة والقريبة، والإكثار من نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف هو هدف المدير كما أنه يسهل عملية رصد نقاط القوة من خلال تجواله.

– الفقرة (7) التي نصت على: "يعالج المشكلات المختلفة، ويتخذ الإجراءات اللازمة لحلها"، والفقرة (8) التي نصت على: "يمتلك القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل" فاحتلتا المرتبة الثانية بوزن نسبي 82.3%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى رغبة المدير في الاستقرار داخل المدرسة، سواء في حل مشكلات الطلبة مع بعضهم، أو حل مشكلات تواجه المدير مع المعلمين، أو المجتمع المحلي، وكذلك إلى قدرة المدير في حل المشكلات المدرسية بطرق علمية، وأسس تربوية، يزيد في نجاح المدير كقائد تربوي ويحقق الهدف المنشود للمدير، وأن تنفيذ البرامج التربوية يقلل من المشكلات الداخلية والخارجية، واتباع الإجراءات اللازمة، وفنون التعامل مع الآخرين بحيث يكون حازماً بغير شدة.

أن أدنى فقرتين في مجال التخطيط كانت:

– الفقرة (4) التي نصت على: "يحدد احتياجات المعلمين التدريبية بطريقة علمية"، فاحتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي 75.4%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى استخدام المدير الملاحظة الصفية، وجمع المعلومات، لتحديد المعلمين والمتعلمين، ومتابعة كل جديد في مجال التربية، وفي مواد التخصص للمعلمين الذين يحتاجون التدريب، وكذلك إلى تكوين جماعات من ذوي الخبرة والاختصاص من المعلمين والمشرفين، والأساتذة، في تحديد الاحتياجات التي تفيد المعلمين في مراحل مختلفة.

– الفقرة (3) التي نصت على: "يحدد أثناء تجواله توجيه القدرات البشرية في المدرسة"، فاحتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 77.5%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدير يستطيع من خلال الزيارات الصفية والإشرافية أن يطلع على قدرات العاملين في المدرسة، ويتعرف على الفروق بين المعلمين في جميع المجالات، ويستطيع أن يوظف العاملين كلاً حسب قدرته وكفاءته، ويوزع المهام حسب الكفاءات، وكذلك يستطيع تحديد نوع التدريب المطلوب، للقضاء على نقاط الضعف لدى معلميه.

2. نتائج تحليل المجال الثاني: التطوير والإبداع

جدول (19) نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التطوير والإبداع وفقراته

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	85.5	0.81	4.28	يشجع المدير الإبداع في العمل.	1
2	83.7	0.79	4.19	يحفز المعلمين على تقديم أفكار جديدة للعمل.	2
6	77.4	0.81	3.87	يقدم من خلال تجواله أفكاراً جديدة من أجل التطوير المستمر.	3
6	77.4	0.87	3.87	يعمل على تطوير العلاقات الإدارية بين المعلمين.	4
8	76.3	0.86	3.81	يسعى إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين المعلمين في المدرسة.	5
5	77.8	0.80	3.89	يحث المعلمين على تبني الحلول الإبداعية.	6
3	83.1	0.77	4.15	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	7
4	78.7	0.88	3.93	يفوض المعلمين معه في تحقيق الأهداف المنشودة.	8
	80.0	0.59	4.00	الدرجة الكلية	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أن أعلى فقرتين في مجال التطوير والإبداع كانت:

- الفقرة (1) التي نصت على: "يشجع المدير الإبداع في العمل"، فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 85.5%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة. وتعرزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام المدير بالإبداع لأنه من أهم المبادئ في تطوير المؤسسة، ولأن الإبداع يتطلب مهارات وقدرات عملية لذلك لا بد من التعزيز للتميز بنواحي عديدة، فالمدرسة الخاصة هدفها تقديم تعليم الوعي، وخدمات متعددة، للحصول على مكانة في المجتمع المحلي، لذلك يسعى المدير دائماً نحو التميز والإبداع، وتشجيع المعلمين لتكون مدرسته في الطليعة.
- الفقرة (2) التي نصت على: "يحفز المعلمين على تقديم أفكار جديدة للعمل"، فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 83.7%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.
- وتعرزو الباحثة هذه النتيجة إلى تعميق الأساليب بالشراكة في استحداث أفكار جديدة تخدم المدرسة يعطي المعلم شعوراً بالطمأنينة. وكذلك المشاركة الإيجابية بروح طيبة تعزز قيمة المعلم، وتنتج أعمالاً مبدعة، وأن وجود التميز والإبداع في المدرسة يعمل على رضى أولياء الأمور والمجتمع المحلي ويلبي حاجاتهم مما يعزز أعمال المعلمين، ويرفع من مشاركتهم.

أن أدنى فقرتين في مجال التطوير والإبداع كانت:

– الفقرة (5) التي نصت على: "يسعى إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين المعلمين في المدرسة"، فاحتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي 76.3%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعض المعلمين يعملون بنظام الروتين اليومي، ولا يفضلون الجديد في العمل، ولا يسعون إلى التغيير، بل هناك من يحارب التغيير والتجديد، وكذلك إلى عدم الرضا وخاصة الجانب المادي يجعل المعلمين لا يشاركون في إظهار إبداعاتهم مما يعيق اكتشافها والتعرف عليها، وخصوصاً أن الإبداع مهارة عالية لا يمتلكها الكثير، وتحتاج إلى شحذ الهمم والتطلع نحو الأفضل.

– الفقرة (3) التي نصت على: "يقدم من خلال تجواله أفكاراً جديدة من أجل التطوير المستمر"، والفقرة (4) "يعمل على تطوير العلاقات الإدارية بين المعلمين" فاحتلتا المرتبة السادسة بوزن نسبي 77.4%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة نتيجة الفقرة (3) إلى أن أفكار المدير الجديدة أحياناً لا تقنع كثير من المعلمين، وقد تطبق بعض الأفكار الجديدة ولكن لا يكون لها الأثر الملموس، وأن هناك بعض المعلمين يقفون عائقاً أمام التغيير والتطوير والإبداع.

وتعزو الباحثة نتيجة الفقرة (4) إلى أن العلاقات الجيدة بين المعلمين دائماً تكون بين الأمور المشتركة والإبداع صفة ليست عامة لذلك قد تترك أثراً أقل إيجابية عند بعضهم، وأن المعلمين يستفيدون من إبداعات زملائهم فيتعاونون في تقليدهم بأفكار متشابهة، تخدم المدرسة وتطورها، وأن المعلمين المبدعين لهم مكانة عند مديريهم لتمييزهم، ولذلك تكون علاقتهم مميزة وطيبة مما يساعد على تطوير العلاقة نحو الأحسن.

3. نتائج تحليل المجال الثالث: الاتصال والتواصل

جدول (20) نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاتصال والتواصل وفقراته

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
2	82.3	0.88	4.12	يحرص المدير أثناء تجواله على كسب ثقة جميع المعلمين.	1
1	86.3	0.85	4.32	يعقد اجتماعات مع المعلمين لمناقشة أمور المدرسة.	2
4	81.4	0.80	4.07	يمكن المعلمين من التعرف فيما بينهم.	3
5	81.2	0.83	4.06	يمتاز بالدقة في إيصال التعليمات اللازمة لتنفيذ مهام العمل.	4

الترتيب	النسبي % الوزن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة
3	82.0	0.81	4.10	يمتاز بالسرعة في اىصال التعليمات اللازمة لتنفيذ مهام العمل.	5
6	77.0	0.88	3.85	يقوم بعقد الاجتماعات للرد على استفسارات المعلمين.	6
8	74.9	1.03	3.74	يستخدم سياسة الباب المفتوح.	7
7	75.2	0.85	3.76	يهتم بالتغذية الراجعة التي تبين مدى استجابة المعلمين لرسائله.	8
	80.0	0.60	4.00	الدرجة الكلية	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أن أعلى فقرتين في مجال الاتصال والتواصل كانت:

– الفقرة (2) التي نصت على: "يعقد اجتماعات مع المعلمين لمناقشة أمور المدرسة"، فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 86.3%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد مدرسة خاصة تخلو من عقد اجتماعات دورية وذلك من خلال العمل الميداني، وما يرصده المدير من ملحوظات، ومن خلال عملي لاحظت كثرة النشرات الداخلية، والاجتماعات الشهرية للهيئة التدريسية بشكل عام، فالاجتماعات مطلب إداري من الرقابة الإدارية، وتحدد بأهداف ونتائج وتوصيات.

– الفقرة (1) التي نصت على: "يحرص المدير أثناء تجواله على كسب ثقة جميع المعلمين"، فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 82.3%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن اهتمام المدير في كسب ثقة جميع المعلمين، نظراً للظروف المادية التي يمر بها القطاع، واستخدام هذا الأسلوب محاولةً لتصبير المعلمين في حل مشاكلهم المادية، وكذلك يسعى المدير لكسب ثقة معلميه حفاظاً على سمعة وشهرة المدرسة.

أن أدنى فقرتين في مجال الاتصال والتواصل كانت:

– الفقرة (7) التي نصت على: "يستخدم سياسة الباب المفتوح"، فاحتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي 74.9%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس الخاصة لا يملكون اتخاذ القرار، وليس مطلوباً منهم السماع لآراء المعلمين والطلبة، وأولياء الأمور، لأن بعضهم منزوع الصلاحية، وكذلك يحتاج المدير وقتاً للأعمال الإدارية أو مراجعة أولياء الأمور أو استقبال

بعض مؤسسات المجتمع المحلي، وأن بعض المديرين يعتقدون أن هذه السياسة تسبب لهم تدخلاً في أعمالهم وإدارتهم.

– الفقرة (8) التي نصت على: "يهتم بالتغذية الراجعة التي تبين مدى استجابة المعلمين لرسائله" فاحتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 75.2%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعض المديرين يكتفون بالنقد البناء لتوجيه رسائلهم من خلال اجتماعاتهم، أو تجوالهم، ولا يفضلون متابعة ما حدث من تغييرات، وأن هناك من يوثق الإرشادات والتوجيهات بشكل كتابي فقط وذلك ليسهل المتابعة الإدارية من الجهات المختصة، وأن الاهتمام بالتغذية الراجعة يعطيهم عملاً إضافياً وتغييراً في خططهم ويزيد عليهم العبء الوظيفي.

4. نتائج تحليل المجال الرابع: التحفيز

جدول (21) نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التحفيز وفقراته

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة
1	82.6	0.83	4.13	يقوم بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على العطاء الأفضل.	1
5	76.5	0.93	3.82	يرفع من الروح المعنوية للمعلمين بمروره على الصفوف الدراسية.	2
2	80.5	0.86	4.03	يحفز المعلمين من خلال كونه القدوة الحسنة في الأقوال والأفعال.	3
7	71.0	1.01	3.55	يحرص باستمرار على تحقيق مطالب المعلمين.	4
8	69.3	0.98	3.46	يحفز المعلمين من خلال المساهمة المادية والمشاركة العملية.	5
6	73.8	0.97	3.69	يسعى لتعميق احساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع خطة العمل.	6
4	77.2	0.89	3.86	يحفز المعلمين معنوياً لتحقيق أهداف العمل المطلوبة.	7
3	78.1	0.93	3.91	يعبر عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد.	8
	76.1	0.68	3.81	الدرجة الكلية	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أن أعلى فقرتين في مجال التحفيز كانت:

– الفقرة (1) التي نصت على: "يقوم بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على العطاء الأفضل"، فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 82.6%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وجود المديرين المعلمين يعطيهم دافعية للعمل بشكل أكبر، خاصة عندما يثني عليهم ويعززهم، وكذلك كسب ثقة المعلمين من خلال المعاملة الطيبة والتواصل عن قرب، والوقوف على حاجتهم ومشاكلهم مما يحفزهم للاستمرارية، والانتماء للعمل في المدرسة.

– الفقرة (3) التي نصت على: "يحفز المعلمين من خلال كونه القدوة الحسنة في الأقوال والأفعال"، فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 80.5%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه عندما يشاهد المعلمون عمل المدير، ونشاطه، وفعاليتته، وحسن انتماؤه للعمل هذا يكون سبباً في تعزيز دافعتهم للعمل، وكذلك ترى الباحثة بأن الإنسان أسير الإحسان وعندما يتعامل المدير بسمو أخلاقه فلا يرى من المعلمين إلا ما يسره، وأن الأفعال إذا وافقت الأقوال فإن ذلك يساعد المعلمين ليشعروا بالصدق وحسن الخلق، مما يدفعهم إلى تقديم ما بوسعهم من طاقات نحو العمل.

أن أدنى فقرتين في مجال التحفيز كانت:

– الفقرة (5) التي نصت على: "يحفز المعلمين من خلال المساهمة المادية والمشاركة العملية"، فاحتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي 69.3%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعض المعلمين قد يجدون صعوبة في تلبية حاجاتهم، من وسائل تعليمية، أو كتب، لعدم امتلاك المدير قرارات مالية، وأن بعض المديرين لا يرغبون بالمشاركة العملية.

– الفقرة (4) التي نصت على: "يحرص باستمرار على تحقيق مطالب المعلمين" فاحتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 71%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك مطالب حقوقية، أو مالية يصعب تحقيقها للمعلمين وقد يضطر بعضهم إلى المحاكم لمتابعة الأمور القضائية، أو إلى تدخل وزارة العمل لحل مشاكلهم، لأن مدير المدرسة يحقق المطالب الصغيرة أما الكبيرة فتترك إلى أجل مسمى، والإلحاح لتحقيق هذه المطالب هو سبب تدني هذه الفقرة.

5. نتائج تحليل المجال الخامس: الرقابة والمتابعة

جدول (22) نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الرقابة والمتابعة وفقراته

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	85.4	0.70	4.27	يقوم أثناء تجواله بمتابعة سير العمل في مواقعه.	1
2	80.2	0.78	4.01	يصحح بجولاته جانباً مهماً من البيانات الواردة إليه.	2
3	80.1	0.90	4.00	يعزز أثناء تجواله مبدأ الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	3
5	79.0	0.90	3.95	يطور من أساليب المتابعة والرقابة في المدرسة.	4
4	79.3	0.90	3.96	يعمل على معالجة ما يحدث من انحرافات في الإدارة المدرسية	5
8	71.9	0.92	3.60	يستفيد من تجواله في تقييم الدورات التدريبية التي حصل عليها المعلمون.	6
6	75.9	0.87	3.79	يقوم العمل من خلال حجم الانجازات ونوعيتها.	7
6	75.9	1.01	3.79	يستخدم وسائل رقابية واضحة لجميع المعلمين.	8
	78.4	0.64	3.92	الدرجة الكلية	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أن أعلى فقرتين في مجال الرقابة والمتابعة كانت:

- الفقرة (1) التي نصت على: "يقوم أثناء تجواله بمتابعة سير العمل في مواقعه"، فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 85.4%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة. وتعرزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدير يعتمد خلال تجواله على نفسه والوقوف على كل صغيرة وكبيرة عند المتابعة، وهذا يسهل عليه المتابعة المستمرة، ويستعين المدير بالإداريين للكشف عن المشكلات التي تواجهه أثناء العمل، ويتفقد آلية العمل، والإجراءات اللازمة للتطوير أولاً بأول.
- الفقرة (2) التي نصت على: "يصحح بجولاته جانباً مهماً من البيانات الواردة إليه"، فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 80.2%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتباع أسلوب الملاحظة، من خلال تجوال المدير، وبذلك يأخذ صورة واضحة عن سير العمل، ويتحقق من المعلومات الواردة من خلال المتابعة اليومية، والجولات العديدة، ويثق في البيانات، وبذلك يصبح لديه القدرة والسرعة في معرفة الحقائق.

أن أدنى فقرتين في مجال الرقابة والمتابعة كانت:

– الفقرة (6) التي نصت على: "يستفيد من تجواله في تقييم الدورات التدريبية التي حصل عليها المعلمون"، فاحتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي 71.9%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى متابعة المدير للمعلمين، من خلال الزيارات الصفية وحضور الحصص الإشرافية وملاحظة مدى تطبيق المعلمين لما تعلموه في الدورات التدريبية، والوقوف على أهم النقاط التي لم يستفد منها المعلمون في الدورات، والعمل على تفعيلها، والتركيز عليها، والاهتمام بها، ورصد حاجات المعلمين من الدورات التي تفيدهم، ولها علاقة بعملهم ومباحثهم.

– الفقرة (7) التي نصت على: "يقوم العمل من خلال حجم الانجازات ونوعيتها"، والفقرة (8) والتي نصت على "يستخدم وسائل رقابية واضحة لجميع المعلمين" فاحتلتا المرتبة السابعة بوزن نسبي 75.9%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هاتين الفقرتين.

وتعزو الباحثة نتيجة الفقرة (7) إلى أن المدير يضع خطة دراسية تشمل جميع مجالات المدرسة، وفيها انجازات المدرسة الخاصة لكل عام دراسي، ومن خلالها يتعرف على النقاط التي لم يتم تحقيقها، أو العكس، ويحاول الموازنة بين حجم الإنجازات وعددها ونوعيتها، ويركز على الأنشطة اللاصفية، والمسابقات التربوية التي تساعد على تقييم أداء المعلمين.

وتعزو الباحثة نتيجة الفقرة (8) إلى أن المدير يعتمد على نفسه، والوقوف عند الرقابة على المعلمين وهذه الطريقة تسهل عليه إجراءات الرقابة والمتابعة.

6. نتائج تحليل المجال السادس: اتخاذ القرار

جدول (23) نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال اتخاذ القرار وفقراته

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة
1	79.9	0.87	3.99	يملك القدرة على تحديد المشكلات التي تواجه الإدارة والمعلمين.	1
7	75.2	0.90	3.76	يعتمد أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات.	2
9	71.3	1.14	3.57	يستعين بأراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات.	3
8	71.8	1.12	3.59	يستعين بأراء اللجان المختلفة قبل اتخاذ القرارات.	4
3	78.4	0.94	3.92	يملك القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	5
4	76.9	1.04	3.85	يملك مهارة السرعة في اتخاذ القرار .	6
6	75.7	0.98	3.78	يتخذ القرار بعد تحليل ودراسة المشكلة.	7
2	78.9	0.92	3.94	يقوم بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	8
4	77.0	0.97	3.85	يقوم بتقييم النتائج المترتبة على اتخاذ القرار.	9
	76.1	0.76	3.81	الدرجة الكلية	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أن أعلى فقرتين في مجال اتخاذ القرار كانت:

– الفقرة (1) التي نصت على: "يملك القدرة على تحديد المشكلات التي تواجه الإدارة والمعلمين"، فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 79.9%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تفهم المدير لمشكلات المعلمين محاولة اشراكهم في اتخاذ القرارات من خلال اللجان المدرسية، ومن خلال الاطلاع على الطرق الصحيحة في ذلك، ومتابعة العمل باستمرار، يؤدي إلى الكشف المبكر عن وجود مشاكل في المدرسة، وعلى إيجاد الأنسب.

– الفقرة (8) التي نصت على: "يقوم بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه"، فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 78.9%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن اتخاذ القرار احتياج إداري مهم لسير العمل التربوي ولا يمكن تطور العمل إلا بمتابعة القرار الذي تم اتخاذه، وأن تقويم العمل من خلال صرف وقت لمتابعة القرار يزيد من فرص التطور والتحسين، وأن اتخاذ القرار يتمثل في إعطاء المدير ملحوظاته لبعض جوانب القصور والإهمال في تنفيذ القرار.

أن أدنى فقرتين في مجال اتخاذ القرار كانت:

– الفقرة (3) التي نصت على: "يستعين بآراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات"، فاحتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي 71.3%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين عنصراً مهماً في العملية التعليمية، ومن الواجب مشاركتهم، والاستماع لآرائهم، ومعرفة أفكارهم، وأن مشاركة المعلمين تطبيقاً لقوله تعالى "وأمرهم شورى بينهم" (الشورى، آية 38) ويساعدهم في اتخاذ الحلول الصحيحة، وأن تقبل المدير الاقتراحات والحلول البديلة يساعده على اتخاذ القرار الأفضل.

– الفقرة (4) والتي نصت على: "يستعين بآراء اللجان المختلفة قبل اتخاذ القرارات"، فاحتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 71.8%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاجتماعات الرمزية الخاصة باللجان المختلفة تساعد المدير على معرفة أفكار جديدة وحلول بديلة من خلال المشاركة الفعالة، وأن مراعاة ظروف المعلمين بطرق مناسبة للواقع الذي يعيشونه يساعد في اتخاذ قرارات مناسبة وصائبة، وأن دعم الروابط الإنسانية والمشاركة الإيجابية من خلال التواصل الفعال يحققان العدالة في صنع القرار المناسب.

التساؤل الثاني: ما درجة أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر

مديريهم؟

أولاً: تحليل مجالات الاستبانة ككل:

للإجابة على هذا التساؤل، فقد تم إيجاد المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل مجال من مجالات استبانة قياس مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر مديريهم في المدارس الخاصة، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات الاستبانة يساوي 4.26، والانحراف المعياري يساوي 0.35، والوزن النسبي يساوي 85.1%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مجالات استبانة مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر مديريهم في المدارس الخاصة.

جدول (24) نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لجميع مجالات الاستبانة الثانية:
مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر مديريهم في المدارس الخاصة

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	83.2	0.40	4.16	المجال الأول: إدارة الصف
4	80.8	0.53	4.04	المجال الثاني: التقويم
2	86.4	0.43	4.32	المجال الثالث: الانضباط
1	90.4	0.31	4.52	المجال الرابع: العلاقات الاجتماعية المدرسية
	85.3	0.35	4.26	جميع مجالات الاستبانة

ويتضح أيضاً من الجدول السابق حصول مجالات استبانة: مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر مديريهم في المدارس الخاصة على ما يلي:

- حصل المجال الأول إدارة الصف: على المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوزن النسبي للمجال 83.2%، وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة على درجات هذا المجال. وترى الباحثة أن ضبط الصف يساهم في توصيل المعلومات بشكل مناسب لجميع الفئات العمرية ذلك بتوفير الهدوء، والاستماع الجيد، وأن الإدارة الصفية السليمة تساهم في إيجاد جو ايجابي بين الطلبة وتساهم في نشر ثقافة احترام الرأي والرأي الآخر.
- حصل المجال الثاني التقويم: على المرتبة الرابعة، حيث بلغ الوزن النسبي للمجال 80.8% وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة على درجات هذا المجال. وترى الباحثة أن استخدام المعلمين للاختبارات التشخيصية لمعرفة نقاط القوة والضعف يساهم بشكل كبير في الوقوف على حل المشكلات التحصيلية لطلبتهم وبذلك يقوم المعلمون باستمرار بتقييم أداء طلبتهم، وفق أساليب متنوعة، وإجراءات مختلفة، لتحقيق الأهداف المنشودة.
- حصل المجال الثالث الانضباط: على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي للمجال 86.4%، وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة على درجات هذا المجال. وترى الباحثة أن من أهم الممارسات الإيجابية في المدرسة هو المحافظة على السلوك السوي لدى الطلبة، فمبدأ التعليم هو التربية بالقوة الحسنة، ولذلك يعمل المعلمون بشكل عام على تنمية الأخلاق الحميدة والسلوكات الحسنة لما لها من مصلحة فردية واجتماعية وتربوية، والمحافظة على اغتنام أوقاتهم بالغايات الإيجابية.

– حصل المجال الرابع العلاقات الاجتماعية المدرسية: على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي للمجال 90.4%، وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة على درجات هذا المجال. وترى الباحثة أن إشراك الطلبة في النشاطات اللامنهجية في المدرسة، وتفعيل دورهم، وتعزيز الثقة بينهم وبين معلمهم، واحترام آرائهم، ومساعدتهم في حل المشكلات الصفية والمدرسية، يساعد في بناء جيل قادر على تشكيل شخصية قوية، ولذلك يسعى المعلمون لبناء علاقات ودية، وحميمة مع طلبتهم.

ثانياً: تحليل فقرات كل مجال من مجالات استبانة مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر مديرهم في المدارس الخاصة:

1. نتائج تحليل المجال الأول: إدارة الصف

جدول (25) نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال إدارة الصف وفقراته

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	المعيار المعياري	النسبة %	الترتيب
1	يحافظ المعلم على التوازن بين توجيهاته واختيار الطلبة.	3.94	0.49	78.8	10
2	يقدم للطلبة توجيهات واضحة.	4.29	0.68	85.9	2
3	يمنح للطلبة قدرًا من حرية التفكير.	4.00	0.65	80.0	9
4	يوفر قدرًا كافيًا من ممارسة المهارات التعليمية للطلبة.	4.09	0.67	81.8	8
5	يتيح الفرصة للطلبة للاختيار والتعبير.	4.15	0.44	82.9	7
6	يعطي الفرصة للطلبة للعمل كفريق.	4.18	0.72	83.5	6
7	يتيح للطلبة العمل بدافع المنافسة لإنجاز الأهداف المعقدة.	4.21	0.73	84.1	3
8	يراعي مشاعر الطلبة وميولهم وقدراتهم.	4.35	0.69	87.1	1
9	يتيح للطلبة حرية المناقشة أثناء الحصة.	4.21	0.69	84.1	3
10	يراعي الفروق الفردية بين الطلبة.	4.21	0.64	84.1	3
	الدرجة الكلية	4.16	0.40	83.2	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أن أعلى فقرتين في مجال إدارة الصف كانت:

– الفقرة (8) التي نصت على: "يراعي مشاعر الطلبة وميولهم وقدراتهم"، فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 87.1%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة. وتعرّضت الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين يساهمون في رفع الروح المعنوية لطلبتهم، في جميع الأوقات، وخاصة أوقات الامتحانات، أو الحفلات والرحلات، ومراعاة المعلمين الفروق الفردية لطلبتهم أثناء وضع الأسئلة، أو في الحصة الصفية وذلك مراعاةً لقدراتهم العلمية

والتحصيلية، وكذلك لجمع المعلمين علاقات طيبة، وذلك بعد دراسة أحوال الطلبة الاجتماعية والنفسية والصحية.

– الفقرة (2) التي نصت على: "يقدم للطلبة توجيهات واضحة"، فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 85.9%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة. وتعرّو الباحثة هذه النتيجة إلى تعزيز القيم السلوكية لدى الطلبة وإظهار الجميل لكل سلوك حسن، وتوزيع نشرات إرشادية، وعقد ورشات جماعية، لتوجيههم نحو السلوك الأفضل والأمثل، وعدم بخل المعلمين على طلبتهم في معرفة ما يحتاجونه في مجالات التعليم، وغيرها، سواء كان على صعيد المواد الدراسية، أو الخدمات الاجتماعية والنفسية. أن أدنى فقرتين في مجال إدارة الصف كانت:

– الفقرة (1) التي نصت على: "يحافظ المعلم على التوازن بين توجيهاته واختيار الطلبة"، فاحتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي 78.8%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعرّو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعض المعلمين يدركون أن التعامل مع طلبة متنوعين في تخصصاتهم يمنحهم القوة والتميز، والتعرف على أكبر شريحة من الطلبة، وأن بعض المعلمين يفضلون نوعية خاصة عند اختيار الصفوف، والشعب الدراسية، كالعلمي مثلاً.

– الفقرة (3) التي نصت على: "يمنح للطلبة قدرًا من حرية التفكير"، فاحتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 80%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتعرّو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلم يسعى دائماً إلى استخدام العصف الذهني عند إثارة تساؤل، أو قضية معينة، أثناء الحصة، أو تنفيذ النشاطات التي تحمل أعباءً تربوية، وكذلك يمنح المعلم الطلبة فرصة لاستماع آرائهم والتعبير عن أفكارهم في قضايا تخص مجتمعهم، لا تخلو منها الاختبارات الفصلية، خاصة من أسئلة مفتوحة تعبر عن رأي الطالب في قضية معينة.

2. نتائج تحليل المجال الثاني: التقييم

جدول (26) نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التقييم وفقراته

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
2	84.1	0.64	4.21	يربط التقييم بالأهداف الموضوعية مسبقاً.	1
3	82.4	0.69	4.12	يبنى الاختبارات وفق مواصفات الاختبار الجيد.	2
3	82.4	0.77	4.12	يمتلك القدرة على تنويع الاختبارات.	3
6	79.4	0.76	3.97	يطرح أسئلة تفكير متنوعة ومتعددة.	4
9	75.9	0.84	3.79	يقوم نفسه ذاتياً.	5
8	77.6	0.77	3.88	يبنى اختبارات تشخيصية للطلبة.	6
7	78.8	0.74	3.94	يقدم مقترحات لتحسين أساليب التقييم وتنويعها.	7
5	80.6	0.83	4.03	يعالج نقاط الضعف في تحليل نتائج الاختبارات.	8
1	85.9	0.68	4.29	ينوع في أساليب التقييم.	9
	80.8	0.53	4.04	الدرجة الكلية	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أن أعلى فقرتين في مجال التقييم كانت:

– الفقرة (9) التي نصت على: "ينوع في أساليب التقييم"، فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 85.1%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى متابعة المدير للمعلمين، وملحوظاته الإشرافية، وتصحيح بعض جوانب القصور. وعدم التركيز على نوع واحد من التقييم يساعد على التنبؤ الدقيق بمستوى الطلبة، وتوجهاتهم، وتخصصاتهم، والاهتمام بزيادة نسبة التحصيل سبباً للتوزيع في أساليب التقييم.

– الفقرة (1) التي نصت على: "يربط التقييم بالأهداف الموضوعية مسبقاً"، فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 84.1%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى متابعة الخطة الفصلية، والسنوية، والتعرف على الأهداف المراد تحقيقها، ومتابعة المدير لدفاتر التحضير، والأسئلة، والمواد الإثرائية، مما يساعد في تحقيق الأهداف بالطرق السليمة، وحسن الإشراف من المشرفين التربويين، والرقابة الإدارية، يساهمان في اتباع الأسس الصحيحة في إجراءات العمل السليمة.

أن أدنى فقرتين في مجال التقويم كانت:

– الفقرة (5) التي نصت على: "يقوم نفسه ذاتياً"، احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي 75.9%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتعرزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن امتلاك مهارة التقويم الذاتي تحتاج إلى معرفة، وعلم، ومهارات عليا من التفكير، وقدرة على تشخيص حقيقي للذات، فإما أن يزيد في سلوك المعلم نحو الأحسن، أو أن يعدل عن سلوك معين، وإن خير ما يقوم الإنسان نفسه به هو الشعور بالمراقبة الإلهية: " وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ " (سورة التوبة، آية 105)، والتقويم الذاتي مراجعة ذاتية، وهي غاية أماً أن يصل إليها المعلمون، والمديرين في المدارس الخاصة والعامّة.

– الفقرة (6) التي نصت على: "يبنى اختبارات تشخيصية للطلبة"، احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 77.6%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة. وتعرزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الاختبارات التشخيصية نقطة الانطلاق للطلبة ومؤشر للمعلم عن طلبته، ولكن بعض المعلمين لا يلجأون لهذه الاختبارات، لمعرفة الكاملة بمستوى أداء طلبتهم نتيجة تعليمهم في مراحل مختلفة، وأن الاختبار التشخيصي لا يحتاج التحضير المسبق أو الدراسة من قبل الطالب، وهذا يزعج كثيراً أولياء الأمور، وخاصة الطلبة من ذوي التحصيل المتدني، وأن بعض المعلمين لا يلجأون لهذا النوع من الاختبارات لأن علاقة الاختبار التشخيصي لا تدخل في تقييم مستوى أداء الطالب، فمنهم من يعدها زيادة في العبء.

3. نتائج تحليل المجال الثالث: الانضباط

جدول (27) نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الانضباط وفقراته

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
2	92.4	0.60	4.62	يراعي الجانب الانساني للطلبة.	1
8	82.4	0.64	4.12	يركز على التكامل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي.	2
1	93.5	0.47	4.68	يعزز القيم السلوكية عند الطلبة.	3
3	86.5	0.64	4.32	يُدرّب الطلبة على حسن الإصغاء.	4
4	84.7	0.65	4.24	يُيسر عملية الاتصال والتواصل مع الطلبة.	5
4	84.7	0.65	4.24	يختار الطرائق والأساليب والأنشطة التي تهيئ فرصاً مناسبة للتعلم الجيد.	6
6	84.1	0.69	4.21	يوظف الإمكانيات من أجل تحسين التعلم الصفي.	7
7	82.9	0.70	4.15	يعمل على زيادة الوقت المستفيد في التعلم.	8
	86.4	0.43	4.32	الدرجة الكلية	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أن أعلى فقرتين في مجال الانضباط كانت:

– الفقرة (3) التي نصت على: "يعزز القيم السلوكية عند الطلبة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 93.5%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى غرس القيم السلوكية، والبعد عن كل ما يخالف الإسلام والعادات والتقاليد، وذلك من أخلاق إسلامية وشعائر دينية لقوله تعالى "وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ" (سورة القلم، آية 4)، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (رواه أبو هريرة)، وأن احترام المعلمين والمدير والمرشدين والعاملين في المدرسة هو أصول الانضباط والالتزام، لذلك يتم ارشاد الطلبة باستمرار وتعليمهم كيف يحترمون جميع العاملين، وإلى طلاقة الوجه والبشاشة مع الزملاء، واحترام زملائهم في العمل لقوله عليه السلام: "لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق".

– الفقرة (1) التي نصت على: "يراعي الجانب الانساني للطلبة"، فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 92.4%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تدريب الطلبة على السلوك الإيجابي، بموجب قواعد إسلامية معينة، وأن هناك علاقة قوية بين الحاجات النفسية وتحصيل الطلبة لذلك عندما يراعي المعلمون الجانب الإنساني لطلبتهم يعملون على تقوية علاقتهم بهم، وبذلك يزداد التحصيل للطلبة، وأن العدل والمساواة في المعاملة بين الطلبة يؤدي إلى الشعور بالرضا والأمان.

أن أدنى فقرتين في مجال الانضباط كانت:

– الفقرة (2) التي نصت على: "يركز على التكامل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي"، فاحتلت المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي 82.4%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدرسة تعد مؤسسة تعليمية واجتماعية، ويوجد ترابط بين المدرسة والمجتمع المحلي، لكن هناك بعض أولياء لا يدركون دور المعلم لذلك فالمدير الناجح هو الذي يقوي علاقة المعلم والمدرسة مع المجتمع المحيط به لاكتمال الأدوار، وجعل التعاون المشترك هو الثقافة السائدة، وترى الباحثة أن حرص بعض أولياء الأمور يحرصون على تحسين العلاقة بين المدرسة أو المجتمع المحلي وعلى دعم المدرسة مادياً ومعنوياً، وأيضاً إن المشاركة الإيجابية للمجتمع المحلي تسهل على المدرسة أداء رسالتها، وتيسر على المعلمين أداء دورهم الفعال.

– الفقرة (8) التي نصت على: "يعمل على زيادة الوقت المستفيد في التعلم"، فاحتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 82.9%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين يحاولون التوضيح لطلبتهم أهمية الوقت، والاستفادة منه في كسب أكبر قسط من تعلمهم، وذلك من خلال تعرفهم على أهميته، وقيمه الشرعية لقوله صلى الله عليه وسلم "لا تزول قدما عبد حتى يسأل عن عمره فيم أفناه" (أخرجه أبي برزة الأسلمي)، وأن اغتنام الوقت في التعلم يزيد من حجم الإنجاز والتقدم والتعلم لذلك يهتم المعلمون وقتهم بكفاءة لأنه مقياسهم لتقدم طلبتهم، وخير مثال: إعطاء المعلمين حصصاً إضافية لطلبتهم.

4. نتائج تحليل المجال الرابع: العلاقات الاجتماعية المدرسية

جدول (28) نتائج المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال العلاقات الاجتماعية المدرسية وفقراته

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	ينظر إلى طلبته نظرة احترام.	4.71	0.46	94.1	1
2	يعزز أعمال وأنشطة الطلبة.	4.53	0.51	90.6	6
3	يتفهم مشكلات الطلبة بصورة مرضية.	4.26	0.67	85.3	10
4	يراعي الظروف العامة التي يمر بها الطلبة.	4.44	0.61	88.8	7
5	يتقبل الأعذار المقنعة من الطلبة.	4.38	0.70	87.6	8
6	يساوي في المعاملة بين الطلبة دون تمييز.	4.38	0.70	87.6	8
7	يتعاون بروح الفريق مع زملائه في العمل.	4.68	0.53	93.5	2
8	يحترم آراء زملائه في العمل.	4.68	0.47	93.5	2
9	يتقبل من مديره ما يقوله من آراء وأفكار	4.59	0.50	91.8	4
10	يتعاون مع مديره في حل المشكلات التي تواجه الطلبة.	4.56	0.56	91.2	5
	الدرجة الكلية	4.52	0.31	90.4	

تبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أن أعلى فقرتين في مجال العلاقات الاجتماعية المدرسية كانت:

– الفقرة (1) التي نصت على: "ينظر إلى طلبته نظرة احترام"، فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 94.1%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن دور المعلم لا يقتصر على تقديم المعلومات المقررة في المنهاج، بل تشجيع الطلبة على اكتساب العلوم الأخرى، النافعة لهم ولمجتمعهم لذلك يحرص في نفوسهم حب العلم واحترام المعلمين، وأن المعلم قدوة حسنة لطلبتهم، سواء في المدرسة، أو خارجها، فهو يؤدي دوراً مهماً في شخصية الطالب، فعندما يكون قدوة حسنة ينظر إليه طلبته

بحب واحترام، وترى الباحثة أن المعلم الناجح هو الذي يعمل على تنمية الميول، والرغبات، والاتجاهات السليمة لطلبته، وبذلك ينال حبهم واحترامهم.

– الفقرة (7) التي نصت على: "يتعاون بروح الفريق مع زملائه في العمل"، والفقرة (8) والتي نصت على "يحترم آراء زملائه في العمل" فاحتلتا المرتبة الثانية بوزن نسبي 93.5%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هاتين الفقرتين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التعاون مبدأ ديني وإنساني، ولا يمكن أن تستقيم الحياة بدونها، ومن خلال العمل بروح الفريق يتجلى التلاحم بين المعلمين وزملائهم وإدارتهم، وتنمو روح المحبة والإخاء والتفاعل الإيجابي، ويتحقق مبدأ الجماعة لأن يد الله مع الجماعة.

أن أدنى فقرتين في مجال العلاقات الاجتماعية المدرسية كانت:

– الفقرة (3) التي نصت على: "يتفهم مشكلات الطلبة بصورة مرضية"، فاحتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي 85.3%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تعاون المعلم مع المرشد التربوي في حل مشكلات طلبته، بصورة تلبى رغباتهم، واكتشاف مشاكل الطلبة الخاصة بطريقة مبكرة يساعد في إيجاد حلول مناسبة، وأن مهمة المعلم ليست فقط حشو المعلومات في عقول طلبته، بل أن يكون خير معلم، ومساعداً لطلبته في التغلب على صعوباتهم.

– الفقرة (5) التي نصت على: "يقبل الأعداء المقنعة من الطلبة"، والفقرة (6) والتي نصت على "يساوي في المعاملة بين الطلبة دون تمييز" فاحتلتا المرتبة الثامنة بوزن نسبي 87.6%، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة.

وتعزو الباحثة نتيجة الفقرة (5) إلى أن المعلم يعالج مشكلات وأعداء طلبته بالحب والود والحنان والتوجيه والإرشاد وبذلك يكسب ثقة طلبته ويستطيع أن يحصل على الصدق في تعامله معهم، وأن هناك شعوراً من الطلبة بأن معلمهم لن يتقبلوا أعداءهم، لذلك يمنح المعلم الطالب فرصة أخرى، ليشعر بالأمان.

وتعزو الباحثة نتيجة الفقرة (6) إلى أن المعلمين يؤمنون بأن طلبتهم متساوون في الحقوق، وقد وهبهم الله عقلاً وقلباً وضميراً لذلك يتيحون الفرصة للجميع، وأن بعض الطلبة يعانون من التمييز على أساس التحصيل العلمي، وهذا يجعل المعلمين لا يدركون تأثيرات وانعكاسات ذلك على نفوس طلبتهم. وقد تتجلى بعض نقاط التمييز في المدارس المشتركة (المختلطة) وتكمن في تمييز المعلمين والمعلمات للجنس الآخر.

ثالثاً: نتائج تحليل فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الثلاثة التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T " لعينتين مستقلتين، لكشف الفروق في متوسطات استجابات الباحثين، حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، تعزى لمتغير الجنس، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (29) نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات الباحثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار T	معلمة		معلم		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
//0.084	-1.743	0.48	4.03	0.62	3.90	المجال الأول: التخطيط
//0.247	-1.163	0.55	4.02	0.64	3.93	المجال الثاني: التطوير والإبداع
//0.415	-0.817	0.58	4.02	0.62	3.95	المجال الثالث: الاتصال والتواصل
//0.732	0.342	0.68	3.79	0.68	3.82	المجال الرابع: التحفيز
*0.009	-2.659	0.61	3.99	0.66	3.76	المجال الخامس: الرقابة والمتابعة
*0.046	-2.012	0.69	3.87	0.85	3.66	المجال السادس: اتخاذ القرار
//0.118	-1.572	0.48	3.95	0.61	3.83	الدرجة الكلية

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند 0.05

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (29) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لكل من مجالات (التخطيط، التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز، الدرجة الكلية)، وبذلك يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق في متوسطات استجابات الباحثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير الجنس عامل غير مؤثر في المجالات التالية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال (التخطيط، التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (العديدي، 2013) ودراسة: (صباح، 2012) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

كما تبين من النتائج أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من مجالات: (الرقابة والمتابعة، اتخاذ القرار)، وبذلك يمكن استنتاج أنه: توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، لهذه المجالات تعزى لمتغير الجنس. والفروق كانت لصالح المعلمات، حيث إن المتوسط الحسابي للمعلمات أكبر من المتوسط الحسابي للمعلمين.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T " لعينتين مستقلتين، لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين، حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (30) نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار T	دراسات عليا		بكالوريوس		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
//0.095	-1.730	0.48	4.16	0.54	3.98	المجال الأول: التخطيط
//0.196	-1.324	0.47	4.13	0.60	3.99	المجال الثاني: التطوير والإبداع
//0.876	-0.158	0.62	4.02	0.60	4.00	المجال الثالث: الاتصال والتواصل
//0.701	0.388	0.66	3.76	0.68	3.81	المجال الرابع: التحفيز
//0.643	-0.469	0.60	3.98	0.64	3.92	المجال الخامس: الرقابة والمتابعة
//0.510	0.668	0.83	3.70	0.75	3.82	المجال السادس: اتخاذ القرار
//0.756	-0.314	0.50	3.95	0.54	3.92	الدرجة الكلية

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (30) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لجميع مجالات الاستبانة: (التخطيط، التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز، الرقابة والمتابعة، اتخاذ القرار، الدرجة الكلية)، وبذلك يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير المؤهل العلمي عامل غير مؤثر في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (العديدي، 2013) ودراسة (صباح، 2012) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (31) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال تعزى لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.010	4.649	1.292	2	2.585	بين المجموعات	المجال الأول: التخطيط
		0.278	265	73.660	داخل المجموعات	
			267	76.245	المجموع	
//0.195	1.641	0.566	2	1.133	بين المجموعات	المجال الثاني: التطوير والإبداع
		0.345	265	91.445	داخل المجموعات	
			267	92.578	المجموع	
//0.768	0.263	0.095	2	0.189	بين المجموعات	المجال الثالث: الاتصال والتواصل
		0.358	265	94.919	داخل المجموعات	
			267	95.108	المجموع	
//0.741	0.300	0.140	2	0.280	بين المجموعات	المجال الرابع: التحفيز
		0.467	265	123.758	داخل المجموعات	
			267	124.038	المجموع	

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
//0.128	2.070	0.830	2	1.660	بين المجموعات	المجال الخامس: الرقابة والمتابعة
		0.401	265	106.229	داخل المجموعات	
			267	107.890	المجموع	
*0.022	3.847	2.149	2	4.298	بين المجموعات	المجال السادس: اتخاذ القرار
		0.559	265	148.008	داخل المجموعات	
			267	152.306	المجموع	
//0.099	2.332	0.657	2	1.314	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.282	265	74.679	داخل المجموعات	
			267	75.993	المجموع	

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند 0.05

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (31) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لكل من مجالات: (التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز، الرقابة والمتابعة، الدرجة الكلية)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير سنوات الخدمة عامل غير مؤثر في الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال ومجالاتها التالية: (التطوير والإبداع، الاتصال والتواصل، التحفيز، الرقابة والمتابعة).

كما تبين من النتائج أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من مجالات: (التخطيط، اتخاذ القرار)، وبذلك يمكن استنتاج أنه: توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال لهذه المجالات، تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويوضح جدول (32) هذه الفروق من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (32) المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة لمتغير سنوات الخدمة حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال

المتوسط الحسابي			المجال
أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر	
4.07	3.98	3.82	التخطيط
3.90	3.81	3.59	اتخاذ القرار

تشير النتائج الموضحة في جدول (32) أنه: توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال لمجال: (التخطيط، اتخاذ القرار)، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، لصالح عينة الدراسة الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين جدد، ويحتاجون إلى تثبيتهم في الخدمة، ويرون في المدير أن لديه تخطيطاً جيداً وأن أفكاره صحيحة، وأنه قادر على اتخاذ القرار، ولكن عندما يكون المعلم لديه خبرة يستطيع التقييم بشكل أكبر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (العبيدي، 2013) ودراسة (صباح، 2012) في وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الثلاثة التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T " لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين، حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة، تعزى لمتغير الجنس، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (33) نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار T	مديرة		مدير		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
//0.776	-0.287	0.45	4.18	0.34	4.14	المجال الأول: إدارة الصف
//0.330	-0.995	0.44	4.12	0.62	3.93	المجال الثاني: التقويم
//0.608	-0.520	0.38	4.36	0.49	4.28	المجال الثالث: الانضباط
//0.817	-0.233	0.32	4.53	0.30	4.51	المجال الرابع: العلاقات الاجتماعية المدرسية
//0.504	-0.676	0.36	4.30	0.33	4.22	الدرجة الكلية

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (33) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لجميع مجالات الاستبانة: (إدارة الصف، التقويم، الانضباط، العلاقات الاجتماعية المدرسية، الدرجة الكلية)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة، تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير الجنس عامل غير مؤثر في درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (الديراوي، 2008) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T " لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين، حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (34) نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار T	دراسات عليا		بكالوريوس		المجال
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
//0.740	-0.338	0.39	4.20	0.41	4.15	المجال الأول: إدارة الصف
//0.943	-0.073	0.46	4.05	0.56	4.04	المجال الثاني: التقويم
//0.467	0.754	0.56	4.21	0.38	4.36	المجال الثالث: الانضباط
//0.450	0.781	0.36	4.44	0.29	4.55	المجال الرابع: العلاقات الاجتماعية المدرسية
//0.768	0.301	0.38	4.23	0.34	4.27	الدرجة الكلية

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (34) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لجميع مجالات الاستبانة: (إدارة الصف، التقويم، الانضباط، العلاقات الاجتماعية المدرسية، الدرجة الكلية)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين، حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير المؤهل العلمي عامل غير مؤثر في درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة: (الديراوي، 2008) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (35) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
//0.831	0.186	0.031	2	0.063	بين المجموعات	المجال الأول: إدارة الصف
		0.169	31	5.237	داخل المجموعات	
			33	5.300	المجموع	
//0.538	0.633	0.182	2	0.364	بين المجموعات	المجال الثاني: التقويم
		0.288	31	8.917	داخل المجموعات	
			33	9.281	المجموع	
//0.791	0.236	0.045	2	0.091	بين المجموعات	المجال الثالث: الانضباط
		0.193	31	5.978	داخل المجموعات	
			33	6.068	المجموع	
//0.638	0.456	0.045	2	0.090	بين المجموعات	المجال الرابع: العلاقات الاجتماعية المدرسية
		0.098	31	3.046	داخل المجموعات	
			33	3.136	المجموع	
//0.673	0.401	0.050	2	0.100	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.125	31	3.861	داخل المجموعات	
			33	3.961	المجموع	

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (35) أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لجميع مجالات الاستبانة: (إدارة الصف، التقويم، الانضباط، العلاقات الاجتماعية المدرسية، الدرجة الكلية)، وبذلك يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة، تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير سنوات الخدمة عامل غير مؤثر في درجة مستوى أداء المعلمين في المدارس الخاصة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة: (الديراوي، 2008) في عدم وجود فروق، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم.

للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال، وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (36) معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم

درجة أداء المعلمين					درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال
الدرجة الكلية	العلاقات الاجتماعية المدرسية	الانضباط	التقويم	إدارة الصف	
//0.048	*0.002	//0.086	//0.110	//0.210	المجال الأول: التخطيط
//0.126	//0.083	//0.155	//0.061	//0.281	المجال الثاني: التطوير والإبداع
//0.181	//0.152	//0.161	*0.037	//0.368	المجال الثالث: الاتصال والتواصل
//0.283	//0.230	//0.213	//0.066	//0.468	المجال الرابع: التحفيز
//0.238	//0.295	//0.279	*0.002	//0.298	المجال الخامس: الرقابة والمتابعة
//0.240	//0.236	//0.192	//0.114	//0.287	المجال السادس: اتخاذ القرار
//0.230	//0.212	//0.216	*0.015	//0.370	الدرجة الكلية

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند 0.05

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (36) أن معامل الارتباط بيرسون (0.230)، والقيمة الاحتمالية، أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وبين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة أداء معلمهم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:

- الإدارة بالتجوال جزء من عمل المدير، مقابل الأعمال والمهام الأخرى التي يقوم بها.
- أن المعلمين يقومون بدورهم المطلوب، وفق ما يمليه عليهم دينهم واخلاصهم امتثالاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (أخرجه أبو يعلى

والبطلاوي)، ولا يحتاجون إلى رقابة، رغم تدني رواتبهم طوال العام الدراسي نظراً لظروف المدرسة.

- تأثير المدير في المعلمين ليس فقط من خلال الزيارات الميدانية، ولكن من خلال علاقاته الانسانية بهم، والمعاملة الحسنة، وتلبية احتياجاتهم.
 - المعلمون يدركون بأن مصيرهم في يد المدير نفسه، اذا كان صاحب المدرسة، وليس من جهات خارجية لذلك يقومون بتحسين أدائهم حفاظاً على مصدر رزقهم.
 - بعض المعلمين يحاولون باستمرار تحسين أدائهم للحصول على خبرة تعليمية يستفيدون منها في تطوير أنفسهم علمياً وإدارياً.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة: (قدومي والخوالدة، 2013) في وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة الإدارة بالتجوال والأداء.

رابعاً: التوصيات:

1. تحفيز المعلمين على تطوير أنفسهم وبعث روح المنافسة بينهم، والحرص على المكافآت المادية والمعنوية.
2. عقد ورشات تدريبية للمعلمين، قبل تعيينهم من وزارة التربية والتعليم، خاصة بالإدارة الصفية.
3. اعطاء مدير المدرسة صلاحيات للمعلمين، والاشراف عليها.
4. حفظ حقوق العاملين حتى يشعروا بالأمن الوظيفي، وذلك من خلال تطبيق قوانين وزارة العمل.
5. القيام بزيارات تبادلية لمدارس الحكومة، ووكالة الغوث للاستفادة من ذوي الخبرات.
6. البعد عن أساليب الإدارة التقليدية، من تصيد الأخطاء، أو الرقابة السلبية، واستبدال ذلك بمنح الثقة والمشاركة في التخطيط، وصنع القرار.
7. أخذ موافقة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، في تعيين مدير المدرسة، ضمن الشروط الخاصة بذلك.
8. ضرورة توجيه المعلمين والمديرين، باستخدام الأساليب الحديثة، والبرامج التدريبية المتطورة، وتقديم تعليم نوعي في المدارس الخاصة.
9. اشراك المعلمين في الخطط المدرسية السنوية للمدرسة والعمل على تنفيذ أهدافها.
10. الاطلاع على عمل اللجان المدرسية والعمل بروح الفريق الواحد.
11. العمل على ايجاد الجو النفسي التربوي الجيد لتحقيق أهداف المدرسة.
12. العمل على تحقيق متطلبات الجودة في الأداء التربوي للمعلمين.
13. فتح قنوات اتصال مع مركز الاشراف التربوي والتدريب ومتابعة كل ما هو جديد.

خامساً: المقترحات:

1. ايجاد آليات جديدة للعمل الاداري وتطوير الموجود فيها في المدارس الخاصة.
2. اعطاء درع التميز للمدارس الخاصة الفعالة واشراكها في الخطط التربوية.
3. تدريب المعلمين الجدد تدريباً حقيقياً على يد مدربين أكفاء من وزارة التربية والتعليم لتحسين مهاراتهم وقدراتهم.
4. فتح باب الترقى لمعلمي المدارس الخاصة ورفع الاجر للمبدعين.
5. توفير بيئة عمل متميزة للعاملين في المدارس الخاصة وذلك لتقديم تعليم نوعي.

المصادر والمراجع

المصادر المراجع

القرآن الكريم:

- سورة الشورى، آية 38.
- سورة القلم، آية 4.
- سورة الزمر، آية 9.

الأحاديث الشريفة

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حسب الله، علي (2000): النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة ودور مدير المدرسة في تطويره من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو حصيرة، نفين (2008): فاعلية مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظر المشرفين التربويين في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو علام، رجاء (2010): **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- أبو هاشم، محمد (2013): الدور الرقابي لوزارة الاقتصاد الوطني على الواردات من المواد الغذائية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأسطل، عيسى (2013): "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- اشتوي، محمد (2012): الإدارة بالتجوال والإدارة بالجوال، دراسة غير منشور، جامعة القدس المفتوحة، طولكرم.
- برنوطي، سعاد (2004): **إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- بلبيسي، فاتنة (2007): "درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- البهبهاني، شحدة (2003): تصور مقترح للارتقاء بالمستوى المهني لمعلمي المرحلة الأساسية العليا في ضوء المشكلات المهنية التي تواجههم في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- تشارلي، سي (2001): **المدير الفوري**، الرياض، ترجمة مكتبة جرير.

- ثابت، زياد وآخرون (2010): سياسة الحد من العنف في المدارس الفلسطينية ، نشرة تربوية وزارة التربية والتعليم، غزة.
- الجدي، عائدة (2008): دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات طالبات المرحلة الثانوية بمحافظات غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جروان، فتحي (2002): الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، عمان.
- جوهر، صلاح (2002) أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات، دراسة منشورة، مجلة التربية.
- الحراشنة، محمد، ومقابلة، محمد (2009): "درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (4+3).
- حمود، خضير (2002): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- حمود، خضير، والخرشة، ياسين (2007): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة.
- الخالدي، أديب (2003): سيكولوجية الفروق الفردية والتفوق العقلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخضير، محسن (2000): الإدارة بالتجوال منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية مجموعة الاسرار الخفية وراء نجاح 500 شركة عالمية، ايزاك للنشر والتوزيع، مصر.
- الخواجا، عبد الفتاح (2009): تطوير القيادة المدرسية والإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن.
- الديراوي، اسماعيل (2008): دور الاشراف الوقائي في تحسين أداء المعلمين الجدد في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- زكري، عبد اللطيف (2005): إدارة سلوك الفرد في المؤسسة والمجتمع، الطبعة الأولى، عمان.
- زيارة، فريد (2009): وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان.
- السالمي، علاء (2005): نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- السعود، راتب (2011): القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- السقا، ميسون (2009): أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- سلامة، جهاد (2013): "دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- سمور، رياض (2000): معوقات الاداء المهني لدى معلمي مرحلة التعليم الثانوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- الشامي لبنان، نينو ماركو (2001): الإدارة: المبادئ الأساسية، الطبعة الأولى، المركز القومي للنشر، عمان.
- شاويش، مصطفى (2005): إدارة الموارد البشري إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الشهري، محمد (2011): "تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة في ضوء الإدارة بالتجوال"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- صالح، آمنة (2004): "المشكلات الإدارية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلبة في محافظات شمال فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- صباح، ايمان (2012): "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية للإدارة بالتجوال في مدارس وكالة الغوث الدولية وسبل تفعيلها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صيام، محمد (2007) "دور أساليب الإشراف التربوي في تطوير الأداء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- عابدين، محمد (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الجليل، سيد (2004): "تطوير إدارة المدرسة الثانوية الزراعية في ضوء مفهوم الإدارة بالتجوال"، رسالة ماجستير، جامعة جنوب الوادي، أسوان.
- العجمي، محمد (2009): الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر.
- العجمي، محمد (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الفكر العربي، مصر.
- عزت، جودت (2004): التوجيه المدرسي مفاهيمه النظرية - أساليبه الفنية - تطبيقاته العملية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- عفانة، عز، ومحمد، حمدان (2005): مستوى الأداء الصفّي لمعلمي المرحلة الإعدادية بغزة وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، جامعة عين شمس، كلية التربية، العدد 10.

- العلاق، بشير (2008): الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- عماد الدين، منى (2004): "الإدارة بالتجوال"، مجلة المعرفة، العدد (95).
- العميرة، محمد (2001): مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- العمري، عايض (2003) تطبيقات الجودة وأهميتها لتطوير خدمات المكاتب الهندسية الاستشارية، دراسة منشورة، الرياض.
- العواملة، نائل (2004): الأداء الإداري في المؤسسات العامة والإقليمية بين الإقليمية والعولمة، مجلة الدراسات والعلوم الإنسانية، مجلد 31، عدد 3.
- العيدي، أمل (2013): "أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية"، دراسة منشورة، مجلة جامعة مؤتة، المجلد 6، العدد 11، البصرة.
- عيسى، صفاء (2013): "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء مديري المدارس"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- فارس، طه (2014): واجبات المعلم تجاه طلبة، الطبعة الأولى.
- قدومي، منال، والخوالدة، تيسير (2013): "الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي تلك المدارس"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (2)، العدد (6)، ص 141-172.
- قطناني، محمد، ومريزيق، هشام (2012): تربية الموهوبين وتنميتهم، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- القمزي، حمد (2007): "تقويم الأداء الوظيفي للمعلم بناء على آراء الطلبة"، مقالة منشورة، مجلة المعرفة السعودية، المجلد (3)، العدد (157)، ص 201-239.
- الكرخي، مجيد (2010): التحليل الكمي والاقتصادي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- اللوزي، موسى، وآخرون (2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- المجدوب، فاروق (2002): الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.
- مجيد، سوسن (2011): تطورات معاصرة في التقويم، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
- المقيد، عارف (2009): مشكلات الإدارة الصفية التي تواجه معلمي المرحلة الابتدائية بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- ملحم، سامي (2001): **سيكولوجية التعلم والتعليم "الأسس النظرية والتطبيقية"**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبعة، عمان.
- ملحم، يحيى (2004): **التمكين مفهوم اداري معاصر**، جامعة اليرموك إربد، الأردن.
- ملحم، يحيى (2006): **التمكين: مفهوم إداري معاصر**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر.
- المناعمة، عمر (2005): **دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نصرالله، حنا (2002): **إدارة الموارد البشرية**، عمان، الأردن، دار زهران للنشر.
- الوادي، محمود (2012): **التمكين الإداري في العصر الحديث**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): **الإصدار الأول**، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Brown, G& Coley, k (2011): **The effect of walkthrough observations on teacher perspectives in Christian schools**, Christian perspective in education, Vol.4, Issue.2, pp 1- 24.
- Koerperich, Robert (2008): **The effects of classroom walk-through observations on teachers' professional growth**, Doctoral Dissertations, Arizona State University.
- Keruskin, T. E (2006): **The perceptions of high school principals student achievement by conducting walkthroughs**, Doctoral dissertation, University of Pittsburg.
- McKinney, T (2004): **The satisfaction of nurses in correlation with the time nurse managers spend with them**, Master dissertation, Texas Tech University.
- Hildebrand, M (2006): **The Implications Of Management By Walking About: a case study of a German hospital**, Leadership inHealth Services, vol.19, No.4, pp.3- 17.

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

استبانة قياس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال
من وجهة نظر معلمهم

المعلم الفاضل/ المعلمة الفاضلة : المحترم/ة
تحية طيبة و بعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية كمتطلب لنيل درجة الماجستير من قسم أصول التربية/
الإدارة التربوية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة
بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم".

لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستمارة المرفقة، مع مراعاة
الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى
نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم للأغراض العلمية فقط.

والمقصود بالإدارة بالتجوال: علم اختصار المسافات الجغرافية واختصار المسافات الزمنية
وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث والمعاشية الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى
والتعاونية مع قوى العمل.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ميسون صالح

أولاً: البيانات الشخصية:

- الجنس : () ذكر () أنثى
 - المؤهل العلمي : () بكالوريوس () دراسات عليا
 - سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () 5 إلى أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر

ثانياً: فقرات الاستبانة:

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة بموضوع الدراسة، يرجى وضع علامة (/) أمام الخيار المناسب:

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
المجال الأول: التخطيط					
1.	يبرز المدير أثناء تجواله نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة.				
2.	يحدد في تجواله نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.				
3.	يقوم أثناء تجواله بتحديد أداء القدرات البشرية في المدرسة.				
4.	يحدد أثناء تجواله أداء القدرات المادية في المدرسة.				
5.	يبرز احتياجات المعلمين التدريبية بطريقة علمية.				
6.	يستفيد من التغذية الراجعة لعمليات التخطيط المستقبلية.				
7.	يقيم أثناء تجواله الخطط التربوية المتعلقة بالمدرسة.				
8.	يعمل على معالجة ما يحدث من انحرافات في الإدارة المدرسية.				
9.	يتابع أثناء تجواله المشكلات المختلفة ويتخذ الإجراءات اللازمة لحلها.				
10.	يهتم في تجواله بمعرفة مستوى الرضا لدى المعلمين.				
المجال الثاني: التطوير والإبداع					
1.	يشجع على الابتكار والتطوير والإبداع في العمل.				
2.	يحاول أثناء تجواله على تحفيز المعلمين على تقديم أفكار جديدة للعمل.				
3.	يقدم من خلال تجواله أفكاراً جديدة من أجل التطوير المستمر.				
4.	يعبر أثناء تجواله عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد.				
5.	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.				
6.	يعمل على تطوير العلاقات التنظيمية والإدارية بين المعلمين.				
7.	يسعى إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين المعلمين في المدرسة.				
8.	يعمل أثناء تجواله على الهام المعلمين بالحلول الإبداعية.				
9.	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.				
10.	يفوض المعلمين معه في تحقيق الاهداف المنشودة.				

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
المجال الثالث: تحسين الاتصال					
1.	يحرص المدير أثناء تجواله على كسب ثقة جميع المعلمين.				
2.	يعقد اجتماعات مفتوحة مع المعلمين لمناقشة وجهات أمور المدرسة.				
3.	يهيئ الفرصة للمعلمين للتعرف على بعضهم البعض.				
4.	لديه القدرة الكافية على سرد المعلومات شفويًا.				
5.	يمتاز بالدقة في إيصال التعليمات اللازمة لتنفيذ مهام العمل.				
6.	يمتاز بالسرعة في إيصال التعليمات اللازمة لتنفيذ مهام العمل.				
7.	يقوم بعقد الاجتماعات للرد على استفسارات المعلمين.				
8.	يستخدم سياسة الباب المفتوح.				
9.	يهتم بالتغذية الراجعة التي تبين مدى استجابة المعلمين لرسائله.				
10.	يمتاز اتصاله بالمعلمين بالكلمات السهلة المعبرة عن الموضوع.				
المجال الرابع: التحفيز					
1.	يقوم بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على العطاء الأفضل.				
2.	يرفع من الروح المعنوية للمعلمين بمروره على الصفوف الدراسية.				
3.	يحفز المعلمين من خلال أن يكون لهم القدوة الحسنة في الأقوال والأفعال.				
4.	يتابع باستمرار مطالب المعلمين.				
5.	يقوم بتحفيز المعلمين من خلال المساهمة المادية والمشاركة العملية.				
6.	يسعى لتعميق احساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع أهداف العمل.				
7.	يقوم بتحفيز المعلمين معنوياً لتحقيق أهداف العمل المطلوبة.				
8.	يحفز المعلمين من خلال تقديره لهم.				
9.	يقوم بتحفيز المعلمين من خلال العلاقات الانسانية.				
10.	يحفز المعلمين من خلال حسن التعامل معهم.				
المجال الخامس: الرقابة والمتابعة					
1.	يقوم أثناء تجواله بمتابعة سير العمل في مواقعه.				
2.	يصحح بجولاته جانباً مهماً من البيانات الواردة إليه.				
3.	يعزز أثناء تجواله مبدأ الرقابة الذاتية لدى المعلمين.				
4.	يطور من أساليب المتابعة والرقابة في المدرسة.				
5.	يوظف جولاته في الرقابة على أداء المعلمين.				
6.	يسعى باستمرار للقيام بمهام المتابعة والرقابة المختلفة.				
7.	يستفيد من تجواله في تقييم الدورات التدريبية للمعلمين.				
8.	يعتمد على التقارير المكتوبة في تقويم العمل.				

درجة الموافقة					الفقرة	م
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يقوم بتقويم العمل وفقاً لما يراه من انجاز .	9.
					يستخدم أثناء تجواله وسائل رقابية تمتاز بالوضوح لجميع المعلمين.	10.
المجال السادس: اتخاذ القرار						
					لديه السرعة في حصر البدائل الممكنة لاتخاذ القرارات.	1.
					يعتمد أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات.	2.
					يستعين بأراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات.	3.
					يستعين بأراء اللجان المختلفة قبل اتخاذ القرارات.	4.
					لديه القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	5.
					يتخذ القرار من خلال احتكاكه المباشر بالعمل.	6.
					يتخذ القرار في ضوء نظرة شاملة للمدرسة.	7.
					يتخذ القرار بعد تحليل ودراسة المشكلة.	8.
					يقوم بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	9.
					يقوم بتقييم القرار بعد اتخاذه.	10.



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

استبانة درجة قيام مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة
بدرورهم في تطوير أداء معلمهم

المدير الفاضل/ المديرية الفاضلة : المحترم/ة

تحية طيبة و بعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية كمتطلب لنيل درجة الماجستير من قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم".

لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستمارة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم للأغراض العلمية فقط.

والمقصود بأداء المعلمين: إجراءات وتحركات المعلم داخل البيئة المدرسية سواء كان ذلك من حيث تفاعله مع طلبته، ومشاركته الصفية، أو تواصله معهم، أو توفيره للمناخ الصفّي، وتزويد المتعلمين بالتغذية الراجعة، أو استخدام أساليب تدريسية فعالة، أو طرح أسئلة صفية مناسبة، أو غيرها من المؤشرات التي يمكن ملاحظتها داخل البيئة المدرسية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ميسون صالح

أولاً: البيانات الشخصية:

- الجنس : () ذكر () أنثى
- المؤهل العلمي : () بكالوريوس () دراسات عليا
- سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () 5 إلى أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر

ثانياً: فقرات الاستبانة:

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة بموضوع الدراسة، يرجى وضع علامة (/) أمام الخيار المناسب:

م	الفقرة	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
المجال الأول: إدارة الصف					
1.	يحافظ على التوازن بين توجيهاته واختيار الطلبة.				
2.	يقدم للطلبة توجيهات محددة وواضحة.				
3.	يُعطى للطلبة قدرًا وافراً من حرية التفكير وتقدير الحلول البديلة.				
4.	يوفر قدرًا كافيًا من ممارسة المهارات.				
5.	يُتيح الفرصة للطلبة للاختيار والتعبير.				
6.	يعطي الفرصة للطلبة للعمل معًا من خلاله لإنجاز أهداف مشتركة.				
7.	يُتيح للطلبة العمل بدافع المنافسة لإنجاز الأهداف المعقدة.				
8.	يراعي مشاعر الطلبة وميولهم وقدراتهم.				
9.	يُتيح للطلبة الحرية لمناقشته أثناء التدريس.				
10.	يراعي الفروقات الفردية بين الطلبة.				
المجال الثاني: التقويم					
1.	يربط التقويم بالأهداف الموضوعية مسبقاً.				
2.	يقوم ببناء الاختبار ضمن مواصفات جيدة.				
3.	يعمل على إعداد جدول مواصفات للاختبار.				
4.	لدى القدرة على تنويع الاختبارات.				
5.	يهتم بطرح أسئلة تفكير متنوعة ومتعددة.				
6.	يقوم بتنفيذ التقويم التشخيصي.				
7.	يقوم ببناء اختبارات تشخيصية.				
8.	يقدم مقترحات لتحسين أساليب التقويم وتنويعها.				
9.	يعزز في تحليله لنتائج الاختبارات.				
10.	يقوم بالتنويع في أساليب التقويم.				
المجال الثالث: الانضباط					
1.	يهتم بإنسانية الطلبة وحقهم في الحياة.				
2.	يراعي الفروق الفردية بين الطلبة.				
3.	يركز على التكامل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي.				
4.	يهتم بمحفزات السلوك الإيجابي لدى الطلبة.				

درجة الموافقة					الفقرة	م
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يعمل على تحقيق أكبر قدر من التعاون بين الطلبة ومعلميهم.	5.
					يهتم بتعويد الطلبة على حسن الإصغاء.	6.
					يعمل على تيسير عملية الاتصال والتواصل بين المعلم والطلبة.	7.
					يختار الطرق والأساليب والأنشطة التي تهيئ فرصاً مناسبة للتعلم الجيد.	8.
					يوظف كل الإمكانيات من أجل تحسين التعلم الصفّي.	9.
					يعمل على زيادة الوقت المنقضي في التعلم.	10.

ملحق رقم (2) أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	د. فتحية اللولو	أستاذة دكتور في المناهج وطرق تدريس العلوم بالجامعة الإسلامية
2	د. سهيل دياب	أستاذة مناهج في جامعة غزة
3	د. حمدان الصوفي	أستاذ مشارك في أصول التربية بالجامعة الإسلامية
4	د. سمية النخالة	مدير عام المناهج في وزارة التربية والتعليم
5	د. فتحي كلوب	مدير عام الإدارة المدرسية
6	د. حنان الحاج أحمد	مدير دائرة التعليم الخاص
7	د. رائد الحجار	أستاذ مساعد في جامعة الأقصى
8	د. خليل حماد	مدير عام التعليم العالي
9	د. علي خليفة	مدير عام التخطيط
10	د. محمد صيام	مدير عام التعليم العام
11	د. فايز شلدان	أستاذ مساعد في أصول التربية بالجامعة الإسلامية
12	د. محمود برغوث	مشرف تربوي في مديرية غرب غزة
13	د. محمود ابو دف	أستاذ دكتور في أصول التربية بالجامعة الإسلامية

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

استبانة قياس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال
من وجهة نظر معلمهم

المعلم الفاضل/ المعلمة الفاضلة : المحترم/ة
تحية طيبة و بعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية كمتطلب لنيل درجة الماجستير من قسم أصول التربية/
الإدارة التربوية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة
بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم".

لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستبانة المرفقة، مع مراعاة
الدقة عند الإجابة على فقراتها، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر
دقة كونها ستستخدم للأغراض العلمية فقط.

والمقصود بالإدارة بالتجوال: علم اختصار المسافات الجغرافية واختصار المسافات الزمنية
وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث والمعاشية الحقيقية المتزامنة، وتحقيق المشاركة والشورى
والتعاونية مع قوى العمل.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ميسون يوسف صالح

أولاً: البيانات الشخصية:

- الجنس : () معلم () معلمة
 – المؤهل العلمي : () بكالوريوس () دراسات عليا
 – سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () 5 إلى أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر

ثانياً: فقرات الاستبانة:

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة بموضوع الدراسة، يرجى وضع علامة (/) أمام الخيار المناسب:

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المجال الأول: التخطيط						
1.	يبرز المدير أثناء تجواله نقاط القوة في البيئة الداخلية للمدرسة.					
2.	يحدد في تجواله نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.					
3.	يحدد أثناء تجواله توجيه القدرات البشرية في المدرسة.					
4.	يحدد احتياجات المعلمين التدريبية بطريقة علمية.					
5.	يستفيد من التغذية الراجعة لعمليات التخطيط المستقبلية.					
6.	يقيم أثناء تجواله الخطط المدرسية.					
7.	يعالج المشكلات المختلفة ويتخذ الإجراءات اللازمة لحلها.					
8.	يملك القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.					
المجال الثاني: التطوير والإبداع						
1.	يشجع المدير الإبداع في العمل.					
2.	يحفز المعلمين على تقديم أفكار جديدة للعمل.					
3.	يقدم من خلال تجواله أفكاراً جديدة من أجل التطوير المستمر.					
4.	يعمل على تطوير العلاقات الإدارية بين المعلمين.					
5.	يسعى إلى اكتشاف الفرص الإبداعية بين المعلمين في المدرسة.					
6.	يحث المعلمين على تبني الحلول الإبداعية.					
7.	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.					
8.	يفوض المعلمين معه في تحقيق الاهداف المنشودة.					
المجال الثالث: الاتصال والتواصل						
1.	يحرص المدير أثناء تجواله على كسب ثقة جميع المعلمين.					
2.	يعقد اجتماعات مع المعلمين لمناقشة أمور المدرسة.					
3.	يمكن المعلمين من التعارف فيما بينهم.					
4.	يمتاز بالدقة في إيصال التعليمات اللازمة لتنفيذ مهام العمل.					
5.	يمتاز بالسرعة في إيصال التعليمات اللازمة لتنفيذ مهام العمل.					
6.	يقوم بعقد الاجتماعات للرد على استفسارات المعلمين.					

درجة الموافقة					الفقرة	م
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يستخدم سياسة الباب المفتوح.	7.
					يهتم بالتغذية الراجعة التي تبين مدى استجابة المعلمين لرسائله.	8.
المجال الرابع: التحفيز						
					يقوم بالتجوال بين الصفوف لتحفيز المعلمين على العطاء الأفضل.	1.
					يرفع من الروح المعنوية للمعلمين بمروره على الصفوف الدراسية.	2.
					يحفز المعلمين من خلال كونه القدوة الحسنة في الأقوال والأفعال.	3.
					يحرص باستمرار على تحقيق مطالب المعلمين.	4.
					يحفز المعلمين من خلال المساهمة المادية والمشاركة العملية.	5.
					يسعى لتعميق احساس المعلمين بأنهم شركاء في وضع خطة العمل.	6.
					يحفز المعلمين معنوياً لتحقيق أهداف العمل المطلوبة.	7.
					يعبر عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد.	8.
المجال الخامس: الرقابة والمتابعة						
					يقوم أثناء تجواله بمتابعة سير العمل في مواقعه.	1.
					يصحح بجلواته جانباً مهماً من البيانات الواردة إليه.	2.
					يعزز أثناء تجواله مبدأ الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	3.
					يطور من أساليب المتابعة والرقابة في المدرسة.	4.
					يعمل على معالجة ما يحدث من انحرافات في الإدارة المدرسية	5.
					يستفيد من تجواله في تقييم الدورات التدريبية التي حصل عليها المعلمون.	6.
					يقوم العمل من خلال حجم الانجازات ونوعيتها.	7.
					يستخدم وسائل رقابية واضحة لجميع المعلمين.	8.
المجال السادس: اتخاذ القرار						
					يمتلك القدرة على تحديد المشكلات التي تواجه الإدارة والمعلمين.	1.
					يعتمد أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات.	2.
					يستعين بآراء المعلمين قبل اتخاذ القرارات.	3.
					يستعين بآراء اللجان المختلفة قبل اتخاذ القرارات.	4.
					يمتلك القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	5.
					يمتلك مهارة السرعة في اتخاذ القرار.	6.
					يتخذ القرار بعد تحليل ودراسة المشكلة.	7.
					يقوم بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه.	8.
					يقوم بتقييم النتائج المترتبة على اتخاذ القرار.	9.



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

استبانة قياس مستوى أداء المعلمين من وجهة نظر مديريهم في المدارس الخاصة

المدير الفاضل/ المديرية الفاضلة : المحترم/ة
تحية طيبة و بعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية كمتطلب لنيل درجة الماجستير من قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم".

لذلك أرجو التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستبانة المرفقة، مع مراعاة الدقة عند الإجابة عن فقراتها، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم للأغراض العلمية فقط.

والمقصود بأداء المعلمين: إجراءات وتحركات المعلم داخل البيئة المدرسية سواء كان ذلك من حيث تفاعله مع طلبته، ومشاركته الصفية، أو تواصله معهم، أو توفيره للمناخ الصفّي، وتزويد المتعلمين بالتغذية الراجعة، أو استخدام أساليب تدريسية فعّالة، أو طرح أسئلة صفية مناسبة، أو غيرها من المؤشرات التي يمكن ملاحظتها داخل البيئة المدرسية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ميسون يوسف صالح

أولاً: البيانات الشخصية:

- الجنس : () مدير () مديرة
 – المؤهل العلمي : () بكالوريوس () دراسات عليا
 – سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات () 5 إلى أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر

ثانياً: فقرات الاستبانة:

يوجد في هذا الجزء مجموعة من الأسئلة بموضوع الدراسة، يرجى وضع علامة (/) أمام الخيار المناسب:

م	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المجال الأول: إدارة الصف						
1.	يحافظ المعلم على التوازن بين توجيهاته واختيار الطلبة.					
2.	يقدم للطلبة توجيهات وواضحة.					
3.	يمنح للطلبة قدرًا من حرية التفكير.					
4.	يوفر قدرًا كافيًا من ممارسة المهارات التعليمية للطلبة.					
5.	يتيح الفرصة للطلبة للاختيار والتعبير.					
6.	يعطي الفرصة للطلبة للعمل كفريق.					
7.	يتيح للطلبة العمل بدافع المنافسة لإنجاز الأهداف المعقدة.					
8.	يراعي مشاعر الطلبة وميولهم وقدراتهم.					
9.	يتيح للطلبة حرية المناقشة أثناء الحصة.					
10.	يراعي الفروق الفردية بين الطلبة.					
المجال الثاني: التقويم						
1.	يربط التقويم بالأهداف الموضوعية مسبقاً.					
2.	يبنى الاختبارات وفق مواصفات الاختبار الجيد.					
3.	يمتلك القدرة على تنويع الاختبارات.					
4.	يطرح أسئلة تفكير متنوعة ومتعددة.					
5.	يقوم نفسه ذاتياً.					
6.	يبنى اختبارات تشخيصية للطلبة.					
7.	يقدم مقترحات لتحسين أساليب التقويم وتنويعها.					
8.	يعالج نقاط الضعف في تحليل نتائج الاختبارات.					
9.	ينوع في أساليب التقويم.					
المجال الثالث: الانضباط						

درجة الموافقة					الفقرة	م
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					يراعي الجانب الانساني للطلبة.	1.
					يركز على التكامل ما بين المدرسة والمجتمع المحلي.	2.
					يعزز القيم السلوكية عند الطلبة.	3.
					يُدرّب الطلبة على حسن الإصغاء.	4.
					يُيسر عملية الاتصال والتواصل مع الطلبة.	5.
					يختار الطرائق والأساليب والأنشطة التي تهيئ فرصاً مناسبة للتعلم الجيد.	6.
					يوظف الإمكانيات من أجل تحسين التعلم الصفّي.	7.
					يعمل على زيادة الوقت المستفيد في التعلم.	8.
المجال الرابع: العلاقات الاجتماعية المدرسية						
					ينظر إلى طلبته نظرة احترام.	1.
					يعزز أعمال وأنشطة الطلبة.	2.
					يتقهم مشكلات الطلبة بصورة مرضية.	3.
					يراعي الظروف العامة التي يمر بها الطلبة.	4.
					يتقبل الأعذار المقنعة من الطلبة.	5.
					يساوي في المعاملة بين الطلبة دون تمييز.	6.
					يتعاون بروح الفريق مع زملائه في العمل.	7.
					يحترم آراء زملائه في العمل.	8.
					يتقبل من مديره ما يقوله من آراء وأفكار.	9.
					يتعاون مع مديره في حل المشكلات التي تواجه الطلبة.	10.

ملحق رقم (4) تسهيل مهمة الباحث موجهاً إلى وكيل وزارة التربية والتعليم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

الرقم.....ج.س.ع/35/Ref

التاريخ.....2015/04/07>Date

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
حفظه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم بمساعدة
الطالبة/ ميسون يوسف محمود صالح، برقم جامعي 220130149 المسجلة في برنامج الماجستير
بكلية التربية تخصص أصول التربية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات
التي تساعد في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان :

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال
وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز



صورة إلى :-
الرف.

ملحق رقم (5) تسهيل مهمة الباحث موجهاً إلى مديري ومديرات المدارس الخاصة

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education / west Gaza



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / غرب غزة



قسم التخطيط والمعلومات

التاريخ: 2015 / 04 / 22م

الموافق: 04 رجب 1436هـ

السادة/ مديري ومديرات المدارس الخاصة
المحترمون،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع: تسهيل مهمة

نهديكم عاطر التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، بخصوص الموضوع أعلاه نرجو من سيادتكم تسهيل مهمة الباحثة/ ميسون يوسف محمود صالح، والتي تجري بحثاً بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للإدارة بالتجوال وعلاقتها بمستوي أداء المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التربية بالجامعة الإسلامية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من مديري ومعلمي المدارس الخاصة، وذلك حسب الأصول.

ولكم منا فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير التربية والتعليم
أ. محمود أمين مطر



04
2015/22