



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية/الإدارة التربوية

# أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تحقيقها

إعداد الطالبة  
غادة فتحي أبولبن

إشراف  
الأستاذ الدكتور / عليان عبدالله الحولي

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية - الإدارة  
التربوية في كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة

1433 هـ - 2011 م



﴿ قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيْنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا  
حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنهَآكُمْ عَنْهُ إِن أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ  
مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

(هود: 88)



## كلمة لا بد منها

لا تقل صعب فان الصعب عند الله هيّن  
واطرق الباب للإصلاح، ولالأدوار عين  
خطط ونظم، ثم نسق وللجهود قوم  
تابع وراقب وللأولى فالأولى عمم  
وتوكل على الجبار وعلى المصطفى المختار سلم

# الإهداء...

إلى والدي الكريمين، حفظهما الله تعالى ورعاهما  
إلى من شاطرنى مشوار البحث والعناء زوجي الغالي  
إلى شموعي على الدرب أبنائي وبناتي  
إلى إخواني وأخواتي وأقربائي الأعزاء  
إلى أساتذتي الأفاضل في الجامعة الإسلامية  
إلى فريق وزارة التربية والتعليم المحترم  
إلى أرواح الشهداء البواسل الذين روى  
بدمائهم أرض فلسطين الطاهرة  
إلى كل محب للعلم مجتهد في طلبه  
إلى رواد الغد، بشائر النصر  
الطلبة الأعزاء

أهدي إليكم هذا الجهد المتواضع سائلة المولى ﷻ أن ينفعني وإياكم به  
وأن يصلح أحوال المسلمين في كل مكان

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، وبعد...

فكعادتها دائماً هي سطور الشكر تكون في غاية الصعوبة عند صياغتها، ربما لأنها تشعرنا دوماً، بقصورها وعدم إيفائها حق من نهديه إياها. ولكننا على الرغم من ذلك نحاول صياغة بعض الكلمات إلى ينوع العطاء الذين قدموا لنا الكثير وأعانونا على مواصلة مسيرتنا التعليمية، وذلك عملاً بقول الله تعالى: ﴿وَإِذِ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ [إبراهيم:7].

فبداية لك الحمد ربي حمداً كثيراً طيباً كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك أن كتبت لهذا العمل أن يخرج إلى حيز الوجود، وينضم إلى قوائم البحث العلمي بفضل منك وتوفيق. ثم لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان والعرفان إلى جامعتي الغراء الجامعة الإسلامية بغزة، ممثلة برئيسها وجميع العاملين، وأخص بالذكر عمادة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. كما أتقدم بموفور الشكر والتقدير إلى الذين وقفوا إلى جانبي بمساعدتهم وتوجيهاتهم، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور/ عليان عبدالله الحولي، عميد كلية التربية بالجامعة الإسلامية، الذي أشرف على هذه الرسالة، ولم يبخل عليّ بوقته وجهده وآرائه وملاحظاته القيمة حولها، فجزاه الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى الأستاذين الكريمين عضوي لجنة النقاش كلاً من: الدكتور الفاضل/ محمد عثمان الأغا، والدكتورة الفاضلة/ هيفاء فهمي الأغا، حفظهما الله، اللذين وافقا على مناقشة هذه الرسالة، فذلك شرف لي وترويج لبحثي.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، على ما بذلوه من جهد من أجل تسهيل مهمتي في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، والشكر موصول إلى جميع مديري ومديرات المدارس الذين تكرموا بإجابة أسئلة الاستبانة بموضوعية وأبدوا تعاوناً كبيراً في ذلك .

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة بكل نزاهة وموضوعية، ولكل من ساعدني وشجعني أسأل الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء، كما أسأله تعالى أن يجعل هذا العمل المتواضع خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفعني به والمسلمين.

الباحثة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية
ب	كلمة لا بد منها
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
ن	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	فروض الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري</b>	
12	مفهوم الإصلاح المدرسي
18	الإصلاح في الإسلام
21	مداخل الإصلاح المدرسي
23	معايير الإصلاح المدرسي الفعال
25	مستويات الإصلاح المدرسي
25	مبادئ (مرتكزات) الإصلاح المدرسي

الصفحة	الموضوع
26	مقومات الإصلاح المدرسي
28	خصائص الإصلاح المدرسي
28	مهارات الإصلاح المدرسي
29	التحديات التي تواجه برامج الإصلاح المدرسي
31	تجارب رائدة في الإصلاح المدرسي
47	النظام التعليمي في فلسطين
61	مجالات الإصلاح المدرسي
<b>الفصل الثالث</b> <b>الدراسات السابقة</b>	
76	الدراسات المحلية
84	الدراسات العربية
102	الدراسات الأجنبية
117	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الرابع</b> <b>الطريقة والإجراءات</b>	
122	منهج الدراسة
122	مجتمع الدراسة
122	عينة الدراسة
123	أداة الدراسة
125	صدق الاستبانة
133	ثبات الاستبانة
135	إجراءات الدراسة
136	المعالجات الإحصائية
<b>الفصل الخامس</b> <b>نتائج الدراسة وتفسيرها</b>	
138	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
159	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
165	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

الصفحة	الموضوع
174	التوصيات
177	المقترحات
178	المصادر والمراجع
179	أولاً: المصادر
179	ثانياً : المراجع
193	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
53	توزيع الطلبة في المدارس الفلسطينية في قطاع غزة للأعوام 2006/2005 – 2010/2009	(2-1)
53	معدلات التسرب في المدارس الحكومية خلال السنوات الخمس الأخيرة	(2-2)
54	تطور أعداد الأبنية في المدارس الحكومية في محافظات غزة	(2-3)
56	عدد الطلبة ذوي الإعاقة مصنفيين حسب المديرية	(2-4)
59	المؤشرات العامة في الرياضيات	(2-5)
59	المؤشرات العامة في العلوم	(2-6)
123	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية	(4- 1)
126	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول "الموارد البشرية" مع الدرجة الكلية للمجال الأول	(4-2)
128	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني "الموارد المادية" مع الدرجة الكلية للمجال الثاني	(4-3)
129	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث "التعليم والتعلم" مع الدرجة الكلية للمجال الثالث	(4-4)
130	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع "المجتمع المحلي" مع الدرجة الكلية للمجال الرابع	(4-5)
131	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس "المنهاج" مع الدرجة الكلية للمجال الخامس	(4-6)
132	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال السادس "شؤون الطلبة" مع الدرجة الكلية للمجال السادس	(4-7)
133	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية	(4-8)
134	يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	( 4-9)
135	يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل	( 4-10)

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
( 5-1 )	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 114)	138
( 5-2 )	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 114 )	140
( 5-3 )	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 114 )	144
( 5-4 )	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 114 )	147
( 5-5 )	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع وترتيبها في المجال (ن = 114 )	150
( 5-6 )	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس وترتيبها في المجال (ن = 114 )	153
( 5-7 )	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال السادس وترتيبها في المجال (ن = 114 )	156
( 5-8 )	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)	159
( 5-9 )	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	161
( 5-10 )	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	163
( 5-11 )	استجابات مديري المدارس على السؤال المفتوح في مجال الموارد البشرية وتكرار كل عبارة	165
( 5-12 )	استجابات مديري المدارس على السؤال المفتوح في مجال الموارد المادية وتكرار كل عبارة	166
( 5-13 )	استجابات مديري المدارس على السؤال المفتوح في مجال التعليم والتعلم وتكرار كل عبارة	167
( 5-14 )	استجابات مديري المدارس على السؤال المفتوح في مجال المنهاج وتكرار كل عبارة	168

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
169	استجابات مديري المدارس على السؤال المفتوح في مجال المجتمع المحلي وتكرار كل عبارة	(5-15)
170	استجابات مديري المدارس على السؤال المفتوح في مجال شؤون الطلبة وتكرار كل عبارة	(5-16)

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	علاقة الاعتماد المتبادل بين المقومات الرئيسة للإصلاح المدرسي	(2-1)

### فهرس الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
دراسة استطلاعية	ملحق رقم (1)
خطاب تسهيل مهمة	ملحق رقم (2)
الاستبانة في صورتها الأولية قبل تعديل المحكمين	ملحق رقم (3)
قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة	ملحق رقم (4)
الاستبانة في صورتها النهائية بعد تعديل المحكمين	ملحق رقم (5)

## ملخص الدراسة

### أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تحقيقها

هدفت الدراسة إلى رصد أولويات الإصلاح المدرسي ذات الأهمية المرتفعة في المجتمع الفلسطيني من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، كما هدفت للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، وتحديد سبل تحقيق هذه الأولويات والتي يمكن أن تسهم في تفعيل الإصلاح المدرسي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي (2010 / 2011) والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة، وكان حجم الاسترداد (114) استبانة، وذلك بنسبة (85%) من مجتمع الدراسة، وتكونت الاستبانة من (65) فقرة موزعة على ستة مجالات تناولت أولويات الإصلاح المدرسي وهي: الموارد البشرية، الموارد المادية، التعليم والتعلم، المجتمع المحلي، المنهاج، شؤون الطلبة.

و تأكدت الباحثة من صدق الأداة وثباتها، واستخدمت التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، واختبار T.test و تحليل التباين الأحادي One way Anova، لتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

#### وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- حصل مجال شؤون الطلبة على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.79%)، وحصلت الموارد البشرية على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.65%)، وحصل التعليم والتعلم على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (81.10%)، في حين حصل المنهاج على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (79.79%)، في حين حصل المجتمع المحلي على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (78.76%)، وحصل مجال الموارد المادية على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (78.34%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي (80.80%).

2- أن ترتيب أولويات الإصلاح المدرسي في كافة المجالات - مرتبة حسب استجابات عينة الدراسة - جاءت كالتالي:

أ- غرس القيم والاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة، حصلت على الترتيب الأول بوزن نسبي (92,40%).

ب- تبادل الزيارات الصفية للاستفادة من خبرات الزملاء في تطوير الأداء حصلت على الترتيب الثاني بوزن نسبي (92,11%).

ت- متابعة تقارير وتوصيات المشرفين التربويين وتحليلها والاستفادة منها حصلت على الترتيب الثالث بوزن نسبي (91,81%).

ث- اطلاع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم أولاً بأول حصلت على الترتيب الرابع بوزن نسبي (91,52%).

ج- دعم الإرشاد النفسي والاجتماعي للطلبة حصلت على الترتيب الرابع مكرر بوزن نسبي (91,52%).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغيرات الجنس (ذكور، إناث) - عدا مجال الموارد البشرية- وسنوات الخدمة (اقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والمنطقة التعليمية (شمال غزة -شرق غزة-غرب غزة-وسطى -خانيونس-رفح).

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) في مجال الموارد البشرية ولقد كانت الفروق لصالح الإناث.

5- تقديم بعض السبل التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذه الأولويات، وذلك في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بما يلي:

1. إعادة النظر في خطط وبرامج الإصلاح المدرسي الموضوعة ومتابعتها والاستفادة من التغذية الراجعة في وضع خطط إصلاحية أكثر مرونة وملائمة للواقع الفلسطيني.
2. تبني التخطيط الاستراتيجي كأحد أنجع أساليب التخطيط التربوي التي أثبتت ملائمتها للظروف المختلفة.

3. إعداد خطة محددة الأهداف وقابلة للتطبيق والتنفيذ من قبل وزارة التربية والتعليم لتزويد المدارس بما تحتاج من موارد مادية بأقل تكلفة وجهد ممكنين.
4. دعم برامج التحفيز الذهني من خلال توظيف الطرائق والأساليب والإستراتيجيات والأنشطة التدريسية القائمة على التفكير الإبداعي.
5. إعادة النظر في أساليب التقويم والامتحانات المقدمة للطلبة.

## **Abstract**

### **Priorities of school reform as perceived by secondary school principals in Gaza governorates and the methods of achievement**

This study aims at identifying the top priorities of school reform in the Palestinian society according to secondary school principals' point of views in Gaza governorates. It also seeks to disclose the significant statistical differences between the estimated averages of the study sample attributed to gender variable, years of service variable and governorate variable. On the other hand, and in the light of the results it reached, the study tackles determining such priorities that can contribute in activating school reformation at secondary schools in the Gaza governorates.

The researcher followed the descriptive analytic method and the sample consisted of 134 secondary school principals in Gaza governorates for the school year 2010/2011. The researcher retrieved 114 questionnaires. Which represent 85%. The questionnaire included 65 items divided into six domains about priorities of school reform such as; human resources, financial resources, education and learning, local society, curricula and students affairs.

The researcher made sure of validity and reliability of study tools and she used frequencies, percentages, medians, T-test and one way ANOVA to analyze the results of the field data.

#### **The results of the study were summarized as follows:**

1. Students affairs domain got the first place with a relative weight (82.79%), while human resources had the second place with a relative weight (82.65%), then education and learning came in the third place with a relative weight of (81.10%), curricula had a relative weight of (79.79%) in the fourth place, in the fifth place we had local society with a relative weight of (78.76%) and finally financial resources got the sixth place with a relative weight (78.34%). Regarding the overall grade of the questionnaire, it had (80.80%) as a relative weight.
2. The priorities of school reform at all domains are ordered according to the response of the study sample, which should the reform

process starts with in Gaza governorates and they are as the following:

- a. Inculcate values and good trends at students' spirits got the first place with a relative weight of 92, 40%.
  - b. Exchange classroom visits to make use of colleagues' experience in developing performance got the second place with a relative weight of 92, 11%.
  - c. Following up supervisors' recommendations and reports, then analyzing them got the third place with a relative weight of 91, 81%.
  - d. Reviewing students' results by their parents regularly got the fourth place with a relative weight of 91, 52%.
  - e. Supporting social and psychological guidance of students was ranked equal to the fourth place with a relative weight of 91.52%.
3. There are no significant statistically differences at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the average estimates of members of study sample attributed to gender variable - except human resources-, years of service variable (less than 5 years – from 5-10 years – more than 10 years), governorate variable (north – east – west - central – Khanyounis – Rafah).
  4. There are statistically differences at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the average estimates of members of study sample attributed to gender variable in human resources field, where the differences were in favor of females.
  5. Provide some tools that could contribute in achieving such priorities in the light of the results the researcher had.

**In the light of the previous results, the study recommended the following points:**

1. Reconsider and follow up school reformation plans and programs and make use of any feedback to put remedial and more flexible plans suit the Palestinian society.
2. Adopt strategic planning as one of the successful methods of educational planning appropriate for our environment.

3. Prepare an applicable plan with specific goals by ministry of Education to provide schools with their needs of financial resources using less possible effort and cost.
4. Support mental motivation programs through the employment of methods, techniques and teaching strategies and activities based on creative thinking.
5. Reconsider evaluation methods and student exams.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- ◆ المقدمة.
- ◆ مشكلة الدراسة.
- ◆ فروض الدراسة.
- ◆ أهداف الدراسة.
- ◆ أهمية الدراسة.
- ◆ حدود الدراسة.
- ◆ مصطلحات الدراسة.

## بسم الله الرحمن الرحيم

## المقدمة

أصبح من المسلمات اليوم أن التعليم أمر لا غنى عنه من أجل تحقيق الأهداف التنموية للمجتمعات، فقد أصبحت التربية بمفهومها الشامل تحتل مكان الصدارة في كافة المجتمعات حيث أن مقومات أي أمة من الأمم تقاس بمستوى التعليم فيها.

والتعليم إذا أحسن استغلاله أدى إلى تأسيس نظام تربوي وطني مقبول، يلبي احتياجات المجتمع ويؤهله للتقدم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والاشتراك في مضامين التقدم الحضاري والتكنولوجي.

ومن هذا المنطلق أحرزت فكرة تأمين تكافؤ فرص التعليم للجميع ذكوراً وإناثاً، تقدماً عظيماً فلم تعد هناك أي دولة تجادل في صحتها بل تسعى كل الدول إلى تحقيقها عن طريق تعبئة الموارد المتاحة من خلال توفير القوى البشرية والأموال اللازمة للتوسع في التعليم وما يتطلبه من مشروعات المباني والمعدات والمعلمين وغيرها.

ولكن على الرغم من المحاولات والجهود المستمرة لتطوير وتحسين مدخلاتها ومخرجاتها وكذلك عملياتها، إلا أن العملية التعليمية لا زالت تواجه بالعديد من المعوقات والعوامل والتحديات التي قد تؤدي إلى حدوث قصور في بعض الجوانب التعليمية، فثمة اتفاق واسع النطاق على أن النظم التربوية في العالم العربي بحاجة إلى تحسين، الأمر الذي يسترعي وبكل جدية - إذا كنا ننشد تطويراً حقيقياً للتعليم من أجل تحقيق التنمية الفعالة والرفاه الاجتماعي - أن نحدد المشكلات التي يعاني منها النظام التعليمي لمساعدة القائمين على اتخاذ القرار للنهوض به من جديد.

إن السؤال الذي تواجهه السلطات التعليمية في كثير من بلدان المنطقة هو، ماذا نفعل الآن بعد أن حققنا تقريباً هدف التعليم للجميع في مرحلة التعليم الأساسي؟ إن المسار المستقبلي الذي ستسلكه هذه البلدان يجب أن يعالج ثلاث ظواهر هيكلية: الأهمية المتزايدة لاقتصاد المعرفة في عملية التنمية؛ والتغيرات الديموغرافية؛ والقيود على التمويل التي يمكن أن تحد من الجهود الرامية إلى تلبية أنواع جديدة من الطلبات من الأنظمة التعليمية (تقرير البنك الدولي، 2007 : 8).

وبناء عليه، لكي يتم جني منافع التعليم كاملة، هناك حاجة إلى إصلاحات مكملة لتحسين الطلب على العمل الكريم ولإتاحة الفرصة للاستخدام الأكثر إنتاجية لرأس المال البشري، وهذه الإصلاحات هامة لتحسين العوائد من الاستثمارات الماضية في التعليم وضمان إجراء الاختيارات التعليمية السليمة في المستقبل.

وعند حديثنا عن التعليم وقضاياها فإن أول ما يتبادر إلى الأذهان، المحطة الأولى في إعداد النشء وتأهيل قيادات المجتمع في كافة المجالات ألا وهي المدرسة.

إن المسؤولية الملقاة على عاتق المدرسة والمتمثلة في تعليم أطفال المجتمع وتأهيلهم اجتماعياً محورية. والمدرسة مسئولة كل المسؤولية عن هذا الواجب، ولكنها لن تستطيع أن تتولى هذه المهمة وحدها. فهي بحاجة إلى مساعدة الأسر ودعمها من ناحية وهيئات المجتمع ومؤسساته من ناحية أخرى، بما فيها المؤسسات الدينية (ديفيز، 2000: 65).

فمع تعقد الحياة الإنسانية والتغيرات الثقافية والاجتماعية والتحديات المعاصرة، من ثورة علمية وتقدم تكنولوجي. تشكلت هوة عميقة بين البيئة المدرسية والمجتمع المحلي. بموجب ذلك زادت الضغوط والأعباء التربوية والتعليمية على المدرسة كأحد المؤسسات التعليمية التي ترتبط بشكل مباشر بقضايا المجتمع ومشكلاته وتؤثر وتتأثر بالأحداث والتغيرات المعاصرة في شتى مجالات الحياة. وبالتالي أصبحت المدرسة في خضم هذه الأحداث بحاجة إلى إصلاح مستمر لتواكب التغيرات، وتؤدي الدور المناط بها (الشرعي، 2007: 2).

وقد شهد القرن العشرون مع نهايته زيادة عظيمة في أنشطة إدخال الإصلاحات في المدارس وتجديدها وإعادة تشكيلها، كما كان هناك على الدوام اختلاف واسع حول مسار الإصلاحات، كما ستبقى هذه الخلافات قائمة، على سبيل المثال: ما هي مستويات التعليم وأشكاله (التقليدية وغير التقليدية) التي تستحق استثمارات ضخمة تفوق غيرها؟ كيف تتخذ القرارات حول المناهج وأساليب التدريس، وتحديدًا هل تتخذ القرارات في ضوء احتياجات الأفراد واهتماماتهم، أو احتياجات المجتمع المحلي واهتماماته، أو احتياجات الوطن واهتماماته على نطاق أوسع؟ (ديفيز، 2000: 15).

وترى الجبر (1995) أن من أهم مبادئ التخطيط مبدأ ترتيب الأولويات حيث تولى الخطة الموضوعات ذات الأهمية القصوى الأولوية. ومما لا شك فيه أن مثل هذا الإجراء سيعمل على توافر مبدأ واقعية الخطة وتلبيتها للاحتياجات الملحة التي تتطلب عمليات إصلاح سريعة. إن عدم إخضاع الإصلاحات التربوية لهذا المبدأ ومراعاتها له سيؤدي قطعاً إلى غرابة هذه الإصلاحات وعدم مناسبتها لاحتياجات وطموحات المجتمع (الجبر، 1995: 39).

وللإصلاح المدرسي مقومات هامة منها: تطوير المناهج والأنشطة المدرسية من خلال وضع معايير وطنية لكل مادة تعليمية، تشمل مؤشرات أداء وتقويم، ومن ثم وضع المادة العلمية وتطوير المباني المدرسية والبنية الإدارية، مع رفع مستوى أداء المعلمين من خلال إتقان الكفايات المهنية، ومكافأة الكفاءات الوطنية، وتأسيس أساليب التعلم الذاتي والبحث العلمي، مع

العمل الدائم على تحسين مخرجات التعليم من خلال مراعاة الفروق الفردية والذكاءات المتعددة عند المتعلمين، وتطوير أساليب القياس والتقويم للمتعلمين، من خلال إنشاء قاعدة للاختبارات الوطنية، وتحسين استخدام التقنيات التربوية التكنولوجية.

(الهولي، 2010: <http://alwatan.kuwait.tt/PrintArticle.aspx?Id=41184>)

وعلى الصعيد الفلسطيني فان المجتمع له خصائصه ومميزاته ومعتقداته ومشاكله، فهل واقع التعليم في فلسطين يراعي متطلبات العصر وحاجات المجتمع وطبيعة الإنسان الفلسطيني؟ لا شك أن هناك فجوة علمية وتكنولوجية تفصلنا عن الأمم المتقدمة ولا سبيل إلى معالجتها إلا عن طريق إصلاح المدارس لتصبح أكثر قدرة على مواكبة متطلبات العلم وحاجة المجتمع الفلسطيني وتخرج مهيئين ممتازين على جميع المستويات.

لقد أفرزت الأوضاع الأخيرة التي مر ويمر بها الشعب الفلسطيني عامة وقطاع غزة خاصة واقعاً مريراً لم يعهده الشعب الفلسطيني منذ الاحتلال الصهيوني لقطاع غزة في العام 1967م، ولقد انعكست تلك الأوضاع بما حملته وتحمله من حصار وتجويع وقتل وتدمير، على كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والنفسية للمجتمع الفلسطيني، فأصبح الفلسطينيون يعيشون كارثة إنسانية حقيقية لم يعهد العالم مثيلاً لها، فقد أفرزت تلك الأوضاع أكثر من مليون ونصف المليون إنسان يعيشون في بقعة جغرافية لا تتجاوز مساحتها 360 كم<sup>2</sup>، محاصرة من البر والبحر والجو، فأصبحت كسجن كبير بل أسوأ. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، التقرير السنوي، 2010: 1).

كل تلك الظروف والمعطيات أفرزت واقعاً تربوياً مريراً بكل ما تحمله الكلمة من معاني، مما وضع وزارة التربية والتعليم العالي أمام تحديات عظيمة تطلبت التعامل مع الأمور بحكمة وروية للخروج بأقل الخسائر، فلقد دخل العام الدراسي 2010/2009م في ظل العديد من المعطيات السلبية، فالحصار لا زال مستمراً بل إنه يشتد يوماً بعد يوم، والحرب الأخيرة لا تزال تلقي بظلالها على المسيرة التربوية، فهناك لا تزال 172 مدرسة دمرت إما كلياً أو جزئياً خلال الحرب، والقرطاسية اللازمة للطلبة لا يسمح لها بالدخول، وبعض المعلمين لا يزالون مستنكفين عن العمل، هذا بالإضافة إلى الرواسب والصدمات النفسية التي تسببت بها الحرب لدى العديد من الطلبة. ورغم كل ذلك، سعت وزارة التربية والتعليم العالي نحو تطوير التعليم أفقياً ورأسياً من خلال تنفيذ خطة طوارئ تتضمن توجهات تطويرية وإجراءات تحسينية طالت كافة عناصر العملية التعليمية، وتناولت كل العناصر المادية والبشرية ذات العلاقة بالعملية التربوية جاهدة في تلبية احتياجاتها من مبانٍ مدرسية ووسائل وأجهزة وتقنيات متنوعة بما يتفق

مع التطور الهائل السريع الحاصل في شتى مناحي الحياة، أخذت بعين الاعتبار الآثار الناجمة عن الحصار وتدايعات العدوان الأخير على قطاع غزة، وأخذت على عاتقها المحافظة على سير العملية التربوية بما يتوافق مع أولويات الحكومة الفلسطينية التي تولي التعليم اهتماماً خاصاً، من حيث توفير التجهيزات اللازمة لمواكبة الزيادة المتوقعة في أعداد الطلبة، وتوفير أماكن للطلبة في المدارس المتضررة، وإعداد الكوادر البشرية للنهوض بالعملية التربوية وإعادتها إلى مسارها الصحيح (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، التقرير السنوي، 2010: 1-2).

وعلى الرغم من كل الجهود المبذولة إلا أن نظرة تحليلية مدققة لأحوال وواقع المدرسة الفلسطينية تشعرنا بحجم التحديات التي فاقت التصورات، فالتلاميذ يتدفقون عليها عاماً بعد آخر نتيجة لزيادة الوعي بأهمية التعليم وزيادة الطلب الاجتماعي عليه من جهة، والزيادة السكانية المستمرة من جهة أخرى، ويؤدي هذا أو ذاك إلى مشكلة نقص المباني المدرسية وتقليل فرص الإتاحة التعليمية والاستيعاب الكامل للتلاميذ، حيث تضيق المدارس بطلابها، وترتفع الكثافة الطلابية بحجرات الدراسة، وتتعدد الفترات الدراسية، ويتبع تلك التحديات تحدى قلة الأجهزة والأدوات المدرسية مما ترتب عليه ضعف ثقة الأسرة في المدرسة وما تقدمه من تعليم لأبنائها، وهناك أيضاً تحدى المناهج والمقررات المدرسية وحاجتها المستمرة إلى التطوير والتجديد وملاحقة العصر. ومن الجدير بالذكر أن المدرسة ليست مسئولة عن تلك التحديات ولكنها تكون مسئولة عن مواجهتها والتعامل معها بالجدية الواجبة. (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2007: 4)

وانتقد تقرير ديوان الرقابة الإدارية والمالية في السلطة الوطنية الفلسطينية للعام 2009 نظام التعليم الفلسطيني، وأوصى بإعادة نظر شاملة فيه، بدءاً من المرحلة الأساسية وانتهاءً بالتعليم الجامعي، وربطه بسوق العمل ومتطلبات الأسواق العالمية، ودعا التقرير إلى ضرورة التركيز على البحث العلمي والإبداع.

(رأفت، 2010: [http://www.pnn.ps/index.php?option=com\\_content&task=view&id=89598&Itemid](http://www.pnn.ps/index.php?option=com_content&task=view&id=89598&Itemid)).

ونظراً لما للموضوع من أهمية بالغة فقد حظي موضوع الإصلاح المدرسي على اهتمام الباحثين والمسؤولين التربويين، ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإصلاح المدرسي وجدت أن العديد من الدراسات تناولت موضوع الإصلاح المدرسي إما من خلال عرضها لتصور مقترح للإصلاح المدرسي مثل دراسة الصالح (2007)، ودراسة الكراسنة والخزاعلة (2007)، أو عرض نماذج للإصلاح المدرسي كدراسة جاريت (2007) ودراسة ماسرز وكريستوفر (2007)، ودراسة فيلد (2009)، وهناك دراسات

تناولت أحد جوانب الإصلاح المدرسي كدراسة أورنستين (2009) التي تناولت الجانب المادي متمثلاً في الأبنية المدرسية وأهميته كجانب مهم من جوانب الإصلاح المدرسي، ودراسة المفرج (2007) التي ركزت على إعداد المعلم وتنميته مهنيًا، ودراسة بلفقيه (2007) التي تناولت دور الحوافز المادية في تدعيم الإصلاح المدرسي. وهناك دراسات هدفت إلى تقييم بعض البرامج والمشاريع الإصلاحية التي تبنتها المدارس لفترة من الزمن للوقوف على مدى فعاليتها وجدواها في تحسين المخرجات التعليمية، كتنقير أورلاند (2008)، ودراسة ماكدونالد وآخرون (2008)، ودراسة بين (2010).

كما كان هذا الموضوع محط اهتمام العديد من المؤتمرات والورش التربوية والأيام الدراسية محلياً ودولياً والتي عرضت في مجملها مؤشرات الحاجة إلى الإصلاح المدرسي من خلال تقييم الواقع في المدارس وتقديم العديد من التوصيات الختامية الهامة.

ومن هنا وفي ضوء ما تقدم من دراسات سابقة وانطلاقاً من خبرة الباحثة في الميدان من خلال عملها في المدارس الحكومية بقطاع غزة والإحساس بالمؤشرات السلبية التي سبق ذكرها من تراجع ملحوظ لدور المدرسة، وانخفاض مستوى الأداء المدرسي والتحصيلي لطلبتها، وارتفاع نسبة التسرب الطلابي، ونقص التقنيات والتجهيزات اللازمة وارتفاع عدد المدارس التي تعمل بنظام الفترتين، بالإضافة إلى اكتظاظ الصفوف بشكل قد يمس بسلامة العملية التربوية، وعدم ملائمة بعض الأبنية المدرسية للحاجات التربوية، وانطلاقاً من التحديات التي تواجه المدرسة الفلسطينية وتغوق مسيرتها في تحقيق رسالتها التعليمية والتربوية والأهداف المرجوة منها جاءت ضرورة وحتمية هذه الدراسة للوقوف على أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة، حيث بات إصلاح المدرسة الفلسطينية ضرورة ملحة لمواجهة متغيرات جمة وتحديات كثيرة محلية وعالمية، فرضت نفسها على المؤسسة التعليمية مما استوجب تطوير التعليم وتحديثه، وإصلاح المدرسة التي يتجسد فيها فكر الإصلاح بدءاً بالأولويات الأكثر أهمية، لرسم أفق جديد للعمل على تحسين الوضع الراهن، مع الإشارة إلى ضرورة ربط مسار الإصلاح المدرسي بمسار التنمية الشاملة، والتأكيد على أن طريق الإصلاح لن تكون مفروشة بالورود.

### مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من المؤشرات آنفة الذكر والشكوى المتزايدة من سوء أحوال المدرسة والتعليم بها، وانخفاض مستوى الأداء المدرسي والتحصيلي لطلبتها. وانطلاقاً من التحديات التي تواجه

المدرسة الفلسطينية وتعوق مسيرتها في تحقيق رسالتها التعليمية والتربوية والأهداف المرجوة منها، برزت الحاجة إلى هذه الدراسة والتي تحددت مشكلاتها في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة وما سبل تحقيقها؟

### ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس\_ سنوات الخدمة\_ المنطقة التعليمية)؟
- 3- ما سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر أفراد العينة؟

### فروض الدراسة :

- 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير الجنس (ذكر-أنثى).
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة ( أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة - شرق غزة-غرب غزة-وسطى -خانيونس-رفح).

### أهداف الدراسة:

#### تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- 1) رصد أولويات الإصلاح المدرسي ذات الأهمية المرتفعة في المجتمع الفلسطيني من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- 2) التعرف إلى الفروق في تقديرات عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي والتي تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

3) الوقوف على سبل تحقيق هذه الأولويات والتي يمكن أن تسهم في تفعيل الإصلاح المدرسي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

### أهمية الدراسة

إن ما يدعو للاهتمام بموضوع الإصلاح المدرسي هو:

1. خطورة القضية التي يتصدى لها، حيث أن تراجع المدرسة عن القيام بدورها الرائد في إعداد النشء أدى إلى تزايد أعداد الطلبة غير القادرين على مواجهة متطلبات سوق العمل وتلبيتها، مما يزيد من نسبة الفاقد، ويعرض خطط التنمية التربوية والاقتصادية والاجتماعية للخطر والإخفاق .
2. الوضع السياسي والاقتصادي الصعب الذي يمر به الشعب الفلسطيني، الأمر الذي يحتم ضرورة البحث عن طرق لزيادة فاعلية التعليم والحصول على أقصى النتائج بأقل استخدام للموارد.
3. قد تفيد هذه الدراسة القيادات التعليمية بالإدارة العليا وصناع القرار وكل من تقع على عاتقه إدارة التغيير على كافة المستويات الإدارية، حيث تلفت أنظار هؤلاء جميعاً إلى أهم الأولويات التي لا بد من النظر إليها بعين الاهتمام والتركيز عليها من خلال واقع عملهم كمسؤولين تربويين.
4. تعتبر هذه الدراسة هي الأولى من نوعها على حد علم الباحثة والتي تجري في محافظات غزة، كونها تتمركز حول أولويات الإصلاح المدرسي من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية .

### حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ستة مجالات وهي: الموارد البشرية، الموارد المادية، التعليم والتعلم، المجتمع المحلي، المنهاج، شؤون الطلبة.
2. الحد المؤسساتي: المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة .
3. الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

4. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على محافظات غزة .
5. الحد الزمني: تم تنفيذ هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2010-2011

## مصطلحات الدراسة

### ◀ الإصلاح :

يعرف القطب (2005) الإصلاح نظرياً بأنه حركة تغيير قسدية يراد بها المراجعة والمساءلة والتحسين، لنقل المجتمع من وضع يتسم بالجمود والتقليد إلى وضع آخر يتسم بالنشاط والاجتهاد(القطب، 2005: 69).

### ◀ الإصلاح المدرسي:

يعرفه الصغير (2007) بأنه " عملية يتم من خلالها مراجعة وتقييم واقع الأداء المدرسي بشكل عام، بحيث يؤخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة داخلية كانت أو خارجية، وتشخيص جوانب القوة وجوانب الضعف، بطرق علمية سليمة، ثم إدخال تغييرات وتجديدات، تعالج جوانب الضعف وتدعم جوانب القوة، وتحسن من الأداء المدرسي" (الصغير، 2007: 3).

وعرفه (العاجز والحجار، 2007) بأنه عملية تهدف إلى التجديد والبحث عما هو أحسن وأفضل في المناخ المدرسي، ولا بد أن يكون هذا الإصلاح مستمراً وشاملاً لجميع أبعاد المناخ المدرسي وهي: العلاقات بين المعلمين والطلبة والإدارة المدرسية والصفية والموارد والأبنية والمرافق المدرسية (العاجز والحجار، 2007: 6).

### وتعرف الباحثة الإصلاح المدرسي إجرائياً:

هو مجموعة الجهود الموجهة والمتكاملة التي يتم إعدادها لإدخال تغييرات أساسية وجذرية في النظام المدرسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة، من خلال معالجة المشكلات التي يواجهها سواء المتعلقة بالمجال المادي أو البشري أو التعليم والتعلم، أو المجتمع المحلي، أو المنهاج، أو شؤون الطلبة، بهدف تحسين كفاءة هذا النظام، وتلافي الهدر والفاقد التعليمي في كافة المجالات، مع ضرورة ربط هذه الجهود بالجهود الكلية للتنمية في المجتمع الفلسطيني.

### ◀ أولويات

يراد بالأولويات في المقاصد، إتباع ما هو أولى في الاعتماد والاختيار، لما في ذلك من المصالح الضرورية اللازمة المأمولة.(الخادمي، 2011: <http://www.altasamoh.net/Article.asp?Id=474>)

## وتعرف الباحثة الأولويات إجرائياً بأنها:

جوانب الإصلاح المدرسي سواء المتعلقة بالمجال المادي أو البشري أو التعليم والتعلم، أو المجتمع المحلي، أو المنهاج، أو شؤون الطلبة التي يمكن تقديمها على غيرها لأهميتها البالغة، والتي تم اختيارها من قبل أفراد العينة في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة.

## ◀ مدير المدرسة:

تعرفه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بأنه "الشخص المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية". (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، الإدارة العامة للتخطيط،: 2008 )  
وتتبنى الباحثة هذا التعريف لشموله ومناسبته للدراسة الحالية.

## ◀ المدارس الثانوية:

هي المؤسسة التعليمية التي تضم طلبة الصف الحادي عشر، والثاني الثانوي بفرعيها العلمي، والعلوم الإنسانية، وأعمارهم من (16-18) سنة. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، الإدارة العامة للتخطيط،: 2008 )

## ◀ محافظات غزة:

عرفتها وزارة التخطيط والتعاون الدولي ( ١٩٩٧ ) بأنها: "جزء من السهل الساحلي وتبلغ مساحته ٣٦٥ كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات هي:- محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، ومحافظة رفح). (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997: 14).

وتضم هذه المحافظات ست مديريات تابعة لوزارة التربية والتعليم العالي ( مديرية شمال غزة، مديرية غرب غزة، مديرية شرق غزة، مديرية الوسطى، مديرية خان يونس، ومديرية رفح). (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2010 : [www.mohe.ps](http://www.mohe.ps) ).  
وتتبنى الباحثة هذا التعريف.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

1. مفهوم الإصلاح المدرسي
2. الإصلاح في الإسلام
3. مداخل الإصلاح المدرسي
4. معايير الإصلاح المدرسي الفعال
5. مستويات الإصلاح المدرسي
6. مبادئ (مرتكزات) الإصلاح المدرسي
7. مقومات الإصلاح المدرسي
8. خصائص الإصلاح المدرسي
9. مهارات الإصلاح المدرسي
10. التحديات التي تواجه جهود الإصلاح المدرسي
11. تجارب رائدة في الإصلاح المدرسي
12. النظام التعليمي في فلسطين
13. مجالات الإصلاح المدرسي.

**تمهيد:**

يشكل الإطار النظري الأرضية التي يستند عليها الباحث في تكوين فكرة شاملة ومتكاملة عن موضوع دراسته، وفي بناء أدواتها.

وقد قسمت الباحثة الإطار النظري إلى ثلاثة عشر محورا، يتناول المحور الأول: مفهوم الإصلاح المدرسي، المحور الثاني يتناول الإصلاح في الإسلام، والثالث: مداخل الإصلاح المدرسي، الرابع يتناول: معايير الإصلاح المدرسي، والخامس: مستوياته، أما المحور السادس فيتناول مرتكزاته، والمحور السابع يتناول: مقوماته، والثامن: خصائصه، والتاسع: مهاراته، والعاشر: التحديات التي تواجه جهود الإصلاح المدرسي، أما المحور الحادي عشر فيستعرض بعض التجارب الرائدة في الإصلاح المدرسي، والثاني عشر يتناول النظام التعليمي في فلسطين، وأخيرا المحور الثالث عشر يتناول مجالات الإصلاح المدرسي.

**1. مفهوم الإصلاح المدرسي**

أصبحت القوى البشرية الكفؤة من حيث التعليم والتدريب معيار تطور الأمة ورفقيها وسموها بالدرجة الأولى حيث تسهم هذه القوى في استغلال الإمكانيات الطبيعية، وفي زيادة الإنتاج، وفي بناء الجيش القوي.

وحيث يشهد عالمنا اليوم العديد من التغيرات والتحويلات في جميع الميادين وعلى الأصعدة كافة، فقد باتت من الضرورة أن يواكب هذه التغيرات تطورات وإصلاحات في الميدان التربوي، من حيث إن التربية هي الأداة التي تبني الإنسان القادر على التعامل مع معطيات وخصوصيات الألفية الثالثة، ونتيجة لذلك احتلت مسألة التطوير التربوي والإصلاح المدرسي مركز الصدارة في فكر التربويين وضمن أولوياتهم (كنعان، 2009: 17).

وسوف تستعرض الباحثة في هذا الجانب المفهوم اللغوي والاصطلاحي للإصلاح بشكل عام، ثم التعريفات التي تناولها الكتاب للإصلاح التربوي ثم الإصلاح المدرسي، وتعليق الباحثة على آراء الكتاب حوله.

**أ. المفهوم اللغوي للإصلاح:**

الإصلاح في اللغة جاء من الفعل صلح: والصلاح: ضد الفساد، صلح يُصلح ويُصلحُ صلاحاً وصلوفاً. والإصلاح نقيض الإفساد. وأصلح الشيء بعد فساده: أقامه وجعله صالحاً (ابن منظور، دت: 516).

وكلمة الإصلاح هي ضد الإفساد، وهما ضدان لا يجتمعان، قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا

يُصْلِحُ عَمَلَ الْمُفْسِدِينَ﴾ [يونس: 81]

والإصلاح يكون بإبدال السيئ بالحسن، والخطأ بالصحيح، والإصلاح من أسباب رفع الهلاك عن الأمم، ومن الإصلاح تغيير ما فسد إلى وجه صالح، وتغيير الصالح إلى ما هو أصلح حتى تستقيم الأمور (الفيروز آبادي، 2007: 293).

### ب. المفهوم الاصطلاحي:

عرف القطب (2005) الإصلاح على أنه حركة تغيير قسدية يراد بها المراجعة والمساءلة والتحسين، لنقل المجتمع من وضع يتسم بالجمود والتقليد إلى وضع آخر يتسم بالنشاط والاجتهاد (القطب، 2005: 69).

وهو بذلك يربط بين الإصلاح والتغيير والتحسين والبعد عن النمطية والتقليد الأجوف. في حين يرى بشور (2004) أن كلمة إصلاح تستبطن مواقف وأحكاماً أخلاقية، أولها تغيير شيء ما من وضع خرب أو ضعيف إلى وضع صحيح أو جيد.

(بشور، 2004: [http://www.laes.org/\\_chapters.php?lang=ar&chapter\\_id=214](http://www.laes.org/_chapters.php?lang=ar&chapter_id=214))

أما الجيار (1978) فيرى أن مفهوم الإصلاح يتضمن معنى التعديل والإضافة والحذف في بنية قائمة فعلا على أساس وجود تصور في أنها بنية غير سليمة (الجيار، 1978: 18).

وعند ربط الإصلاح بالتربية تنتوع التعاريف وتتشابك المعاني لتتنقح أحيانا وتختلف أخرى حسب المدخل أو الأرضية التي ارتكز عليها الكاتب أو المؤلف في تفسيره للإصلاح. وستتناول الباحثة بدءاً مفهوم الإصلاح التربوي كونه الحلقة الأوسع والمدخل الأشمل لأي إصلاح مجتمعي منشود، ثم مفهوم الإصلاح المدرسي، كونه النواة وحجر الأساس ونقطة الانطلاق لأي إصلاح تربوي شامل.

### ج. الإصلاح التربوي

ترى الباحثة أن الحديث عن الإصلاح التربوي يقتضي الحديث عن التجديد والتغيير والتطوير والتحديث باعتبارها جوانب تتشابك مع بعضها، ومن الصعب الفصل بينها، فهناك ارتباط وثيق بين هذه المفاهيم.

فوجد الجبر (1995) تعرف الإصلاح التربوي بأنه أحد الأساليب الناجحة المساعدة على إعادة مسارات التربية إلى الأهداف التربوية المحددة، كما أنه أداة الشعوب في تحقيق التجديد والتطوير المنشودين ( الجبر، 1995: 29 ).

ويعرفه الحجار (2004) بأنه: عملية تهدف إلى التجديد والبحث عما هو أحسن وأفضل في النظام المدرسي، ولا بد أن يكون هذا الإصلاح مستمراً وشاملاً لجميع السياسات والأهداف والموارد البشرية والمادية في المدرسة (الحجار، 2004: 845).

وربط الخطابي (2009) الإصلاح التربوي باحتياجات المتعلم عبر توجيه جهود مختلف الفاعلين لحل مشكلة الاكتظاظ في الأقسام وتوفير التجهيزات والأدوات الديدانكتيكية اللازمة والدعم البيداغوجي والاجتماعي للتلاميذ، وأيضاً نهج طرائق وممارسات بيداغوجية تراعي الفروق بين المتعلمين، وتحرير المدرسة من العوامل الخارجة عنها والمعيقة لجودة مردوديتها، عبر إيجاد الحلول للمشاكل الأسرية والاجتماعية للتلاميذ، ولظواهر العنف والسلوكات اللامدنية (الخطابي، 2009: 68).

فيما ذكرت فتيح ( 2008 ) أن الإصلاح التربوي هو السعي نحو التغيير والتطوير وتلافي الخلل بما تدعو إليه الحكمة في مجالات التربية والتعليم والدعوة والإرشاد وحل مشكلات المجتمع وخدمته ؛ للنهوض بالفرد الذي هو محور العملية التربوية، وبالتالي النهوض بالمجتمع (فتيح، 2008: 10 ).

ويعرفه الحارثي (2003) بأنه عبارة عن أية محاولة فكرية أو عملية لإدخال تحسينات على الوضع الراهن للنظام التعليمي سواء كان ذلك متعلقاً بالبيئة المدرسية أو التنظيم والإدارة أو المنهاج التعليمي أو طرق التدريس أو الكتب الدراسية وغيرها (الحارثي، 2003: 117).

**وباستعراض التفسيرات السابقة لمفهوم الإصلاح التربوي يمكن التوصل للاستنتاجات التالية:**

- أن هناك شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين حول هذا المفهوم، حيث وصفه كل من الحجار وفتيح والحارثي بكونه حركة تغيير مقصودة، في حين أضاف الحجار مصطلح الشمولية لتعريفه، وربطت فتيح الإصلاح بالحكمة وتلافي الخلل وهو ما ميّز تعريفها عن الباقيين. أما الحارثي فربطه بإدخال تحسينات على الوضع الراهن للنظام التعليمي.
- أن البعض ركّز على نقاط معينة بالنسبة للإصلاح التربوي المطلوب، فهناك من أولى اهتماماً خاصاً للمتعلم وتوفير احتياجات التلاميذ كالخطابي، وهناك من أكد على ضرورة استمرارية الإصلاح وشموليته لجميع عناصر ومكونات النظام كالحجار،

وهناك من ربط الإصلاح بضرورة إعادة مسارات التربية إلى الأهداف المرسومة كالجبر.

- أن هناك شبه إجماع تقريباً بين الباحثين والكتاب حول الهدف من الإصلاح التربوي، وهو زيادة فعالية النظام التعليمي، وجعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع، والنهوض بالفرد وبالتالي النهوض بالمجتمع.

#### د. الإصلاح المدرسي

عرف (القاسم وحيدر) الإصلاح المدرسي بأنه "تقديم حلول عملية لعلاج المشكلات التي يعاني منها التعليم، والإسهام في تغيير واقعه إلى الأفضل بحيث يؤدي الغرض الذي وجد من أجله وهو الرقي بالمجتمع ووضعه في مصاف المجتمعات المتقدمة خلقياً واجتماعياً ومعرفياً وتقنياً واقتصادياً. (قاسم وحيدر، د ت: 25)

في حين يرى الكراسنة والخزاعلة (2007) أن الإصلاح المدرسي ينبغي أن يقوم على السعي الدعوب لتغيير واقع المدرسة الحالي من خلال تغيير مدارك الأفراد وممارساتهم فيها وجعلها متمحورة حول العنصر الإنساني (الكراسنة والخزاعلة، 2007: 10).

ويرى هس وآخرون (Hess & others 2010) أن إصلاح المدارس يقصد به الجهود المبذولة لفرض حلول على الأنظمة التعليمية. وهذه الحلول تتضمن برامج قراءة جديدة، برامج تربوية، وإدارة جيدة، وأحياناً تشكيلات ونماذج مدرسية جديدة (Hess & others, 2010: 10).

وعرف سليمان وعبد العزيز (2006) الإصلاح التعليمي المتمركز على المدرسة بأنه : الإصلاح القائم على احتياجات المدرسة، والجهود الذاتية للعاملين في المدرسة والمؤثرين في عملياتها والمتأثرين بنتائجها: إدارة، معلمين، تلاميذ، أعضاء مجلس الأمناء، أولياء الأمور، أفراد المجتمع المحلي، وغيرهم من المعنيين الآخرين. (سليمان وعبد العزيز، 2006: 120)

كما يشير كوربن (Corbin 2005) " إلى ضرورة الإصلاح المدرسي الشامل، ويعرفه بأنه إستراتيجية التغيير والتطوير التي تساعد المدارس على وضع الخطط والبرامج لتحسين أداء جميع أعضاء المجتمع المدرسي، وخاصة التلاميذ، ورفع جودة المخرجات المدرسية. (Corbin, 2005: 73)

ويضيف مدبولي (2007) لوناً جديداً إلى مفهوم الإصلاح المدرسي، حيث يرى ضرورة أن يرتكز إلى المهنية الواعية بخصوصية كل مدرسة، حيث يبادر المعلمون والإداريون والقادة

إلى طرح التصورات ووضع الخطط وتنفيذها في إطار امتلاكهم لتجربتهم الخاصة، موجّهين بنتائج ما يقومون بإجرائه من بحوث في مدارسهم، ليس باعتبارهم منفذين لخطط فوقية، بل بوصفهم لاعبين أساسيين (مدبولي، 2007: 22).

وهو بهذا المعنى يختلف إلى حد كبير مع القطب الذي ربط بين الإصلاح من جهة والمراجعة والمساءلة والمحاسبة من جهة أخرى.

ومما تقدم من تعريفات لمفهوم الإصلاح المدرسي يمكن التوصل لآتي:

- أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين حول ربط الإصلاح المدرسي بالتغيير لواقع المدرسة نحو الأفضل، مع التنوع في وجهات النظر أحيانا حول طبيعة هذا التغيير. ففي حين ربط هس الإصلاح المدرسي بالتجديد في الإدارة والبرامج والتشكيلات المدرسية، نجد توشي قد دعا إلى استخدام نموذج موحد وشامل لجميع عناصر النظام المدرسي، في حين ربط الصغير الإصلاح المدرسي بالمراجعة وتقويم الأداء المدرسي. وهناك من أولى العنصر البشري في المنظومة المدرسية اهتماماً خاصاً كالكراسنة والخزاعلة. وتقرّد مدبولي في الحديث عن المهنية المرتكزة على مدخل تحسين المدرسة معتمداً على ما حققه هذا المفهوم من نجاحات ملموسة في السياق الغربي، مقارنة بمدخل فاعلية المدرسة المستند إلى مفهومي الفاعلية والمحاسبية.
- أن هناك إجماع بين الباحثين والكتاب حول الهدف من الإصلاح المدرسي، وهو التحسين الشامل للمدرسة، وتحسين تحصيل الطلبة، والأداء المدرسي، ورفع جودة المخرجات، والارتقاء بالمجتمع.

#### هـ. مرادفات أخرى للإصلاح:

يرى الصغير (2007) أن مفهوم الإصلاح يتداخل مع مفاهيم أخرى كالتجديد والتغيير والتطوير، وذلك نظراً لأن الحديث عن إصلاح المدارس يقتضى الحديث عن التجديد في عناصر العملية التعليمية التعلمية بالمدرسة، كما يقتضى الحديث عن التغيير في ثقافة المدرسة وما يروج بها من ممارسات مهنية يومية، فضلاً عن الحديث حول التطوير المرتبط بجوانب الأداء المدرسي، ويصبح من الصعب الفصل بين هذه المصطلحات لأنها تستخدم كمرادفات للإصلاح (الصغير، 2007: 8).

ويذكر حكيم(2007) أن التجديد التربوي هو أحد البدائل المتقدمة في إصلاح التعليم، من خلال إيجاد الحلول الملائمة لمشكلات التعليم، ورفع مستوى كفاءة التعليم، وخفض تكلفته، مع زيادة فاعليته (حكيم، 2007: <http://www.faisalbughdadi.com/teach/showthread.php?t=241>).

في حين ميّز إبراهيم(2009) بين الإصلاح التربوي والتجديد التربوي معتبراً الإصلاح التربوي مصطلح يختلف تماماً عن مصطلح "التجديد التربوي" (Educational Innovation)، فالتجديد التربوي يعني التجديد أو الاستحداث الذي يتم في نطاق ضيق من النظام التعليمي، على المستوى الصغير (Micro Level). وقل أن يتضمن التجديد التربوي بهذا المعنى أية أبعاد اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية كبرى. في حين أن الإصلاح التربوي (Educational Reform) مصطلح شائع في الأوساط التربوية، ويشير عادة إلى عملية التغيير في النظام التعليمي أو في جزء منه نحو الأحسن، وغالباً ما يتضمن هذا المصطلح معاني اجتماعية واقتصادية وسياسية

(إبراهيم، 2009: <http://nokhba-kw.com/vb/archive/index.php/t-1613.html>).

ويصف سليمان وعبد العزيز (2006) التطوير المدرسي بأنه تلك الجهود المخططة التي يبذلها أفراد مجتمع المدرسة لتطوير الممارسات في مجالات العمل المدرسي المختلفة، والارتقاء بمستوى الأداء إلى مستوى المعايير القومية للتعليم، بهدف تحسين فرص تعليم التلاميذ والارتقاء بمستوياتهم التحصيلية (سليمان وعبد العزيز، 2006: 13).

ويشير مرسي إلى أن الكلمة الإنجليزية change يقابلها كلمتان بالعربية هما "التغيير"، و"التغير" وهما وإن كانتا تستخدمان أحياناً على سبيل الترادف إلا أن هناك فرقاً بينهما في الدلالة اللغوية. فالتغيير عملية مقصودة لذاتها ويتضمن قوة دافعة وراءه، ونحن نتحدث مثلاً عن إرادة التغيير ولا نقول إرادة التغير، لأن التغير غير مقصود لذاته ويحدث بطريقة تلقائية مثل التطور. ولذلك فإن الكلمة العربية أدق في التمييز بين المدلولين المختلفين للكلمة الإنجليزية (مرسي، 1996: 8).

ومما سبق ترى الباحثة أن تعريفات الإصلاح والتجديد والتغيير والتطوير تتداخل فيما بينها، وقد يحدث تطابق في استعمالها في بعض الأحيان.

ويمكن بلورة بعض العناصر المشتركة لمفهوم الإصلاح المدرسي - والذي يعنينا في موضوع هذه الدراسة - على شكل نقاط محددة كالتالي:

- أن الإصلاح المدرسي:

1- يتضمن التغيير والتجديد والتحديث في النظام المدرسي.

2- يرفض الجمود والنمطية والروتين.

3- قد يكون عاماً أو خاصاً، شاملاً أو جزئياً، دائماً أو مؤقتاً، طويل الأجل أو قصير الأجل حسب حاجات المجتمع ومتطلباته.

4- أن الإصلاح المدرسي عملية تحسينية تطويرية علاجية وقائية .

وبعد استعراض ما سبق يمكن بلورة التعريف الإجرائي التالي لمفهوم الإصلاح المدرسي:

هو مجموعة الجهود الموجهة والمتكاملة التي يتم إعدادها لإدخال تغييرات أساسية وجذرية في النظام المدرسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة، من خلال معالجة المشكلات التي يواجهها سواء المتعلقة بالمجال المادي أو البشري أو التعليم والتعلم، أو المجتمع المحلي، أو المنهاج، أو شؤون الطلبة، بهدف تحسين كفاءة هذا النظام، وتلافي الهدر والفاقد التعليمي في كافة المجالات، مع ضرورة ربط هذه الجهود بالجهود الكلية للتنمية في المجتمع الفلسطيني.

## 2. الإصلاح في الإسلام

لا نجد كتاباً ولا نظاماً، ولا دستوراً، يبدأ بالأمر بالقراءة والتعلم والكتابة سوى القرآن الكريم. فكان من فضل الله تعالى على الناس أن بعث فيهم محمداً ﷺ معلماً ومربياً. قال تعالى: ﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ﴾. [الجمعة: 2]

ففي الوقت الذي كان فيه العرب قبل الإسلام يغرِقون في غياهب الجاهلية وظلماتها، أصبحوا قادة ينيرون الدرب للعالمين بفضل من الله سبحانه وتعالى، ثم بفضل مدرسة محمد ﷺ التي جسدت تعاليم الرسالة التي أوحيت إليه لإتمام مكارم الأخلاق ونشر الفضيلة. ثم هذا قول علي بن أبي طالب كرم الله وجهه الذي يؤكد على أهمية إعداد النشء بشكل يمكنه من التعامل مع متطلبات الحاضر ومن استشراف المستقبل. ففي قوله "علموا أبناءكم لزمان غير زمانكم" رؤية تربوية واعية لأهمية أن لا تقتصر الغايات والأهداف التربوية على الآنية بل ينبغي أن تتعداها إلى المستقبل؛ حيث ينبغي أن تركز النظم المدرسية على تزويد الأفراد بخبرات تعليمية نافعة ومناسبة للمستقبل، كما يتوجب عليها أن تعيد صياغة أو تخطيط نظمها التعليمية بشكل ينسجم وقراءات المستقبل والتعامل معه (الكراسنة والخزاعلة، 2007: 3).

إن الناظر إلى كتاب الله يجد أنه مشتمل على آيات كثيرة تتحدث عن موضوع الإصلاح في مجالات كثيرة ومتعددة، فمن بين ذلك، آيات تذكر الصلح والإصلاح وتحت عليه، ومن بينها آيات تعالج أحوال الناس وأوضاعهم، بما يحقق الصلح في حياتهم الدنيوية، والأخروية، وما القصص القرآني في كثير منه، إلا نماذج من حياة الرسل في سعيهم الدؤوب لإنقاذ الناس، وإصلاح نفوسهم وبواطنهم، وإصلاح أحوالهم الظاهرة وحياتهم المعيشية. وقد جاءت رسالة الإسلام في جملتها، رسالة إصلاحية لأحوال الناس، وأوضاعهم إلى يوم القيامة؛ فدعوة رسول الله ﷺ التي انطلقت من مكة المكرمة، وتنامت في المدينة المنورة، خرجت جيلاً من الصحابة رضوان الله عليهم صالحاً، مصلحاً، انطلق فيما بعد موسعاً دائرة الإصلاح لتشمل كل الجزيرة العربية، ودولة فارس، والروم. وقد احتوى القرآن الكريم على عدد كبير من الآيات يزيد على مائة وثمانين آية في موضوع الصلح والإصلاح. (أبو عمرة، 2004: 1)

ويرى نصار (2007) أن ضرورة الإصلاح وأهميته تتجلى من خلال كون الإصلاح أمر يقتضيه التكليف، ويتطلبه الابتلاء، لأن الإنسان مكلف بعمارة الكون وفق المنهج الإلهي، ونظراً لأنه مبتلى، والأشخاص متفاوتون في مقدار الطاعة والمعصية، مما يقتضي قيام المطيعين برد العاصين إلى جادة الصواب، وإلا هلكوا جميعاً، قال تعالى: ﴿وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِِ النَّاسِ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ﴾ [البقرة: 251]، فالإصلاح ضروري لبقاء الجنس البشري، وتوقفه في أمة ما يؤدي إلى هلاكها.

إن استمرارية الإصلاح أمر توجبه القوانين، وتقتضيه طبيعة البشر، فكل الدول تسن القوانين سعياً لإصلاح ما فسد وترميم ما خرب، هذا من جهة، والنفس البشرية مجبولة على حب التخلص من القيود والتفلسف من الضوابط، كما أن للبعد الزمني والمكاني أثراً في تراجع الالتزام، هذا من جهة ثانية، كل هذا يستوجب استمرار الإصلاح، وإلا فسد البشر وأصبحوا أكثر فتكاً من الوحوش (نصار، 2007: 483).

ويرى ياسين (2006) أن الإصلاح يعني تقويم وتصحيح الأخطاء أو الفساد الذي اعترى الفرد أو الجماعة في وقت من الأوقات للوصول إلى الحالة المستقيمة والسوية.

والإصلاح والصلح على اختلاف اشتقاقتهما مادة غزيرة يزخر بها كتاب الله ﷻ، وهي تحمل في طياتها ألواناً متعددة وملامحاً وسبلاً متنوعة، في إشارة إلى أهمية الإصلاح ودوره في التغلب على المشكلات ومعالجة طرق الفساد سواء على صعيد الفرد أو على صعيد الأسرة... أو المجتمع..، سواء في جانب الاقتصاد... أو السياسة... أو التعليم.

لفظة الإصلاح في كتاب الله كلمة أصيلة لها قواعد المتينة وأسسها الثابتة وطرقها الرصينة، مرسومة بشكل دقيق لا لبس فيه ولا غموض ولا اعوجاج.

وبما أن الإصلاح هو السبيل للرفق بالمجتمع، وهو العلاج الشافي لكل الأمراض التي تعصف به؛ فلا بد من ركائز ووسائل يستند عليها، كما أن طريقه ليست شيئاً مبهماً، وبما أنه يشمل كافة مناحي الحياة فقد تعددت أنواعه، وإذا ما سار الإنسان في طرق الإصلاح فإن هناك ثماراً تنتظره (ياسين، 2006: 16).

أما قضية الأولويات في الإسلام فقد وردت لفظة (أولى) بصيغة الإفراد إحدى عشرة مرة في القرآن الكريم، أما معناها لغة: فاسم تفضيل، ينحصر استعماله اللغوي في معنيين الأول: بمعنى أحق وأجدر، والثاني: بمعنى أقرب. غير أن هذا المعنى الثاني يرجع في أصله إلى المعنى الأول.

وأولوية: مصدر صناعي، جمعه أولويات، يقال: له الأولوية في كذا، أو الأحقية، والأولوية نسبة إلى الأولى. وأما معنى الأولويات اصطلاحاً فهو:

احترام مراتب الأعمال الشرعية، بتقديم الأهم منها على المهم، ووضع كل عمل في موضعه وإطاره الشرعي، "إذ لكل عمل مأمور به، أو منهي عنه وزن معين في نظر الشارع بالنسبة لغيره من الأعمال، ولا يجوز لنا أن نتجاوز به حدّه الذي حده له الشارع، فنهبط به عن مكانته، أو نرتفع به فوق مقداره (جمعة، 2010: <http://uqu.edu.sa/page/ar/168986>).

ومسألة الأولويات غير مسألة الموازنات؛ إذ معنى الأولويات تقديم ما هو أولى وترك غيره مع القدرة على فعل الاثنين. أما معنى الموازنات فيكون فيه تقديم الأولى والأهم وترك غيره لاستحالة الجمع بينهما. فالفرق بينهما يكمن في إمكان الجمع أو في استحالته أو تعذره. (الخادمي، 2011: <http://www.altasamoh.net/Article.asp?Id=474>)

وترى الباحثة أن مستقبل المجتمع المسلم ينبغي أن يبنى على أهداف التربية الإسلامية في المدارس، بحيث تهتم المدرسة بالتربية الفعلية والإيمانية والجسدية والاجتماعية والخلقية والنفسية بصورة متوازنة وفق ما تتطلبه وتقتضيه مصلحة المجتمع المسلم. فالمسلمين يمتلكون منهجاً متكاملًا للحياة وما فيها من مبادئ وقيم وأفكار وخبرات ومعلومات بناءة. وبهذا يواكب المجتمع المسلم التطور الذي يحدث من حوله في المجتمعات الأخرى.

### 3. مداخل الإصلاح المدرسي

لا يوجد مدخل واحد أو إستراتيجية واحدة، يبنى عليها الإصلاح المدرسي، بل هناك مداخل واستراتيجيات يمكن تبنيها لترجمة الأهداف المأمولة إلى صيغ وبرامج تطبق بشكل تدريجي في المدارس، وتتبع حركات الإصلاح المدرسي في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، مداخل يستند بعضها إلى منهجية التفكير الأحادي، التي تعتمد عاملاً واحداً، وتعتبره المدخل الرئيس للإصلاح، حيث يعتمد أصحاب هذا المدخل على اتخاذ المعلم على سبيل المثال كمتغير مستقل، وباقي العناصر فهي متغيرات تابعة، وذلك انطلاقاً من أن التغير الذي يحدث في عنصر، يتبعه تغير في باقي العناصر.

أما البعض الآخر فيؤمن بمنهجية التفكير متعدد الجوانب، فهم يؤكدون على أن الأسلوب الأمثل لمعالجة القضايا والمشكلات التي تواجه المدارس، وإدخال تجديدات على مكوناتها المختلفة والممارسات المهنية بها، هو الأسلوب الذي يعتمد منهج النظم، وجوهر هذا المنهج يرتكز على مسلمة مؤداها أن المدرسة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية يؤثر كل منها في الآخر، وعليه فإن أي عملية إصلاح مدرسية لا تأخذ في اعتبارها هذه العناصر مجتمعة في تفاعلاتها وتأثيراتها المتبادلة، فإنها لا تحقق أهداف الإصلاح المدرسي (الخطيب، 2006: 65).

ويرى الصالح (2007) أنه على الرغم من وجود العديد من نماذج الإصلاح المدرسي مثل: المدرسة المتسارعة (Accelerated School)، والمدرسة الفاعلة (Effective School)، والمدرسة المرخصة (Charter School) وغيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها في فئتين رئيسيتين هما:

أ- النماذج التي تركز على المناهج والتدريس (Curriculum & Instructional Models)،

وهذه يمكن تقسيمها إلى مستويين هما:

- نماذج تشمل كامل المدرسة، حيث تستهدف تطوير كل مناهج المدرسة والتدريس والتطوير المهني والتقويم والبنية التنظيمية للمدرسة بما في ذلك الإدارة.
- نماذج تركز على منهج محدد (رياضيات أو علوم مثلاً)، ومهارات محددة (حل المشكلة مثلاً)، أو استخدام استراتيجيات تعلم محددة (التقنية واستخدام الحاسوب مثلاً). ولا يعني ذلك أن الإصلاح في هذا النموذج منفصل أو معزول، وإنما يتم دمجهِ وتنسيقه ضمن خطة المدرسة للإصلاح.

ب- نماذج العملية أو التنظيم ( Process/Organizational Models ):

في هذا النموذج، يقرر المعلمون والإداريون المدربون مع أعضاء من المجتمع المحلي للمدرسة التوجه المرغوب بالنسبة للمناهج والتدريس والتطوير المهني من خلال التركيز على نموذج معين للتعليم والتعلم، حيث تطبق مبادئ التطوير التنظيمي، والإصلاحات التنظيمية الشاملة. ويشمل ذلك العديد من المهام مثل: بناء رؤية للتطوير، ووضع خطة لتحقيقها، وتخصيص واستخدام المصادر لتنفيذ عملية تحسين مستمرة. التركيز في هذا النموذج على التعاون بين المدرسة والمجتمع ومدارس أخرى (الصالح، 2007: 9).

ويذكر الكراسنة والخزاعلة (2007) أن مداخل الإصلاح متعددة ومتنوعة بتنوع الأهداف والغايات التي وجدت من أجلها المدرسة في المجتمعات الإنسانية المختلفة؛ فمنها ما انطلق من تغيير المناهج المدرسية أو إعداد المعلمين وتأهيلهم، ومنها ما تبني تغيير الخطط الدراسية وتصميم التدريس، أو إعادة تشكيل البنية التحتية للمدرسة وتنويع مصادر وتقنيات التعلم المختلفة، ومنها ما أكد على إصلاح الإدارة المدرسية، أو إشراك المجتمع بعناصره ورموزه المختلفة، ومنها ما قام على الدعوة إلى حوسبة التعليم. وجهود الإصلاح المبدولة وفقاً لهذه المداخل تأتي انسجاماً مع التطور والتغيير التربوي في مختلف مداخل العملية التربوية (الكراسنة والخزاعلة، 2007: 3).

أما (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2007) فقد حددَ المداخل الإستراتيجية للإصلاح التعليمي في المداخل الآتية:

أ- مدخل اللامركزية كروية للإصلاح المؤسسي في التعليم قبل الجامعي:

أصبحت اللامركزية اتجاهات وسياسة جديدة للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى جودة أداء المؤسسة التعليمية بصفة عامة وجودة المنتج التعليمي أو الخريج بصفة خاصة. وعليه يصبح من أهم أهداف اللامركزية في التعليم تحقيق جودة وفعالية الخدمات التعليمية .. التي تعتمد على خصائص المدرسة ... كما يمثل الهدف من اللامركزية في التعليم إتاحة قدر أكبر من إشراف المجتمع المحلي على المدرسة وعلى المعلمين، وممارسة الآباء وعمليات محاسبية مباشرة عليهم.

ب- مدخل المعايير القومية لإصلاح وجودة التعليم بالمدرسة:

ويعتبر مدخل إصلاح المدرسة وتطويرها بناء على المعايير القومية أحد المداخل لإصلاح التعليم بالمدرسة، لتحقيق صورة جيدة وإيجابية عن المدرسة اعتماداً على مجموعة من المعايير للجودة، ويقوم هذا المدخل على إتاحة الفرصة للمدارس لتطوير نفسها وإصلاحها ذاتياً انطلاقاً

من تحديد بعض المعايير التي يتم من خلالها تحديد مستوى جودة الأداء بها (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2007).

#### ج- مدخل إصلاح التعليم المتمركز على المدرسة:

يختلف هذا المدخل في الإصلاح عن فكرة تحسين النظام التعليمي، فمدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة هو التحول الطبيعي من النمو الكمي للمدخلات التعليمية (مدارس، معلمون، أبنيه مدرسية، أجهزة وأدوات وغيرها) إلى إحداث تغيير كفي في فكر الإصلاح بمعنى الانتقال من الكم إلى الكيف، ومن الإتاحة إلى الجودة، ومن التركيز على المدخلات إلى التركيز على جودة المنتج التعليمي الخريج، ومن ثم يتجاوز هذا المدخل تحسين النظام التعليمي، إلى جعل المدرسة لها القدرة الذاتية والأكاديمية والمهنية على تحمل المسؤولية كاملة للمساءلة والمحاسبية، كما يجعل المدرسة قادرة ذاتياً على إجراء عملية التقويم وتصحيح مسارها وعلاج سلبياتها، وبناء خطط التطوير والإصلاح.

#### د- مدخل المشاركة المجتمعية لدعم وإصلاح التعليم:

تقوم فلسفة هذا المدخل على أساس أن تطوير التعليم وإصلاحه لم يعد مسؤولية الدولة فقط، بل صار قضية مجتمعية وعملاً قومياً، مما يقتضى بالضرورة " دعم المجتمع كافة للمؤسسة التعليمية في صورة مشاركة مجتمعية من كافة الهيئات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمجتمع المدني بتنظيماته وجمعياته الأهلية وأصحاب الأموال ورجال الأعمال، والأحزاب، وأولياء الأمور القادرين وغيرهم (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2007).

مما سبق يمكن القول بأن مداخل الإصلاح المدرسي متنوعة ومتداخلة، فبعضها ينظر للإصلاح المدرسي من زاوية معينة فيركز على جزء من الكل، أي يعمل على إصلاح عنصر من عناصر المدرسة، وبعد الانتهاء من هذا العنصر يبدأ في إصلاح عنصر جديد، حسب أولوية هذه العناصر في المدرسة، بينما تأخذ مداخل أخرى بالمنهج الشمولي، الذي يؤكد على شمولية الإصلاح لجميع عناصر المدرسة، والذي ترى الباحثة أنه الأنسب لإصلاح المدرسة الفلسطينية اعتماداً على إصلاح كافة جوانب النظام المدرسي مجتمعة حتى تتحقق أهداف هذا الإصلاح.

#### 4. معايير الإصلاح المدرسي الفعال

أضحى الإصلاح المدرسي ضرورة حياة في القرن الحادي والعشرين، ولكي يتحقق بفاعلية، يرى الصغير (2007) أنه يجب أن تتوافر بعض المعايير منها:

- أ- أن يستند الإصلاح المدرسي على أسس علمية، فيكون محصلة لبحوث ودراسات متنوعة، تناولت عناصر المدرسة المختلفة، بحيث تتبنى عمليات الإصلاح المنهجية العلمية، ولا تعتمد على المحاولة والخطأ.
- ب- أن يركز الإصلاح المدرسي على مبدأ المشاركة، بحيث يشترك كل من له علاقة مباشرة بالمدرسة، في اتخاذ قرارات الإصلاح والمشاركة في تبنيتها وتنفيذها.
- ت- توفر القيادة القادرة على حشد أعضاء المجتمع المدرسي، خلف رؤية واضحة للإصلاح والتجديد، والقادرة على تهيئة المناخ المدرسي لتفهم أهمية التغيير وتقبل عمليات الإصلاح ودعمها.
- ث- شمولية الإصلاح المدرسي، أي التأكيد على جميع عناصر العملية التربوية بالمدرسة، وعدم الأخذ بمنهج الترقيع الجزئي، الذي يصلح جانب بمعزل عن الجوانب الأخرى، لأن ذلك يتنافى ومفهوم المدرسة كمنظمة.
- ج- توفر المعلومات، حيث يحتاج تطبيق الإصلاح المدرسي إلى توفر قاعدة معلومات، يمكن أن تمد فريق الإصلاح بما يحتاجونه من معلومات بالدقة والسرعة المطلوبة.
- ح- توفر الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لعمليات الإصلاح المدرسي (الصغير، 2007: 15).

ويضيف (الخطيب، 2006) للمعايير السابقة ما يلي:

#### أ- التجريب:

أن يتم اعتماد مبدأ التجريب لأية برامج أو مشاريع للتطوير التربوي، وذلك قبل أن يتم اعتمادها وتعميمها.

#### ب- المتابعة والتقويم:

أن يتم اعتماد آليات للمتابعة والتقويم للتأكد من مدى كفاءة وفاعلية أية برامج أو مشاريع للتطوير التربوي.

#### ت- توافر الإرادة السياسية:

ولضمان نجاح أي مشروع أو برنامج للتطوير التربوي لا بد من تأمين التزام من قبل القيادة السياسية والمتمثل في توفير الدعم والتأييد والمساندة لتحقيق أهداف برنامج التطوير التربوي (الخطيب، 2006: 28).

أما السنبل (2002) فيرى أنه وبغض النظر عن البديل الذي تتبناه هذه الدولة أو تلك، لتطوير أنظمتها التربوية وإحداث الإصلاحات فيها، فهناك معايير أساسية ينبغي الالتفات إليها عند النظر في هذه الإصلاحات. وأهم هذه المعايير، وضوح أهداف الإصلاح وإمكانية تطبيقها وكفائتها وقلة كلفتها، وأن يكون الإصلاح جزءاً من إصلاح شمولي مجتمعي، وأن يكون مقبولاً على مستوى المنفذين والشعب، وأن يحقق العدالة الاجتماعية (السنبل، 2002: 207).

## 5. مستويات الإصلاح المدرسي

يمكن التمييز بين مستويين رئيسيين للإصلاح المدرسي هما:

أ- تغيير أو إصلاح تدريجي (Incremental Reform)، وصغير على نحو مستمر، حيث يصبح الهدف إحداث تغيير محدود وتحسينات مستمرة بمرور الوقت، مثل: تغييرات جزئية في المناهج أو التدريس أو التطوير المهني.

ب- تغيير أو إصلاح مدرسي ضخم وشامل (Comprehensive Reform): يتطلب هذا المستوى الشامل من الإصلاح إعادة النظر في جميع مكونات وعمليات المدرسة: مناهجها وتدريسها وإدارتها.

وفي الوقت الذي تختلف فيه وجهات النظر حول أحقية إحدى هاتين الإستراتيجيتين، يزداد التوجه عموماً نحو الإصلاح الشامل في الوقت الراهن نظراً للتحويلات الكبرى: سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية التي جاءت بفعل الاختراق الضخم والسريع والمتنامي في تقنية المعلومات والاتصال (ICT) Information and Communication Technology، مما جعل القائمين على النظم التربوية الحالية يعيدون النظر بمجمل مكوناتها وعملياتها (الصالح، 2007: 9).

وتتفق الباحثة مع الصالح (2007) في حاجة المدرسة الفلسطينية إلى إصلاح شامل وعام يشمل جميع مناحي المدرسة نظراً لما تعرض ويتعرض له المجتمع الفلسطيني من تغييرات وتحولات ألقت بظلالها على العملية التعليمية برمتها.

## 6. مبادئ (مرتكزات) الإصلاح المدرسي

وحتى يتسنى لعملية الإصلاح المدرسي أن تحقق أهدافها، لا بد لها من مرتكزات أجملها الخطيب (2006) بالمبادئ الأساسية التالية:

أ- **الحداثة أو التحديث:** ويتمثل هذا المبدأ بضرورة تحديث نظم التعليم لممارساتها وإجراءاتها، بحيث تواكب هذه الممارسات ما طرأ من تطور على نظريات التعلم والتعليم،

فضلاً عن ضرورة مواكبة التطورات التي طرأت في المجالات العلمية والمعرفية والتجارب والخبرات الإنسانية.

ب- **المرونة**: ويتمثل هذا المبدأ بقدرة نظم التعليم على تلبية الاحتياجات التربوية والعلمية المتجددة والمتفاوتة للطلبة.

ت- **الارتباط أو العلاقة**: ويتمثل هذا المبدأ بضرورة ارتباط نظم التعليم أو إقامة العلاقة بين هذه النظم والاحتياجات والمطالب المتغيرة والمتجددة للمجتمعات المعاصرة. (الخطيب، 2006: 128)

ويضيف الخزاولة (2010) إلى المرتكزات كفاية الكوادر التي تقود عمليات الإصلاح حيث لا يمكن أن تتحقق عمليات الإصلاح بمجرد توفر الرغبة عند القادة التربويين ولكن يجب بلورة العزم والإرادة القوية إلى تطبيق عملي على أرض الواقع (الخزاولة، 2010: 319).

## 7. مقومات الإصلاح المدرسي

يختلف التربويون عموماً حول المقومات الجوهرية للإصلاح التربوي الناجح، فالبعض يؤكد على محورية دور المعلم في نجاح هذا الإصلاح، ويؤكد آخرون على دور الدعم المالي والسياسي لجهود الإصلاح، بينما يرى آخرون أن التقنية الحديثة كفيلة بتحسين أداء المتعلمين، ويعتقد فريق رابع بضرورة تطوير المناهج لتواكب المتغيرات، وغير هذه التصورات والآراء مما لا يمكن حصره. هذه جميعها أفكار جيدة للإصلاح والتغيير، ولكنها ستكون قاصرة عن تحقيق الإصلاح المدرسي المنشود إذا لم تنطلق من رؤية منظومية شاملة (Comprehensive School Reform) لمقومات عملية الإصلاح (الكراسنة والخزاولة، 2007: 11).

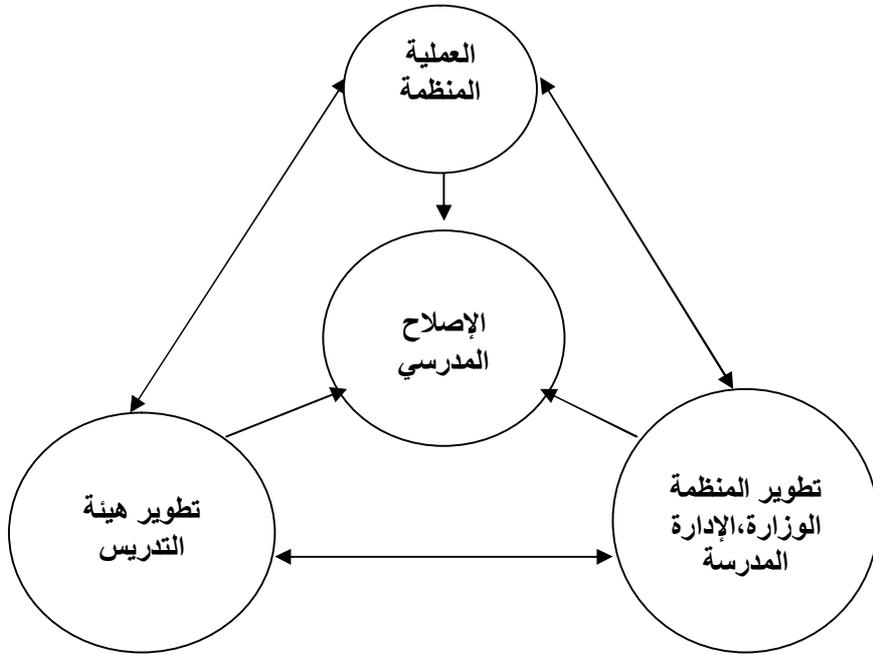
ويقترح الصالح (2007) المقومات الرئيسية التالية للإصلاح المدرسي:

- أ- التغيير التربوي: تحديد خصائص النموذج المرغوب للإصلاح المدرسي (Reform Model) بجوانبه المختلفة عن النموذج السابق: تعلماً وتعليمياً وإدارة.
- ب- تطوير التعليم (Instructional Development): تطبيق العملية المنظمة لإنتاج النموذج المرغوب للإصلاح المدرسي.
- ت- تطوير هيئة التدريس (Faculty Development): تنمية اتجاهات إيجابية نحو التغيير والمهارات التي يتطلبها تنفيذ التغيير.

ث- تطوير المنظمة ( Organizational Development ):

- منظومة لوائح وسياسات موجهة للتغيير .
- مصادر مادية يتطلبها تنفيذ التغيير .
- ثقافة داعمة للتغيير .
- قيادة ميسرة للتغيير .

ويعتمد نجاح مشروع الإصلاح المدرسي على تفاعل إيجابي بين هذه المقومات، فالعلاقة بينها هي علاقة اعتمادية ( Interdependence )، أي أن من غير المحتمل أن ينجح الإصلاح المدرسي حتى وإن كان ملائماً للمتعلمين ما لم يصاحبه تهيئة مناسبة لهيئة التدريس وللبيئة الحاضنة (المدرسة) بكل استحقاقاتها المادية والثقافية كما هو موضح بالشكل ( 1 ).  
(الصالح، 2007: 7 )



الشكل رقم (1)

علاقة الاعتماد المتبادل بين المقومات الرئيسية للإصلاح المدرسي

وترى الباحثة أن المعلم من المقومات الأساسية والضرورية للإصلاح المدرسي، لما له من دور فعال ومؤثر في نجاح جهود الإصلاح المدرسي. بالإضافة إلى تحسين وتطوير المناهج كونها من المقومات الهامة من أجل تحقيق الإصلاح المدرسي المنشود وما تتطلبه عمليات التطوير من موارد مادية وتنمية مهنية مستمرة.

## 8. خصائص الإصلاح المدرسي

حدد السعود (1994) سبع خصائص لعملية التغيير التربوي، وهي:

- أ- أن عملية التغيير أو الإصلاح المدرسي تتطلب وقتاً قد يمتد من سنتين إلى ثلاث سنوات قبل أن تؤتي أكلها أو بعضاً منه.
- ب- أنه دائماً ما يصاحب المراحل الأولى لتنفيذ العملية نوع من القلق والريبة والشك عند الأفراد المنفذين.
- ت- أن المساعدة المستمرة والدعم المعنوي أو النفسي الدائم يعدان ضروريان لمساعدة الأفراد في التغلب على القلق وحالات التخوف من مستقبل عملية التغيير.
- ث- أن التغيير يتضمن تعلم الأفراد مهارات جديدة من خلال الممارسة والتدريب والتغذية الراجعة.
- ج- أنه يزداد تقبل الأفراد وتحمسهم لعملية التغيير عندما يلمسون نجاحاً لتقنية جديدة، أو يدركون السبب الذي يجعل طريقة جديدة أو أسلوباً جديداً يعمل بشكل أفضل، ويعطي نتائج أحسن.
- ح- إن الظروف التنظيمية داخل المدرسة (الإدارة المدرسية، خصائص المعلمين، التسهيلات التربوية، حجم الصف، غير ذلك) وخارجها (دعم وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم والمجتمع المحلي) تزيد من فرص نجاح عملية التغيير إن كانت هذه الظروف إيجابية ومتيسرة أو تنقص منها وتعيقها عندما تكون هذه الظروف سلبية أو غير متوافرة البتة.
- خ- إن التغيير الناجح في المدرسة يتطلب جهداً متواصلاً وإصراراً على النجاح وبلوغ الغاية، بدءاً بمدير المدرسة، ومروراً بالمعلمين، وانتهاءً بالموظفين الآخرين في المدرسة (السعود، 1994: 199).

## 9. مهارات الإصلاح المدرسي

رغم اختلاف نماذج الإصلاح المدرسي، وتتنوع استراتيجياته، إلا أن الغاية النهائية من جهود الإصلاح هو تحسين تعلم الطالب ومستوى فاعلية المدرسة وكفاءتها. لهذا، تحدد مشاريع الإصلاح المدرسية معايير للإنجاز الأكاديمي ( Academic Achievement Standards ) توضح المهارات التي ينبغي أن يكتسبها الطلبة، مصحوبة بمؤشرات أداء للحكم على مدى تحقيق

المعايير من خلال أدوات قياس مناسبة. وقد صنف الصالح (2007) هذه المهارات في أربع فئات رئيسة هي:

أ- مهارات العصر الرقمي ( Digital Age Literacy ): المقدرة على استخدام التقنية الرقمية وأدوات الاتصال، والشبكات للوصول إلى المعلومات وإدارتها وتقويمها وإنتاجها للعمل في مجتمع المعرفة. وتشمل مهارات الثقافة الأساسية والعلمية والاقتصادية والتقنية والبصرية والمعلوماتية وفهم الثقافات المتعددة والوعي الكوني.

ب- مهارات التفكير الإبداعي ( Inventive Thinking ): تشمل مهارات التكيف والتوجيه الذاتي والابتكار ومهارات التفكير العليا.

ت- مهارات الاتصال الفعال ( Effective Communication ): تشمل مهارات العمل في فريق والمهارات البين شخصية والمسؤولية الشخصية والاجتماعية والاتصال التفاعلي.

ث- مهارات الإنتاجية العالية ( High Productivity ): تشمل مهارات التخطيط والإدارة والتنظيم والاستخدام الفعال للأدوات التقنية في العالم الواقعي (الصالح، 2007: 10).

## 10. التحديات التي تواجه جهود الإصلاح المدرسي

إذا كانت الثقافة التقليدية تمثل تحدياً يواجه المدارس من الداخل، فإن المدارس تواجه تحديات خارجية عديدة، لها أبلغ الأثر على ما يدور داخل المدرسة من ممارسات، يأتي من بين هذه التحديات ظهور مجتمع المعرفة وتميزه بالانفجار المعرفي المتجسد في هذا الكم الهائل من المعلومات والمعارف التي تصدر في مختلف أرجاء المعمورة وبمختلف اللغات، هذا الانفجار المعرفي له دلالاته التربوية، حيث تصبح معه المدارس عاجزة عن تعليم الفرد ما يستجد من معارف خلال فترة دراسته الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في أهداف التعليم والتعلم المدرسي، بحيث يتضمن تعليم التلاميذ مهارات البحث والتعلم الذاتي، وتعليمهم كيف يتعلمون، وتشجيع التلاميذ على عمليات الاستقصاء والتحليل والنقد، وتعريفهم بمصادر التعلم المختلفة. (الصغير، 2007: 10)

ويوجز الخطيب (2006) التحديات التي تواجه نظم التعليم في منظومات ثلاثية:

- أ- المنظومة الأولى: وتتمثل في العولمة وتجارة السوق والتنافس الدولي.
- ب- المنظومة الثانية: وتتمثل في الانفجار السكاني والمعرفي والانفجار في التوقعات والطموحات الإنسانية.

- ت- المنظومة الثالثة: وتتمثل في قضايا الحرب والسلام، والإنسان والبيئة، والثقافة والتكنولوجيا.
- ث- المنظومة الرابعة: وتتمثل في الصراع بين العالم الداخلي أو المحلي والعالم الخارجي، وبين العالم المادي والعالم المعنوي وبين الحرية الفردية والنظام الاجتماعي.
- ج- المنظومة الخامسة: وتتمثل في الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية، وبين القيود والتسامح وبين المعرفة والحكمة.
- ح- المنظومة السادسة: وتتمثل في التعارض بين الكبت والحرية، وبين التسلط والديمقراطية وبين الإقصاء والمشاركة.
- خ- المنظومة السابعة: وتتمثل في تحدي تالوث المرض والفقر والبطالة. (الخطيب، 2006: 126)

ويرى الصغير (2007) أن من بين التحديات التي تواجه المدارس، متطلبات الحياة وسوق العمل، وعليه فإن قدرة المدرسة على إعداد المتعلمين وتدريبهم على ممارسة الحياة العملية في عالم متغير، تعتمد فيه نظم العمل على المعرفة والإتقان والتكنولوجيا، ومدى قدرة المدرسة على تضيق الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات المؤسسات النوعية، يعد من أقوى عوامل التحدي، ومن أهم القضايا التي تواجه المدرسة في هذا العصر، باعتبار أن إعداد الإنسان وبمواصفات معينة، هو مجال الصراع الحقيقي في مجال التنمية المستقبلية، الأمر الذي يتطلب توفر رؤية واضحة للعلاقة بين ما يتم تعلمه في المدرسة وبين متطلبات الحياة وسوق العمل، بحيث يمكن الوصول بالمخرجات إلى الجودة المطلوبة التي يتسابق عليها سوق العمل (الصغير، 2007: 12).

وترى الباحثة أن التعليم في فلسطين يواجه تحديات جمة إلى جوار التحديات السالفة الذكر، والتي أقرها التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع (2011) حيث اعتبر منسق الشؤون الإنسانية في الأمم المتحدة ماكسويل جلارد، أن قطاع التعليم في الأراضي الفلسطينية يواجه تحديات وصعوبات قل نظيرها مقارنة مع أي مكان آخر في العالم جراء الاحتلال الإسرائيلي وممارساته، وأوضح أن الإجراءات الإسرائيلية تخلف آثاراً سلبية على التعليم، سواء في الضفة أو قطاع غزة، معرباً بالمقابل عن إعجابه لتشبث الشعب الفلسطيني بالمضي قدماً في حياته، وعنايته بالتعليم.

واستعرض عدداً من الانتهاكات الإسرائيلية التي تواجه قطاع التعليم، لا سيما في القدس، منوهاً إلى إدراكه وجود عدد كبير من الأطفال لا يستطيعون الالتحاق بالمدارس لاعتبارات مختلفة، من ضمنها القيود على الحركة، ونقص الغرف الصفية.

كما أشار التقرير إلى دور الاحتلال في إعاقة العملية التربوية، لافتاً إلى عدم قدرة السلطة الوطنية على بناء المدارس أو زيادة الغرف الصفية في قطاع غزة، بفعل الحصار الإسرائيلي.

وأشار أيضاً إلى افتقار الطلبة في قطاع غزة إلى حقهم في الحماية والحياة جراء الممارسات الإسرائيلية، إضافة إلى جدار الفصل العنصري في الضفة الغربية الذي أدى إلى تقسيم المناطق الفلسطينية إلى مجتمعات صغيرة منفصلة مما أرغم الكثير من الأطفال على الالتحاق بمدارس بعيدة عن مناطق سكنهم.

( <http://www.al-ayyam.com/article.aspx?did=160810&date=3/2/2011> )

## 11. تجارب رائدة في الإصلاح المدرسي

لا خلاف في أن التربية نبت لا يصلح إلا في بيئته، ولا ينمو إلا من ربي أهله، ولا قيمة له إذا فقد جذوره الأصيلة، ولكن ذلك لا يمنع أي مجتمع أينما كان وحيثما وجد من الانتفاع بتجارب المجتمعات الأخرى في عالم أصبح - في ظل ثورة الاتصالات - قرية صغيرة، يتأثر كل جزء فيها بما يصيب باقي الأجزاء، والحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أحق الناس بها (السعود، 1994: 197).

وقد تنوعت تجارب الدول في تطوير مهنة التعليم وتحسينها، فمنها من ركز على تعديل المناهج الخاصة بإعداد المعلمين، وتضمينها مواضيع سلوكية وتربوية وقضايا بيئية واجتماعية، ومناهج تتعلق بالمجتمع المدني. وهناك دول عملت على تنفيذ خطط لاستقطاب طلبة متوقع انخراطهم في مهنة التعليم لتوجيههم في مجالات وتخصصات تفتقر إلى وجود معلمين مؤهلين، وهناك دول أخرى عملت على تحسين المزايا المالية لمهنة التعليم، مثال ذلك ما عملته وزارة التربية والتعليم المصرية على تطوير المعلم ورعايته مادياً ومعنوياً.

وعملت دول أخرى على تقصير فترة تأهيل المعلمين، ومحاولة استخدام الدوام المرن. وأخرى ركزت على تحسين بيئة التعليم من خلال توفير الدعم الإداري للمعلمين الجدد، حتى يتجاوزوا الفترة الحرجة لامتهانهم مهنة التعليم. وهناك من يرى الحاجة إلى تخفيف البيروقراطية، وإعطاء لامركزية أكثر للمدرسة والمجتمع المحلي على حساب السلطة المركزية

الممثلة في الوزارة، أو إدارة المنطقة التعليمية . وهناك من يركز على تحسين برامج تأهيل المعلمين والنظر إلى المعلم كمصدر من مصادر النمو الاقتصادي، والتركيز على ما ينتجه المعلم بمقياس الإنتاجية وعملت دول أخرى على وضع معايير ذات مواصفات عالية لتحسين استعدادات المعلمين الجدد، إضافة إلى التحضير المبدئي للمعلم، وترخيصه الخاص بممارسة المهنة (ماس، 2006: 19-20).

وقد قامت الباحثة بعرض موجز لبعض نماذج الإصلاح التربوي كتجارب معاصرة عالمياً وإسلامياً وعربياً من أجل التزود بخبرات وتجارب مفيدة عن النظم التعليمية الأخرى وبرامجها الإصلاحية. وقد تم اختيار التجريبتين الأمريكية والفنلندية كنموذجين عالميين للإصلاح المدرسي، والتجربة الماليزية كنموذج إسلامي، والتونسية كنموذج عربي.

## أ. النماذج العالمية

### • التجربة الأمريكية

"إن الحكومة تفشل عندما تفشل مدارسنا" .. كان هذا هو الشعار الذي أطلقه الرئيس الأمريكي السابق بيل كلنتون إبان حملته الانتخابية للرئاسة الأمريكية عام 1992م، حيث اعتبر الرئيس قضية التعليم قضية محورية في حملته الانتخابية، والتي تضمنها الكتاب الذي قام بتأليفه بالاشتراك مع نائبه آل جور، والذي يحمل عنوان: رؤية لتغيير أمريكا: الاهتمام بالناس أولاً.

حيث اعتبر كلينتون أن تحسين النظام التعليمي الأمريكي بشكل جذري هو المدخل الحقيقي لإحداث التغيير الذي تتطلع إليه الأجيال الأمريكية، حيث يتطلب الأمر إعطاء الأولوية للناس للقيام بثورة في التعليم المستمر طوال العمر، وبذل جهد متضافر للاستثمار في المواهب الجماعية للشعب الأمريكي، وبخاصة أننا نعيش في عصر يتوقف ما يكسبه الفرد على ما تعلمه، وأن توفير فرص التعليم ذي الجودة العالية للمجتمع يعني توافر مهارات عالية المستوى، وتعليماً عالي المستوى، وإن الأمريكي كان بحاجة إلى اعتماد المعايير والمساءلة والتميز في التعليم (الخطيب، 2006: 137).

وقد بدأت حركات الإصلاح التربوي الأمريكية حين دعا وزير التربية في الولايات المتحدة "تيريل بل Terrel Bell" إلى تشكيل لجنة من ثمانية عشر عضواً في أغسطس 1971 لدراسة وسائل تحقيق التفوق والسبق في التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية، ولقد أصدرت تلك اللجنة في عام 1973 تقريرها الشهير "أمة معرضة للخطر" الذي أثار وقتها وما زال يثير حتى وقتنا الحالي حركة متنامية من الحوار حول قوة التربية ودورها في بناء الإنسان الأمريكي (إبراهيم، 2000: 26).

ويمكن للمنتبع لحركة الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة، أن يرصد عدداً من المشروعات الهادفة إلى استحداث تغييرات نوعية في بنى التعليم وطرائقه، من بينها المدارس غير المتدرّجة، وهي مدرسة على مستوى التعليم الابتدائي، لا تعرف التدرّج المعروف في المدرسة التقليدية، وبرنامج وضعت إحدى الشركات الأمريكية ليتعلم الموظفون بها كيفية التعامل مع المدرسين وتهيئة البيئة الصالحة في البيت للتعلم، وإلزامية التعليم المستمر للمعلمين، بحيث يرتبط تجديد الترخيص لمزاولة المهنة بإلزام المعلم بدراسة عدد محدد من الساعات المكتسبة التي تحددها نقابات المعلمين، وتلزم المعلمين بالإيفاء بها لتجديد تصاريحهم، كما هو الحال لدى الأطباء والمحامين، وبرامج الدراسة والعمل لمساعدة الطلاب على توفير نفقات دراستهم، وبرنامج زيادة الابتكارية من خلال إنشاء شبكات البحوث والتطوير، وبرنامج بارك واي، حيث يجتمع التلاميذ في المدرسة في مجموعات صغيرة فقط ولمدة ساعات قليلة أسبوعياً، أما بقية وقتهم فيقضونه خارج المدرسة في مؤسسات اختيرت بمحض اختيارهم، وتتناسب مع المنهج التعليمي المناسب لهم. ومن هذه المؤسسات، المكتبات والمتاحف ودور الصحافة والإذاعة والتلفزيون والسينما، ويعتبر هذا البرنامج نموذجاً للمدرسة بلا حوائط (السنبل، 2002: 217).

أيضاً طرح الرئيس بوش في 18/4/1991 "إستراتيجية للتعليم" ضمن مشروعه القومي تحت شعار أمريكا عام 2000م، ولقد أوضح (بوش) أن التحسين الحقيقي في التعليم الأمريكي لن يتحقق دون حدوث ثورة في المناهج وطرق تدريسها، ودون تغيير كامل لنظام التعليم، لذا تضمنت الإستراتيجية المقترحة الأهداف التالية:

- 1- العمل على تنمية الاستعداد عند الأطفال الأمريكيين للتعلم عند سن الإلزام.
- 2- أن يكمل 90% من الطلاب تعليمهم في المرحلة الثانوية.
- 3- أن يتم انتقال الطالب من مرحلة لأخرى بعد التأكد عن طريق الاختبارات من أنه قد تمكن بكفاءة من العلوم الأساسية مثل اللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم والتاريخ والجغرافيا، وعلى كل مسئول أن يعمل على تنمية ملكة التفكير عند الطالب ليصبح عضواً مسؤلاً بالمجتمع ومستعداً لتلقي التعليم والعمل المنتج بعد ذلك في ظل الاقتصاد الحديث.
- 4- أن يحتل الطالب الأمريكي المكانة الأولى في العالم في مادتي العلوم والرياضيات.
- 5- أن يتمكن كل أمريكي من المعرفة والمهارات اللازمة للتنافس الاقتصادي على مستوى العالم، ولممارسة حقوقه ومسئولياته كمواطن أمريكي.
- 6- أن تلتزم كل مدرسة بتوفير البيئة الملائمة للتعليم والقضاء على ظاهرة العنف وانتشار المخدرات بين الطلاب (إبراهيم، 2000: 28).

وغني عن القول أن الساحة التربوية الأمريكية شهدت صيغاً واتجاهات ساهمت في تشكيل المشهد التربوي الأمريكي اليوم. ومن بين هذه الصيغ والاتجاهات، المدارس البديلة، والتعلم التعاوني، والتعلم عن طريق المقابلة، وبرامج التلمذة الصناعية، وكليات المجتمع، واكتساب الخبرة العملية عند التقدم إلى الدراسات الجامعية، والتقويم التكويني، والتعلم الإتقائي، والتقويم الأدائي، والتعلم عن بعد، والتعليم غير النظامي، وغيرها من الصيغ والاتجاهات الحديثة في التربية (السنبلي، 2002: 219).

وقد اختارت الباحثة نموذجين أمريكيين يعدان من المشروعات الهادفة إلى استحداث تغييرات نوعية في بنى التعليم وطرائقه، وهما مشروع 2061 (الثقافة العلمية للجميع)، ونموذج رنزولي الاثرائي الشامل للمدرسة.

### 1- مشروع 2061 ( الثقافة العلمية للجميع )

وهو مشروع قامت به الجمعية الأمريكية لتقدم العلوم بتكليف من المجلس الوطني لتعليم العلوم والتقنية التابع لها، حيث اكتشف التربويون في نهاية السبعينيات أن مناهج العلوم التي طورت كانت تناسب فئة محددة من الطلاب وهم ذوي التوجه العلمي أو الهندسي البحث أكثر من غيرهم، ولا تأخذ في اعتبارها الجانب الاجتماعي والشخصي للمتعلم.

صيغ مشروع 2061 على شكل مجموعة من التوصيات في تقرير سمي (العلم لكل الأمريكيين) والذي يصف ماذا يجب أن يعرف الطلاب، وماذا يجب أن يكونوا قادرين عليه في العلوم والرياضيات والتقنية من رياض الأطفال حتى نهاية المرحلة الثانوية، والذي يعتبر التداخل بين كل من العلوم والرياضيات والتقنية الهدف المحوري للتربية العلمية التي تحقق الثقافة العلمية لكل الأمريكيين من خلال هذا المشروع.

### المبادئ الأساسية للإصلاح التعليمي في مشروع 2061

يدعو مشروع 2061 إلى إصلاح نظام التعليم بكامله من التمهيدي حتى الصف الثاني عشر للوصول إلى ثقافة علمية تشمل كل الطلاب، وبدلاً من أن يصمم المشروع منهجاً معيناً يلزم جميع المدارس والولايات به، شجع المشروع الإبداع والتميز وذلك بتصميمه أدوات للتربويين تساعد على تطوير مناهجهم الخاصة في ضوء الأهداف الوطنية، ولأكثر من عقد كامل قام المشروع بتطوير أدوات ضمن المبادئ التالية:

- الأولوية في تعليم العلوم هي لكل الطلاب، بمن فيهم الذين لم يتلقوا تعليماً جيداً في العلوم فيما مضى، بحيث يكونوا قادرين كبالغين على المشاركة في عالم تشكله العلوم والتقنية بشكل متسارع.

- التعليم لثقافة علمية عالمية - بالإضافة إلى تحسين حياة الناس - سوف ينشئ عدد أكبر من الطلاب المتحفزين وبشكل أكثر من ذي قبل قادرين على مواصلة تعليمهم في مجال العلوم.
- تحوي الثقافة العلمية على المعرفة للحقائق العلمية المهمة، والمفاهيم، والنظريات وتنمية المهارات العلمية في التفكير، والفهم الأفضل لطبيعة العلوم وعلاقتها بالرياضيات والتقنية، وتأثيرها على الأفراد ودورها في المجتمع.
- لتمكين الطلاب من الحصول على الوقت الكافي لاكتساب المعارف الأساسية ومهارات الثقافة العلمية يجب تخفيض كم المحتوى في المناهج بشكل كبير.
- يتطلب التعليم الفعال للثقافة العلمية أن يشارك الطالب بنشاط في استكشاف الطبيعة بنفس الطرق التي يعمل بها العلماء في دراسة الظواهر العلمية. (مشروع 2061 الثقافة العلمية للجميع: [http://www.edu.gov.sa/papers/papers\\_files/1300469501715.pdf](http://www.edu.gov.sa/papers/papers_files/1300469501715.pdf))

## 2- نموذج رنزولي الإثرائي الشامل للمدرسة (خطة متكاملة للتميز التربوي)

عمل رنزولي Renzulli وفريق من الباحثين والمعاونين خلال العقود الثلاثة الماضية على تطوير نظريته في الموهبة، واختبار تطبيقاتها على أرض الواقع في عدة مناطق تعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، كما عمل بعض طلبته على نقل برامجه وتطبيقها في دول عديدة من بينها بعض الدول العربية كالسعودية. واستخدم عدة مصطلحات لوصف نموذج في الكشف عن الموهوبين، ونموذجه الخاص برعايتهم، ومن بين هذه المصطلحات:

- نموذج الإثراء الثلاثي : Enrichment Triad Model

- نموذج الإثراء المدرسي الشامل : School-wide Enrichment Model

- نموذج الباب الدوار : Revolving Door Model

- نموذج قائمة الخيارات المتعددة : Multiple Menu Model:

وقد قام رنزولي ورفاقه مع زوجته سالي ريس بنشر عشرات الكتب والفصول والأوراق منذ عام 1977 لشرح نظريته وتدعيم فاعلية نموذجه الإثرائي في تطوير البرامج التعليمية/التعليمية، وتحسين الأداء المدرسي لجميع الطلبة، والكشف عن مواهبهم وتنميتها، بالإضافة إلى آثاره الإيجابية بالنسبة لرعاية الطلبة الموهوبين. ويمكن اعتبار نموذج الإثراء المدرسي الشامل لرنزولي، بمثابة برنامج لتطوير خدمات المدرسة والإصلاح المدرسي، بحيث يستفيد من تطبيقاته جميع طلبة المدرسة، ولا سيما الطلبة الموهوبين، لأنه إذا طبق بصورة صحيحة يحول المدرسة إلى مؤسسة متعلمة، تصبح مع مرور الوقت وتعميق خبرات أعضاء

الهيئتين التعليمية والإدارية كأنها خلية نحل تعج بالنشاطات، وفق خطط معدة جيداً، ويشارك في وضعها وتنفيذها الجميع، بمن فيهم الطلبة وأولياء الأمور، وتخضع لعمليات تقويم منتظمة، وبصورة دورية، حتى يمكن تصويب نقاط الضعف، والإفادة من الأخطاء، وتدعيم عناصر القوة.

ويضيف جروان إلى ذلك أن البرنامج الإثرائي المدرسي الشامل يهدف إلى تحقيق مجموعة أهداف من أهمها ما يلي:

- تطوير المواهب والطاقات الكامنة لدى الطلبة من خلال التقييم المنتظم لعناصر القوة لديهم، وتزويدهم بخبرات وفرص إثرائية ومصادر تعلم، واستخدام منحى يتصف بالمرونة فيما يتعلق بتمايز المنهاج والبرنامج اليومي للحصص.
- تحسين الأداء الأكاديمي لجميع الطلبة في مجالات المنهاج العام، وإثراء هذا المنهاج عن طريق إدخال نشاطات لإشغال الطلبة في عملية تعلم ممتع وذو معنى.
- التحفيز المستمر للنمو المهني لجميع موظفي المدرسة.
- تطبيق إجراءات ومنهجية الحاكمية الديمقراطية في المدرسة، بحيث تتاح فرص مناسبة لاتخاذ القرارات من قبل الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين والإداريين (جروان، 2009: 6-7).
- ونظام رنزولي للتعلم هو ملف تعليمي مستمر يهدف إلى ربط اهتمامات الطلبة وأساليب التعلم والتعبير لديهم مع مجموعة واسعة من الأنشطة التربوية والموارد المصممة لإثراء العملية وإشراك الطلبة في التعلم.
- وقد أشار فيلد (2009) إلى أن استخدام نظام التعلم لرنزولي ساعة في الأسبوع لمدة 16 أسبوعاً فقط لديه القدرة على زيادة التحصيل العلمي للطلبة من حيث الطلاقة في القراءة، والفهم، وزيادة الدافعية لديهم للقيام بذلك (فيلد، 2009: 10).
- وهكذا يمكن القول إن الإستراتيجية الأمريكية للتعليم في القرن الحادي والعشرين، تقوم على أربعة مسارات أساسية هي: التطوير الجذري للمدارس لتكون أكثر التزاماً ومسؤولية تجاه جيل الغد، وتطوير جيل جديد من المدارس المبدعة، وتطوير برامج التعليم المستمر والتعليم الكبار، وتطوير المجتمعات التي تتوافر بها فرص للتعلم مدى الحياة. وعلى أساس هذه الاعتبارات، تمت صياغة الأهداف القومية الكبرى والمناهج التي تهدف إلى تحقيق التعليم، وتمكين الدارسين من اكتساب المهارات والمعارف المحددة، ومن مواصلة تعلمهم الذاتي مدى الحياة (السنبلي، 2002: 217).

## • التجربة الفنلندية

تعد فنلندا من الدول الاسكندنافية ذات الطقس البارد المتجمد شتاءً، عدد سكانها خمسة ملايين نسمة، نسبة الأمية بينهم صفر، يتحدثون اللغة الفنلندية وكذلك اللغة الإنجليزية، عاصمتها وأكبر مدنها هلسنكي، حوالي 65% منها مغطى بالغابات، وحوالي 5% بالأشجار والبحيرات، وتعد الأخشاب مصدراً من مصادر دخلها، بجانب صناعة الهواتف النقالة التي تتزعمها شركة نوكيا وسامسونج المدمجة.

وقد أكدت المقارنات الدولية الزعم الفنلندي بأنها تمتلك أفضل نظام تعليمي في العالم، وأظهرت النتائج الأولية للدراسة التي أجراها البرنامج الدولي للتقييم الطلابي (بيسا) على طلبة من أربعين دولة في العالم أن فنلندا أتت على رأس الدول من حيث تدريس مادة الرياضيات والقراءة والعلوم بما فيها العلوم التطبيقية (التقنية والمهنية).

(العسكر، 2011: <http://www.al-jazirah.com.sa/2010jaz/dec/23/ar4.htm>)

يقول المسؤولون في الحكومة الفنلندية إن هناك ستة أسباب جعلت بلادهم كما هي الآن، أحدها الطبيعة التي حباها بها الله، والثاني حبهم واستمتاعهم وإخلاصهم كشعب في عملهم، أما بقية الأسباب فتتمثل بالشفافية وخلوها من الفساد الإداري، والحرص على العدالة الاجتماعية في قرارات الحكومة، بالإضافة إلى استقلال القضاء والتعليم الجيد مع الضمان الصحي الممتاز.

كل تلك الأسباب جعلت من فنلندا أو بلد الغابات أو البلد الأخضر، كما يسمونها لكثرة الغابات والبحيرات فيها، على حالتها تلك من التطور والتقدم، تقول رئيسة فنلندا تاريا هالونين عندما سئلت عن أهم أسباب تطور فنلندا إن خلف ذلك ثلاثة أسباب هي: التعليم، التعليم، التعليم. (العبدلي، 2010: 29)

ففي أقل من عقدين من الزمان تحولت فنلندا من دولة مهمشة متخلفة أوروبياً إلى دولة متقدمة تترجع على قمة التعليم في العالم حيث أدرك الفنلنديين أن الاستثمار في التعليم والأبحاث أصبح جزءاً لا يتجزأ من رفاهية الدولة وتطوير الثروة البشرية بل هو الأساس الذي استطاعوا به الضرب بقوة في مجالات التطور الاقتصادي والاجتماعي، كل هذا من خلال إستراتيجية محددة الأهداف وخطة تتجدد كل أربع سنوات بغرض تقييم ما فات وتغيير الأولويات وفقاً للمتغيرات العالمية المستمرة ( <http://www.profvb.com/vb/t53363.html> ).

لقد كانت البداية في الثمانينات، حيث بدأ النمو في قطاع التعليم بعد الثانوي وفي التسعينات تلاه نمو في التعليم الجامعي وما بعده من التعليم المستمر وتعليم الكبار. وكان أهم أساس من أسس نهضة التعليم أن تتاح الفرص للجميع في كل مستويات التعليم في كل مناطق

فنلندا ورفع شعار «لن ننسى طفلاً» وتحت شعار «تعليم بلا نهاية»، وكانت نتيجة ذلك أن أصبح 99% من الفننديين قد أنهوا التعليم الأولي الإلزامي وأنهى 95% منهم التعليم الثانوي وأصبح 90% منهم يتجهون إلى التعليم ما بعد التعليم الجامعي أو المعاهد المهنية المتخصصة، ثم إن كل هذا التعليم متاح للجميع مجاناً يدعمه القطاع الحكومي.

إن ما تصرفه الحكومة الفنلندية من ميزانية متوسطة على هذا التعليم العالي الجودة بالمقارنة أقل مما تصرفه نظم التعليم المتقدمة في الدول الأخرى، ومع ذلك، فإن هناك سراً جعل نظام التعليم هذا أكثر تقدماً من منافسيه ورفع فنلندا إلى المرتبة العليا معرفياً واقتصادياً وابتكاراً، ولقد أثبتت تعليم فنلندا أن العبرة ليس بمقدار ما يصرف على التعليم ولكن بمدى كفاية وفاعلية عملية التعليم نفسها.

(العسكر، 2011: <http://www.al-jazirah.com.sa/2010jaz/dec/23/ar4.htm>).

ووفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) Organization for Economic Cooperation and Development، تعتبر فنلندا الأولى بين دول العالم المتقدمة من حيث قلة عدد الساعات التي يقضيها التلميذ في غرفة الصف. وهذا يعكس إحدى أهم الأفكار التي يقوم عليها نظام التربية الفنلندي. وتقوم الفكرة الثانية على مبدأ المدرسة الواحدة للتعليم الابتدائي والثانوي، بحيث لا يضطر التلميذ لتغيير المدرسة عندما يبلغ الثالثة عشرة من العمر، وهذا يجنبه المرور بفترة انتقالية يحتمل أن تكون مربكة عند انتقاله من مدرسة إلى أخرى. أما الفكرة الثالثة فتتص على أن يبدأ الطفل مرحلة التعليم في سن السابعة، ممضياً سنوات (الروضة) بنظام خاص لا يوجد فيها تعليم مباشر، وتقوم فلسفة ذلك على أن الصغار يكتسبون فيها المعرفة بشكل أفضل عن طريق اللعب. وأنه عندما يدخل التلميذ المدرسة يكون تواقفاً لبدء مرحلة التعلم النظامية. وتقوم الفكرة الرابعة على مبدأ أن كل تلميذ لديه شيء ما يساهم به في التعليم، وأنه يجب عدم ترك التلاميذ الذين يعانون صعوبة في بعض المواضيع خلف زملائهم، بل توفير الوسائل التي تساعد على إبقائهم في نفس المستوى مع بقية زملائهم. أما الفكرة الخامسة فنقول أن معلم أي صف مدرسي يجب أن يكون مؤهلاً جامعياً وحاصلاً على درجة الماجستير. وهذا يعني أن كفاءة التعليم لا تتحقق بدون مدرس كفؤ. وتعتبر مهنة التدريس وفقاً لهذه المقاييس مهنة محترمة، وينال المدرسون التقدير لأن مقاييس التعليم عالية. تعتمد الفكرة السادسة للنظام التربوي الفنلندي على أن التلاميذ يجب أن يتعلموا في وضع مريح وجو يسهل فيه انتقال المعرفة. ويساعد على ذلك تجانس المجتمع الفنلندي وقلة الأجانب، مما يجعل التلاميذ يتعلمون جميعاً تقريباً بلغتهم الأم دون عقبات من النواحي اللغوية. كما يساعد على ذلك غياب السياسة عن الجو المدرسي، مما يجعل الجميع متكافئين ولا يسمح بترك أي تلميذ في حالة

تخلف عن الآخرين (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر: <http://naqaae.mam9.com/t1282-topic>).

وتقوم فلسفة التعليم في فنلندا على إتاحة الفرصة لجميع الطلبة للمشاركة والتعلم. إنهم يشبهونها بالمشاركة في لعبة الهوكي. وإنهم لا يختارون لاعبي الهوكي المهرة فقط ليلعبوا؛ الجميع يجب أن يلعب، ثم بعد أن تتاح الفرصة للجميع، يعرفون من هو المتفوق والبارع. وهذا سيشجع الفرص للجميع بالتساوي وسيوسع شريحة المهرة، ويعني أيضاً أن تجعل كل أفراد المجتمع مهرة! ويقارن أحد الكتاب الأمريكيان فلسفة التعليم في فنلندا بما هو موجود في أمريكا، فيقول: «إن التعليم في فنلندا غاية في ذاته وليس وسيلة لسوق العمل ولا يحكمه سوق العمل. وهذا في حد ذاته أحد أهم ما يجب الالتفات إليه لمن يريد النمو والتطور.

(العسكر، 2011: <http://www.al-jazirah.com.sa/2010jaz/dec/23/ar4.htm>)

أما عن مواصفات النظام التربوي الفنلندي والتي وصلت به إلى هذه المنزلة الرفيعة فهي كالتالي:

- التعليم في فنلندا مجاني في جميع المراحل بما فيها الجامعية.
- التعليم إجباري في فنلندا للصفوف التسعة الأولى من مدارس التعليم التي يدخلها التلاميذ الفنلنديون عندما يبلغون السابعة من عمرهم.
- نسبة التهرب من التعليم الإجباري في فنلندا لا تتجاوز 0.5 %.
- نسبة الرسوب في الصف في فنلندا تساوي 2 % فقط.
- الفروق في المستوى بين المدارس صغير.
- عدد أيام الدوام المدرسي 190 يوماً في العام الدراسي، وعدد ساعات الدراسة اليومية 4 - 7 ساعات.
- تعطى واجبات مدرسية معتدلة في المدارس الفنلندية، ولا يعطى في فنلندا دروس خصوصية بعد المدرسة.
- تستخدم طريقة خاصة في كل درس تقريباً لمساعدة أولئك الذين يجدون صعوبة في موضوع معين هي إحضار مدرس إضافي لمساعدة هؤلاء التلاميذ.
- يبقى جميع الطلاب في نفس الصف مهما كانت قدرتهم مختلفة في موضوع الدراسة (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر:

<http://naqaae.mam9.com/t1282-topic>)

ولكن يبقى العامل المهم الذي يفسر تفوق النظام التعليمي في فنلندا هو جودة الطاقم التدريسي وكفاءته العالية، وهو ما يعبر عنه "ريجو لوكامين" مدير العلاقات الخارجية في هيئة التعليم الوطني بالعاصمة هيلسينكي، قائلاً: "إننا نثق في مدرسينا باعتبار ذلك أمراً بالغ الأهمية، وهو شيء ليس متاحاً في جميع البلدان أن تتوفر درجة ثقة عالية كتلك الموجودة في فنلندا". ولا يوجد في النظام التربوي الفنلندي الجديد امتحانات عامة أو خارجية تصنف الطلبة والمدارس عمودياً، وتشيع جو الطوارئ في البلاد، لكن يتم قياس الأداء دورياً بالعينة وبخاصة في نهاية الصف الثاني والصف التاسع الأساسيين، وتقول مدير الشؤون الدولية في فرع وزارة التربية والتعليم في العاصمة هيلسينكي (السيدة ملن) عندما سئلت عن التفنن: (لا وجود للمفتشين في نظامنا التعليمي، إذ إننا نثق بجميع من يعملون في الميدان التربوي، وقد ألغي التفنن منذ ما يقرب من 15 سنة، والتدريب المستمر هو البوابة التي منها نلج لضمان البقاء بالقمة مع الثقة بالمعلم أولاً وأخيراً فهو يقوم بدور مقدس في حس كل فنلندي ولذا فهو محل تقدير عند الجميع) (<http://www.profvb.com/vb/t53363.html>).

وهكذا نجد أن النظام الفنلندي قد حقق في التربية نجاحه الكبير في التعليم الشامل لجميع التلاميذ، الأمر الذي جعل فنلندا ومدارسها قبلة مفضلة لخبراء التربية حول العالم يسعون إلى الاطلاع على التجربة الفنلندية في التعليم والاستفادة منها، والتعرف إلى نظام تعليمي يفخر بتخريجه أفضل الطلبة وأحسنهم أداءً في الاختبارات العالمية التي تمتحن قدرتهم على القراءة والرياضيات والعلوم (<http://www.profvb.com/vb/t53363.html>).

## ب. التجربة الماليزية (نموذجاً إسلامياً)

برزت ماليزيا في السنوات الأخيرة كدولة آسيوية ناهضة على عدة أصعدة اقتصادياً وعلمياً ومعنوياً؛ فحازت لقب "نمر اقتصادي" ضمن مجموعة قليلة من دول آسيا، وعلى الصعيد العلمي والتكنولوجي تدرس ماليزيا إحياء برنامجها النووي المجد منذ السبعينيات من القرن العشرين، خاصة أنها تمتلك التكنولوجيا القادرة على المضي فيه. وكانت ماليزيا قد أعلنت في نهاية أغسطس 2005 أنها تخطط لإرسال أول رائد فضاء للهبوط على سطح القمر بحلول عام 2020.

[http://www.almorni.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=166&Itemid=26](http://www.almorni.com/index.php?option=com_content&task=view&id=166&Itemid=26)

وتعد التجربة الماليزية في الإصلاح التربوي إحدى التجارب الناجحة والتي انعكست بشكل ملحوظ على كافة جوانب العملية التعليمية في صورة تعليم متميز أشاد به الكثيرون، ووضع ماليزيا في مصاف الدول المتقدمة.

لذلك يرى السنبل (2002) أنه لا يمكن تجاوز التجربة الماليزية عند الحديث عن التجارب الآسيوية في التعليم، لسببين أساسيين، أولهما لأنها دولة إسلامية، وثانيهما لأنها واحدة من الدول الآسيوية التي حققت إنجازات اقتصادية ضخمة، ووظفت التربية والتعليم توظيفاً ليواكب المستلزمات الاقتصادية. والتعليم في ماليزيا مجاني وليس إلزامياً إذ توفر الدولة ما يقارب من 18% من ميزانيتها القومية للتربية. وتخصص وزارة التربية 83.5% تقريباً من مصروفاتها للنفقات الجارية، و17.5% للنفقات التطوير. وتتمثل الملامح الرئيسية لنظام التعليم الماليزي في الترفيع الآلي للطلاب من الصف الأول حتى التاسع، وإلزام المعلم بالتدرب كل 5 سنوات، وتخصيص 31 كلية لتدريب المعلمين في أثناء الخدمة، واستثمار النشاط الطلابي في أثناء الإجازة الأسبوعية، وإلزامية مشاركة المعلمين في هذه الأنشطة، وفصل المعلم عند غيابه سبعة أيام عن العمل، وتقوم بعض الجهات الحكومية والقطاع الخاص بتمويل الأنشطة المصاحبة للمنهج والتي تعد جزءاً مكملًا للمنهج الدراسي (السنبل، 2002: 237).

ولماليزيا تاريخها الطويل في الإصلاح التربوي، فقبل خطتها الاستراتيجية الإصلاحية الأخيرة (2020م)، كانت هناك إصلاحات عديدة في سياستها التعليمية وتشريعاتها التربوية، حيث صدرت عدة تقارير ومشاريع إصلاحية منذ أيام الاستعمار مثل مشروع شيسمن في المدة (1945-1949) وتقرير برنيس (1950)، وقانون وين - وو، وتقرير سنة (1954)، ثم تقرير رازق (1959) التي كانت توصياته أساساً لإصلاح تعليم البلاد.

وبعد الإصلاح التربوي الأخير في النظام التعليمي الماليزي الذي تضمنته خطتها الأخيرة (2020م) أهم الإصلاحات التربوية على الإطلاق في القرن العشرين والذي تطلع إلى تكوين نظام تعليمي على مستوى عالمي يفي بمتطلبات وتطلعات الشعب الماليزي، وجعل التعليم قطاعاً إنتاجياً خلافاً لأجيال كثيرة والوصول بماليزيا إلى مجتمع المعلوماتية (القاسم، 2011:

<http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=4371>.

لقد قامت ماليزيا بتنظيم التعليم حول سبع حلقات هي: المعلم، والمدرسة، والطالب، وطريقة التعليم، وطريقة تقييم التعليم، وتنمية مهارات الطلبة من ذوي الحاجات الخاصة، وتحقيق الذات (ماس، 2006: 35).

و لخص الأغا وآخرون (2010) مميزات التعليم في ماليزيا في النقاط الآتية:

1- تميزت ماليزيا بالتخطيط والعمل الدعوب لكل ما من شأنه النهوض بالتعليم، وتمثل ذلك في

وضع خطة شاملة للنهوض بالتعليم، وحدد عام 2020م أمداً للتقدم لتصبح ماليزيا إحدى البلدان المتقدمة بكل ما تحمله الكلمة من معنى.

2- تأكيداً لانتفاء ماليزيا الإسلامي وضعت خطة لتعليم اللغة العربية ابتداء من الصف الأول الابتدائي.

3- ضمن العناية بالقيادات التربوية والإدارية وتدريبها أنشئ معهد متخصص مميّز في برامجها وعناصره البشرية.

4- ميزانية كل إدارة عامة أو مركز أو قسم في وزارة التربية محددة ومعروفة من بداية العام المالي وتشمل جميع المصروفات وترتبط خطط هذه الإدارات والمراكز والأقسام ارتباطاً وثيقاً بالمبالغ المحددة في الميزانية.

5- تتوفر الخبرات التربوية المتخصصة في وزارة التربية الماليزية بشكل ملحوظ، وتعتبر الخبرة التدريسية شرطاً ضمن شروط أخرى في العاملين بوزارة التربية.

6- يتم التركيز على الاختبارات وأدوات القياس التربوية بحيث خصصت هيئتان بارزتان في الوزارة للقيام بهذه المهمة (مركز الاختبارات والمجلس الماليزي).

7- الاهتمام بالتعليم التقني والمهني بشكل واضح وجعله مساراً موازياً للتعليم الأكاديمي في المرحلة الثانوية العليا (السنة العاشرة والسنة الحادية عشرة).

8- اعتماد مبدأ اللامركزية في الشؤون التنفيذية واعتبار إدارات التعليم وزارات مصغرة.

(الأغا، وآخرون، 2010: 201).

وبالتالي شملت الإصلاحات المجالات الرئيسية المتعلقة بالعملية التعليمية مثل الإصلاحات في التشريعات التربوية، وإقامة مجتمع تكنولوجي، وإثراء وتنويع المناهج، وإصلاحات في التعليم العالي، وإصلاحات أخرى في إعداد المعلمين بالإضافة إلى إحداث تغييرات تنظيمية. ومن هذه المجالات ما يلي:

أ- لإقامة مجتمع تكنولوجي أقرت مجموعة من الإجراءات الإصلاحية منها: التأكيد على محور أمية الحاسب، أي نشر تعليم الحاسب الآلي في جميع المستويات والأهداف. ترقية

المدارس المهنية حتى تصبح تقنية. الاهتمام بنشر الإنترنت والوسائط المتعددة. تطوير ما يعرف بالمدارس الذكية (Smart school).

ب - فيما يتعلق بتنويع وإثراء المنهج التربوي أقرت مجموعة من الإجراءات الإصلاحية منها: إدخال منهج العلوم في المدارس الابتدائية. التأكيد على تدريس القيم من خلال المناهج المختلفة. تضمين المهارات الإبداعية ومهارة التفكير الناقد. تدعيم إتقان اللغات المتعددة. مراجعة مناهج التعليم الفني. التأكيد على مبدأ التعلم مدى الحياة. تعزيز التقييم المدرسي. تقييم العناصر العملية والتطبيقية. الاهتمام بالتعليم الإسلامي. أيضاً عملت ماليزيا من خلال الإصلاحات في المنهج المدرسي على إعداد الأفراد إعداداً عقلياً وروحياً وجسدياً وعاطفياً قائماً على الإيمان بالله وطاعته (القاسم، 2011:

<http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=4371>).

ومما يميز التجربة الماليزية اهتمامها الواسع بالإعلام التربوي من خلال إصدار النشرات التعليمية والتثقيفية، وبت البرامج التعليمية من خلال قنوات التلفزيون المحلية التي تبث برامج تعليمية في الفترة من الثامنة صباحاً حتى الثانية عشرة، بمعدل أربعة أيام أسبوعياً. وتتولى وزارة التربية إعداد المواد التربوية المبتوثة من خلال أجهزة البث التلفزيوني. والتعاون الكبير والوثيق بين القطاع العام والخاص في التعليم والتدريب المهنيين. فقد سمح للقطاع الخاص باستخدام التسهيلات الموجودة في المدارس المهنية والمؤسسات البولتكنيكية لأغراض التدريب. كما شجعت الحكومة القطاع الخاص بالمقابل على زيادة فرص التدريب خلال ممارسة العمل، وتوفير مرونة أكبر في انتقال الأيدي العاملة (السنبلي، 2002: 239).

وهكذا يتضح أن السياسة التنموية الماليزية قد انطلقت من اهتمامها بالإنسان الفرد، والعمل على تحقيق التنمية البشرية بكل أبعادها، وتعميق الحرص الذاتي في كل فرد على تطوير الدولة مما يشعره بأنه عنصر فاعل وحقيقي في تجربة بلاده التنموية.

( <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=4455ac82dbb427e> )

### ت. التجربة التونسية: نموذجاً عربياً

شهد الميدان التربوي - على مستوى الوطن العربي - خلال العقود الثلاثة الماضية، العديد من تجارب التطوير التربوي، لعل من أبرزها: نظام الفصلين الدراسي، المدرسة الشاملة، المدرسة المطورة، المدرسة الريادية، نظام المقررات المدرسية، نظام الساعات

المعتمدة، التعليم الأساسي، تسريع التعليم، المدرسة وحدة تطوير أساسية ... إلى ما هنالك من تجارب تربوية تطويرية، وهنا لا بد من الاعتراف بأن بعض التجارب قد ثبتت فعاليتها والتأكد من جدواها، وتم بالتالي تبنيتها واعتمادها من قبل النظم التربوية في الوطن العربي، في حين أن بعضها الآخر قد ثبت عقمها وعدم فعاليتها وعدم جدواها، وقد يكون السبب أن هذه التجارب التربوية قد تم نقلها حرفياً من نظم تربوية أخرى دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتكنولوجي والعلمي عند تلك المجتمعات المتقدمة، مقارنة بالمجتمعات العربية، وقد يكون سبب ذلك أيضاً انعدام كل أو بعض المعايير الواجب مراعاتها عند تقديم واعتماد أية تجربة من تجارب التطوير التربوي (الخطيب، 2006: 28).

تصف تقارير دولية التجربة التونسية في التعليم بـ"الناجحة" حيث صنفها الأولى على المغرب العربي في سياسة إصلاح التعليم وتأهيله كما يتوقع منها في هذا الصدد تحقيق أهداف الأمم المتحدة التي تتضمن إلى جانب توفير التعليم للجميع عام 2015 محور الأمية بمعدل النصف وضمان نوعية تعليم أفضل والمساواة بين الذكور والإناث في التعليم. وكشفت التقارير أيضاً أنه لا علاقة بين متوسط دخل الفرد ونجاح الأهداف التعليمية، فتونس رغم تدنى متوسط دخل فرداها مقارنة بالجزائر والسعودية فقد كانت نتائجهما أفضل منهما بكثير. وتخصص تونس نحو 20 بالمائة من ميزانيتها للمشروع التربوي الذي بات شغلها الشاغل، حيث جعلت منه أولوية مطلقة من باب أن الموارد البشرية هي ثروة تونس الأساسية وسبيلها لمقارعة تحديات العصر..

وترى عديد من الدول العربية والإفريقية في النظام التربوي التونسي نموذجاً جديراً بالاهتمام مقارنة مع البلدان الشبيهة بتونس، إذ يرجع الخبراء النتائج التي حققتها تونس في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية إلى أداء النظام التربوي ومردوبيته (<http://louz.forummaroc.net/t426-topic>).

عرف النظام التربوي في تونس خلال السنوات الأخيرة نقلة نوعية هامة بعد أن قطع أشواطاً كبيرة في اتجاه جل المقاصد الكمية، خاصة ما اتصل منها بضمان الالتحاق بالمدرسة للأطفال في سن السادسة (99%) وضمان التمدرس للفئة العمرية 6-16 سنة (92%) وذلك بالنسبة إلى الأطفال الذكور والإناث وداخل المناطق الحضرية والريفية على حد سواء.

وقد اتضح هذا التوجه من خلال ما أقره القانون التوجيهي للتربية والتعليم المدرسية (جويلية 2002) من نصوص تشريعية جديدة، والأمر المنظم للحياة المدرسية، (أكتوبر، 2004) والخطة التنفيذية لمدرسة الغد (2002-2007) حيث وفرت مختلف هذه الوثائق إطاراً ملائماً للعمل في اتجاه تحقيق الأهداف والمقاصد النوعية، وفي مقدمتها الارتقاء بجودة الفعل التربوي

التعليمي، وجعله متاحاً بالنسبة إلى الجميع دون استثناء بهدف تعزيز قدرة المنظومة التربوية على أن تكون منظومة دامجة، ومؤهلة لأن توفر الخدمة التعليمية التربوية، لجميع الفئات، وفق ما تتطلبه معايير التربية الجيدة، وتفرضه الحاجيات الخصوصية لفئات الجمهور المستهدف (وزارة التربية والتكوين التونسية، 2008: 6).

وتستعد تونس لأن يكون لها مع دول اتحاد أوروبا علاقات تعاون اقتصادي متنوع في المستقبل وتبادل مكثف للموارد البشرية والكفاءات العلمية في الاتجاهين بفضل القرب الجغرافي وتشابه الأنظمة التربوية والجامعية خاصة بعد أن اعتمدت تونس في جامعاتها نظام " الإجازة، ماجستير، ودكتوراه" و"إمد" الذي دخل حيز التطبيق منذ سنتين تدريجياً في مختلف الشعب الجامعية (<http://www.egyscholars.com/vb/showthread.php?t=2467>).

ويرمي اعتماد نظام الإجازة والماجستير والدكتوراه "أمد" في تونس إلى تطوير الشهادات الجامعية لتحقيق الأهداف التنموية الوطنية والتلاؤم مع المعايير الدولية. ويمثل نظام "أمد" هيكلية جديدة للتعليم العالي تقوم خاصة على بناء التكوين الجامعي حسب ثلاثة مستويات متميزة ومترابطة لرصد تطور كفاءات الطالب. وتتمثل أهم أهداف إرساء هذا النظام في تحسين نسب النجاح والرفع من جودة التعليم العالي وضمان تقارب أكبر بين التكوين الجامعي وسوق الشغل الوطنية والدولية لتسهيل إدماج الطالب إثر التخرج. فهو نظام يستشرف المستقبل فيرفع الحواجز بين المسالك ويثمن المكتسبات ويفتح الآفاق الأكاديمية والمهنية أمام الطالب التونسي ضمن رؤية متوازنة تحافظ على المكاسب وتطور منظومة التعليم العالي بما يتماشى مع المعايير الدولية الجديدة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجيا التونسية، 2009: 2).

لقد ارتقى النظام التونسي بمنزلة التربية جاعلاً منها أولوية وطنية مطلقة وكرس حق الفرد في التربية والتعليم، حيث نص الفصل الأول من القانون التوجيهي للتربية والتعليم المدرسي على أن:

"التربية أولوية وطنية مطلقة والتعليم إجباري من سن السادسة إلى سن السادسة عشرة، وهو حق أساسي مضمون لكل التونسيين لا تمييز فيه على أساس الجنس أو الأصل الاجتماعي، أو اللون أو الدين وهو واجب يشترك في الاضطلاع به الأفراد والمجموعة".

كما اقترنت إجبارية التعليم بإقرار مجانيته حيث نص الفصل الرابع من القانون سالف الذكر على "أن الدولة تضمن التعليم مجاناً بالمؤسسة التربوية العمومية لكل من هم في سن الدراسة، وتوفر لجميع التلاميذ فرصاً متكافئة للتمتع بهذا الحق طالما أن الدراسة متواصلة بصورة طبيعية وذلك وفق التراتيب الجاري العمل بها".

ولجعل هذه الإجبارية متاحة أمام الجميع فإن الدولة تسهر على توفير الظروف الملائمة للأطفال من ذوي الاحتياجات الخصوصية للتمتع بهذا الحق كما تمنح الدولة الإعانة للتلاميذ الذين ينتمون لأسر متواضعة الدخل (وزارة التربية والتكوين التونسية، 2008: 7).

وقد تسنى بفضل هذه التجديدات والإجراءات التي شملت كافة مراحل التعليم المدرسي أن تحقق المدرسة التونسية خطوات ثابتة في اتجاه تربية دامجة تراعي خصوصيات الأطفال والجهات الثقافية والاجتماعية والصحية والاقتصادية. وهو ما ساعد على إحداث تحول نوعي في المقاربة التونسية لمسألة التربية من حيث الغايات والبرامج وآليات العمل والتحديات المطروحة والرهانات المراد كسبها (وزارة التربية والتكوين التونسية، 2008: 14).

كما عملت الوزارة بخصوص تحسين مؤشرات الجودة والنجاعة على:

- الحد من الاكتظاظ بالفصول وتحسين نسب التأطير البيداغوجي.
- اختيار 60 مؤسسة (24 مدرسة إعدادية + 24 معهد + 12 معهد نموذجي) لتشكيل نواة مؤسسات التميز للارتقاء بالمؤسسات التربوية إلى مستوى الجودة والمردودية التي تتماشى والمعايير الدولية في القطاع.
- توفير فضاءات بالمؤسسات التربوية تقوم مقام مراكز توثيق وموارد مثل المكتبات المدرسية أو القاعات متعددة الاختصاصات أو قاعات المراجعة.
- اقتناء تجهيزات سمعية بصرية وتوفير مجموعات من كتب المطالعة والمراجع وأقراص مضغوطة ووضعها على ذمة التلاميذ .
- استغلال ما توفره الدراسات التقييمية المقارنة (PISA, TIMSS) من معطيات حول البرامج وطرق التدريس وأساليب التقييم لإدخال التعديلات والإصلاحات الضرورية للارتقاء بمؤشرات التعليم وبمردود المدرسة الكمي والنوعي والاقتراب من المعايير الدولية المستوجبة في هذا المجال (وزارة التربية والتكوين التونسية، 2008: 22).

وهكذا ارتقى النظام التونسي بمنزلة التربية جاعلاً منها أولوية وطنية وبذلك تخلى النظام التربوي في تونس اليوم عن جل هواجسه المتصلة بتحقيق الأهداف الكمية، لا سيما في مرحلة التعليم الأساسي، وهو ما يكشف في وضوح على أن تعميم التمدرس واستدامته لم يعودا اليوم ينتسبان إلى "قناة التحديات" المطروحة على النظام التربوي التونسي (وزارة التربية والتكوين التونسية، 2008: 14).

ومن العرض السابق لبعض التجارب الرائدة في الإصلاح المدرسي يمكن أن نلاحظ ما يلي:

أ- تختلف الإصلاحات والتجديدات التربوية اعتماداً على اعتبارات عدة، أهمها مدى ملاءمتها ومواءمتها للوسط المطبقة فيه، وقابليتها للتطبيق والتجريب، وكلفتها المادية، ومرجعية انبعاثها...إلى غير ذلك من اعتبارات.

ب- انتظام الإصلاحات التربوية حول قضايا إصلاحية رئيسية، لعل أبرزها وأبعدها أثراً، هي تلك التي تسعى إلى المزيد من التكافؤ في الفرص التعليمية، ومن ثم تحقيق المزيد من المساواة والعدالة في توزيع فرص الحياة بين الناس. وثمة أنواع أخرى من الإصلاحات التربوية تتصل بالتغييرات الكبرى التي تتم في محتوى البرامج التعليمية ومادتها، والإصلاحات البنوية والمادية المبنية على الاستشرافات والتنبؤات المستقبلية، ومعالجة إشكاليات التنمية خاصة في المناطق الريفية.

ج- انعكاس الإصلاحات التي قامت بها بعض الدول في السياسات التربوية على مخرجات التعليم وعلى البلد ككل، نتيجة لاستثمارها في القوى البشرية، من خلال تأسيس نظام تعليمي قوي ساعد على تلبية الحاجة من قوة العمل اللازمة لتحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي للدول .

## 12. النظام التعليمي في فلسطين

لمحة تاريخية: التعليم الفلسطيني في ظل الاحتلال الإسرائيلي عام 1967 وحتى عام 1993

يعتبر قطاع التربية والتعليم في ظل الاحتلال الإسرائيلي من أبرز القطاعات التي شملتها الممارسات الإسرائيلية القمعية وعلى مختلف الأصعدة، نظراً للدور المؤثر الذي يلعبه هذا القطاع في تاريخ الشعب الفلسطيني، لما له من حضور موصول في تاريخ القضية الفلسطينية منذ ظهرت وحتى اليوم. وكذلك لما له من دور في مستقبل الشعب الفلسطيني وطموحاته الوطنية في الاستقلال، وإقامة دولته، على ترابه الوطني.

ومن الإجراءات التعسفية لسلطات الاحتلال تجاه المدارس ما يلي:-

أ - الإغلاق: كانت سلطات الاحتلال تمارس سياسة إغلاق المدارس لعدة أيام أو أشهر وكذلك اتبعت سياسة تعطيل المدارس إجبارياً. وتصادت سياسة إغلاق المدارس لفترات طويلة خلال اندلاع الانتفاضة الأولى عام 1987 .

ب - محاصرة المدارس واقتحامها :أقدمت سلطات الاحتلال على اقتحام المدارس أو محاصرتها لمنع الاجتماعات الطلابية واعتقال الطلبة والمعلمين وإرهابهم .وقد لجأت أيضاً إلى إغلاق المداخل الرئيسية التي تؤدي إلي المدارس .وتسميم خزانات المياه في كثير من المدارس في ألوية جنين وطولكرم والخليل.

ج - استخدام المدارس كمعتقلات ومعسكرات للجيش :لجأت سلطات الاحتلال إلى استخدام المدارس كمعتقلات للجيش وخاصة في أوقات الاجتماعات .وتوسعت سلطات الاحتلال في هذه الإجراءات خلال فترة الانتفاضة حيث تم تحويل أكثر من 31 مدرسة إلى معسكرات وبعضها تم تحويلها إلى معتقلات .

د - تقليص حجم المدارس الثانوية :لجأت سلطات الاحتلال إلى تقليص عدد الطلاب كثيراً من المدارس الثانوية لأسباب أمنية .حيث حولت كثيراً من المدارس المخصصة لطلبة التوجيهي العلمي والأدبي إلى مدارس للقسم العلمي أو الأدبي فقط .وملأت الفراغ الحاصل بطلبة المرحلة الإعدادية .أو تحويل المدرسة إلى مدرستين .

هـ - الحذف والتعديل في العقيدة الإسلامية والتاريخ الإسلامي لكل ما يشير إلى البعد الجهادي في الرسالة الإسلامية فحذفت الآيات والأحاديث التي تتحدث عن الجهاد.

و - استبعاد الخبرات والكفاءات التربوية : أدت سياسة سلطات الاحتلال تجاه المعلمين إلى نقص كبير في أعداد المعلمين المتخصصين فعمدت إلى سد النقص عن طريق تعيين معلمين من حملة الدبلوم المتوسط والتوجيهي للعمل كمعلمين والحد من نسبة قبول الجامعيين، مما أدى إلى زيادة البطالة بين صفوفهم .هذه السياسة أدت إلى تدني المستوى التعليمي وتدني مستوى الأداء للمعلمين.

ي - عدم تأهيل المعلمين وتدريبهم وتدني مستوى الخدمات المقدمة لهم مثل التأمين الصحي (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وثيقة تشخيص الواقع التربوي، 2007: 15-13).

### النظام التربوي في فلسطين والحاجة إلى الإصلاح

تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين في العام 1994 ، حيث حرصت، مباشرة، على تشكيل وزارة التربية والتعليم العالي .وفي العام 1996 ، تم تشكيل وزارة جديدة باسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أنيط بها صلاحيات التعليم العالي، فيما بقيت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم .وفي العام 2002 ، تم دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

ويعتبر قطاع التعليم من أكبر قطاعات الخدمات التي تديرها السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بوزارة التربية والتعليم العالي، والتي تتحمل مسؤولية تمويل المدارس الحكومية وإدارتها، والإشراف على المدارس التي يديرها القطاع الخاص. وحسب إحصائيات 2007 / 2006 ، تدير الوزارة 76 % من مجموع المدارس، بينما تدير وكالة الغوث الدولية (الأونروا) 12.3 % ، في حين يدير القطاع الخاص 11.7 % من المدارس وجميع رياض الأطفال (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين، 2008: 13).

### مراجعة قطاع التعليم وتشخيصه:

تسلمت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية نظاماً تربوياً مدمراً، تمثل في حالة الإهمال التي اعترت المؤسسات التعليمية الفلسطينية على مستويي البنية التحتية والطاقات التربوية على مدى ثلاثين عاماً من الاحتلال الإسرائيلي. فقامت الوزارة بإعداد خطة طارئة، وفي الوقت نفسه أخذت بإعداد وتوفير متطلبات خطة وطنية شاملة للتعليم، وذلك بالاستفادة من تجارب الدول العربية والأجنبية. باشرت الوزارة مهامها بمجموعة من المبادرات لتطوير العملية التعليمية بمساعدة المجتمع المحلي والدولي. حيث قامت بإعداد خطة خمسية تطويرية 2005-2000 بنيت على أساس دراسة للقطاع التربوي والتعرف على جوانبه وأبعاده المختلفة ونقاط القوة والضعف فيه (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين، 2008: 14).

### الخطة الخمسية التطويرية 2000 - 2005

قامت وزارة التربية والتعليم العالي بإعداد خطة خمسية تطويرية للانتقال بالتعليم الفلسطيني من مرحلة إعادة البناء لما دمره الاحتلال ووقف التدهور في العملية التعليمية إلى مرحلة التخطيط الشامل الذي يعنى بالكيف إلى جانب العناية بالكم، والربط بين الحاجات التربوية وحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبنيت الخطة على أساس دراسة للقطاع التربوي والتعرف على جوانبه وأبعاده المختلفة ونقاط القوة والضعف فيه والتي بحاجة إلى تدخل سريع، والمواقع التي بحاجة إلى تطوير وتنمية .

وقد أشار تشخيص النظام التعليمي الفلسطيني إلى أن التعليم حقق تقدماً ملحوظاً على صعيد الالتحاق منذ إنشاء الوزارة في أواخر العام 1994، وحقق صافي الالتحاق في الصف الأول في التعليم الأساسي وفي المرحلة الأساسية معدلات عالية جداً بشكل عام، ونسبة الإناث إلى الذكور من الطلبة في التعليم الأساسي نسبة عالية ومرضية. فلسطين تتقدم في طريق صحيح نحو تحقيق الأهداف الكمية لتوفير التعليم الأساسي ومع ذلك فإن أهداف التعليم للجميع ذات الصلة

بالالتحاق في مرحلة ما قبل المدرسة، ونوعية التعليم على جميع المستويات، وحالة التعليم غير النظامي تحتاج جميعها إلى مزيد من الاهتمام والجهود والموارد.

لا زالت معدلات الالتحاق الصافي في المرحلة الثانوية بحاجة إلى تحسين، ولا زالت نوعية التعليم الثانوي من حيث عملية التعليم والتعلم والاستفادة من المصادر التعليمية، وكذلك الخدمات المقدمة للطلبة والأنشطة الطلابية كلها بحاجة كبيرة للتحسين. وفي هذا السياق، فإن المنهاج الفلسطيني - الذي يعتبر إنجازاً تفخر به وزارة التربية والتعليم العالي خلال الفترة الماضية - بحاجة إلى مراجعة، كما أن عدداً من الكتب المدرسية بحاجة إلى تحسين .

ومما لا يمكن تجاهله أن الخطة الخمسية الأولى - رغم أنها أعدت وفق عملية تشاركية واسعة النطاق - إلا أن العديد من الوحدات في الوزارة على المستوى المركزي والمديريات لم تستند إليها أثناء إعداد الخطط التشغيلية السنوية. كما أن كثيراً من المانحين لم يستندوا للخطة في تقديم الدعم المالي والمساعدة الفنية كما لم تتابع وزارة التربية والتعليم العالي والفريق العامل في قطاع التعليم جهودهم التي بدأت خلال بداية الفترة للخطة الخمسية الأولى (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الخطة الخمسية التطويرية الإستراتيجية 2008-2012: 11-12).

### الخطة الخمسية 2012 - 2008

لقد بوشر بعملية الإعداد للخطة الوطنية التربوية التطويرية (2008-2012) في شهر تشرين الثاني / نوفمبر 2005 بعد فترة قصيرة من انتهاء تنفيذ الخطة الخمسية (2000-2005) وقد أوكلت هذه المهمة إلى الإدارة العامة للتخطيط في وزارة التربية والتعليم العالي لإعداد خطة واحدة لجميع القطاعات الفرعية (من رياض الأطفال وحتى التعليم العالي) بما في ذلك التعليم غير النظامي للإدارة العامة للتخطيط وللإدارة العامة للتطوير والبحث العلمي في وزارة التربية والتعليم العالي. وبالنسبة لقطاع التعليم العام فقد تم تشكيل فريق فني لإعداد الخطة من ممثلين من الإدارات العامة في الوزارة، كما تم تشكيل ثلاث فرق عمل متخصصة وهي:

- الدراسات والمشاريع: لاستخراج المعلومات المتاحة من الدراسات والتقارير ووثائق المشاريع.
- البيانات ونظام المحاكاة: توفير جميع البيانات والمؤشرات اللازمة لتطوير نظام المحاكاة الذي تم استخدامه في الخطة الخمسية الأولى.
- التعليم العام: تشخيص واستعراض عناصر الخطة الخمسية من جميع الإدارات وتحليل هذه المدخلات وبناء هيكل الخطة لكل القطاعات التربوية بالتنسيق مع الفريق الفني والإدارات العامة.

وتم تحديد الغايات الرئيسة الآتية للخطة التطويرية الإستراتيجية التربوية:

الهدف 1 : زيادة فرص التحاق الأطفال في سن التعليم وتحسين قدرة النظام على الاحتفاظ بهم،  
(الالتحاق)

الهدف 2: تحسين نوعية التعليم والتعلم (النوعية)

الهدف 3 : تطوير القدرات في التخطيط والإدارة وتحسين الأنظمة الإدارية والمالية واستخدامها  
(الإدارة)

الهدف 4 : تحقيق التحول التدريجي لقطاع التعليم العالي من التوجه نحو العرض إلى التوجه نحو  
الطلب، والذي يضمن المزيد من الانسجام بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات  
السوق (الارتباطية)، وخاصة بالنسبة للتعليم العالي بما فيه التعليم المهني والتقني ( )  
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الخطة الخمسية التطويرية الاستراتيجية  
2008-2012 : 18-20 ).

#### الهيكل التنظيمي للتعليم الفلسطيني:

تشرف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على النظام التعليمي الرسمي والذي  
يتكون من ثلاث مراحل، وهي: التعليم ما قبل المدرسي، والتعليم المدرسي الأساسي والثانوي،  
والتعليم العالي، وبالإضافة لذلك هناك التعليم غير النظامي الذي يرتبط أكثر بالتعليم المدرسي.

- التعليم ما قبل المدرسي (رياض الأطفال): يستمر هذا التعليم لمدة سنتين ويلتحق به الأطفال  
في عمر (5 - 4) سنوات، وتقوم مؤسسات ومنظمات محلية ووطنية ودولية بتقديم الخدمات  
التعليمية لهذا القطاع. تشرف وزارة التربية والتعليم العالي على هذا القطاع بصورة غير  
مباشرة من خلال إصدار التعليمات والترخيص لرياض الأطفال.
- التعليم المدرسي: يستمر التعليم في هذه المرحلة 12 سنة تبدأ من الصف الأول وتنتهي  
بالصف الثاني عشر. يلتحق الأطفال بالتعليم في الصف الأول في سن 6 سنوات، ينقسم هذا  
التعليم (التعليم العام) إلى مرحلتين:

- مرحلة التعليم الأساسي الإلزامي: يتضمن الصفوف 10 - 1

- مرحلة التعليم الثانوي: يتكون من التعليم الأكاديمي ويتضمن الصفين 12 - 11 والذي  
يقع ضمن قطاع التعليم العام في النظام التعليمي، والتعليم المهني المتصل بالتعليم  
والتدريب المهني والتقني والذي تشرف عليه الإدارة العامة للتعليم المهني والتقني في  
قطاع التعليم العالي والمكون من الصفين (12 - 11). يتراوح عمر الطلبة في هذه

المرحلة ( 18 - 17 ) سنة وفي نهاية المرحلة يخضع الطلبة لامتحان عام ( امتحان شهادة الدراسة الثانوية العامة - التوجيهي )

- التعليم العالي أو ما بعد الثانوي: يتكون من مؤسسات وبرامج التعليم والتدريب المهني والتقني، الجامعات والكليات الأكاديمية والتقنية: الحكومية والخاصة والعامة ووكالة الغوث. بالإضافة إلى ما سبق فهناك أنواع أخرى من التعليم والتي تشرف عليها الإدارة العامة للإرشاد والتربية الخاصة والإدارة العامة للتعليم العام في الوزارة كالتعليم الخاص والتعليم غير النظامي والتعليم الموازي (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الخطة الخمسية التطويرية الإستراتيجية 2008-2012: 23).

### أبرز التحديات التي واجهت عملية الإصلاح والتطوير التربوي

أ - الإبقاء على نسب الالتحاق عالية في التعليم الأساسي، حيث يعاني العديد من المدارس من الاكتظاظ داخل الغرف الصفية، كما أن العديد من الأبنية بحاجة إلى ترميم وإعادة تأهيل.

ب -نسبة الالتحاق المتدنية في المرحلة الثانوية.

ت -نقص المرافق التعليمية في المدارس.

ث -إعداد وتوحيد المنهاج والانتهاج من المناهج الفلسطينية.

ج -تطوير نظام الإشراف التربوي والتقييم النوعي للتعليم.

ح -تطوير وتحديث محتوى وأساليب واستراتيجيات التدريب.

خ -التحدي المتمثل في استمرار الاعتداءات الإسرائيلية على العملية التعليمية وإعادة بناء ما يدمره الاحتلال، والتعامل مع ظروف الطوارئ وتأثيرها المباشر وغير المباشر على مسيرة العملية التعليمية ( وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وثيقة تشخيص الواقع التربوي، 2010: 22).

### مبررات الحاجة إلى الإصلاح:

فيما يلي بعض المؤشرات الهامة الخاصة بالقطاع التعليمي كما وردت في تقرير مؤشرات القطاع التعليمي في فلسطين الواقع، الإشكاليات، والطموح الصادر عن وزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للتخطيط في أغسطس، 2010، والتي تؤكد على ضرورة إصلاح المدرسة الفلسطينية بدءاً بالأولويات الأكثر أهمية لمواجهة متغيرات جمة وتحديات كثيرة محلية وعالمية :

عدد الطلبة الكلي في قطاع التعليم العام:

جدول رقم (2-1)

توزيع الطلبة في المدارس الفلسطينية في قطاع غزة للأعوام 2006/2005 – 2010/2009

طلبة المدارس الحكومية		السنة
نسبة الزيادة	العدد	
2.48	234751	2006/2005
2.63	240933	2007/2006
-0.30	240199	2008/2007
0.31	240953	2009/2008
-2.61	234667	2010/2009

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي-الإدارة العامة للتخطيط-قاعدة البيانات التربوية لسنوات مختلفة. (مؤشرات القطاع التعليمي في فلسطين، 2010: 4)

معدلات التسرب من المدارس الحكومية:

فيما يلي نسب التسرب الطلابي للذكور والإناث خلال الأعوام الخمسة الأخيرة في المدارس الحكومية.

جدول رقم (2-2)

معدلات التسرب في المدارس الحكومية خلال السنوات الخمس الأخيرة

النسبة العامة للتسرب	إناث	ذكور	العام الدراسي
% 1.48	% 0.92	% 2.05	2006/2005
% 1.44	% 1.05	% 1.83	2007/2006
% 1.46	% 1.08	% 1.85	2008/2007
% 1.73	% 1.24	% 2.22	2009/2008
% 2.6	% 1.72	% 3.48	2010/2009

(مؤشرات القطاع التعليمي في فلسطين، 2010: 8)

### حجم المدارس الحكومية:

بلغ متوسط عدد الطلبة للمدرسة الحكومية الواحدة 439 طالباً وطالبة في العام 2005/2004، أما في العام 2010/2009 فقد بلغ هذا المتوسط 606 ويعود ذلك لعدم قدرة الوزارة على بناء أي مدرسة منذ أربع سنوات بسبب الحصار الإسرائيلي المفروض على قطاع غزة (مؤشرات القطاع التعليمي في فلسطين، 2010: 9).

### الأبنية المدرسية الحكومية:

ارتفع عدد الأبنية المدرسية الحكومية من 167 مبنى في العام 2002/2001 إلى 230 مبنى في العام 2010/2009 بنسبة 37.7%، والجدير بالذكر أن الزيادة في أعداد المدارس منذ العام 2008/2007 تعود إلى قسمة مباني موجودة إلى مبنيين وليس بسبب بناء مدارس جديدة.

#### جدول رقم (2-3)

#### تطور أعداد الأبنية في المدارس الحكومية في محافظات غزة

متوسط عدد المدارس في المبنى الواحد	نسبة عدد الأبنية إلى عدد المدارس %	الزيادة السنوية في عدد المدارس	عدد المدارس			نسبة الزيادة في عدد الأبنية %	عدد الأبنية	العام الدراسي
			المجموع	ثانوية	أساسية			
1.50	66.53%	8.19%	251	70	181	5.03%	167	2002/2001
1.53	65.25%	12.35%	282	89	193	10.18%	184	2003/2002
1.54	64.80%	7.80%	304	102	202	7.07%	197	2004/2003
1.54	64.89%	4.93%	319	110	209	5.08%	207	2005/2004
1.57	63.85%	7.52%	343	115	228	5.80%	219	2006/2005
1.57	63.74%	2.92%	353	122	231	2.74%	225	2007/2006
1.63	61.35%	4.82%	370	117	253	0.89%	*227	2008/2007
1.67	60.05%	3.51%	383	124	259	1.32%	*230	2009/2008
1.68	59.43%	1.04%	387	132	255	0.00%	*230	2010/2009

(\* الزيادة في أعداد المباني ناتجة عن قسمة مبنى موجود إلى مبنيين مدرسيين، وليست ناتجة عن بناء مدارس مباني جديدة، حيث لم يتم بناء أي مبنى جديد منذ العام 2006 بسبب الحصار.

### الكتب المدرسية:

أما على صعيد الكتب المدرسية فتعاني الوزارة من عدم وجود مصدر تمويل دائم ومستمر لطباعة الكتب المدرسية والمطبوعات التربوية، وعدم توفر المنافسة الحقيقية بين المطابع الفلسطينية في محافظات غزة لطباعة الكتب المدرسية. وتحول سياسة الاحتلال الإسرائيلي والحصار والإغلاق المتكرر للمعابر دون وصول العديد من الكتب المدرسية التي

تطبع في محافظات الضفة الغربية ومنها ( كتب التعليم المهني، أدلة المعلم)، كما يشكل عدم التزام وزارة المالية بتسديد المستحقات المالية عن العام الماضي للمطابع عائقاً أمام دخول المطابع في عطاءات الكتب المدرسية.

### دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة

إن الإشراف والتوجيه والإرشاد -بل وحتى الخدمات الأكثر تخصصاً مثل خدمات الدعم الخارجي للمدارس- هي أمور لا غنى عنها في سبيل تحسين جودة التعليم خاصة بعد الحرب الأخيرة على غزة، حيث تزداد أهمية هذه الخدمات في دعم مدراء المدارس والمدرسين، وفي تيسير مشاركة الآباء وفي إيلاء الاهتمام بكل طالب من الطلبة على حدة.

إن غالبية المدارس في قطاع غزة لا تنتفع حالياً بهذه الخدمات بالطريقة المناسبة، وذلك نتيجة لاستكاف العديد من المرشدين عن عملهم منذ ما يزيد عن عام، إضافة إلى أن المرشد الواحد مطلوب منه تقديم الدعم النفسي والإرشادي لأكثر من 500 طالب، كما أن هناك ضعفاً واضحاً في برامج الإرشاد المقدمة من الجمعيات والمؤسسات الوطنية والدولية نتيجة لكونها تخدم أهدافاً محددة تتعلق بالمولين لتلك البرامج بعيداً عن احتياجات الطلبة النفسية والإرشادية. (ثابت، 2011: 18)

و تسعى الوزارة إلى:

1. دمج أكبر عدد ممكن من أبنائنا ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس.
  2. إنشاء غرف مصادر جديدة في المدارس.
  3. تعيين معلمين متخصصين في مجال التربية الخاصة لتعليم الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس.
  4. افتتاح مراكز مصادر جديدة في مختلف المديریات.
  5. تعيين أخصائيي علاج نطق في المديریات لخدمة الطلبة الذين يعانون من مشاكل النطق.
  6. الوصول لمواءمة جميع المدارس لتصبح مؤهلة لاستقبال الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- (تقرير الإدارة العامة للإرشاد والتربية الخاصة: 2011: 12)

ويوضح الجدول التالي نتائج حصر الطلبة ذوي الإعاقة في مدارس محافظات غزة للعام

الدراسي 2012/2011 م

## جدول رقم (4-2)

## عدد الطلبة ذوي الإعاقة مصنفيين حسب المديرية

المجموع الكلي	متلازمة داون	اضطرابات نطق	إعاقة حركية	إعاقة سمعية	إعاقة بصرية	المديرية
437	3	153	77	74	130	شمال غزة
469	5	149	95	81	139	شرق غزة
773	10	509	109	92	53	غرب غزة
361	7	72	102	44	136	الوسطى
374	0	161	82	59	72	خان يونس
303	0	111	73	49	70	شرق خان يونس
296	1	108	67	55	65	رفح
3013	26	1263	605	454	665	المجموع

## التقنيات التعليمية في المدارس الحكومية:

هناك 163 مبنى مدرسي بها مختبر علمي كامل من إجمالي 230 مبنى مدرسي (بنسبة 71%)، مع توفر الأدوات والأجهزة العلمية في نسبة لا بأس بها من المدارس، وتعاني المختبرات العلمية من كثرة أعداد الطلبة في الشعبة الواحدة فلا يتيح لهم متابعة المدرس عند إجراء التجربة ولا إجراء التجارب بأنفسهم (يصل عدد طلاب الفصل 60 طالب)، ضعف نسبة كبيرة من معلمي العلوم في استخدام الأجهزة والأدوات المخبرية، وعدم توفر الرغبة للمدرس في إجراء التجارب تحسباً لاستهلاك المواد وخوفاً من عطب الأجهزة المخبرية ورغبة من المعلم في إنهاء المنهاج لتكديس الجوانب النظرية، ومنع إدخال المواد الكيميائية اللازمة لإجراء التجارب في مبحث الكيمياء عبر المعابر.

أما بالنسبة للمكتبات المدرسية فيوجد ما يقارب من (110) مكتبة مدرسية جاهزة مزودة بالكتب والأثاث وبعض الأجهزة (بنسبة 42.2% من إجمالي عدد المباني المدرسية). ولا تزال هناك العديد من الأمور التي بحاجة إلى إيجاد الحلول لها وتعتبر ذات أولوية ضرورية منها:

عدم توفر العدد الكافي من الكادر البشري المتخصص رغم حاجة المكتبات لذلك. وعدم توفر أجهزة في المكتبات وخاصة الحاسوب وملحقاته، وتفتقر المكتبات إلى الطابعات وأجهزة التلفاز وجهاز عرض الصور... الخ (مؤشرات القطاع التعليمي في فلسطين، 2010: 11).

### المناهج

ذكرت غالبية الدراسات والأبحاث بأن هناك عدم وضوح لفلسفة المنهاج بالنسبة للمعلمين وعدم توفر البيئة المدرسية المناسبة لتنفيذ هذه المناهج، وغياب المعلم المختص خاصة في المواد العلمية والتكنولوجية، ونقص الأدلة المساعدة للمعلم، وعدم تمكن المعلمين من إنهاء المنهاج في الوقت المحدد خاصة في الصفين العاشر والحادي عشر، وقد أكدت الدراسات على نقص التطبيق العملي للمواد التدريبية في الغرفة الصفية، وأجمعت نتائج ورشات عمل المعلمين وأولياء الأمور وأوراق عمل المديرية على أن محتوى المنهاج به أخطاء علمية وإملائية ومطبعة (مؤشرات القطاع التعليمي في فلسطين، 2010: 13).

### استراتيجيات التدريب أثناء الخدمة:

تعاني عملية التدريب من عدم وجود أماكن تدريب في (3) مديريات هي (شرق غزة - الوسطى - خان يونس) ويتم التدريب في المدارس التابعة للمديرية، والاتجاهات السلبية نحو التدريب من المتدربين (معلمين ومديرين وغيرهم) بسبب التجارب السلبية السابقة للتدريب، وعدم وجود أجهزة كافية (Lap Top . LCD)، كما تعاني بعض المديرية عجزاً في الأجهزة والأثاث (مولد كهرباء، كاميرا فيديو وكاميرا فوتوغرافية رقمية، ستاند، مقاعد مريحة، ستائر معتمة)، إضافة إلى التداخل في صلاحيات التدريب بين الإدارات العامة في الوزارة.

أما فيما يتعلق بعملية الإشراف التربوي فهي تعاني من قلة صلاحيات المشرف التربوي فيما يتعلق بتنقل المعلمين، وزيادة نصاب المشرف من المعلمين في بعض المباحث وكثرة أعبائه مما يعيقه عن تنفيذ عمله الإشرافي، كما تعاني من صعوبة تنقل المشرفين بين مدارس المديرية، وتمسك بعض المشرفين بأساليب التفتيش، وقلة التنسيق بين الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي والإدارات العامة بالوزارة.

مؤشرات بعض الاختبارات التحصيلية التي نفذتها الوزارة في السياقين الوطني والدولي:

أولاً: المؤشرات الوطنية

#### 1- مؤشرات الصف الرابع

- بلغت نسبة النجاح للصف الرابع في اللغة العربية (62.5%)، وفي الرياضيات (19.6%) وفي العلوم (33.3%)، في حين بلغ متوسط أداء الطلبة في اللغة العربية 56%، وفي الرياضيات 33%، وفي العلوم 39%.
- بلغ متوسط تحصيل الطلاب في مدارس الذكور في اللغة العربية بلغ (48%) وفي مدارس الإناث (61%)، وفي المدارس المختلطة (59%)، أما في الرياضيات فكانت في مدارس الذكور (29%) وفي مدارس الإناث (33%)، أما المدارس المختلطة فكانت (37%)، وفي العلوم كان متوسط الأداء في مدارس الذكور (33%)، وفي مدارس الإناث (42%)، أما المدارس المختلطة فكانت متوسط الأداء في العلوم (43%).
- بلغ متوسط تحصيل الطلاب في اللغة العربية في مدارس الحكومة بلغ (52%) وفي مدارس الوكالة (63%)، وفي المدارس الخاصة (70%)، أما في الرياضيات فكانت في مدارس الحكومة (30%) وفي مدارس الوكالة (36%) وفي المدارس الخاصة فكانت (46%)، وفي العلوم كان متوسط مدارس الحكومة (37%) ومتوسط مدارس الوكالة (40%) أما المدارس الخاصة فكان (49%).

#### 2- مؤشرات الصف العاشر

- بلغت نسبة النجاح في اللغة العربية (34%)، وفي الرياضيات (4%) وفي العلوم (18%)، في حين بلغ متوسط أداء الطلبة في اللغة العربية 44%، وفي الرياضيات 22%، وفي العلوم 27%.
- بلغ متوسط تحصيل الطلاب في مدارس الذكور في اللغة العربية بلغ (36%) وفي مدارس الإناث (48%)، وفي المدارس المختلطة (47%)، أما في الرياضيات فكانت في مدارس الذكور (19%) وفي مدارس الإناث (24%)، أما المدارس المختلطة فكانت (24%)، وفي العلوم كان متوسط الأداء في مدارس الذكور (33%)، وفي مدارس الإناث (40%)، أما المدارس المختلطة فكانت متوسط الأداء في العلوم (38%).
- بلغ متوسط تحصيل الطلاب في اللغة العربية في مدارس الحكومة بلغ (43%) وفي المدارس الخاصة (53%)، أما في الرياضيات فكانت في مدارس الحكومة (22%) وفي المدارس الخاصة فكانت (28%)، وفي العلوم كان متوسط مدارس الحكومة (37%) ومتوسط المدارس الخاصة فكان (44%).

## ثانياً: المؤشرات الدولية

أما فيما يتعلق بمؤشرات السياق الدولي (دراسات TIMSS) فيمكن إجمالها على النحو التالي:

## جدول (5-2)

## المؤشرات العامة في الرياضيات

المؤشر	نتائج 2007	نتائج 2003	الفرق في التحصيل
متوسط التحصيل في الرياضيات	367	390	23 -
الترتيب العالمي	43 من بين 49 دولة مشاركة	39 من بين 47 دولة مشاركة	-
الترتيب العربي	9 من بين 13 دولة عربية	6 من بين 8 دول عربية	-

## جدول (6-2)

## المؤشرات العامة في العلوم

المؤشر	نتائج 2007	نتائج 2003	الفرق في التحصيل
متوسط التحصيل في العلوم	404	435	31 -
الترتيب العالمي	43 من بين 49 دولة	35 من بين 47 دولة	-
الترتيب العربي	10 من بين 13 دولة عربية	3 من بين 8 دول عربية	-

تشير الإحصاءات الواردة في التقرير إلى تدني التحصيل، وبناء عليه أوصى التقرير بضرورة البحث في الأسباب الكامنة وراء تدني التحصيل التي قد تتمثل في ضعف العمليات التعليمية في غرفة الصف، كما أوصى بضرورة توجيه الجهود نحو تحسين تحصيل الطلبة على المهارات والمجالات التي كان التحصيل فيها متدنياً، مع ضرورة رفع مستوى التنسيق مع الجامعات حول إمكانية طرح تخصصات ومواد تساعد في تحسين نوعية التعليم والتعلم، وأخيراً إجراء دراسات تبحث في الأسباب والعوامل التي تؤثر في التحصيل، وتدريب المعلمين على طرق تدريس متنوعة وتدريبهم على استراتيجيات طرح الأسئلة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مؤشرات القطاع التعليمي في فلسطين، 2010: 17).

## معايير تحديد الأولويات:

يرى حلاق (1992) أن التعميمات والتوقعات المبنية على الخبرة الطويلة الواسعة ينبغي تعديلها وتكييفها وفقاً للمواقف الخاصة بكل بلد بواسطة الحكومة المعنية. ومما تمليه الفطرة السليمة، أن تضع كل منها الأولويات الخاصة بها حسب القيود المالية التي تخضع لها وتبعاً لظروف قطاعاتها، مع تحديد الثقل النسبي:

- للحاجة إلى تركيز الاستثمار العام في الجماهير المؤثرة، وتأثيراتها، مقابل الحاجة إلى التناسق بين الأولويات والموارد اللازمة لوضعها موضع التنفيذ.
  - للإجراءات التي تستجيب للضغوط القصيرة الأمد، مقابل تلك التي تتعلق بالحاجات الأساسية الطويلة الأمد.
  - لأحد قطاعات أو مستويات التعليم، مقابل الأقسام الأخرى في النظام الرسمي والقطاعات غير الرسمية والتدريب.
  - للحاجة إلى تفضيل بعض جماعات المنتفعين، وخاصة النساء والبنات، لتخفيض الفروق ومظاهر عدم المساواة. (حلاق، 1992: 135)
- وقد استند تحديد الأولويات في الخطة الخمسية إلى السياسات الرئيسية التالية:
- التعليم للجميع (الالتحاق):  
الأولوية القصوى تعطى لقطاع التعليم العام على القطاعات الفرعية الأخرى  
الأولوية القصوى تعطى لتوفير الالتحاق للنمو الطبيعي على إستراتيجية الاحتفاظ بالطلبة  
النوعية:
  - الأولوية الأولى تعطى لتدريب المعلمين وتطوير المنهاج والصحة المدرسية والإرشاد التربوي
  - التخطيط والإدارة:  
الأولوية القصوى تعطى لإدارة الخطة الخمسية على أنشطة التخطيط الأخرى  
أولويات منتقاة في مجال الإدارة واللامركزية الإدارية
  - التربية الخاصة:  
الأولوية القصوى أعطيت لبعض النشاطات الأساسية المنتقاة  
خفض معدل الفقر
  - أولوية متوسطة أعطيت للتعليم محو الأمية والتعليم المستمر والبرامج المساندة للطلبة.  
(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الإستراتيجية القطاعية وعبر القطاعية للتعليم، 2010: 14)

وترى الباحثة أنه على الرغم من كل الجهود المبذولة إلا أن نظرة تحليلية لأحوال وواقع المدرسة الفلسطينية تشعرتنا بحجم التحديات التي فاقت التصورات . وفي ضوء ما تقدم من معطيات وانطلاقاً من خبرة الباحثة في الميدان من خلال عملها في المدارس الحكومية بقطاع غزة، والإحساس بالمشكلات السلبية التي سبق ذكرها، فقد بات إصلاح المدرسة الفلسطينية ضرورة ملحة لمواجهة متغيرات جمة وتحديات كثيرة محلية وعالمية، فرضت نفسها على المؤسسة التعليمية مما استوجب إصلاح المدرسة التي يتجسد فيها فكر الإصلاح بدءاً بالأولويات الأكثر أهمية.

### 13. مجالات الإصلاح المدرسي

صنف الخزاعة (2010) الإصلاح المدرسي ضمن تسعة مجالات متداخلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي كالتالي: السياسة التربوية، والإدارة التربوية، والبنى التعليمية، والمناهج وطرق التدريس، والوسائل التعليمية، واستمرارية التعليم ما بعد المدرسة، وتدريب المعلمين، وإجراءات ميول التلاميذ وترفيحهم وتقييمهم، ومجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي (الخزاعة، 2010: 299).

أما الصغير (2007) فقد حدد المجالات التالية للإصلاح المدرسي:

- أ. مجال المبنى المدرسي " إصلاح المرافق، تطوير المختبرات، تجهيز الفصول بالأجهزة التقنية، توفير التكييفات للفصول، توفير الملاعب الرياضية، ترميم المباني "
- ب. مجال الإدارة المدرسية " بناء جيل جديد من القادة، تطوير الفكر الإداري "
- ت. مجال الإشراف التربوي " تحسين علاقة التوجيه بالمعلم، وضع معايير واضحة للتوجيه "
- ث. مجال التلميذ " جعل التلميذ مركز العملية التعليمية، تنويع مداخل تقييم التلميذ "
- ج. مجال المناهج " تطوير المناهج، تكامل المناهج، التركيز على الأنشطة "
- ح. مجال المعلم " التنمية المهنية للمعلم، تطبيق أساليب تدريس مبتكرة وجديدة "
- خ. مجال البيئة المدرسية " توفير البيئة المادية والمعنوية المناسبة للتعلم، الحرص على العلاقات الإنسانية "
- د. مجال الشراكة " تفعيل عمليات الشراكة بين المدرسة ومنظمات المجتمع وخاصة الأسرة "
- ذ. مجال المعايير " بناء معايير الأداء، تطبيق معايير الجودة على المجالات المختلفة "

ر. مجال التقويم " استخدام مداخل متنوعة لتقويم الأداء سواء بالنسبة للتلاميذ أو المعلمين أو المدراء أو المدرسة " ( الصغير، 2007: 29 ).

وعلى الصعيد الفلسطيني فإن المجتمع له خصائصه ومميزاته ومعتقداته ومشاكله، ومن أجل تحديد المجالات الرئيسية للإصلاح المدرسي والتي تلائم البيئة الفلسطينية، وتراعي خصوصيتها، وفي إطار الأدب التربوي الحديث، وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها، وانطلاقاً من خبرة الباحثة في الميدان من خلال عملها في المدارس الحكومية بقطاع غزة، وفي ضوء استطلاع آراء فريق من الخبراء التربويين من خلال توزيع استبيان يحتوي سؤال مفتوح حول مجالات الإصلاح المدرسي والفقرات المقترحة ضمن كل مجال (ملحق رقم 1)، توصلت الباحثة لشبه اتفاق حول مجالات الخطة المدرسية الستة كمجالات للإصلاح المدرسي وبالتالي تم اعتماد هذه المجالات في الدراسة الحالية، وهي كالتالي:

مجال الموارد البشرية، مجال الموارد المادية، مجال التعليم والتعلم، مجال المجتمع المحلي، مجال شؤون المنهاج، ومجال شؤون الطلبة.

وفيما يلي عرض موجز لكل مجال على حدة لبيان أهميته:

#### أولاً: مجال الموارد البشرية

ويندرج تحت هذا المجال المحاور الآتية:

##### أ. المعلم:

يعد المعلم من أهم عوامل نجاح برامج الإصلاح والتطوير المدرسي، لأن النتائج المتحققة من تطبيق أي برنامج تربوي تتوقف بدرجة كبيرة على نوعية التعليم الذي يمارسه المعلم داخل الغرف الصفية. ولهذا فإن المعلم مطالب بأن يلعب أدواراً عدة من بينها أدوار الأب والمرشد والصديق والقائد والموجه.

ويرى البيلاوي (2006) أن المعلم يعد بمثابة الركيزة الأساسية لتحقيق جودة النظام التعليمي، نظراً لأهمية دوره في الارتقاء المستمر بمستوى التلاميذ، الذي يمثل الغاية التي يسعى إليها أي نظام تعليمي، فمهما كانت حالة المدرسة، وكثافة حجات الدراسة بها، وطبيعة المناهج ونوعية التكنولوجيا ومصادر التعلم، ومقومات بيئة التعلم، على الرغم من أهمية كل ذلك لضمان جودة وفعالية الأداء المدرسي، إلا أنها تظل عديمة الجدوى، ما لم يتوافر المعلم القادر على توظيف ذلك بفاعلية وتوجيهه صوب الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة (البيلاوي وآخرون، 2006: 119).

ولما كان المعلمون هم العنصر الفيصل في إنجاح خطة التطوير أو التحديث فإن المنطق يتطلب من القيادات التعليمية العمل الجدي لضمان رضا وقبول المعلمين وغيرهم من العاملين وكسب تأييدهم وتعاونهم من أجل إرساء قواعد التطوير والتحديث المرغوبة (جلس، 2011: 46).

#### ب. المدير

يحتل المديرون في المؤسسات التربوية أهمية كبيرة بالنظر إلى الدور الطبيعي والجوهري الذي يقومون به من خلال ممارستهم لوظائفهم، وأدوارهم المختلفة، وتحتاج المؤسسات التربوية في يومنا هذا إلى مدير يمتلك القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة منه واستثمار الموارد التي توفرها له المؤسسة لتحقيق هذه النتائج بكفاءة، وفاعلية ضمن قواعد الأخلاق والقيم. (الحوامدة، والتويجر، 2005: 1225)

ويعرف دياب (2001) الإدارة المدرسية بأنها جميع الجهود والأنشطة والعمليات من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتوجيه، ورقابة) والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا، وأخلاقيا، واجتماعيا، ووجدانيا، وجسما) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه (دياب، 2001: 99).

ويرى الصغير (2007) أن القيادة المدرسية تمثل أحد معايير الإصلاح المدرسي الناجح، انطلاقاً من قدرة القيادة على إدارة عمليات الإصلاح المدرسي، من خلال تبنيها رؤية مستقبلية واضحة المعالم، تأخذ بعين الاعتبار واقع المدرسة من ناحية والتحديات المستقبلية من ناحية أخرى، وتحشد المجتمع المدرسي وراء هذه الرؤية باعتباره العنصر الأهم في تحقيق عمليات الإصلاح، كما تهيب لأعضاء المجتمع المدرسي مناخ يدعم التميز والمشاركة الواعية، فضلاً عن توفير بيئة مفعمة بالثقة والعلاقات الإنسانية الجيدة، والانفتاح على المجتمع الخارجي، مستثمرة الموارد البشرية والمادية التي يمكن أن تقدم الدعم المادي أو المعنوي للمدرسة (الصغير، 2007: 22).

#### ت. التخطيط الاستراتيجي:

عرفه مدبولي (2001) بأنه التحليل الدقيق للوضع الراهن، والعوامل الداخلية المؤثرة على المدرسة، مما يستدعي إقرار مجموعة من الأهداف الرئيسية، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها (مدبولي، 2001: 34).

وأصبح التخطيط الاستراتيجي في هذا العصر من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى ووضع الإصلاحات والتجديدات موضع التطبيق، فلا تخلو منظمة في هذا العصر من

خطة إستراتيجية، وانسحب الأمر على المنظمات التربوية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص، حيث يهدف التخطيط الاستراتيجي المدرسي إلى الارتقاء بمستوى الأداء المدرسي في مختلف المجالات، من خلال خطة تؤمن مستقبل أفضل لأعضاء المجتمع المدرسي، إذ يحدد التخطيط الاستراتيجي الغاية ويعطى المبررات ويوضح المسار، كما يوفر المعايير الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على الأداء ومتابعة مدى التقدم الذي تم إحرازه (الحر، 2001: 93).

ويؤكد الصغير (2007) وجود علاقة وثيقة بين الإصلاح المدرسي والتخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي يؤكد أهمية نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس، باعتبارها ممارسة مهنية تستند إلى رؤية ورسالة واضحة المعالم، يجتمع حولها أعضاء المجتمع المدرسي، ويتبنونها ويعملون على تنفيذها من خلال دراسة متعمقة لواقع المدرسة من الداخل، فيتعرفون على جوانب القوة وجوانب الضعف، ومن الخارج فيتعرفون على التحديات والفرص المتاحة، ثم يعمدون إلى وضع الأهداف الإستراتيجية التي تأخذ بعين الاعتبار الواقع المدرسي وتستشرف آفاق المستقبل، ثم بناء الخطط التشغيلية التي تضع رؤى الإصلاح موضع التطبيق الفعلي، ومتابعة هذا التطبيق لضمان جودة الأداء، وتوفير تغذية راجعة تساعد أعضاء المجتمع المدرسي على تصحيح الاتجاه باستمرار (الصغير، 2007: 23).

### ث. التنمية المهنية:

كما أن الإصلاح المدرسي لا يمكن أن يحقق أهدافه أو يبلغ مقاصده، ما لم تشكل التنمية المهنية المستدامة لأعضاء المجتمع المدرسي، بعداً أساسياً من أبعاد هذا الإصلاح، وذلك نظراً لأهمية وحيوية الدور الذي تلعبه في تجاوز فجوة الأداء بين الممارسات الحالية والممارسات الجديدة، التي ينبغي القيام بها، للتمكن من تحقيق كفاءة وفعالية المدرسة والتحسين المستمر لمخرجاتها، والارتقاء بها إلى مستوى معايير الجودة الشاملة (البيلاوي وآخرون، 2006: 120).

### ج. تقويم الأداء:

كما أن تقويم الأداء المدرسي وسيلة تهدف إلى إصلاح وتطوير الممارسات المهنية بالمدرسة، وذلك من خلال تقييم كل عنصر من عناصر المنظومة التربوية بالمدرسة، وتحديد مدى اقتراب أو ابتعاد كل عنصر عن معايير الجودة النوعية المنشودة، التي وضعتها المدرسة والتي ترغب في الوصول إليها في فترة زمنية محددة، ومن الضروري أن تتطور المعايير بشكل مستمر ودائم تبعاً لمراحل التقويم، كما يجب أن تتعدد أساليب وأدوات التقويم بحيث تعطى

صورة واضحة ومتكاملة لتقويم كل عنصر، وان يتسم تقويم الأداء المدرسي بالصدق والموضوعية والشفافية ( العبد الله، 2002:32).

### ح. العلاقات الإنسانية:

كما أن الإصلاح المدرسي، يتطلب نشر ثقافة الحوار التفكيرى بين أعضاء المجتمع المدرسي، حيث يعمل المعلمون في كثير من المدارس في عزلة تامة تقريباً، فهم يعدون الدروس لفصولهم على نحو مستقل، ويضعون اختياراتهم ويسلمون النتائج في وقتها، ومثل هؤلاء المعلمون يعملون كالمقاولين المستقلين، لقد استؤجروا ليقوموا بعمل وهم يقومون به، ولكن ليسوا كأعضاء في فريق، وهذا الانفصال يعوق مسيرة الإصلاح المدرسي، لأنه يقلل من إمكانية الاستفادة من خبرات الآخرين . الأمر الذي يتطلب مراجعة أداء المعلمين في المدارس، وتوفير الفرص التي ترقى بمستوى أدائهم من ناحية وحل مشكلاتهم وتلبية حاجاتهم من ناحية أخرى ( جابر، 2004:101).

ويضيف الكراسنة والخزاعلة (2007) أن نجاح مشروعات إصلاح النظام المدرسي يمكن أن تتحقق بشكل كبير إذا كانت دوافعه نابعة من الواقع الثقافي الاجتماعي الذي تمثلته المدرسة كمؤسسة إنسانية اجتماعية هدفها إحداث التغييرات المرغوبة في أفئدة أفرادها ووجدانهم من خلال صقل معارفهم، ومهاراتهم، وقيمهم ليكونوا صالحين ومصالحين لمجتمعهم الحر المتكامل البنين (الكراسنة والخزاعلة، 2007:17).

### خ. الإشراف التربوي:

يعتبر الإشراف التربوي في ضوء المفهوم الحديث برنامج عمل متكامل يهدف إلى تحسين عمليتي التعلم والتعليم من خلال تقديم يد العون لجميع العاملين في مجال التربية والتعليم وذلك باستخدام أساليب متنوعة.

ويرى البديري (2008) أن من أبرز أهداف الإشراف التربوي:

- 1- العمل على ما يضمن تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية ويوجه المعلمين إلى مراعاتها.
- 2- مساعدة المعلمين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها في تدريس موادهم ومداومة اطلاعهم على كل جديد في مجال تخصصهم وتشجيعهم على إجراء تجارب والاشتراك في الحلقات الدراسية والمؤتمرات والندوات التربوية وكل ما يساعد على نموهم المهني والعلمي.

3- الكشف عن حاجات المعلمين وتكوين علاقات إنسانية بين أعضاء الهيئة التعليمية.

4- مساعدة المعلم على تقويم أعمال الطلبة وعلى تقويم نفسه لمعرفة جوانب قوته فيعززها وجوانب الضعف فيعمل على معالجتها (البديري، 2008 : 22).

ومما سبق ترى الباحثة أن برامج الإصلاح المدرسي في فلسطين يجب أن تكون موجهة لتحقيق إدارة صفية جيدة لدى المعلم وممارسات تعليمية فاعلة داخل حجرة الدرس واتجاهات ايجابية نحو المهنة. وترى الباحثة أن موضوع تبادل الزيارات والخبرات التعليمية بين المعلمين هو من الأولويات التي يجب أن تفكر فيها المدارس، وأن تخلق شبكة تدريبية لمعلميها من خلال تواصل المعلمين سواء داخل المدرسة أو بين المدارس وبعضها البعض.

كما تؤكد الباحثة على أن الأهم في تلك الزيارات هو المتابعة والنقاش والحوار والنقد البناء غير الجارح وجلسات التغذية الراجعة الجماعية لإنجاح الزيارات الصفية والتي لها كبير الأثر على تحسين الأداء والتعرف على نقاط الضعف من خلال ملاحظة أداء الآخرين. ويمكن تحقيق ذلك إذا تمت هذه الزيارات بصورة علمية وموضوعية سليمة من حيث الإعداد والتنفيذ والتقويم مع مراعاة آدابها ومراحلها.

كما يجب أن تهدف مشاريع وبرامج الإصلاح المدرسي إلى جعل المدير واعياً لأهداف مدرسته، ساعياً لتحقيقها، يعمل على تحسين وتطوير ممارسات المعلمين التعليمية، وإيجاد بيئة تعليمية مشجعة، وإقامة علاقات حسنة بين مدرسته والمجتمع المحلي، ويتابع أهم ما توصلت إليه البحوث والدراسات في مجال الإصلاح المدرسي. وترى الباحثة أن القدرة على تحمل الضغوط والاجهادات هي من أهم مقومات الإدارة المدرسية الناجحة حيث تتيح الفرصة للتخطيط السليم واتخاذ القرارات الملائمة والمشاركة والتشاور والقدرة على توفير الظروف المادية والمعنوية الملائمة لتحسين مخرجات العملية التعليمية.

### ثانياً: مجال الموارد المادية

تمثل البيئة المدرسية والصفية الإطار العام الذي تنصهر داخله مكونات العملية التربوية المختلفة. وتؤكد الدراسات حول الفاعلية المدرسية أن درجة الانسجام والتكامل بين هذه المكونات تتأثر مباشرة بالخصائص العامة للبيئة المدرسية والصفية بصورة تنعكس على الاتجاهات العامة للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور نحو عمليات تنمية التفكير لدى الطلبة (جروان، 2009: 24).

ويرى حلس (2011) أن التطوير والتحديث داخل النظم التعليمية يتطلب إمكانات مادية، لذا فإنه من الضروري حصر وتوفير هذه الإمكانيات، ليس فقط لبدء مشروع وإنما لاستمرارية العمل في المشروع، فالتطوير داخل النظام ليس لفترة زمنية قصيرة ثم تنتهي، وإنما يجب أن

تستمر بنفس القوة والحماس التي بدأت به حتى نجني ثمارها. ويضيف أيضا أن توفير المباني المدرسية الكافية لاستيعاب التلاميذ ضروري للنظام التعليمي حيث أن المبنى المدرسي بوصفه الوعاء الذي تتم فيه العملية التعليمية لا يمكن الاستغناء عن توفيره بالقدر الكافي بالنسبة لجموع التلاميذ وهذا المبنى يتطلب مواصفات ملائمة ومرافق لازمة لممارسة الأنشطة التعليمية والتربوية سواء داخل حجرات الدراسة أم خارجها (حلس، 2011: 48-49).

كما يمكن لتقنيات التعليم أن توفر للطلبة تدريباَ مميزاً وفاقاً بهدف تطويرهم مهنيًا. وهكذا تصبح العملية التعليمية أكثر فاعلية وجدوى، وهي تتيح للمعلمين ضبط أداء الطلبة ومراقبته (صيام، 2007: 13).

كما أن للمكتبة المدرسية أهمية أيضاً في كونها وسيلة من أهم الوسائل التي يستعين بها النظام التعليمي في التغلب على كثير من المشكلات التعليمية التي نتجت عن المتغيرات الكثيرة والمتلاحقة التي طرأت على الصعيدين الدولي والمحلي. ولكي تنجح المكتبة في تحقيق أهدافها، وخاصة فيما يتعلق بخدمة المنهج لا بد أن يكون هناك تعاون دائم ومثمر وفاعل بين أمين المكتبة، وبقية هيئة التدريس. فإيمان المدرسين برسالة المكتبة، وتعاونهم وحماسهم هو الذي يبعث النشاط والحيوية في جوانب الخدمة المكتبية المختلفة (زياد، دت):  
(<http://www.drmosad.com/index96.htm>)

ويذكر زياد (دت) الشروط الآتية في البيئة المدرسية والتي إذا توافرت يمكنها مع المعطيات الأخرى أن تحقق قدراً من النجاح في مخرجات التعليم وهي :

- أ- مراعاة لياقة المبنى ومظهره العام ومستواه ونظافته بصورة مستمرة .
- ب- أن يتوافر في المبنى عدد من الغرف والمرافق المحققة لاحتياجات العملية التعليمية والتربوية والنمو المتوقع .
- ت- سعة الصفوف الدراسية، وبرحابة ووضع صحي، مع توافر المواصفات الفنية والعمرائية في الصف من إضاءة وتهوية وتكييف مناسب لظروف البيئة، وحماية على النوافذ في الأدوار العليا، وتأمين السبورات الجدارية أو المتحركة ومستلزمات العمل الصفوي، ويكون ذلك في متناول يد المعلم لتوفير الجهد والوقت اللازمين لإنجاح العملية التعليمية .
- ث- أن يتوافر في المبنى دورات مياه صحية، ومهياة بالمتطلبات اللازمة للاستعمال وجيدة التهوية، وأن يكون عددها مناسباً لأعداد الطلبة .

- ج- يراعى أن يضم المبنى المدرسي عدداً من الصالات الرياضية والثقافية وصالة للعرض وقاعة للمحاضرات العامة واللقاءات التربوية، مع مراعاة الظروف الجوية التي تتطلب إيجاد مظلة مناسبة معزولة حرارياً للوقاية من الشمس .
- ح- أن يشتمل على قاعات للورش التربوية والفنية ووسائل الإيضاح .
- خ- أن تضم مسجداً لتأدية الصلاة، ومسرحاً مجهزاً تقام عليه العروض المسرحية والمناسبات الأدبية والمسابقات الثقافية .
- د- توفر الألفية الواسعة والملاعب الرياضية، ومختبر للعلوم مجهز بمستلزمات المراحل التعليمية التي تضمها المدرسة.
- ذ- أن تتوفر داخل المبنى والمحيط به عناصر الأمن والسلامة الصحية والأمنية والمرورية والبيئية (زياد، دت): (<http://www.drmosad.com/index96.htm>).
- وترى الباحثة أن من أولويات مشاريع الإصلاح المدرسي تأمين بيئة مدرسية جيدة ومناسبة وآمنة للطلبة لأن هذه البيئة تمثل الإطار العام الذي تنصهر داخله مكونات العمل التربوي والتعليمي المختلفة.

### ثالثاً: مجال التعليم والتعلم

يقصد بعملية التعليم توصيل المعرفة إلى المتعلم، وخلق الدوافع، وإيجاد الرغبة لديه للبحث والتتقيب، والعمل للوصول إلى المعرفة، وهذا يقتضي وجود طريقة، أو أسلوب يوصله إلى هدفه . لذلك لا يخفى على الممارس لعملية التعليم والتعلم ما تتطوي عليه الوسائل التعليمية من أهمية كبرى في توفير الخبرات الحسية التي يصعب تحقيقها في الظروف الطبيعية للخبرة التعليمية، وكذلك في تخطي العوائق التي تعترض عملية الإيضاح إذا ما اعتمد على الواقع نفسه (زياد، دت): (<http://www.drmosad.com/index96.htm>).

وتتأثر عمليات التعلم والتعليم الإيجابي بعدد كبير من العوامل التي تتراوح بين الجوانب العاطفية والضغوط النفسية والثقة بالنفس وصحة الطالب وخبراته الشخصية واتجاهات المعلم نحو طلبته، وعندما يتقبل المعلم أفكار الطلبة بغض النظر عن درجة موافقته عليها، فإنه يؤسس بذلك بيئة صافية تخلو من التهديد، وتدعو الطلبة إلى المبادرة والمخاطرة والمشاركة وعدم التردد في التعبير عن أفكارهم ومعتقداتهم. ومن المؤكد أن الطالب الذي يتوقع رفض المعلم لأفكاره ومعتقداته يفضل الانكفاء على الذات والتوقف عن المشاركة (جروان، 2009: 18).

ويرى الصغير (2007) أن إصلاح المدارس في المجتمع العربي، يتطلب تحويل المدارس إلى مجتمعات للتعلم، تضع المتعلم في قلب العملية التعليمية، من خلال توفير فرص التعلم بروح الفريق والتعلم البنائي، والحوار التفكري، وانجاز المهام بشكل جماعي، فضلاً عن توفير فرص التعلم لكل المنتسبين للمدرسة، سواء كانوا إداريين أو موظفين أو معلمين، والعمل معاً على استقصاء وتحري المعرفة بشكل تعاوني، وكذلك توفير بيئة تتصف بالانفتاح والاحترام والثقة المتبادلة التي تشجع الأفراد على تقييم أدائهم بموضوعية والتعلم المستمر من الآخرين (الصغير، 2007: 22).

ويضيف صيام (2007) أنه في عصر المعلومات تصبح مهمة التعليم تنمية مهارات الحصول على المعرفة وتوظيفها، بل وتوليد المعرفة الجديدة، وربطها بما سبقها، فإنسان الغد لابد أن يكون مبتكراً حتى يستطيع التعامل مع ما يستجد من مواقف وقضايا مستحدثة. ولابد كذلك من تنمية ملكة التفكير النقدي لدى الأجيال الجديدة لتتمكن من تصنيف واختيار ما تلقاه من أفكار ومعلومات (صيام، 2007: 8).

### إن أهم ما يميز عمليتي التعليم والتعلم في النظام التعليمي الجديد:

أ. التعلم الذاتي: حيث تتاح الفرصة للطلبة أن يتعلموا تعلماً ذاتياً بدافع منهم وبرغبة أكيدة من داخلهم في تعلم ما يختارونه من موضوعات، في الوقت الذي يتناسب مع ظروفهم واحتياجاتهم وميولهم، بصرف النظر عن كون هذا التعلم يتم في المدرسة أو خارجها.

ب. التعلم التعاوني: ويعتبر من الاتجاهات الحديثة، حيث ينكب الطلبة على أجهزة الحاسوب في مجموعات التعلم من خلال الأقراص المدمجة متعددة الوسائط، أو من خلال التواصل فيما بينهم عن طريق أجهزة الحاسوب الخاصة بهم، إضافة إلى إمكانية إشراك أي عدد من الأصدقاء أو المعلمين للمناقشة والتحاور (صيام، 2007: 15).

ت. القدرة على البحث: يتيح النظام التعليمي الجديد للمتعلمين فرصاً غنية للبحث والتحري عن المعلومات المستهدفة عن طريق التواصل مع الشبكات المحلية والعالمية، حيث يقوم الطلاب بجمع المعلومات ونقدها (صيام، 2007: 15).

ث. إستراتيجية العصف الذهني: وهي واحدة من أساليب تحفيز التفكير والإبداع الكثيرة التي تستخدم كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل كثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة، بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية .

ج. أسلوب حل المشكلات: ويقصد به مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها، والمهارات التي اكتسبها في التغلب على موقف بشكل جديد، وغير مألوف له في السيطرة عليه، والوصول إلى حل له . وهو أسلوب يضع المتعلم في موقف حقيقي يُعْمَلون فيه أذهانهم بهدف الوصول إلى حالة اتزان معرفي، وتعتبر حالة الاتزان المعرفي حالة دافعية يسعى المتعلم إلى تحقيقها وتتم هذه الحالة عند وصوله إلى حل أو إجابة أو اكتشاف (زياد، دت): (<http://www.drmosad.com/index96.htm>).

ومن هنا تؤكد الباحثة على أن طريقة العصف الذهني في التعليم وأسلوب حل المشكلات من الطرق الحديثة التي تشجّع التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند المتعلمين في جو من الحرية والأمان يسمح بظهور كل الآراء والأفكار. فهي تنمي روح الاستقصاء والبحث العلمي لدى الطلبة، وتقلل الخمول الفكري لديهم وتنمي التفكير الابتكاري، إضافة إلى جعل نشاط التعليم والتعلم أكثر تركزاً حول الطالب.

#### رابعاً: مجال المجتمع المحلي

تؤكد الشرعي (2007) أن من الأولويات التي لا بد من التركيز عليها لمواجهة التغيرات المقبلة، ضرورة إرساء مفهوم جديد يؤكد على أن التربية مسؤولية الأمة بكافة قطاعاتها وليست مسؤولية القطاع الحكومي وحده (الشرعي، 2007: 9).

ويقصد بالمشاركة المجتمعية بمفهومها الواسع مشاركة التشكيلات الاجتماعية والمهنية بكل فئاتها من الأسرة ودور العبادة ووسائل الإعلام وباقي مؤسسات التربية النظامية وغير النظامية للمدرسة في إعداد الفرد المنتج القادر على تحقيق الرقي والتقدم لمجتمعه في العصر الحديث (قاسم وحيدر، دت: 17).

وقد وضع الحر (2000) تصوراً لهذه الشراكة يتمثل في النقاط الآتية:

- أ- وجود برنامج تفاعلي مستمر تساهم فيه الأسرة بشكل ايجابي في تعليم وتربية أبنائها في المدرسة.
- ب- النظر إلى الأسرة كشريك وليس كمستفيد أو زبون.
- ت- ضرورة وجود فريق عمل أو لجنة مشتركة بين الأسر والمدرسة.
- ث- ضرورة وجود برامج توعية مستمرة للأسرة والمدرسة تهدف لتوثيق العلاقة بينهما وتطويرها (الحر، 2001: 109).

ومن هنا تؤكد الباحثة على ضرورة إشراك أولياء الأمور في تعلم أبنائهم وتربيتهم من خلال دعوتهم لحضور مجالس الآباء أو عقد اجتماعات خاصة باستضافة خبراء تربويين لطرح ندوات حول قضايا تخص أبناءهم، حيث أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث أن اشتراك ولي الأمر في تعلم ابنه وتربيته يرتبط إيجاباً بتحصيله الأكاديمي خاصة عندما يكون الابن في المراحل الدراسية الأولى، كما كشفت أيضاً عن دور هذا الاشتراك في تغيير سلوك الطالب الصفي، واتجاهاته نحو المدرسة، والمدة الزمنية التي يقضيها في أداء واجباته المدرسية، وتوقعاته لمستقبله، وحضوره وغيابه ودافعيته، واستمرارية بذله للجهد الدراسي.

ولا يكفي أن تشكل مجالس الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور في بداية العام الدراسي كما هي العادة، ولكن لا بد أن يكون لهذه المجالس أهداف وخطط عمل، وآليات للتنفيذ والمتابعة، حتى تسهم في تطوير جميع جوانب العملية التربوية.

#### خامساً: مجال شؤون المنهاج

يحتل المنهج موقعاً متميزاً في العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة، وينظر إليه باعتباره جميع الخبرات والأنشطة والتجارب الصفية واللاصفية التي تهدف إلى بناء وإعداد الأجيال الجديدة للمستقبل، وما زالت المناهج في المدارس العربية تركز على المعلومات ومزدحمة بالتفاصيل، في الوقت الذي يؤكد فيه الأدب التربوي المعاصر على المضمون وبناء المعنى، ولا يقصد بالمضمون أي مضمون متقل بالمعلومات والتفاصيل، وإنما لا بد من أن يكون المضمون موجهاً نحو إعداد أجيال تستطيع أن تتعامل مع العصر بكل متطلباته وتحدياته (الصغير، 2007: 18).

ويمثل إصلاح المناهج وتطويرها هدفاً استراتيجياً يشكل تحدياً لكل أنظمة التعليم، خاصة وأن التطوير يجب أن يكون مستمراً ومتناسقاً مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فالأفكار والمعلومات التي تطرح اليوم قد لا تصلح غداً، مما يتطلب نوعاً من التخطيط بعيد المدى، والاستناد إلى معايير فلسفية ونفسية واجتماعية واضحة (الرشدان، 2002: 13).

ويضيف صيام (2007) أنه ولمسايرة الانفجار المعرفي السائد في هذا العصر، كان لا بد من تغيير محتويات المقررات الدراسية على فترات قصيرة، حيث يحصل الطلبة على معلومات متجددة ومتغيرة من شبكات المعلومات (صيام، 2007: 15).

وللأنشطة المدرسية اللاصفية أهمية خاصة في تحقيق أهداف المنهاج، لخصها شحاتة (1998) فيما يلي:

أ- تعد الأنشطة الطلابية مجالاً واسعاً يعبر فيه الطلبة عن اتجاهاتهم، وفرصة للتعبير عن حاجاتهم.

ب- يعمل النشاط الطلابي على اكتشاف مواهب الطلبة وقدراتهم، وصقل تلك المواهب والقدرات والاستفادة منها، وقد يكون ذلك منطلقاً للتحديد المهني أو الوظيفي لهؤلاء الطلبة.

ت- تعمل هذه الأنشطة على إشباع رغبات وهوايات الطلبة في أوقات فراغهم، مما يساعد على استثمار هذا الوقت أفضل استثمار في ضوء مبادئ الإسلام.

ث- أن هذه الأنشطة علاوة على أنها تدرّب الجسم وتنميّه، فإنها تمد الطلبة بمعلومات عن الأسس العلمية للصحة، والإسعافات الأولية والوقاية من الحوادث (شحاتة، 1998: 38).

ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة المتعلقة بهذا المجال فإنها تؤكد على النقاط الآتية كأولويات من أجل إصلاح المناهج الفلسطينية:

أ. التكامل والترابط بين جميع الموضوعات التي يتكون منها المنهج، فضلاً عن تكامل المواد الدراسية، الأمر الذي يقود إلى تكامل الأهداف والوسائل وأساليب التقويم.

ب. الاهتمام بالإثراء التربوي المتمثل في تعريض الطلبة لخبرات عامة تتضمن موضوعات ومجالات معرفية جديدة، أو أفكاراً متطورة، لا يغطيها المنهج العادي، وتسهم في تطوير مستويات عالية من التفكير، ومهارات متقدمة في مجال البحث والاستقصاء.

ت. كما وتؤكد الباحثة أن عمليات التقويم ينبغي أن لا تنحصر في تشخيص الواقع بل يجب أن تمتد إلى وضع تصور لعلاج نواحي القصور التي كشفت عنها عملية التشخيص. فالتقويم عملية شاملة، وتقويم المنهج ينبغي أن يشمل جميع عناصره (الأهداف والمحتوى والأنشطة واستراتيجيات التدريس والوسائل التعليمية، والتقويم)، وهو بذلك يمكن أن يسهم في التحسين والتطوير.

ث. تحليل نتائج الاختبارات التحصيلية كونها أداة رئيسية من أدوات القياس يزاولها المعلم ليتعرف من خلالها على مدى صحة الأساليب والطرق التي استخدمها في توصيل المادة للحصول على معلومات موثقة موضوعية عن مستوى أداء الطلبة ونسبة ما تحقق من أهداف.

## سادسا: مجال شؤون الطلبة

لما كان التلاميذ هم الهدف من أي تطوير أو تجديد في مجال التعليم فإن الحكمة تتطلب العمل على تفادي الإضرار بهم أو بفئات منهم لا تستطيع الدراسة والتحصيل في ظل التعديلات المقترحة (جلس، 2011: 34).

ويفترض النظام التعليمي الجديد اختلافاً المتعلمين في الميول والاتجاهات والاستعدادات، وبالتالي فهو يوفر طرقاً مختلفة وأدوات عديدة تتيح لكل، على درجه اختلافهم، تعلماً جيداً متميزاً لدرجه تكاد تكون لكل واحد طريقة تناسبه (صيام، 2007: 15).

وتعد البيئة المدرسية الغنية بمصادر التعلم وفرص اكتشاف ما لدى الطلبة من استعدادات واهتمامات بمثابة البنية التحتية لبرامج رعاية الموهوبين، إذ كيف يمكن اكتشاف طالب لديه استعدادات للتفوق في الحاسوب والبرمجة، إذا لم يكن لديه فرصة لقضاء ساعات كافية للتعامل مع الحاسوب وبرامجه بإشراف معلم ماهر؟ وهكذا يبدو من الصعب أن نتوقع من مدرسة فقيرة بمصادر التعليم أن تكون قادرة على توفير بيئة إيجابية لإثارة استعدادات الطلبة وتفعيل قدراتهم لتبلغ مستويات متميزة من الأداء الذي قد يصل حدود الإبداع بالمعايير المدرسية أو الوطنية (جروان، 2009: 25).

ويرى أبو العطا (2006) أن برامج النشاط المدرسي، المتنوع البرامج، يعمل على سد حاجات الطلبة والكشف عن مواهبهم وقدراتهم وتنميتها واستثمارها، والوصول إلى مرتبة الابتكار والإبداع. فالمدرسة العصرية تحرص على بناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا ومتوازنًا؛ لذا كان النشاط المدرسي من الوسائل التي تساعد المدرسة على أداء وظيفتها الاجتماعية في تنشئة الطلاب تنشئة اجتماعية، وتطبيعهم تطبيعاً اجتماعياً، وهو الهدف الذي تدعو إليه التربية (أبو العطا، 2006: 17).

ومن هنا تؤكد الباحثة على أهمية برنامج التوجيه والإرشاد النفسي والاجتماعي داخل المدارس من خلال مساعدة الطالب على التكيف مع نفسه ومع بيئته وإثارة دافعيته للدراسة وتعليمه السلوك الاجتماعي القويم واجتياز ما قد يتعرض له من مشكلات نفسية واجتماعية بسلام. وتزداد أهمية برنامج التوجيه والإرشاد النفسي والاجتماعي داخل المدارس عند ازدياد الضغوط النفسية ومصادر التوتر، والذي أصبح جزءاً من الحياة اليومية للإنسان الفلسطيني. حيث أفرزت الأوضاع الأخيرة التي مر ويمر بها الشعب الفلسطيني عامة وقطاع غزة خاصة واقعاً مريراً، في ظل العديد من المعطيات السلبية، فالحصار لا زال مستمراً، والحرب الأخيرة لا تزال تلقي بظلالها على المسيرة التربوية، هذا بالإضافة إلى الرواسب والصدمات النفسية التي

تسببت بها الحرب لدى العديد من الطلبة. والتي انعكست على كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والنفسية للمجتمع الفلسطيني.

كما تؤكد الباحثة على أهمية جميع الطلبة في تعليم يتناسب وقدراتهم والذي بدوره يتيح لهم تنمية هذه القدرات إلى أقصى حد ممكن. لذا فبرامج رعاية الموهوبين \_ هم الطلبة الذين يمتلكون قدرات خاصة بصورة استثنائية ويحتاجون إلى تعليم خاص من حيث المحتوى والأسلوب لتطوير تلك القدرات \_ ليست مكافأة ولكنها حق تربوي. وترى الباحثة أن ذلك يمكن أن يتحقق من خلال تقديم برامج اثرائية إضافية في المواد الدراسية لتعليم مهارات التفكير وأساليب حل المشكلات، ومن خلال تنمية مهارات التفكير لدى الطلبة وعن طريق تكوين حلقة اتصال بين الطلبة الموهوبين والمؤسسات التعليمية التي يمكن لها تطوير مواهبهم.

**وفي الختام** ترى الباحثة أن برامج الإصلاح المدرسي مهما تعددت وتفرعت فإنها لن تؤتي أكلها إلا إذا ركزت على هذه المجالات الستة، كونها متصلة ببعضها البعض ولايقوم أحدها دون الآخر، خصوصاً في ضوء المستجدات والمتغيرات المتلاحقة التي يتعرض لها المجتمع الفلسطيني وخاصة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، من أجل تحسين المدرسة الفلسطينية وتطويرها من خلال تقديم تعليم متميز النوعية عالي الجودة للطلبة.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

- 1 - الدراسات المحلية.
- 2 - الدراسات العربية.
- 3 - الدراسات الأجنبية.
- 4 - التعقيب على الدراسات.

## الدراسات السابقة :

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث والمجالات التربوية فحصلت على بعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تبحث في موضوع الإصلاح المدرسي، بالإضافة إلى بعض المؤتمرات والتقارير الرسمية محليا وعالميا. وقد صنفت الباحثة الدراسات السابقة إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية، وقامت بعرض كل مجموعة مرتبة من الحديث إلى القديم ومن ثم التعقيب على مجمل الدراسات السابقة.

## أولاً: الدراسات المحلية

## 1. مؤتمر التعليم المدرسي في فلسطين: استجابة الحاضر واستشراف المستقبل (2010)

وهو المؤتمر التربوي الأول الذي نظّمته مديرية التربية والتعليم في الخليل وذلك في مركز إسعاد الطفولة بالخليل. هدف المؤتمر لتعزيز القدرة من أجل تطوير العملية التعليمية، والتي ستكون إحدى العمليات المهمة في عملية بناء الدولة الحديثة التي تركز على دعم التفكير الإبداعي والمعلم المبدع والبنية التحتية التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، وذلك من خلال التركيز على المدرسة باعتبارها حجر الزاوية التي لا يمكن استثنائها ولا يصلح البناء إلا بها، كما أوضح المؤتمر أهمية توفير مدارس ومرافق صحية وتربوية ملائمة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف الوزارة، وتطبيق شعار (التعليم للجميع) على أرض الواقع للذكور والإناث على حد سواء.

وتمحور المؤتمر حول التعليم في فلسطين وما يجري عليه من تقويم شامل ودقيق للمناهج التربوية لتجاوز بعض الهفوات ودعم الإيجابيات وبخاصة الأداء والنتائج وتوظيف تكنولوجيا المعلومات الحديثة للاتصال من خلال تجهيز مؤسساته بالأجهزة اللازمة. ونوه إلى أن المسيرة التعليمية في فلسطين بحاجة إلى إعادة هيكلة وتنظيم وترتيب للأولويات بما يتماشى مع متطلبات العصر، وضرورة الاستفادة من دروس الماضي، لتعود للتعليم مكانته وأهميته.

## توصيات المؤتمر:

- 1- بروز مشكلات تربوية في التعليم المدرسي تعزى لعدة أسباب منها:
  - نظرة المجتمع إلى المعلم ومكانته.
  - تراجع دور الأسرة عن دورها الطبيعي في التربية.
  - الوضع الاقتصادي وعوامله التي تؤثر في الدورة الطبيعية لعملية التعلم.
  - القوانين الوزارية غير الواضحة المتعلقة بالطلبة والمعلمين.

- التكنولوجيا غير المراقبة وأضرارها على الأجيال.
- الاحتلال وإفرازاته على التربية والتعليم.
- 2- إعادة النظر في البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم ومديرياتها من حيث الجوهر والمحتوى والأهداف التي تحققها هذه البرامج، إضافة إلى ضرورة تحديد الاحتياجات.
- 3- تخفيف العبء عن الصفوف الثلاثة الأولى في المرحلة الأساسية من حيث الكم والمحتوى.
- 4- تقييم المناهج الدراسية وإصلاحها لكثرة المشكلات بها وذلك بعد مرور أكثر من عشر سنوات على تأليفها.
- 5- ضرورة خلق إعلام تربوي هادف يكرس نفسه للقضايا التربوية وخاصة بما يتعلق بالعملية التعليمية وتكاملية الأدوار بين المدرسة والأسرة.
- 6- وضع إستراتيجية لتقييم المدربين والمتدربين من خلال الدورات المنفذة وتعزيز العناصر الفاعلة في هذه الدورات من خلال ترصيد نقاط مقابل عدد ساعات الدورات التدريبية المعطاة.
- 7- العمل على تفعيل دور مؤسسات المجتمع المحلي والمدني وتعزيز تحمل مسؤوليتها الاجتماعية والتربوية نحو التعليم.

## 2. دراسة (أبوخطاب، 2008) بعنوان: مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة والبالغ عددهم ( 370 ) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2008/2007.

وأعد الباحث استبانة موجهة إلى جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة اشتملت الاستبانة على ( 75 ) فقرة موزعة على مجالات الاستبانة السبعة وهي القيادة التربوية، المناخ المدرسي، أعضاء الهيئة التدريسية، التجهيزات المدرسية، التحصيل الدراسي، الأنشطة التربوية اللاصفية، العلاقة مع المجتمع المحلي.

## وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوافرة بدرجة كبيرة حيث كانت الدرجة الكلية لتوافرها (85.3%).
- 2- حصلت مجالات الاستبانة على الأوزان النسبية التالية: القيادة التربوية (88,8%)، المناخ المدرسي (84,1%)، أعضاء الهيئة التدريسية (86%)، التجهيزات المدرسية (85,7%) التحصيل الدراسي (83,5%)، الأنشطة التربوية اللاصفية (84,5%)، والعلاقة مع المجتمع المحلي (84,4%).

## وأوصت الدراسة بما يلي:

- التعاون البناء بين المدير والمشرف التربوي والمعلم وولي الأمر لتحسين مستوى الطلاب التحصيلي.
- التركيز على الأنشطة التربوية اللاصفية، بحيث تكون موجهة وذات مغزى وملبية لاحتياجات وميول الطلاب.
- الاستفادة من نتائج البحوث التربوية وتوظيفها عملياً في الميدان.
- تنمية مهارات المعلمين في وضع الامتحانات حسب جدول المواصفات وتحليل نتائجها.

### 3. دراسة (حلس، 2008) بعنوان رؤى الإصلاح التربوي لمناهجنا التعليمية في ضوء التحديات المعاصرة وطموحات المستقبل .

استعرضت هذه الورقة البحثية أهم التحديات التي تواجه المناهج الفلسطينية اليوم من خلال تحليل الواقع الفلسطيني ومن خلال المشاهدات الواقعية، كما فصلت في مقومات تحديث المناهج في مواجهة التحديات المعاصرة.

وقدم الباحث في الختام عدداً من التوصيات والتي يرى أنها ستكون ذات مردود إيجابي في تطوير وتحسين الإصلاح التربوي المنشود للمناهج التعليمية في حال تم الأخذ بها وهي كالتالي:

- التعليم كمناهج، وطرائق تدريس، وأساليب تقويم في وضعه الحالي ينتج طلاباً مكبلين بالتفسير الواحد، والرأي الواحد ولا يمكنهم من امتلاك القدرة المعرفية والمهارية والسلوكية المناسبة المتفاعلة مع متطلبات العصر والتنمية مما يتطلب إجراء دراسات تحليلية لواقع طرائق التدريس وأساليب التقويم السائدة والتركيز على الطرائق المتمركزة حول الطالب.

- أن توفر وزارة التربية والتعليم وسائل لشراكة الأهل والمجتمع؛ ليقوموا بدور فاعل في الإصلاح التربوي بالنقد الداعم لهذا الإصلاح.
- المعلم بحاجة إلى إعادة تأهيل كفي وأصبحت هذه الإعادة أمراً ملحاً بما يمكنه من بناء عقول التلاميذ بناءً جديداً في ضوء أسسنة التعليم.
- تشجيع الكليات المهنية التطبيقية والتدريب المهني وتوجيه الكفاءات الطلابية للالتحاق بهذه الكليات وفق حاجة سوق العمل.
- العمل على أن تتضافر جهود التربويين مع جميع قطاعات المجتمع ورجالاته في رسم إستراتيجية للخطوط العريضة لمناهجنا التعليمية جنباً إلى جنب مع وزارة التربية والتعليم في ضوء معرفة حاجات المجتمع وسوق العمل، والتعرف على ما يهيم المجتمع مستقبلاً.

#### 4. دراسة (الهيبل، 2008) بعنوان واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر كل من ( الجنس، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية ) في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ مجتمع الدراسة ( 3234 ) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة ( 328 ) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة أي بنسبة % 10 تقريباً من مجتمع الدراسة.

واستخدم الباحث استبانة لقياس واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واشتملت الاستبانة على ( 60 ) فقرة موزعة على المجالات الآتية: الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين، والقُدوة والأسوة الحسنة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

المجال الثالث المتعلق بدور مدير المدرسة كقدوة وأسوة حسنة لدى عينة الدراسة احتل المرتبة الأولى يليه المجال الرابع المتعلق بدور مدير المدرسة في الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير في المرتبة الثانية، يليه المجال الأول المتعلق بدور المدير في الرؤية المستقبلية للمدرسة

في المرتبة الثالثة، يليه المجال الثاني المتعلق بدور المدير في تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين الذي يأتي في المرتبة الرابعة.

### وأوصى الباحث بما يلي:

- 1- السعي الجاد لتوفير التسهيلات المكانية، والمادية، والفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها واستثمار الظروف والمواقف المناسبة لإدخال التغيير في المدرسة.
- 2- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتدريب على التغيير وكيفية إدارته والخطوات اللازمة لذلك.
- 3- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم بمفهوم إدارة التغيير في المدارس الثانوية، وتطوير معايير انتقاء مديري المدارس الثانوية ممن يمتازون بالقدرة على إدارة التغيير والتطوير والإبداع.

### 5. دراسة العاجز والحجار (2007) بعنوان تقويم أبعاد المناخ المدرسي في التعليم الحكومي الفلسطيني كمدخل للإصلاح المدرسي

هدفت الدراسة إلى محاولة تحسين وإصلاح المناخ المدرسي، من خلال تحديد نوع المناخ المدرسي في التعليم الثانوي الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة وخان يونس، من وجهة نظر المعلمين فيها، وتحديد الفروق في تقديرات المعلمين للمناخ المدرسي تبعاً لمتغيرات جنس المدرسة ونظام عمل المدرسة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على استبانة مكونة من ( 71 ) فقرة، تم إعدادها من أجل قياس المناخ المدرسي، وتوصلت الدراسة إلى أن النسبة المئوية لتقديرات المعلمين للمناخ المدرسي تساوي ( % 65.2 ) ، بمعنى أن المناخ كان إيجابياً بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين للمناخ المدرسي ترجع لمتغير جنس المدرسة ونظام عمل المدرسة (فترة أو فترتين)، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحديد احتياجات المدارس وتلبيتها، وتشجيع ثقافة المدرسة الإيجابية الأمانة ودعمه من قبل جميع المستويات (الوزارة، والمديريات والمدارس)، وإعادة التنظيم الإداري للمدرسة بحيث يتيح مجالاً أوسع من الحرية في العلاقات بين الطلبة والمعلمين والإدارة المدرسية، وإعداد الخطط ورسم السياسات لتطوير المناخ المدرسي في السنوات القادمة.

## 6. دراسة (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ماس، 2006) بعنوان سياسات تطوير نوعية مهنة التعليم في الأراضي الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى سبل الارتقاء بمهنة التعليم في فلسطين، ومعرفة أسباب العزوف عن التوجه إلى هذه المهنة، والمشاكل التي تواجه مهنة التعليم من وجهة نظر العاملين فيها .

كما تم استخدام ثلاث وسائل بحثية شملت كلاً من الاستبيانات التي تم إعدادها لغرض الدراسة، وشملت هذه الاستبيانات ثلاثة نماذج مختلفة للفئات المختلفة المشاركة في الدراسة، ومقابلات شخصية لعينة مختارة من أساتذة كليات التربية ومدراء المدارس، واجتماعات بؤرية متخصصة لعينة من معلمي المدارس. وقد بلغ مجموع العينة المشاركة في هذه الدراسة المسحية أكثر من ثلاثة آلاف مشارك من معلمين حاليين وطلبة ثانويين من المدارس الحكومية، والوكالة، والخاصة، وطلبة كليات التربية، وأساتذة كليات التربية، ومدراء المدارس الثانوية. وتم تعبئة 82 % من الاستمارات الموزعة .

وبينت النتائج إجماع المعلمين على أن راتبهم الشهري لا يناسب الجهد المبذول، ولا يغطي احتياجات أسرهم الشهرية، كما أنهم يفضلون التدريس في خمسة أيام عمل.

وكذلك هناك فروق بين معلمي الحكومة ومعلمي الوكالة في المجالات الاقتصادية والامتيازات الوظيفية، حيث لوحظ أن المجال الاقتصادي والامتيازات الوظيفية هي أقل المجالات تقديراً من قبل معلمي الحكومة.

### وبناء على النتائج توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- معالجة الجانب الاقتصادي للمعلم بأبعاده المختلفة بما فيه تحسين الراتب والنظام التقاعدي.
- تخفيف عبء المعلم الدراسي للقيام بأبحاث تربوية، والإطلاع على نتائج الأبحاث المدونة في المجالات المحكمة.
- تخفيض الاكتظاظ في الصفوف المدرسية خاصة في الصفوف الدنيا.
- تعميم برنامج تزويد المدارس بمختبر حاسوب وشبكة انترنت، إذ يعمل هذا البرنامج على خلق بيئة تعليم محفزة للمعلم داخل المدرسة.
- برمجة وتقنين وتعميم برامج تكريم المعلمين ومكافأتهم، وإصدار التعليمات اللازمة لذلك، وتعميمها على كل المدارس والمحافظات.

- عمل لجان علمية على مستوى المدرسة ولقاءات دورية مرة كل شهر، لعرض موضوعات علمية أو ثقافية أو اجتماعية للنقاش.

### 7. دراسة (المناعمة، 2005) بعنوان دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية- دراسة مقارنة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ( 400 ) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة التابعة لمديرتي التربية والتعليم بغزة وخانيونس، وتم اختيار العينة عشوائياً من 20 مدرسة حكومية، و 20 مدرسة خاصة، بواقع ( 10 ) أفراد من كل مدرسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من ( 60 ) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: مجال الشؤون الإدارية والمالية، المنهاج الدراسي، النمو المهني للمعلمين، شؤون الطلبة، تقويم العمل المدرسي.

#### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- حصل المجموع الكلي لفقرات الاستبانة على نسبة كبيرة مقدارها ( 76.52% )، أما بالنسبة للمجالات فقد حصل مجال الشؤون الإدارية والمالية على نسبة مئوية مقدارها ( 80.85 % ) وهي نسبة كبيرة جداً، واحتل الترتيب الأول، ومجال شؤون الطلبة حصل على نسبة مئوية مقدارها ( 77.76 % ) وهي نسبة كبيرة واحتل الترتيب الثاني، ومجال تقويم العمل المدرسي حصل على نسبة مئوية مقدارها ( 75.98 % ) وهي نسبة كبيرة واحتل الترتيب الثالث، ومجال النمو المهني للمعلمين حصل على نسبة مئوية مقدارها ( 74.43 % ) وهي نسبة كبيرة واحتل الترتيب الرابع، ومجال المنهاج الدراسي حصل على نسبة مئوية مقدارها ( 73.75 % ) وهي نسبة كبيرة واحتل الترتيب الخامس، وهذا يدل على الدور الكبير الذي تقوم به الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة يعزى لمتغير الجنس والمنطقة التعليمية ونوع المدرسة.

وأوصت الدراسة بما يلي:

1- ضرورة تركيز الإدارة المدرسية على الجوانب الإنسانية والأخذ بمبدأ الشورى في الإدارة المدرسية بدلاً من الأخذ بالمبادئ الديمقراطية الوضعية.

2- زيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لمديري المدارس قبل العمل وأثناءه، وتعريفهم بالمستجدات الجديدة في التعليم وخاصة في مجال الإدارة المدرسية، حتى يواكب المديرون التطور المستمر الذي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات وخاصة التربية والتعليم.

### 8. دراسة (الحجار، 2004) بعنوان أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة المنظمة

هدف هذا البحث المقدم لمؤتمر التربية الأول "التربية في فلسطين ومتغيرات العصر" إلى تحديد أولويات إصلاح النظام المدرسي في ضوء مفهوم الصحة المنظمة في المدارس التابعة لوكالة الغوث بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على استبانة الصحة المنظمة ذات الأبعاد الخمسة (التماسك المؤسسي، والقيادة المتكاملة، وتوفير الموارد المساندة، وانتساب المعلم، والتأكيد على النواحي الأكاديمية)، والتي تم تطويرها بما يتناسب مع المرحلة الدراسية (الأساسية) والبيئة الفلسطينية. ومن ثم تم تطبيقها على عينة قدرها (30) مدرسة، تضمنت (30) مديراً و(520) معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاه عام إيجابي (70%) في تصورات المعلمين والمديرين للصحة المنظمة في مدارسهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمة ولصالح المديرين، في حين لم تكن هناك فروقاً بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمة تعزى لمتغير الخبرة.

وفي ضوء هذه النتائج اقترحت الدراسة مجموعة من الصيغ تمثل أولويات لإصلاح النظام المدرسي منها: رسم السياسات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الإنجاز الأكاديمي للطلبة، وتوفير البيئة التعليمية المحفزة للطلبة والمعلمين، وتحسين الحوافز المقدمة للمعلمين، وغرس المفاهيم الجديدة في القيادة المتكاملة.

## الدراسات العربية

## 1. مشروع تحسين أداء المدارس (2011)

وهو مشروع طبقته وزارة التربية والتعليم البحرينية على عدد من المدارس وصل إلى 150 مدرسة حكومية في العام الدراسي 2011/2012 على أن يعمم البرنامج على جميع المدارس الحكومية (204 مدرسة) في العام الدراسي 2012/2013م.

وهو مشروع تضمن مشاريع متكاملة، وهي نموذج للمدرسة البحرينية المتميزة، التدريس من أجل التعلم، الشراكة من أجل الأداء، القيادة من أجل النواتج، نظام إدارة الأداء (PMS)، دعم ومساندة المدارس (Intervention) وتطوير أداء الوزارة الذي انبثقت منه ثمانية مشاريع تعمل على تطوير وتعزيز أداء إدارات الوزارة المختلفة من خلال تطوير عمليات الإدارات وتطوير السياسات، عن طريق التشراك مع قادة المدارس والمعلمين والمختصين في الإدارات المختلفة، لوضع الحلول المناسبة للتأكد من تطوير أفراد القوى العاملة بها، وهي تطوير المعايير للطلبة والمناهج، تحديد الأولويات الإستراتيجية، إدارة أداء المدارس، تحديد نموذج تمويل المدارس، توزيع الموارد والخدمات، توظيف المعلمين، توزيع المعلمين وأفراد القيادات ونظام إدارة البيانات والبنية التحتية لتقنية المعلومات.

وقد تم تحقيق تحسينات كبيرة في عدة مجالات منذ البدء في تنفيذ برنامج تحسين أداء المدارس منذ العام 2008/2009م، من أبرزها تحسين التدريس والتعليم وسلوكات الطلبة في المدارس، تطوير المهارات القيادية لقادة المدارس وتحسين العمليات داخل الوزارة.

<http://www.b4bh.com/vb/showthread.php?t=92743>

## 2. مؤتمر (التميز المؤسسي المدرسي الأول لجائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي، 2010)

هدف المؤتمر إلى تعريف الإدارات المدرسية بمفهوم العمل المؤسسي المدرسي كمنظومة متكاملة، وتطوير العمل القيادي وتحقيق مفهوم احترافية العمل المهني في المدرسة، والارتقاء بالبيئة التعليمية في المدارس وصولاً لأفضل الممارسات بما يحقق أهداف التربية والاستفادة من الخبرات العربية والدولية في الدول المتقدمة في مجال التعليم .

وشهد المؤتمر مشاركة نخبة من التربويين من ثماني دول على مستوى العالم لعرض أفضل وأهم التجارب التربوية منها استراليا وأمريكا واليابان والسعودية وقطر والبحرين والأردن بالإضافة إلى الإمارات .

وأكد المؤتمر على الاطلاع على تجارب المؤسسات التعليمية المتميزة والرائدة عربياً وعالمياً لتطبيق ما يتناسب من برامجها مع قيم وتراث البلاد وإعداد برامج لتدريب المعلمين على استخدام الدراما وغيرها من الوسائل التعليمية في الغرفة الصفية، وربط برامج التنمية المهنية للمعلمين باحتياجاتهم واحتياجات طلابهم ومدارسهم والتخطيط الاستراتيجي لتلك البرامج وتعزيز ثقافة بناء منهجيات التميز في مدارس الدولة للوصول إلى الأساليب الأبسط لتطبيق أفضل المعايير والممارسات التربوية والتعليمية وصولاً للعالمية .

أوصى المؤتمر بإنشاء مؤسسة متخصصة تعنى بالكشف عن الطلبة الموهوبين وتنمية قدراتهم وأكد على ضرورة وأهمية وجود رؤية واضحة لمشروع الإصلاح المدرسي على المستوى الوطني والعربي، وتفعيل الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا التعليم في المؤسسات التعليمية المختلفة .

(جريدة الخليج، <http://www.alm3ally.com/vb/archive/index.php/t-4468.html>)

### 3. دراسة بلفقيه (2007) بعنوان دور جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في الإصلاح المدرسي بدولة الإمارات ..الواقع .والمأمول من وجهة نظر المعلمين الإمارات العربية المتحدة

يهدف البحث إلى دراسة واقع جائزة حمدان من حيث دورها في الإصلاح المدرسي ووضع مقترحات لما يمكن أن يسد جوانب النقص في هذا الدور .ولتحقيق هدف الدراسة وضعت أربعة أسئلة بحثية تتعلق بتحليل معايير استمارة المعلم ودورها في مجال الإصلاح التربوي، ومن ثم رأي الميدان التربوي متمثلاً في المعلم ورأيه في استمارة المعلم المتميز وبنودها والمرفقات المطلوبة .أظهرت نتائج البحث أن الجائزة تقوم بدور رائد في مجال الإصلاح المدرسي بدولة الإمارات، فقد قدمت معايير لتقييم الأداء على مستوى عالمي وهي تسعى جاهدة لعملية تطويرها، وتقدم للميدان التربوي نماذج حقيقية حققت الحد الأعلى من التميز حسب معايير الوزارة، وأضافت إليها جوانب التميز التي وضعتها الجائزة، وحرصت هذه النماذج على التميز خلال السنوات الثلاث الماضية للتقدم للجائزة .

#### 4. تقرير البنك الدولي(2007) "الطريق غير المسلوک: إصلاح التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

وهو عبارة عن دراسة تحليلية اقتصادية شاملة عن أثر الاستثمارات في قطاع التعليم على المنطقة، فضلاً عن التغيرات السكانية، والعولمة، وهجرة العمالة، ودور أسواق العمل. ويعالج التقرير الأسئلة التالية: هل أنتجت الاستثمارات في التعليم النتائج المتوقعة وأعدت البلدان المعنية لتلبية الطلبات المتوقعة الجديدة على قوة عمل متعلمة تتمتع بمهارات مختلفة؟ ما هي أنواع الاستراتيجيات والسياسات التي ينبغي بحثها لمعالجة أي فجوات في الإنجاز والإعداد على نحو أفضل للمستقبل؟ بالنظر من جانب الطلب، هل تتيح أسواق العمل المحلية والدولية منافذ فعالة لجني المنافع التي تحققها قوة عمل أكثر تعليماً؟ ومن الاستنتاجات الأساسية التي أُمط عنها اللثام هذا التقرير أن على بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن تقوم بإصلاح أنظمتها التعليمية حتى يتسنى لها تلبية الطلب لعالم تتزايد فيه درجة المنافسة، والاستفادة من طاقات وإمكانات شريحة الشباب الكبيرة والمتنامية فيها. يرى هذا التقرير أن أسلوب التعليم السائد في معظم المدارس ببلدان المنطقة لا يشدد على ضرورة تمتع الطلاب بمهارات حل المشاكل، والاتصال والتواصل، والإلمام باللغات الأجنبية التي يقتضيها عالم اليوم وما يشهده من منافسة شديدة وتغييرات تكنولوجية سريعة.

ويضيف التقرير أن كلاً من الحوافز، كالمكافآت على الأداء المتميز للطلاب والمعلمين، والمساءلة العامة، ستكونان أداتين أساسيتين في تحقيق الأهداف التعليمية. وينبغي على المسؤولين المعنيين بالتعليم أن يسعوا إلى الحصول على آراء ومساهمات عدد من الأطراف الفاعلة، ومنها المنظمات غير الحكومية، ومنظمات الدعوة والرقابة، وأولياء الأمور، والمنظمات المهنية، وغيرها.

#### 5. دراسة (الجبر، 2007) بعنوان: الإصلاح المدرسي وبعض المقومات المساعدة على تحقيق أهدافه دراسة حالة / دولة الكويت

كشفت هذه الورقة عن أن عمليات الإصلاح المدرسي تعتبر من أصعب العمليات التربوية وأكثرها تعقيداً، خاصة في الدول النامية (مثل دول مجلس التعاون) التي لم تتخذ من جذورها التاريخية أساساً لنهضتها التربوية، وإنما تبنت أنماطاً إدارية غريبة حاولت أن تغرسها في واقع مغاير من حيث الفكر والممارسة. وأسفرت نتائج هذه الدراسات عن اختلاف الأساليب والآليات التي تم استخدامها عالمياً لإصلاح أوضاع مدارس التعليم العام .

فهناك من رأى أن تغيير السياسات التعليمية واتخاذ القرارات الرئيسة الخاصة بالترقية يجب ألا يُترك بيد سلطات فردية سواء على المستوى المركزي أو اللامركزي. بينما هناك من رأى عكس ذلك، وأطلق يد مديري المدارس في تحديد ملامح الإصلاحات المدرسية التي يرونها مناسبة لمدارسهم. وإمعاناً في التركيز على أهمية دور العاملين في المدارس في نجاح عمليات الإصلاح هناك من رأى أن الإدارة المدرسية هي مفتاح الإصلاح المدرسي، وأن هذا الإصلاح يجب أن ينبع من داخل الفصول الدراسية، حيث تعكس الفعاليات والأنشطة الممارسة داخل هذه الفصول عن الاحتياجات الفعلية للطلبة.

#### 6. دراسة الشرعي (2007) بعنوان دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي " دراسة تحليلية"

هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما مفهوم المشاركة المجتمعية والإصلاح المدرسي ؟
2. ما التحديات التي يواجهها المجتمع المدرسي ؟
3. ما آليات التعاون بين المجتمع والمدرسة ؟

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لغرض تحليل محتوى الوثائق والدراسات والأبحاث والأدبيات المنشورة التي تتعلق بالموضوع للوصول إلى ما يحقق الهدف من الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المجتمع المحلي ممثلاً في الأفراد ( خبراء ومختصين وقادة مجتمع، ومنظمات وجمعيات أهلية) يمكن أن يقدموا خبراتهم في مجال التربية والاقتصاد والفنون والآداب والعلوم وتوظيفها في الانتفاع بآرائهم ومقترحاتهم في سبيل النهوض برسالة المدرسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية.

#### ومن أهم ما أوصت به الدراسة :

- قيام النظام التربوي بغرس مفهوم " التعليم مسئولية الجميع " وأن الأمر يتطلب عدم إنفراد طرف دون الآخر كونه عمل تكاملي يتم في شكل آلية تضمن مشاركة الجميع في تحمل المسئولية.
- تجديد الأنظمة واللوائح التي تحد من إعطاء الصلاحية الكافية لمجالس الآباء للقيام بدورها الحقيقي في عملية التطوير والإصلاح المدرسي وتقديم الحلول والمقترحات .
- تفعيل أدوار كل من الأسرة والمدرسة "كمنظومة تعليمية متكاملة " في بيئة اجتماعية وثقافية موحدة لها أهدافها المشتركة .

## 7. دراسة الصالح (2007) بعنوان المنظور الشامل للإصلاح المدرسي: إطار مقترح للإصلاح المدرسي في القرن الحادي والعشرين

تتناقش هذه الورقة إطاراً مقترحاً للإصلاح المدرسي الشامل تضمن خمسة مستويات هي: التخطيط الشامل على مستوى الوزارة المشرفة على التعليم والتخطيط المحدود على مستوى الإدارات التعليمية التابعة للوزارة، والتنفيذ والتبني على مستوى المدرسة، والتنفيذ والدمج على مستوى القاعة الدراسية. كما تناول الإطار المقترح المكونات في كل مستوى من تلك المستويات، إضافة للمهارات الرئيسية للإصلاح المدرسي، وينطلق هذا الإطار العملي الذي اقترحه الباحث أولاً من محفزات الإصلاح المدرسي، ومن تحليل لمقومات نجاح الإصلاح المدرسي، والاتجاهات المعاصرة، والمنظور الشامل للإصلاح المدرسي.

وبناء على فكرة الإصلاح المدرسي الشامل، تقترح الورقة التوصيات التالية:

- النظر إلى الإصلاح المدرسي باعتباره منظومة متكاملة تأخذ في الحسبان جميع مستويات التخطيط والتنفيذ والمكونات التي تتضمنها هذه المستويات، والتنسيق الدقيق بين الجهات المسؤولة عن الإصلاح المدرسي في مراحلها المختلفة.
- توفير المرونة الكافية في مشروع الإصلاح من خلال تكييف إجراءات إدارات التعليم (ميزانية، سياسات) لدعم الإصلاح في مراحلها المختلفة، وتأسيس مبدأ الاعتمادية الذي يبين علاقة الإصلاح المدرسي مع المكونات الأخرى في النظام التربوي، وكيف سيتفاعل معها.
- توفير الدعم الفني والتعليمي، والمصادر المطلوبة للإصلاح ( بشرية، وتقنية، وتسهيلات، ومالية).
- تأسيس نظام للتقويم ومتابعة تقدم الطلاب بصفة دورية ومستمرة، وقياس مدى تحقيق الأهداف، وتفعيل نظام للتغذية الراجعة لإبقاء الإصلاح في المسار الصحيح لتحقيق أهدافه.

## 8. دراسة (الصغير، 2007) بعنوان: "الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل" دراسة ميدانية "

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل واقع الإصلاح والتطوير المدرسي، وأهم معوقاته في عينة من المدارس الحكومية المنتشرة بإمارة الشارقة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف الإصلاح المدرسي وأهم مجالاته ومعايير نجاحه، و" المنهج التحليلي " بهدف تحليل ودراسة واقع عمليات الإصلاح وأهم معوقاته في بعض المدارس الحكومية بإمارة الشارقة . وشملت

أدوات الدراسة صحيفة استبيان حول واقع الإصلاح المدرسي، وأهم معوقاته، والمعايير المطلوبة لتنفيذ عمليات الإصلاح المدرسي بفاعلية، ومقابلات مفتوحة مع مديري بعض المدارس، بهدف استكمال بعض الرؤى حول عمليات الإصلاح والتطوير وما يواجهها من عقبات في المدارس.

مجتمع الدراسة هو المدارس الحكومية بمختلف مراحلها، وعينة الدراسة التي طبق عليها الاستبيان هي: عينة من موجهي ومعلمي مرحلتي التعليم الاساسى ( الابتدائي والاعدادى) والتعليم الثانوي. أما عينة الدراسة التي تم إجراء المقابلات معها فهي: عينة من مديري مرحلتي التعليم الاساسى والتعليم الثانوي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تفتقر المدرسة إلى الكفاءات القادرة على قيادة التغيير والإصلاح.
2. تعمل المدرسة بمعزل عن المجتمع دون إقامة شراكة حقيقية مع مؤسساته.
3. أن المدارس غير مهياًة لإدخال تجديدات وإصلاحات في مكوناتها المختلفة، وهى تعكس بوضوح وجود مشكلات عديدة بالمدارس، لدرجة الموافقة على أنها غير مهياًة للإصلاح.
4. افتقار المدارس إلى ثقافة التخطيط الاستراتيجي، كما أن المناهج مازالت تقليدية، لا تشجع على تطبيق مداخل التعلم المستندة إلى البحث والاستقصاء، كما أنها تعاني من عدم التكامل.

وخرج الباحث بالتوصيات التالية:

1. تحديد المجالات التي تحتاج إلى الإصلاح، وترتيبها حسب أهميتها ووضع أهداف الإصلاح لكل مجال، على أن تتضمن أهداف إستراتيجية مستقبلية وأهداف أنية إجرائية.
2. تحديد الآليات والوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.
3. وضع معايير للأداء في كل مجال، بحيث يشترك جميع أعضاء المجتمع المدرسي في بنائها.
4. توفير الموارد اللازمة بشرية كانت أو مادية أو مالية أو معلوماتية، لتنفيذ الإصلاحات في المجالات المختلفة.
5. وضع نظام للمحاسبية، متضمناً حوافز مادية ومعنوية لأعضاء المجتمع المدرسي.

6. بناء نظام تقويم، يستند إلى المعايير الموضوعية سلفاً، بحيث يهدف هذا النظام إلى التحسين المستمر، ويوفر التغذية الراجعة التي توجه مسار الإصلاح باستمرار بحيث يحقق أهدافه المرجوة.

### 9.دراسة صيام (2007) بعنوان دور التقنيات في دعم الإصلاح المدرسي ( نموذج مدرسة المستقبل ) الجمهورية العربية السورية

يتناول البحث دور التقنيات في دعم الإصلاح المدرسي وكيف أن التطور في مجال تقنية المعلومات سيؤدي إلى المزيد من التغيرات الأساسية. يعرض البحث في مشكلته عدم قدرة النظام التدريسي على إعادة صياغة النظام التعليمي بما يتوافق مع متطلبات مجتمع القرن الواحد والعشرين. يقدم البحث مجموعة من التوصيات، منها:

إعادة النظر في البيئة التعليمية في المدارس، حتى تتماشى مع متطلبات عصر التقنيات الحديثة والبدء بتصميم آليات جديدة ثلاث واقع مدرسة المستقبل لمراقبة الجودة التربوية، وإدراجها أيضاً في البرامج التربوية، ثم بناء بنك معلومات عن تقنيات التعليم وأساليب توظيفها تربوياً على الشبكة ليسهل الوصول إليها، والعناية بتنمية الاتجاهات الإيجابية المؤيدة للتطوير التقني لدى العاملين في المدرسة على مختلف المستويات، والتوسع في إنتاج البرمجيات الحاسوبية التربوية، وتشجيع إنشاء مراكز وطنية لإنتاج برمجيات تعليمية باللغتين العربية والإنكليزية تلبي متطلبات تنفيذ المناهج الدراسية والتخطيط لربط التعليم بمواقع العمل والإنتاج بما يتطلب مصادر وتجهيزات إضافية والتخطيط لدمج التقنية في مناهج كليات التربية وبرامجها، تنطلق من رؤية واضحة وأهداف محددة لتحقيقها، ثم الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في إعداد تصورات مدرسة المستقبل، وما نفذ منها من تجارب.

### 10.دراسة (ضحوي، 2007) بعنوان برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة لتحقيق الجودة تأهيلاً للاعتماد التربوي

تهدف هذه الورقة إلى عرض برنامج للإصلاح المدرسي بمصر يهدف إلى تنمية الفرص المتاحة لتحقيق التحول إلى نموذج تربوي Paradigm Shift يقوم على احتياجات المتعلم ونشاطه وتعامله مع مصادر المعرفة، ويتجسد ذلك في جعل المدرسة قادرة ذاتياً ومهنيّاً على تحمل المسؤولية والمساءلة، والتحول التدريجي نحو نقل الموازنة المالية إلى المدرسة وربطها بالأداء وبرامج التحسين، واستكمال اللوائح التشريعية والقانونية لإرساء مبدأ المحاسبية،

والتحرك الحقيقي نحو اللامركزية، وجعل المدرسة قادرة على التقويم الذاتي وبناء خطط التطوير في ضوء المعايير القومية للتعليم والسياسات التعليمية المعلنة على المستوى القومي، وذلك حتى يمكن تأهيل المدارس للاعتماد التربوي بموجب قانون هيئة الاعتماد وضمان الجودة رقم 82 لسنة 2006. وقد أوضحت الورقة أن الإصلاح المدرسي يُعد الأولوية القصوى للمجتمع ككل وأن تحقيقه مسئولية مجتمعية. إن هذا النوع من الإصلاح يمكن أن يكون نقطة انطلاق للتغلب على التحديات التي تواجه المدرسة وتعوقها عن تحقيق التميز الأكاديمي. ونقترح الورقة أن الإصلاح المدرسي يمكن أن يتحقق من خلال: تمكين المسؤولين لمواجهة التحديات المحلية والعالمية، وبناء مهارات الإدارة لدى مسئولي المدارس، والاستخدام الفاعل للتكنولوجيا لتطوير العملية التعليمية.

### 11. دراسة الكراسنة والخزاعلة (2007) بعنوان الانسجام بين العناصر الإنسانية في المدرسة كنظام ودوره في تحقيق الإصلاح المدرسي

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور للإصلاح المدرسي يقوم على بيان دور الانسجام بين العناصر الإنسانية الأربعة للنظام المدرسي (المعلمين والمديرين والمتعلمين وأولياء أمورهم). ولبناء هذا التصور في ضوء الدراسة النقدية للواقع المدرسي كنظام، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلا إلى تقديم تصور يؤكد أن الإصلاح المدرسي يجب أن يبدأ من داخل المدرسة لا من خارجها (Improving Schools from Within)، من خلال إصلاح العناصر الإنسانية الأربعة التي يشكل الانسجام بينها اللبنة الأساسية للنظام المدرسي، لما للانسجام من دور فاعل في بناء الثقة بين تلك العناصر؛ الأمر الذي يؤدي إلى سواد العلاقات القائمة على التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل وتقدير كل عنصر منها لدور الآخر. كما يؤكد هذا التصور على تحقيق التواصل بين العاملين في المدرسة وسواد روح الزمالة بينهم، مما يسهم في خلق مجتمع المتعلمين (Community of Learners) الذي يشعر كل واحد فيه انه متعلم مدى الحياة (Lifelong Learner)، لأن التعلم لا يتحدد بزمان أو بمكان أو بأشخاص بعينهم، فالتعلم للجميع والجميع معني فيه يعلم ويتعلم. وقد أوصى الباحثان بضرورة التأكيد على تحقيق الانسجام بين عناصر النظام المدرسي الإنسانية الأربعة وتفعيله بشكل دائم؛ لأن مشروعات الإصلاح المدرسية الحقيقية ينبغي أن تستثمر بالإنسان أولاً وأخيراً. فمداخل الإصلاح العديدة التي تتبناها المؤسسات التربوية وأنظمتها فعالة ولكنها تصبح أكثر شمولية وفاعلية إذا ركزت على إصلاح وصالح جميع العناصر الإنسانية فيها.

## 12. مؤتمر (الإصلاح المدرسي: تحديات وطموحات، 2007)

وهو مؤتمر أقامته كلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة برعاية السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وحضره مجموعة من الخبراء الأجانب والعرب، كما عرضت فيه مجموعة من البحوث العلمية القيمة. ومن توصيات المؤتمر:

- النظر إلى الإصلاح المدرسي باعتباره منظومة متكاملة تأخذ في الحسبان جميع مستويات التخطيط والتنفيذ والمكونات التي تتضمنها هذه المستويات، والتنسيق الدقيق بين الجهات المسؤولة عن الإصلاح المدرسي في مراحلها المختلفة.
- تأكيد تمهين التعليم، والارتقاء بدور المعلم في العملية التربوية، والمراجعة والتقويم المستمرين لبرامج إعداد المعلمين وطرائق وأساليب تنفيذها.
- التأكيد على دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي، وتفعيل أدوار كل من الأسرة والمدرسة "كمنظومة تعليمية متكاملة" في بيئة اجتماعية وثقافية موحدة لها أهدافها المشتركة.
- الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة في تطوير النظام التربوي .
- التعرف على برامج ذوي الاحتياجات الخاصة في الإصلاح المدرسي في دول أخرى، وتدريب المعلمين وتأهيلهم في مجال الكشف عن الموهوبين ورعايتهم.
- تقصي أدوار الإدارة المدرسية، والمعلمين، والمرشدين النفسيين والاجتماعيين في الإصلاح المدرسي، وتوفير الدعم الفني والتعليمي، والمصادر المطلوبة للإصلاح ( بشرية، وتقنية، ومالية وتسهيلات).
- تحسين المباني المدرسية ونظم المعامل والمكتبات والأنشطة
- الاهتمام الشامل والمتكامل من قبل المعلمين بجميع الأنشطة والبرامج الهادفة لتنمية الجوانب المختلفة في شخصية طلبتهم.
- تشجيع القطاع غير الحكومي (الأهلي) ومنظمات المجتمع المدني، على تقديم الدعم المادي والمعنوي.

### 13. دراسة (مدبولي، 2007) بعنوان: الاتجاهات الحديثة في تحسين المدرسة وتفعيلها وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين – دراسة تحليلية

هدفت الدراسة إلى رصد مظاهر وأسباب أزمة المدرسة المعاصرة بشكل عام، وإخفاها في تحقيق توقعات المجتمعات الغربية منها وإلى رصد العلاقة التبادلية بين تحسين أداء المدرسة وزيادة فاعليتها، وبين دعمها للنمو المهني للمعلمين العاملين بها وأهم مجالات ذلك التفاعل . وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن للمدرسة العربية أن تفيد من الاتجاه الحديث نحو التمركز حول المدرسة في تحسين وتفعيل أدائها ودعم النمو المهني للمعلم بها ؟  
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن من أبرز تلك الشروط الموضوعية لإيجاد مدرسة متجاوزة للبيروقراطية Post – Bureaucratic school\* في الدول النامية، أن تتبنى تلك الدول نماذج تحديثية في التعليم تتسم بالمرونة في مواجهة التغيير، وليس شرطاً أن تستند إلى إمكانات تكنولوجية ومادية جبارة، بقدر ما يتعين أن تستند إلى فكر مبدع وخلاق يستوعب السياق المجتمعي ويعي خصوصيته واحتياجاته، وقبل ذلك يتسم بالديمقراطية .. كما لا يشترط أن تستند تلك النماذج إلى نظرة اقتصادية خالصة Cost – Effectiveness بقدر ما يتعين أن تحدد أهدافها في إيجاد الإنسان المتعلم مدى حياته، المتكيف مع التغيير، والقادر على البقاء.

وبناء على النتائج اقترح الباحث مجموعة من الموجهات الإجرائية التي يجب أن يتبناها التعليم العربي في سبيل تحسين نوعية المدارس وزيادة فاعليتها والتنمية المهنية لمعلميها تتمثل في الارتكاز إلى المدرسة، وإقرار منطق المنافسة، وتوطين الإشراف التربوي بالمدارس، وتوطين المعلمين بالمدارس، وتبني مفهوم التنمية المهنية المتواصلة للمعلمين داخل مدارسهم.

### 14. دراسة (مدبولي، 2007) بعنوان: "المهنية مقابل الفاعلية والمحاسبية في الإصلاحات المدرسية خلال التسعينيات، دراسة تحليلية"

نبعت مشكلة الدراسة من كون التعويل في سياسات الإصلاح المدرسي العربية على مفاهيم مثل الفاعلية والمحاسبية، بالصيغة التي طرحت بها في السياق الغربي منذ مطلع التسعينيات، وعدم تحمسها بنفس القدر لتعزيز مفاهيم أخرى طرحت في نفس السياق مثل مفهوم " المهنية "، إنما ينطوي على تجاهل لأوجه الاختلاف بين ملامبات طرحها في ذلك السياق وفي

ذلك الظرف التاريخي والسياسي والاجتماعي، وبين ما يمر به المجتمع العربي والسياسي التعليمي به من ظروف، وهو الأمر الذي نبه له منظرو الفاعلية والمحاسبية أنفسهم، وأكدوا على مراعاته في معرض دعوتهم إلى جعل المدارس في المجتمعات النامية أكثر فاعلية ولكن في ظل خصوصية أوضاعها وسياقاتها الحاضرة، علاوة على ما يتضمنه الموقف من تجاهل للدرس الذي خرج به التعليم الغربي من تجربة تبني تلك المفاهيم بصيغتها الأولى، وكيف عدلها أو عدل عنها ليتبنى مفاهيم وصيغ بديلة . وتناولت هذه الدراسة المحاور التالية:

خلفيات صراع " الفاعلية " والمحاسبية " مع " المهنية " في سياق الإصلاحات المدرسية الغربية في التسعينيات، الأطر النظرية لحركة الفاعلية ومراحل تطورها، الانتقادات الموجهة إلى مفهومي الفاعلية والمحاسبية وما يطرحه مفهوم المهنية لعلاجها، مفهوم المهنية وتطبيقاته، الآثار المتوقعة من تركيز الإصلاحات المدرسية العربية على مفهومي الفاعلية والمحاسبية، في ظل الوضع الراهن لمفهوم المهنية فكراً وممارسة، والشروط الموضوعية لقيام إصلاحات مدرسية عربية على أسس مهنية.

وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم المحاسبية الذي شاع نهاية الثمانينيات مع بداية حركة المدارس الفعالة، يعد بمثابة ارتداد أو انتكاسة في مسيرة تطور نماذج التقويم، إذ ساد استعمال المداخل الأدائية مرة أخرى، واعتمدت المخرجات Outcomes مؤشراً على نجاح جهود الإصلاح على المستوى المدرسي .

### 15. دراسة (المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2007) بعنوان: "التشريع لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر دراسة تحليلية كيفية"

هدفت الدراسة إلى:

- رصد الدواعي والمبررات المؤدية للأخذ بمدخل الإصلاح المتمركز على المدرسة، كمدخل للإصلاح المدرسي، دون المداخل الأخرى.
- رصد تجارب بعض الدول في الإصلاح المدرسي.
- كما هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء كل من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم العام في مصر في الجوانب المختلفة للإصلاح المدرسي الشامل.
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام بطاقة ملاحظة واستبانتيين إحداهما موجهة إلى مديري المدارس والأخرى للمعلمين بهذه المدارس، وشملت عينة الدراسة مراحل التعليم قبل الجامعي (الابتدائي - الإعدادي - الثانوي).

## توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1 - كشفت نتائج الدراسة عن أنه لا يمكن النظر إلى تشريع ضمان جودة التعليم والاعتماد على أنه مجرد وثيقة تشريعية جامدة تقدم نمطاً من المفاهيم والآليات أو الإجراءات اللازمة للاعتماد ولا يمكن تغييرها، بل النظر إليه على أنه تشريع مرن يمكن إدخال التعديلات عليه حسب ما يكشف الواقع التطبيقي للتشريع في ضمان جودة العملية التعليمية واعتمادها أيضاً حسب ما يحدث من متغيرات مستقبلية.
- 2 - كشفت النتائج عن الشعور العام بعدم الرضا من جانب أعضاء مجلس الشعب عن سوء الحالة التي وصلت إليها المؤسسة التعليمية في مصر، وعدم رضاهم عن أدائها التعليمي، وكذلك عدم الرضا عن الأداء الطلابي.

## توصيات الدراسة:

- 1- توصى الدراسة بأن تقر لجنة قطاع التعليم والتربية تدریس هذا التشريع ضمن مقررات الدراسة بكليات التربية، لزيادة وعى طلاب التربية - معلمى الغد - بهذا التشريع ونشر ثقافة جودة التعليم والاعتماد في مرحلة إعداد المعلمين وتكوينهم.
- 2 - نشر ثقافة جودة التعليم والاعتماد عن طريق الصحافة ووسائل الإعلام المسموعة والمرئية.
- 3 - دعوة كافة المهتمين بشئون التعليم والجودة فيه والأحزاب السياسية والمجتمع المدني بكافة فئاته ومنظماته غير الحكومية إلى المشاركة بصورة أكثر عمقاً لتفعيل هذا القانون وتحقيق أهدافه ومضامينه، عن طريق الاتحادات الطلابية والنقابة العامة، والنقابات الفرعية والأحزاب السياسية، وغير ذلك من القنوات الممكنة.

## 16. دراسة (المفرج وآخرون، 2007) بعنوان الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا، وهي دراسة مكتبية تقوم على مسح جميع أدبيات الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك للوقوف على أحدث الاتجاهات المعاصرة والنظم لإعداد المعلم وتنميته مهنيًا.

وقد أظهرت الدراسة الاهتمام المتزايد للدول المتقدمة والنامية بالاتجاهات الحديثة في مجال إعداد المعلم وتنميته مهنيًا في مراحل التعليم العام، كذلك توصلت الدراسة إلى أن إعداد المعلم هي عملية مستمرة تشمل الإعداد قبل الخدمة والتدريب في أثناء الخدمة، وعليه فإن التنمية المهنية للمعلم عملية تتصف بالديمومة ولا تنتهي عند تخرج الطالب من الكلية.

وقد اختتمت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتطوير نظام إعداد المعلم وتمميته مهنيًا بما يتناسب مع الاتجاهات المعاصرة وقد طرح فريق البحث مجموعة من التوصيات الإجرائية في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها والمنهج المستخدم فيها من أهمها ما يلي:

- الوقوف بكل السبل على الاتجاهات العالمية المعاصرة في البلاد المتقدمة في مجال إعداد وتدريب المعلم والاستفادة منها بما يتناسب مع ظروف وإمكانيات نظام التعليم في الكويت.
- ضرورة تخطيط إعداد المعلم كما ونوعا على أسس علمية سليمة بدء من رسم إستراتيجية إعداده إلى التحليل الوصفي وإلى مستوى عملية الإعداد نفسها في النواحي العلمية والثقافية.
- أن يكون انطلاق عمليات تطوير كليات التربية من خلال لجان وفرق عمل بوزارة التعليم العالي لتطبيق معايير الجودة الشاملة في كليات إعداد المعلم لتشمل كافة المجالات المرتبطة.

#### 17. دراسة (المصري، 2005) بعنوان: "تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة"

تمثل هدف البحث في التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة، في تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التجديدات التربوية الحديثة.

وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

1. إن عملية إعادة تصميم وظيفة المرشد التربوي تتطلب تحليل شامل ودقيق للجوانب الأساسية لهذه الوظيفة، من حيث: المهام والواجبات، القدرات والمهارات، برامج الإعداد والتدريب، وطرق الأداء، وتحديد علاقات هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة.
2. غموض أهداف الإرشاد التربوي والمهني في أذهان القائمين على هذه الوظيفة.
3. ضعف الإمكانيات المادية اللازمة لتوفير المستلزمات الحديثة التي تساعد المرشد على أداء مهامه بشكل علمي سليم.

ومن أهم التوصيات التي توصل لها البحث ما يلي:

1. تخصيص الاعتمادات المالية اللازمة لتدعيم العملية الإرشادية داخل المدرسة.
2. وضع أسس ومعايير يتم على أساسها اختيار القائمين على وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة.

3. إعداد برامج ودورات تدريبية بصفة مستمرة لتنمية مهارات المرشد التربوي، وإطلاعهم على كل جديد في مجال وظيفته.

### 18. مؤتمر (إصلاح التعليم في مصر، 2004)

وهو مؤتمر عقده منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الإسكندرية لطرح قضايا الإصلاح على المستوى المصري والعربي من أجل البحث عن حلول عملية لها من بين المهتمين بقضايا التعليم.

وتركزت المناقشات في المؤتمر حول ثمانية محاور، اشتملت على: التعليم قبل المدرسي، والتعليم قبل الجامعي، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وبرامج التدريب والتأهيل المهني، وتعليم الكبار ومحو الأمية، وهوية التعليم، وأخيراً دور المكتبات في تطوير التعليم والبحث العلمي. وقدم المؤتمر دراسة تحليلية لهذه المحاور من أجل وضع إستراتيجية شاملة لإصلاح التعليم في كل جوانبه، وبهدف تحقيق ما يضمن إمكانية التعامل مع التحديات المعرفية التي يطرحها التقدم العلمي المعاصر، وطبيعة وسرعة الحركة في عصر يتسم بالتنافسية على جميع المستويات: العلمية والتكنولوجية والاقتصادية.

وخرج المؤتمر برؤى واضحة عن المشكلات التي يواجهها نظام التعليم في المراحل المختلفة ووضع اقتراحات وآليات تنفيذ للتعامل مع هذه المشكلات.

وأوصى المؤتمر بضرورة إعادة تشكيل أولويات التمويل والتنمية البشرية، وإعداد الكوادر والمعلمين ذوي الكفاءة والخبرة، والعمل على إيقاف التسرب من التعليم، وتأكيد دور الإعلام في التوعية وتقديم الدعم اللازم لبرامج الإصلاح.

### 19. دراسة آدم (2003) بعنوان: "دراسة مقارنة لحركات الإصلاح التربوي في بعض الدول النامية، ليبيا"

هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما أهم الحركات الإصلاحية في مجال إعداد المعلم؟ وكيف يمكن تسويقها تربوياً؟

واستخدم الباحث المنهج المقارن، وعرضت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تخدم الحقل التربوي، ومنها :

- 1- أهمية إيمان القائمين على العملية التعليمية بالدور الكبير الذي تلعبه وسائل الإعلام في عرضها وتحليلها للأمور، والأنظمة التعليمية، والاستراتيجيات، وفي تسويق الأفكار التربوية الجديدة.
- 2- توخي الحذر عند استعارة أنظمة تعليمية وأفكار ونظريات تعليمية جديدة، قبل تطبيقها في الدول الوافدة إليها تلك الأفكار.
- 3- ضرورة إعادة التفكير في برامج تدريب المعلمين، وتحديد أهداف أولية قبل بدء البرامج، وأن تكون معدة من قبل خبراء في التربية، وأن يقوم بتطبيق البرامج نفس الخبراء المبتكرين لها.
- 4- أوصت الدراسة بتطوير مناهج إعداد المعلم بحيث تساير مطالب العولمة والثورة التكنولوجية.
- 5- أوصت الدراسة بأهمية التواصل والاستمرار في إصلاح العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية وبتز كل ما هو فاسد، أو من شأنه إفساد العملية التعليمية.

## 20. دراسة الكبيسي (1999) بعنوان: "محاولات إصلاح النظام التربوي والتعليمي في قطر من 1990-1998 عرض وتحليل"

هدفت الدراسة إلى: إثارة الاهتمام لإعادة النظر في دور النظام التعليمي من منطلق الاهتمام بكيف التعليم ليصبح قادراً على مواجهة تحديات الحاضر، وإثارة الاهتمام للبحث عن صيغ عملية ناجحة تساعد على خفض مستوى الهدر التعليمي الحالي المتمثل في ظاهرتي نسب الرسوب والتسرب كمؤشر على ضعف المخرجات التعليمية، واقتراح ضمانات وشروط لنجاح الإصلاح التعليمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت مادتها تقارير الخبراء واللجان التي تعرضت لإصلاح النظام التعليمي خلال الفترة من 1990-1998.

هذا وقد توصلت الدراسة الميدانية التي قامت بها اللجنة المختصة لتقويم المدارس إلى تأكيد وجود قصور في عدد وفي نوعية المدارس المطلوبة لتحقيق الأهداف التربوية على أحسن وجه .

واقترحت الدراسة الخطوات التالية للانتقال من مرحلة الدوران حول المشكلة التي يعيشها

النظام التربوي إلى مرحلة اختراق المشكلة والتعامل معها وجهاً لوجه :

1. عدم إضاعة الوقت في دعوة مزيد من الخبراء أو تشكيل لجان جديدة -على غرار ما سبق- لدراسة أوضاع النظام التربوي قد لا تضيف جديداً أكثر مما كشفت عنه التقارير والدراسات السابقة، فالحصيلة وافرة والتشخيص وافٍ والحلول كثيرة، فما على الوزارة إلا دراستها ووعيتها.
2. العمل خلال السنوات الخمس القادمة كمرحلة انتقالية لتحسين الواقع الحالي للمدرسة، وبناء قاعدة لإدارة التغيير والتطوير التربوي، والبحث عن مصادر تمويل تكفل دوام الإنفاق على مشاريع الإصلاح التربوي .

## 21. دراسة الجبر (1995) بعنوان: "التخطيط للإصلاح التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر عينة من المختصين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأولويات التي يجب أن تركز عليها عمليات الإصلاح التربوي من وجهة نظر مجموعة من المختصين على المستوى المركزي والمحلي .

اشتملت عينة الدراسة على (70) مسئولاً تربوياً على مستوى الوزارة ( وكيل وزارة - وكيل مساعد - مدير - مراقب )، وعلى (90) مسئولاً تربوياً على مستوى المناطق التعليمية و(96) مديراً / مديرة في مدارس التعليم العام .

واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء . الجزء الأول يتطرق إلى مستويات ومراحل خطط الإصلاح مثل: الكم، والكيف، التجديد أو التجويد - والمدى الزمني للخطة . الجزء الثاني يتطرق للموضوعات التربوية التي يجب أن تتال الأولوية في الخطط التربوية. الجزء الثالث سؤال مفتوح لبيان موضوعات مهمة من وجهة نظرهم يجب أن تتال الأولوية في المعالجة في خطط الإصلاح .

وتوصلت الباحثة للنتائج التالية:

- 1- أغلب أفراد العينة يفضلون إجراء الإصلاحات التي تهتم بنوع وكم التعليم في آن واحد، وإتباع سياسة الإصلاح الجزئي، وتطبيق الخطط متوسطة المدى.
- 2- احتلت الأهداف التربوية الترتيب الأول كأولوية يجب أن تركز عليها عمليات الإصلاح التربوي تلتها المناهج الدراسية، ثم التعليم الابتدائي.

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

1. استطلاع آراء أكبر شريحة ممكنة من المواطنين وعلى كافة المستويات والقطاعات حتى تتصف أهداف الإصلاح بالشمولية والواقعية.
2. الاهتمام بالمرحلة الابتدائية من حيث أهدافها ومناهجها وطرق التدريس فيها ومراعاة خصائص نمو تلاميذها .. ومحاولة بناء شخصياتهم بعيداً عن المؤثرات السلبية التي تركها العدوان العراقي.

## 22. دراسة (قاسم وحيدر، د ت) بعنوان: "آراء النخبة الإماراتية المثقفة في واقع التعليم والإصلاح المدرسي"

انطلقت هذه الدراسة من مبدأ مؤاده أن الإصلاح المدرسي مسئولية كل فئات المجتمع، لذا تتخذ من المشاركة المجتمعية مدخلاً للإصلاح المدرسي في دولة الإمارات العربية المتحدة. تكونت عينة الدراسة من رؤساء ونواب جامعات، وصحفيين مهتمين بقضايا التعليم، وتربويين، ورجال أعمال، ومتقنين ومفكرين. وسعت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن الاستفادة من آراء النخبة الإماراتية المثقفة وأفكارها في تشخيص واقع التعليم الإماراتي وإصلاحه وتطويره؟

وقام الباحثان ببناء إستبانة اشتملت على أربعة محاور " أهداف التعليم الإماراتي ومدى تحققها، التحديات التي تواجه التعليم الإماراتي، قضايا التعليم الإماراتي ومشكلاته، ومقترحات النخبة للإصلاح المدرسي الإماراتي .

وخلصت النتائج إلى أن النخبة ترى أن هناك تدنياً في مخرجات التعليم، وأن القضايا والمشكلات الخاصة بمخرجات التعليم تحتاج إلى حلول حقيقية . وأن الإصلاح المدرسي يتطلب علاج مشكلات التعليم بصورة جذرية، عن طريق دراسة المشكلات على نطاق واسع والإفادة من المجتمع بجميع فئاته في علاج هذه القضايا .

### وأوصت الدراسة بضرورة:

- إصلاح التعليم الإماراتي وتطويره بكيفية تواكب مجتمع المعرفة والاعتماد المتزايد عليها وتفي بمتطلباتها.
- إعادة صياغة إستراتيجية التعليم الإماراتي في ضوء التحديات المختلفة التي تواجهها.
- شراكة كل مؤسسات المجتمع وأفراده في الإنفاق على التعليم وتحمل مسئولية تمويله وعدم الاعتماد على الدولة فقط.

- الإفادة من آراء النخبة المتقفة في وضع إستراتيجية واضحة للتعليم .
  - العناية بإعداد القيادات البشرية وتأهيلها كمتطلب أساسي للنهوض بالتعليم .
23. دراسة (الأمين، د ت ) بعنوان: "جودة المبنى المدرسي وأثره في الرفع من مستوى التحصيل العلمي"

تعرض هذه الورقة إلى موضوع في غاية الأهمية ألا وهو جودة ومواصفات المبنى المدرسي باعتباره البيئة التي يعيش فيها التلميذ أو الطالب ويقضي فيها وقت طويل يصل إلى (50%) من اليوم خلال الفترة الدراسية، يتلقى فيها الأسس التعليمية والتربوية التي تساهم في تأهيله ليكون عضواً فاعلاً في مجتمعه.

تناولت هذه الورقة عرضاً موجزاً للمعايير التخطيطية والمعمارية الواجب توفرها في المبنى المدرسي لمختلف المراحل التعليمية والمحددة من قبل المختصين في مجال التخطيط العمراني والمختصين في مجال التعليم والتربية ثم إجراء دراسة ميدانية لعينات من المباني المدرسية (بشعبية المرقب في ليبيا) ومقارنة نتائج هذه الدراسة الحقلية للمعايير المخصصة للمباني التعليمية وتحديد مدى مطابقتها لهذه المعايير ومعرفة القصور والسلبيات بهذه المباني لوضع توصيات لتدارك هذه السلبيات ومعالجتها وذلك للوصول إلى إيجاد مبنى مدرسي تتوفر فيه كل المتطلبات والشروط التي تساهم في الرفع من مستوى التحصيل العلمي للطلاب والمساهمة في رقي وتقديم المجتمع.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- معظم المباني المدرسية لا تتوفر فيها الشروط الفنية والمعايير التخطيطية التي تجعل منها مبنى تعليمي نموذجي يساهم في الرفع من مستوى التحصيل العلمي للطلاب الدارسين.
  - 2- التقصير الواضح من الجهات المختصة في عدم تخصيص مواقع مناسبة وبمساحة كافية لإقامة المباني التعليمية.
  - 3- عدم الاهتمام بالصيانة الدورية اللازمة للمباني التعليمية والذي نتج عنه وجود مباني تعليمية غير قابلة للاستعمال رغم حداثة إنشائها.
- وأوصت الدراسة بما يلي:

- 1- الاهتمام بأعمال الصيانة الدورية اللازمة للمباني التعليمية بشكل منتظم وثابت للمحافظة على المبنى والخدمات المكتملة.
- 2- الاهتمام بتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة للمبنى التعليمي والتي تساهم في الرفع من المستوى التعليمي للطلاب وتنمية مواهبهم وقدراتهم ومنها : المكتبات المدرسية، صالات

النشاط الطلابي، المعامل الدراسية، تجهيزات الفصول الدراسية من مقاعد وسبورات ولوحات إعلانات ووسائل إيضاح .

## الدراسات الأجنبية

1. دراسة غولدرسبنك وفوستر ( Goldspink & Foster, 2011 ) بعنوان: "الإصلاح المدرسي - دراسة حالة استطلاعية لأثر التعلم المتمركز على الطالب في مدرستين ابتدائيتين"

### School Reform – An Exploratory Case Study of the Impact of Student Centered Learning In Two Primary Schools

هذه الورقة هي دراسة حالة لأثر اعتماد طرق تدريس بنائية في مدرستين ابتدائيتين في ولاية جنوب أستراليا، وقد تم اختيار المدرستين مع مراعاة التماثل في الموقع الجغرافي، والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والديمقراطية للطلبة. إحدى المدرستين كانت خاضعة لمبادرة جنوب أستراليا لإصلاح المدارس المعروفة باسم تعلم كيفية التعلم، والمدرسة الأخرى كانت على وشك الدخول في برنامج الإصلاح ولكن لم تتخذ منهجية التغيير وقت الدراسة.

كان الهدف هو استخدام عدة طرق لقياس خبرات الطلبة في سياق الإصلاح وإلى أي مدى أثرت هذه النتائج على المخرجات الاجتماعية والأكاديمية. وتمحورت الدراسة حول السؤالين الرئيسيين:

1- كيف تختلف خبرات التعلم لدى الطلبة عند اعتماد نهج يركز على الطالب وإدماجه في ثقافة المدرسة واتباع منهج يتفق مع افتراضات التعلم الأساسية؟

2- ما هو مجموع النتائج المترتبة على هذا التغيير باستخدام المقاييس الأكاديمية التقليدية والمعايير الوصفية للتعلم ومؤشرات الرفاه للطلاب؟

وبالإضافة إلى تقديم معلومات حول فعالية المقاييس المستخدمة فإن الدراسة تقدم أدلة على وجود فروق ذات دلالة في التحصيل الأكاديمي والمشاركة والدمج ومستويات الإدراك الناتجة عن عمليات الإصلاح.

وكانت النتائج أن المدرسة التي اضطلعت بهذا التحول الثقافي الكبير وأخذت بالتغيرات التربوية المتفككة مع المبادئ الأساسية في التعلم قد انعكس ذلك على فروق في خبرات التعلم لدى

الطلبة، وكان المعلمون أكثر اهتماماً، كما لوحظ ارتفاع في مهارات التفكير لدى الطلبة والقدرة على حل المشكلات والتفوق في الأداء على مستوى الكتابة والحساب واختبارات محو الأمية.

2. دراسة بين ( Bain, 2010 ) بعنوان: "دراسة طولية لممارسات فيديليتي للإصلاح المدرسي القائم على الموقع".

### **Alongitudinal Study of the Practice Fidelity of a site – based School Reform**

وهي دراسة طولية شملت أربع سنوات من الملاحظات الرسمية للتأكد من دقة تطبيق الإصلاحات المدرسية في مدرسة ثانوية للممارسات الصفية. ثم استخدمت هذه الملاحظات كمتغير لدراسة الفروق في تقديرات المدراء والمعلمين حول تنفيذ الإصلاحات. وقد شملت العينة 78 معلماً وخمسة مدراء.

أظهرت النتائج مستويات مستدامة من الناحية العملية وفروق ذات دلالة إحصائية في التصنيف بين الإداريين والمعلمين، إلا أن هذه الفروق تقلصت مع تقدم تنفيذ برامج الإصلاح. وكانت آراء المدراء هي أفضل مؤشر للممارسات الصفية في السنوات الثلاث الأولى للإصلاح، وتراجعت في السنة الأخيرة حيث أصبحت استجابات المعلمين أفضل. ونوقشت الآثار المترتبة على النتائج من حيث علاقتها بممارسة وتقييم الإصلاح المدرسي القائم على أساس الموقع.

وأشارت النتائج إلى أن الأحكام حول تنفيذ الإصلاح قد تختلف إلى حد كبير على مر الزمن وعبر أصحاب المصلحة (المقيمين). وأن هناك عوامل هامة لا بد من مراعاتها قبل عملية تبني أي إصلاح مدرسي وهي طبيعة وتوقيت العملية وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين، واستعداد النظام المدرسي لاستقبال مثل هذه المدخلات.

3. دراسة هس وآخرون (Hess & others, 2010) بعنوان: "المدن الأمريكية الأفضل والأسوأ للإصلاح المدرسي (استقطاب رجال الأعمال ووكلاء التغيير)"

### **American's Best (and Worst) Cities for School Reform**

اهتمت هذه الدراسة بتقييم المدارس غير التقليدية من حيث القدرة على حل المشاكل وإيجاد الحلول.

تمحورت الدراسة حول السؤال الرئيس، أي المدن من الممكن أن تتقبل وترحب بآراء رجال الأعمال وحلولهم ودعمهم في حل المشاكل من أجل توفير الوقت والبرمجيات والأدوات التي تجعل التعليم والتعلم أكثر فعالية ومن أجل تحسين فرصتهم في النجاح؟

وللإجابة على هذا السؤال فحص المحللين ستة مجالات تشكل تقبل الولاية لإصلاح التعليم وهي: رأس المال البشري، رأس المال المادي، ميثاق الأمم المتحدة للبيئة، مراقبة الجودة، المنطقة البيئية، البلدية البيئية.

وبالاعتماد على البيانات المتاحة، وبيانات المسح الوطني والمحلي، ومقابلات على أرض الواقع، قام المحللين بتصنيف كل مدينة على حسب إنجازاتها الفردية والجماعية في كل من هذه المجالات.

حصلت ولاية لوس إنجليس على المرتبة السادسة عشر، في حين حصلت سان حوسيه وسان دييغو على 21، 22 على التوالي وولاية تكساس على الترتيب النهائي. ونيويورك المركز الثالث على الصعيد الوطني.

وكانت النتيجة أن الإدارة والقيادة السياسية وسياسات التوظيف غامضة والأعمال الخيرية والمجتمع المحلي غير داعم لمشاريع الإصلاح المدرسي، وكان هناك اختلاف كبير في الدول التي لديها أكثر من مدينة واحدة في الدراسة، وهذا يشير إلى أنه لم يتم ختم مصير المشاريع بمخطوطه الدولة.

وأوصت الدراسة بضرورة بذل المدن خطوات واسعة في بعض المناطق أكثر من غيرها لدعم مشاريع الإصلاح المدرسي.

4.دراسة جونسون ( Johnson, 2010 ) بعنوان: "الاستراتيجيات المتبعة لتحسين أداء طلبة الفرع العلمي والإدارة المدرسية البناءة"

### Strategies for Science Student Achievement & Productive School Management

وهي ورقة علمية مقدمة للمؤتمر السنوي المشكال الكيميائي، تهدف إلى عرض استراتيجيات المدرسة والفصل المستخدمة في حصص مادة العلوم العامة بمدرسة روبرت إي. لي العليا بمقاطعة تايلر بولاية تكساس الأمريكية، والتي تصنف كواحدة من أفضل 1500 مدرسة عليا على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية. حيث نجح هذا العام 84% من طلابها في اختبار ولاية تكساس تاكس. TAKS لتقييم المعرفة والمهارات.

وتركز الورقة بشكل رئيسي على الإدارة الإنتاجية للمدارس ومن ثمّ على استراتيجيات إنجاز الطلبة في مادة العلوم العامة.

ومن النتائج التي توصلت لها هذه الورقة:

- أنه لا توجد طريقة مثلى دائماً مناسبة لإدارة كل المؤسسات، لكن خبرة الباحث في المدارس الرسمية في الولايات المتحدة الأمريكية أظهرت أن الاهتمام بالعلاقات مع الآخرين والتركيز على نجاح الطالب هو الأسلوب الأمثل لعمل جميع الإداريين والمدرسين في غالبية المدارس.
- أن الإنتاجية في المدارس المتميزة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأربعة عناصر متوقعة على بعضها البعض: التخطيط، تطوير الأفراد (التنمية المهنية)، برنامج التطوير، والتقييم. وتقدم هذه المكونات الأساس للعديد من التصريحات الأساسية بشأن إنتاجية المدارس.
- أن نجاح المدرسة المستقبلي يعتمد على الاتفاق حول رؤية المدرسة والنموذج المنظم لتطوير نجاح الطلبة.
- أن أهم الاستراتيجيات الفعالة كان تدريس الطلاب ليقوموا بعمل المقارنات (الاختلافات وأوجه الشبه). وليقوموا بذلك، يجب على الطلاب العمل من خلال معلومات عالية المستوى من تصنيف بلوم. ومن الأمثلة على ذلك استخدام الجدول الدوري والمقارنة بين الفلزات واللافلزات.
- أن التعامل مع مهارات الطلبة الكامنة كان المفتاح في إعادة هؤلاء الطلاب للمشاركة مرة أخرى في عملية التعلم.

5.دراسة أوكسلي ووتني (Oxley & Whitney,2010) بعنوان: "الدروس المستفادة من

المدرسة الثانوية SLC وإصلاح المدارس الصغيرة ( الدروس المستفادة وجهود الإصلاح)"

### Lessons Learned From High School SLC and Small School Reform Efforts, Lessons Learned

يحدد هذا المقال ستة دروس رئيسية لتنفيذ مجتمعات التعلم الصغيرة (SLC) Small

Learning Communities على نحو أكثر فعالية.

حيث أشارت النتائج على مدى العقد الماضي إلى إخفاقات كبيرة في المدارس الثانوية

في مدينة بورتلاند الأمريكية، أدت إلى ارتفاع معدلات التسرب وعدم قدرة الخريجين على الانخراط في سوق العمل بعد المرحلة الثانوية والجامعية.

أول ثلاثة دروس تشير إلى الحاجة الماسة لوضع رؤية متماسكة لجودة التعلم في طبيعة أي جهد لإعادة تنظيم المدرسة الثانوية.

آخر ثلاثة دروس تشير إلى ضرورة توفير الدعم اللازم للتنفيذ الفعال والمتواصل للإصلاحات.

كما حدد المقال أربع استراتيجيات لدعم وتعزيز تنفيذ SLC مجتمعات التعلم الصفية وهي مواءمة الموارد المتاحة مع الاحتياجات الأساسية لتحسين التعليم، ومشاركة المجتمع المحلي لدعم عمليات الإصلاح والتحسين، تحسين الممارسات التعليمية واعتماد أفضلها وإتباع التخطيط بعمليات تنفيذ لما تم التخطيط له.

6.دراسة سكرينر وآخرون (Scribner, M. & others, 2010) بعنوان:

### The meaning(s) of teacher leadership in an Urban high school reform

(المعاني والاستنباطات لقيادة المعلمين في إصلاح المدارس الثانوية الحضرية)

هدفت هذه الدراسة للتوصل إلى المعنى المقصود من قيادة المدرس من وجهة نظر المدرسين. ويبحث المؤلفون ممارسة المعلمين والحديث عن مصادر القوة الشرعية والتأثير على سياق إصلاح المدارس الثانوية في المناطق الحضرية، وهذه دراسة تفسيرية لوضع مدرس قيادي في مدرسة ثانوية صغيرة داخل مدرسة ثانوية في منطقة حضرية (تتكون من ستة مدراس صغيرة) تقع في الغرب الأوسط من المدينة. وضمت المدرسة في مشروع إصلاح مدار تكنولوجياً تتطلب تعليم الفريق ومشاركات على مستوى عال في وضع المناهج التربوية، واتخاذ قرارات تنظيمية أخرى. الباحثون عقدوا جلسات مراقبة شهرية وما يتراوح بين اثنين أو ثلاثة مقابلات معمقة مع كل مشارك وجمعوا وحلوا وناق ذات علاقة خلال العام الدراسي 2007-2008. وتكون المشاركون من المدرسين السبعة في المدرسة المستهدفة ومديرها ومدير المنطقة التعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن المنطق الثقافي منح بعض المدرسين سلطات أكثر من زملائهم الآخرين. ما بين ثلاثة وسبعة معلمين تم تعريفهم مرارا كقادة بالرغم من أن المدرسين الفعالين الآخرين تركوا أثرا على نشاطات المدرسة. وبتحليل ما تحدث به المدرسون عن قيادة المدرسين وما يتعلق بها من نشاطات كشفت عن ثلاثة أشكال تم تصنيفها كالتالي: أدوار شرعية منظمة، وأدوار قيادية مبنية على الجنس، خبرات مناطقية لمكونات ذات شرعية مؤسسية. وتتبع أهمية الدراسة من أن القيادة هي بناء ثقافي في حد ذاته، لذلك فإن هذه الدراسة تضع في الواجهة معنى قيادة المدرسين من وجهة نظر المدرسين أنفسهم وكيف تكافئ ممارسات القيادة

الحقيقية أو تمتاز عنها. ويبرز ذلك بصفة خاصة للباحثين والقادة المهتمين بدور قيادة المدرسين في رعاية مجتمع المدرسة الديمقراطية.

7. دراسة بورمان (Borman, 2009) بعنوان: "الماضي والحاضر والمستقبل للإصلاح المدرسي الشامل"

### The Past, Present, and Future of Comprehensive School Reform

يركز هذا المقال على أهمية دور المشاركة المجتمعية في دعم برامج الإصلاح المدرسي الشامل وتحسين مخرجات الطلاب التحصيلية من خلال تحليل الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية للشركات في الإصلاح المدرسي.

وتوصل المقال إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات من حيث زيادة تحصيل الطلاب يبدو أنها:

- 1- ذات تأثير إيجابي عموماً.
- 2- فعالة في حال كون المدرسة أعلى أو أقل نسبياً من خط الفقر.
- 3- أعطت دليل واضح على فعاليتها على مدى سنوات.
- 4- مساعدة المدارس على مواجهة أكثر السياقات تحدياً.

وأوصى المقال في الختام بضرورة السعي الجاد من قبل المدارس للحصول على الدعم المالي الكافي للحفاظ على الإصلاح، والعمل الجاد لتنفيذ التصميم أو النموذج الإصلاحي على النحو المقصود لمدة خمس سنوات على الأقل.

8. دراسة فيلد (Field, 2009)، بعنوان: "الآثار المترتبة على استخدام برنامج رنزولي في التعلم على تحصيل الطلبة، والفهم وطلاقة القراءة والدراسات الاجتماعية والعلوم في الصفوف 3-8"

### The Effects of the use of Renzulli Learning on student Achievement in Reading comprehension, Reading fluency, Social studies, and science (An Investigation of Technology and Learning in Grades 3-8)

تبحث هذه الدراسة في الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في حياة الطلبة في المدارس الابتدائية والمتوسطة. ومن أجل ذلك هدفت إلى التحقق من وجود فروق دالة إحصائية بين

الطلاب في طلاقة القراءة والفهم والإنجاز العلمي والاجتماعي بين مجموعتين إحداهما شاركت في نظام رنزولي للتعلم والأخرى لم تشارك. وتقوم هذه الدراسة على مبدأ مؤداه أن الطلبة عندما يمتلكون فرصاً للتعلم بطرق تدعم أنماط التعلم وتراعي خصوصية كل فرد فإننا نكون قد استثمرنا أكثر في عملية التعلم.

تشير هذه الدراسة إلى أن استخدام نظام التعلم لرنزولي ساعة في الأسبوع لمدة 16 أسبوعاً فقط لديه القدرة على زيادة التحصيل العلمي للطلبة من حيث الطلاقة في القراءة، القراءة والفهم، وزيادة الدافعية لديهم للقيام بذلك.

وهي دراسة تجريبية استخدمت إجراءات كمية للتحقق من استخدام نظام رنزولي للتعلم في القراءة الشفوية بطلاقة، وفهم المقروء، والتحصيل العلمي ودراسات التحصيل الاجتماعي.

تكونت العينة من 383 طالب مدرسة ابتدائية ومتوسطة في جورجيا.

ونظام رنزولي للتعلم هو ملف تعليمي مستمر يهدف إلى ربط اهتمامات الطلبة وأساليب التعلم والتعبير لديهم مع مجموعة واسعة من الأنشطة التربوية والموارد المصممة لإثراء العملية وإشراك الطلبة في التعلم.

تم مقارنة المجموعة التجريبية بالمجموعة الضابطة من الطلاب الذين لم تكن لديهم الفرصة لاستخدام نظام رنزولي للتعلم، لاستكشاف الفروق بين المجموعتين بعد 16 أسبوعاً. وكشفت النتائج أن هناك نمواً أعلى بكثير في القراءة والفهم والقدرة على التعبير ونمو في الإنجاز للطلبة الذين شاركوا في نظام رنزولي للتعلم.

9. دراسة أرنستين وآخرون (2009)، (Ornstein, S.&Others,2009) بعنوان:

"تحسين جودة التسهيلات المدرسية من خلال تقييم المباني: إصلاح التعليم وجودة الأبنية المدرسية في ساو باولو، البرازيل"

**Improving the quality of school facilities through building performance assessment: Educational reform and school building quality in Sao Paulo, Brazil**

تشرح الورقة الغاية والاستراتيجيات لعقد تقييم ما قبل إشغال الوظيفة كأسلوب لتقييم أداء المباني المدرسية. ويشرح المؤلفون بحثاً قد أجري بين أحدث جيل من مدارس ساو باولو، وتم ذلك في سياق أكبر للجهود الدولية لتطوير وتطبيق المؤشرات العامة لنوعية أبنية المدارس.

وقد تم تطبيق التصميم والمعايير الفيزيائية والمراقبات وخرائط السلوك ومقابلات المستخدمين، والمجموعات البؤرية، والاستبيانات العامة ضمن دراسة حالة لمدرسة تم اختيارها بطريقة هادفة. وقد توصل البحث إلى أن عملية "التقييم قبل إشغال الوظيفة" والتي تم إجراؤها في مدرسة فرناندو غاسبيريان الثانوية كشفت عن المحدودية في تصميم المدرسة، خاصة مقارنة بمثيلاتها المجاورة، مما يزيد من القلق على الأمن والسلامة.

وقد قدم المستخدمون تقييماً إيجابياً عموماً للمبنى، وبالرغم من ذلك فقد حكم على أجزاء مهمة من المبنى بها عيوب. وقد وجد الباحثون عدم تناسق خطير بين تصميم المبنى وواقع المباني المجاورة. هذا التعارض عرض تحديات هامة للمدراء والمدرسين والموظفين، حيث أنهم عملوا من أجل ضمان سلامة طلاب المدرسة.

البحث يستكشف فاعلية طريقة التقييم قبل إشغال الوظيفة في جذب تقييمات المستخدمين والخبراء لنوعية المبنى ككل، بالإضافة إلى الدرجة التي يساعد فيها تصميم المبنى المتعلمين لإدراك أهداف إصلاح التعليم في البرازيل.

10. دراسة توشي (Tucci, 2009) بعنوان: "الإصلاح المدرسي الشامل، تحسين المدارس الثانوية ذات الأداء المنخفض"

### Whole-School Reform Transforming the Nation's Low-performing High Schools

تتبع مشكلة الدراسة من أنه على الرغم من توافق الآراء بأن جميع الطلبة يجب أن يتخرجوا من المدرسة الثانوية على استعداد لشغل الوظائف إلا أن هذا الهدف للأسف لا يتحقق في العديد من المدارس في أنحاء العالم .

وتبنت الدراسة نموذج الإصلاح المدرسي الشامل الذي يعالج المدرسة بأكملها من تنظيم المدرسة لهيكل اليوم الدراسي، لتنمية القيادات والموظفين إلى وجود نظام داعم وقوي . وجرت في مدينة واشنطن الأمريكية.

وتشير نتائج الدراسة إلى اختلاف تصاميم ونماذج الإصلاح المدرسي الشامل على الرغم من أن معدي هذه النماذج يتفوقون في توظيف استراتيجيات مماثلة لتحقيق أعلى مستوى من التحصيل العلمي للطلبة .

وتشمل هذه الاستراتيجيات التنظيم المدرسي لتسهيل التدريس والتعليم، وتطوير فرق القيادة وقدرتها على اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون وبناء العلاقات وإيجاد حلول مبتكرة لتأدية

احتياجات الطلبة، تركيز واضح على التعلم والأنشطة الطلابية، والشراكة مع التعليم العالي والمنظمات المجتمعية، وإشراك الأسر وأعضاء المجتمع المحلي في التخطيط والتنمية وتنفيذ أنشطة تحسين المدارس .

بالإضافة إلى الدعم المستمر من موظفي المدرسة لخطة الإصلاح المدرسي برمتها .

وأوصت الدراسة باعتماد منهج الإصلاح المدرسي الشامل الذي أثبت فعاليته في تحويل المدارس ذات الأداء المنخفض إلى عالية الأداء المدرسي، والاستثمار في زيادة القدرات على جميع المستويات وتشجيع الظروف السياسية اللازمة لإصلاح فعال، وتعزيز قاعدة المعرفة الوطنية حول الإصلاح المدرسي الشامل .

11. دراسة ماكدونالد وآخرون (McDonald & others,2008) بعنوان: "إصلاح المدرسة الريفية: نتائج السنة الرابعة لبرنامج المعرفة هي برنامج القوة في المدارس المتوسطة في المناطق الريفية"

### Urban School Reform: Year 4 Outcomes for the Knowledge is Power Program in a Urban Middle School

وهي عبارة عن ورقة قدمت في الاجتماع السنوي لجمعية البحوث التربوية الأمريكية في نيويورك. بحثت هذه الدراسة الطولية آثار السنة الرابعة التطبيقية لبرنامج المعرفة هي برنامج القوة، والذي تم تصميمه خصيصاً لزيادة التحصيل الأكاديمي لطلاب المدارس المتوسطة في المدن المعرضة للخطر. من خلال إدخال بعض التعديلات مثل تمديد وقت الدوام المدرسي، وتعديل المناهج، وتسهيل إمكانية التواصل مع المعلمين بعد الدوام المدرسي، وتوسيع نطاق الاتصال والتواصل بين الأسرة والمدرسة.

وهي دراسة شبه تجريبية، شملت العينة 165 طالباً متطابقين في العرق والجنس والقدرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أهم العوامل الحاسمة لفاعلية المدرسة هي القيادة الناجحة وهذا ما يؤكد الأدب التربوي.
- أن ضعف تنفيذ البرامج الدراسية يؤثر سلباً على برامج الإصلاح.

12. تقرير أورلاند وآخرون (Orland & others, 2008) بعنوان: "تقييم برنامج الإصلاح المدرسي الشامل، التنفيذ والنتائج في تقرير السنة الثالثة"

### Evaluation of the Comprehensive School Reform Program Implementation and Outcomes, Third-Year Report

يقدم هذا التقرير نتائج حول العلاقة بين المشاركة في برنامج الإصلاح المدرسي الشامل Comprehensive School Reform (CSR) وتحصيل الطلاب.

وهو برنامج تبنته بعض المدارس عام 2002 م بالتعاقد بين وزارة التربية والتعليم الأمريكية مع شركة Wested. ويؤكد هذا البرنامج على ركيزتين أساسيتين: أن الإصلاح المدرسي ينبغي أن يكون شاملاً في طبيعته، داعماً لجميع الجوانب من عمليات مدرسية، مناهج دراسية، والتعليم والتنمية المهنية، ومشاركة الأهل، والتنظيم المدرسي. ثانياً، ينبغي أن تتطوي هذه العمليات على المسؤولية الاجتماعية للشركات، واستخدام نماذج البحوث العلمية.

تمحور التقرير حول تقييم برنامج الإصلاح المدرسي الشامل-الذي طبق من خمس سنوات- عن طريق إجراء عملية مسح ل 500 مدرسة نفذت البرنامج الإصلاحي ومقارنتها مع 500 مدرسة أخرى لم تنفذه، ودراسة حالة 30 موقع، وتحليل نتائج جميع الطلبة في المدارس التي تبنت البرنامج عام 2002 م .

وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية وتحسين ملحوظ في تحصيل الطلبة الذين ينتمون إلى المدارس التي طبقت برنامج الإصلاح المدرسي الشامل .

13. دراسة بتمان (2007) بعنوان: "التنمية المهنية: أثر الإصلاح التربوي في استخدام المعلمين والطلاب للمعرفة التكنولوجية في برامج إعداد المعلمين"

### Professional development: the impact of educational reform in the use of teachers and students of the technological knowledge in teacher preparation programs

تبحث هذه الدراسة شبه التجريبية الاستكشافية إطاراً ذا أربعة محاور لفهم وتطوير، وتقديم وتقييم متغيرات ظهرت من خلال البحث عن نموذج نظري لإعداد معلمين باستخدام التقنيات الحديثة، وطرائق التواصل فضلاً عن تربيوات العالم الافتراضي.

صممت هذه الدراسة لتركز على تأثيرات الإدراك والمعرفة جنباً إلى جنب مع التدريب لمعرفة وسائل الإعلام والتقنيات فضلاً عن أثر علم التعليم ( كتطبيق للفهم والاستيعاب في الممارسات التربوية) متبعة بجهود تدريب بدلا من نتائج التكنولوجيا نفسها. التصميم يشمل على

عينة هادفة وأساليب مختلطة لجمع المعلومات وتحليلها. أربعة متغيرات درست وتم البحث فيها من خلال أشياء اصطناعية ناتجة عن براعة الإنسان، والمقابلات والملاحظات بالإضافة إلى النقاط صور مرئية تحتوي على: الإدراك ووسائل الإعلام والتقنيات وعلم التدريس. من النتائج الهامة لهذه الدراسة كانت بالرغم من أن أعضاء هيئة التدريس يستخدمون التكنولوجيا بشكل متزايد ومعتبر في وسائلهم التعليمية إلا أن المجموعات المهنية حصلت على خبرات تعليمية متوسطة ومتواضعة بينما مستوى الإدراك والفهم تزايد بشكل ملحوظ ومهم. نتائج هذه الدراسة تقدم تطبيقات واسعة لعولمة الإصلاح التربوي والتنمية المهنية من خلال تكنولوجيا حديثة تستطيع أن تربط التربويين وتسهل مهمتهم حول العالم خاصة هؤلاء الذين يعانون من مشكلة استخدام التكنولوجيا في التعليم ببيئات التعليم العالي لإعداد معلمين مؤهلين على مستوى عالٍ وكفاءة عالية.

#### 14. دراسة جاريت (2007) بعنوان: "دروس من نماذج الإصلاح المدرسي في استراليا"

##### Lessons from models of school reform in Australia

تعرض هذه الدراسة بعض نماذج الإصلاح المدرسي في استراليا لمعرفة التحديات والعقبات التي تواجه هذا الإصلاح فضلا عن تطوير القوانين والمبادئ التي تدعمه.

ركزت نماذج الإصلاح المدرسي على (1): تطوير الشراكة بين المدرسة والمجتمع لتحسين تعلم القراءة والكتابة والحساب فضلا عن إبلاغ الآباء بإنجاز أبنائهم. (2) استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المدارس لتطوير المواد والمناهج فضلا عن تحسين التحصيل الدراسي للطالب (3). أدى نمو الصناعة إلى الاهتمام بالمهارات والمجالات المهنية خلال التعليم كعنصر من عناصر التعليم العام (4). تنمية القيم وتكوين المواطن (5). الطلبة كمتعلمين مدى الحياة. (6) رفع مستوى المدرسين وفاعليتهم من خلال الجائزة القومية والتطوير المستمر لمقر العمل وفقاً للمعايير والمقاييس المعتمدة. وقد أوضحت الدراسة المشاركة الجوهرية للمدرسين في تشكيل برامج الإصلاح المدرسي الناجحة وتطبيقها وتقييمها. وناقشت الدراسة المعوقات التي واجهت هذه النماذج من الإصلاح المدرسي.

15. دراسة ماسرز وكريستوفر (2007) بعنوان: طريقة منظمة لتحسين مخرجات الطلاب،  
استراتيجيا". **Structured way to improve student outcomes**

أدى عدم وجود مخرجات موحدة في جميع المواد الدراسية إلى الحاجة لهذه الدراسة لأن ذلك يؤثر في تحقيق أهداف الحكومة. تجربة الدراسة حددت نقاط أساسية للإصلاح المدرسي في حكومة فيكتوريا وهي:

- 1- الاستجابة لاحتياجات الطلاب المتنوعة
- 2- بناء قدرات العمالة في التربية
- 3- التحسين المدرسي المستمر. وقد قامت الدراسة بمبادرات حول هذه النقاط وقد توافرت مصادر مالية لهذه المبادرات وقد ساعد تخصيص المصادر المالية لكل مدرسة إلى اتخاذ القرارات في المدارس.

**نتائج هذه الدراسة:**

- 1- تحسن مستوى الثقافة والقدرة الرقمية لدى الصف الثاني عشر.
- 2- شارك آلاف من قيادي المدارس ومعلميها في أنشطة التنمية المهنية
- 3- سوف يكمل بنجاح % 90 من الطلاب الصف الثاني عشر في خلال العام 2010
- 4- أسهمت عملية إعادة النمذجة في تحقيق الامتياز والمساواة بين الطلاب بغض النظر عن الحالة الاقتصادية والاجتماعية لهم.

16. دراسة كوينت (Quint,2006) بعنوان: "مواجهة التحديات الخمس الحاسمة لإصلاح المدرسة الثانوية، دروس من بحث حول ثلاث نماذج إصلاحية"

**Meeting Five Critical Challenges of High School Reform, Lessons Form Research On Three Reform Models**

يأتي هذا التقرير بسبب ارتفاع معدلات التسرب وانخفاض مستويات التحصيل الأكاديمي لطلاب المدارس الثانوية، بالإضافة إلى ارتفاع عدد المدارس التي تحتاج إلى حصص علاجية لطلبتها.

هذا التقرير هو الأول في سلسلة تقارير تلخص وتلقي الضوء على ما يمكن تعلمه والاستفادة منه من عمليات التقييم عالية المستوى ومبادرات الإصلاح المدرسي المتعددة وهو مقدم أساساً إلى صناع القرار والساسة وكل من يملك القدرة على إحداث تغيير جذري في المدارس العليا.

يناقش هذا التقرير ثلاث مبادرات شاملة: الشهادة الأكاديمية، أول الأشياء أولاً، وتنمية المواهب. حيث تصدت هذه المبادرات للتحديات لتحسين الأداء المنخفض في مدارس المناطق الريفية والحضرية معاً، ويتم استخدام هذه المبادرات في أكثر من 2500 مدرسة ثانوية.

ويركز هذا التقرير بشكل حصري على أبحاث ( Maori Development Research ) MDRC(Center وتقييماتها وهي مؤسسة غير حزبية لا تهدف للربح من خلال الأبحاث السياسية والاجتماعية والبرامج التعليمية، كما تهدف إلى تقييم مبادرات ومشاريع الإصلاح المدرسي.

كما يناقش هذا التقرير خمسة تحديات رئيسية مرتبطة بانخفاض أداء المدارس الثانوية، ويقدم الدروس للتصدي لكل منها. يستخدم التقرير الأدلة المتاحة من تقييمات MDRC بما في ذلك تحليل سجلات الطالب والمعلم والبحوث الميدانية.

شملت التحديات الخمس: (1) خلق بيئة تعلم شخصية ومنظمة، (2) مساعدة الطلاب ضعيفي المهارات الأكاديمية، (3) تحسين الممارسات والمحتوى التعليمي، (4) إعداد الطالب لعالم ما بعد المرحلة الثانوية، (5) تحفيز التغيير في المدارس الثانوية كثيرة الضغوط.

إن الدروس المستفادة من هذا التقرير هي أن التغييرات الهيكلية لتحسين الشخصيات وتحسين التعلم هما ركيزتي إصلاح المدرسة الثانوية، ويمكن لمجتمعات التعلم الصغيرة أن تسهم في تحسين التواصل والترابط بين الطلبة مع بعضهم البعض وبين الطلبة ومعلمهم، بالإضافة إلى أن هذه المجتمعات لديها القدرة على إحراز تقدم ملحوظ في مستوى تحصيل الطلبة.

17. دراسة ماكدونالد وكلي (McDonald & Klie, 2003) بعنوان: "التواصل من أجل تعلم المعلم نحو نظرية التصميم الفعال"

**Networking for teacher learning: Toward a theory of effective**

سعت هذه الدراسة إلى تحليل بعض شبكات التواصل للمعلمين، حيث اعتمدت المنهج الوصفي لتحليل سبعة شبكات، موضحة ما يتم فيها من حوارات وكيف ينظم المعلمون أنفسهم لإجراء الحوارات، وانطلقت هذه الدراسة من مسلمة أن عزلة المعلمين تمثل معوقاً حقيقياً

للإصلاح والتحسين المدرسي، وأن العمل على إيجاد صيغة للتواصل بينهم، يمثل مدخلا هاما للإصلاح المدرسي، لما ينجم عنه من تنمية مهنية وأكاديمية ترفع مستوى أداء المعلم، كما تنظر هذه الدراسة إلى أن تحسين تعلم التلاميذ، يعتمد بشكل كبير على تحسين تعلم معلمهم، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تصميم شبكات توفر فرص تواصل للمعلمين، لما لها من فائدة في تطوير المحتوى المعرفي للمعلم وتعزيز معنى العضوية والعمل الجماعي، وممارسة أدوار قيادية تزيد من إحساسهم بالمشكلات المدرسية ومن أهمية دورهم في التحسين والإصلاح المدرسي.

18. دراسة أتاغي (Atagi, 2002) بعنوان: "إصلاح قطاع التعليم، مشروع الإصلاح التربوي التايلندي، سياسات الإصلاح المدرسي"

### The Thailand Educational Reform Project, School Reform Policy

يركز هذا التقرير على سياسة الإصلاح المدرسي، ويؤكد على أن العناصر الرئيسية لنجاح الإصلاح المدرسي تتمثل في المربين والسياسيين والبيروقراطيين ويتفقون جميعاً على أن إصلاح التعليم هو حاجة ماسة بالنسبة لتايلاند.

ويشير التقرير إلى أسس المشروع الإصلاحي وهي:

- 1- ضمان حق التعليم الأساسي للجميع.
- 2- إصلاح نظام التعليم.
- 3- إعادة هيكلة وتنظيم الجهاز الإداري.
- 4- إدخال نظام ضمان الجودة.
- 5- تعزيز الكفاءة المهنية وجودة مهنة التدريس.
- 6- تعبئة الموارد والاستثمار في التعليم.
- 7- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل إصلاح التعليم.

وأوصى التقرير بضرورة التدريب المستمر للمعلمين والإداريين حتى يتمكنوا من فهم كامل للإصلاح، دعم المشاريع البحثية على مستوى الصفوف الدراسية أو السياسات، توفير مدخلات لصياغة السياسات وتنفيذها بوصفها عوامل خاصة في تسهيل مشاركة المجتمع المحلي. إصلاح المناهج الدراسية، التأهيل المهني للمعلمين، اختيار وسائل التقييم المناسبة، واستخدام التكنولوجيا في التعليم. كما أكد التقرير على أهمية التعليم ونظام الحوافز للمعلمين، وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية.

19. دراسة فولان (Fullan،2001) بعنوان: "الإصلاح المدرسي الكامل (المشاكل والوعود)"

### Whole School Reform: Problems and Promises

وهي ورقة بحثية بتكليف من صندوق شيكاغو الجماعي، تقدم هذه الورقة البحثية استعراضاً موجزاً لما يمكن أن تشمله عملية الإصلاح المدرسي الكامل على نطاق واسع. وتجب على سؤالين:

الأول: كيف يمكن المضي بصورة أكثر عمقاً لتحقيق إصلاح جوهري بما يكفي للتأثير على تعلم الطلبة حتى في الظروف الأكثر صعوبة؟

والثاني: كيف يمكن المضي لتحقيق الإصلاح الأوسع على نطاق واسع في آن واحد؟ وتتقسم هذه الورقة إلى أربعة أقسام:

1) الجداول الزمنية للتحويل حول المدارس والأنظمة المدرسية، (2) قيمة وحدود ما يسمى نماذج الإصلاح المدرسي الكامل، (3) أهمية قدرة المدرسة، (4) إصلاح البنية التحتية.

وتوصل الباحث في النهاية إلى خلاصة مفادها أننا إذا لم نجر تحسينات جذرية في المنطقة والبنية التحتية للدولة جنباً إلى جنب مع التحسين المدرسي، فإننا لن نحصل على إصلاح مستدام على نطاق واسع.

وأوصى بضرورة توفير فرص حاسمة خلال السنوات القليلة المقبلة للحصول على هذا الحق. واقترح الباحث أربعة من العناصر الحاسمة التي من شأنها المساعدة في التوجه نحو هذا الإصلاح وهي:

- 1- الحصول على المفهوم الصحيح.
- 2- التركيز بنفس القدر من الاهتمام على إصلاح الدولة وعلى قدرة المدرسة.
- 3- الاستثمار في القيادة على جميع المستويات
- 4- تشكيل وقف دائم لدعم عمليات الإصلاح. (التمويل).

## تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالإصلاح المدرسي يتضح مدى الاهتمام الذي حظي به هذا الموضوع عربياً وعالمياً، ويمكن إبراز الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة فيما يلي:

### تصنيف الدراسات السابقة من حيث أهدافها

دراسات هدفت إلى عرض تصور مقترح للإصلاح المدرسي مثل دراسة الصالح (2007)، ودراسة الكراسنة والخزاعلة (2007).

دراسات هدفت إلى عرض نماذج للإصلاح المدرسي كدراسة جاريت (2007) وماسرز وكريستوفر (2007) ودراسة فيلد (2009)

دراسات تناولت أحد جوانب الإصلاح المدرسي كدراسة أرنستين (2009) التي تناولت الجانب المادي متمثلاً في الأبنية المدرسية وأهميته كجانب مهم من جوانب الإصلاح المدرسي، ودراسة المفرج (2007) التي ركزت على إعداد المعلم وتنميته مهنيًا، ودراسة ماغلاكلينز (2011) التي ربطت تمويل المدارس بالإصلاح التعليمي، ودراسة بلقيته (2007) التي تناولت دور الحوافز المادية في تدعيم الإصلاح المدرسي، ودراسة صيام (2007) التي هدفت إلى التعرف على دور التقنيات في دعم الإصلاح المدرسي، ودراسة بورمان (2009) والشرعي (2007) اللتان هدفتا إلى توضيح دور المشاركة المجتمعية في دعم برامج الإصلاح المدرسي.

دراسات هدفت إلى تحديد أولويات إصلاحية كدراسة الحجار (2004)، ودراسة الجبر (1995). ودراسات هدفت إلى تحليل واقع الإصلاح والتطوير المدرسي وأهم معوقاته كدراسة الصغير (2007). وهناك دراسات هدفت إلى تقييم بعض البرامج والمشاريع الإصلاحية التي تبنتها المدارس لفترة من الزمن للوقوف على مدى فعاليتها وجدواها في تحسين المخرجات التعليمية، كتقرير أورلاند (2008)، ودراسة ماكدونالد وآخرون (2008)، ودراسة بين (2010).

أما التقارير المحلية والدولية فقد عرضت مؤشرات الحاجة إلى الإصلاح المدرسي من خلال تقييم الواقع في المدارس محلياً ودولياً مثل تقرير البنك الدولي (2007)، وتقرير أورلاند (2008).

أما المؤتمرات فقد هدفت في معظمها إلى تعزيز مفهوم العمل المؤسسي في المدارس ودراسة سبل مواجهة التحديات التي تعيق إيجاد مدارس فاعلة، مثل مؤتمر التعليم المدرسي في فلسطين استجابة الحاضر واستشراف المستقبل (2010)، ومؤتمر التميز المؤسسي المدرسي الأول (2010)، ومؤتمر الإصلاح المدرسي: تحديات وطموحات (2007).

### وجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة من حيث:

#### أولاً: المنهج

استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، في حين تميزت بعض الدراسات في منهجها كدراسة سكرينر (2010) التي تبنت المنهج التفسيري، ودراسة بتمان (2007) وماكدونالد وآخرون (McDonald & others, 2008)، التي استخدمت المنهج شبه التجريبي، ودراسة آدم (2003) التي استخدم فيها الباحث المنهج المقارن، ودراسة غولدرسبنك وفوستر (Ornstein & Foster, 2011)، ودراسة أورنستين وواخرون (Ornstein & others, 2009) التي استخدمت دراسة الحالة.

#### ثانياً: الأدوات المستخدمة

من حيث الأدوات فقد اتفقت بعض الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، باستثناء:

دراسة ماس (2006)، ودراسة الصغير (2006)، ودراسة هس وآخرون (Hess & others, 2010) حيث استخدمت هذه الدراسات بالإضافة للاستبانة المقابلات الشخصية، أما دراسة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (2007) فقد استخدمت بالإضافة للملاحظة استبانتين، دراسة الكبيسي (1999) التي استخدمت تقارير الخبراء واللجان التي تعرضت لإصلاح النظام التعليمي القطري.

واستخدمت دراسة بين (Bain, 2010) الملاحظة كأداة للدراسة فيما استخدمت دراسة بلفقيه (2007) استمارة المعلم المتميز كأداة للدراسة.

#### ثالثاً: العينة

اتفقت دراسة العاجز والحجار (2007) ودراسة المناعمة (2005)، ودراسة الهليل (2008) في كون عينتهم من معلمي المدارس الحكومية، أما دراسة الحجار (2004)،

ودراسة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية (2007) فقد اتفقت في كون العينة معلمين ومدراء مدارس.

فيما اقتصرت دراسة أبو خطاب (2008) على مدراء المدارس الحكومية في محافظات غزة، أما دراسة ماس (2006) فكانت عينتها من معلمي ومديري المدارس بالإضافة إلى أساتذة كليات التربية.

أما دراسة الصغير (2006) فشملت عينتها كلاً من المدراء والمعلمين والمشرفين التربويين، فيما اقتصرت عينة دراسة ماكدونالد وآخرون (McDonald & others,2008) على الطلبة.

ومن خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة يتضح تنوع هذه النتائج بسبب اختلاف الزاوية أو المجال الذي تناولته الدراسة عن الإصلاح المدرسي، مع إجماع كافة الدراسات حول أهمية ودور الإصلاح المدرسي في دفع عجلة التنمية في كافة المجالات، والتأكيد على دور الإدارة المدرسية في تفعيل خطط الإصلاح المدرسي والسير بها قدماً.

**وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الحجار ودراسة الجبر في كونها تهدف إلى تحديد أولويات إصلاحية، (مع الاختلاف في نوع الإصلاح المنشود ففي دراسة الجبر هو إصلاح تربوي، وفي دراسة الحجار تم تحديد الأولويات في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية وهو ما اختلف عن موضوع وهدف الدراسة الحالية).**

**وقد تفردت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها:**

- 1) تناولت أولويات الإصلاح المدرسي في مكان وزمان مختلفين عن مكان وزمان الدراسات السابقة
- 2) تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة
- 3) تناولت الإصلاح المدرسي من ستة محاور رئيسة وهي الموارد المادية والموارد البشرية والتعليم والتعلم، والمجتمع المحلي، والمنهاج، وشؤون الطلبة
- 4) الدراسة الحالية من الدراسات القلائل في كلية التربية التي اتخذت من الإصلاح المدرسي موضوعاً للدراسة مما يجعلها رصيلاً لكلية التربية في هذا المجال.

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

1. في تصميم الإطار النظري من حيث تناول مفهوم الإصلاح المدرسي وطبيعته وأهدافه ومقوماته، وأبعاده ومعوقاته.
2. رصد بعض تجارب الدول في مجال الإصلاح المدرسي، من منطلق أن التربية المقارنة مصدراً هاماً للإصلاح المدرسي، ذلك أنها تعطي تصوراً واضحاً للاتجاهات العالمية الراهنة في التطوير والتجديد، وتزودنا بخبرات وتجارب مفيدة عن النظم التعليمية الأخرى.
3. بناء أداة الدراسة وفي تحديد الأولويات التي يمكن إعطاؤها المزيد من الأهمية في جوانب الإصلاح المدرسي.
4. اختيار منهج الدراسة.
5. اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

- ◆ منهج الدراسة.
- ◆ مجتمع الدراسة.
- ◆ عينة الدراسة.
- ◆ أدوات الدراسة.
- ◆ صدق الاستبانة.
- ◆ ثبات الاستبانة.
- ◆ إجراءات الدراسة.
- ◆ المعالجات الإحصائية.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

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

#### أولاً: منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه " المنهج الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحلها". ( الأغا، 1998: 41)

وتهدف الدراسة الحالية إلى رصد أولويات الإصلاح المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتحديد سبل تحقيق هذه الأولويات. وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال استبيان تم إعداده لهذا الغرض، وتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2010، 2011 والبالغ عددهم (134) مديراً ومديرة. (إحصائية وزارة التربية والتعليم: 2011)

#### ثالثاً: عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (114) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2010، 2011، بعد استبعاد العينة الاستطلاعية والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول رقم (1-4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس وعدد سنوات الخدمة والمنطقة التعليمية

النسبة المئوية%	العدد	الجنس
45.61	52.00	ذكر
54.39	62.00	أنثى
100.00	114.00	المجموع
النسبة المئوية%	العدد	سنوات الخدمة
6.14	7.00	أقل من 5 سنوات
18.42	21.00	من 5 - 10 سنوات
75.44	86.00	أكثر من 10 سنوات
100.00	114.00	المجموع
النسبة المئوية%	العدد	المنطقة التعليمية
21.93	25.00	شمال غزة
15.79	18.00	شرق غزة
19.30	22.00	غرب غزة
13.16	15.00	وسط غزة
18.42	21.00	خان يونس
11.40	13.00	رفح
100.00	114.00	المجموع

## رابعاً: أداة الدراسة :

أعدت الباحثة أداة لتحديد أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تحقيقها، حيث تعتبر "الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيب" (ملحم، 2001: 300).

وفي إطار الأدب التربوي الإداري الحديث الذي سبق أن عرضناه، وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها، وفي ضوء استطلاع رأي عينة من المتخصصين في التربية عن طريق الدراسة الاستطلاعية، التي استخلصنا منها مجالات معينة، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- القيام بدراسة استطلاعية لتحديد المجالات الرئيسية للاستبانة، حيث قامت الباحثة باستطلاع آراء فريق من الخبراء التربويين، من خلال توزيع استبيان يحتوي سؤال مفتوح حول مجالات الإصلاح المدرسي والفقرات المقترحة ضمن كل مجال. وقد راعت الباحثة أن يكون الفريق المستهدف بهذه الدراسة الاستطلاعية من الخبراء الحاصلين على درجة الدكتوراة أو الماجستير في التربية والعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي كمدراء أقسام ومشرفين تربويين ومدراء مدارس، لصلتهم المباشرة بموضوع الدراسة.

- تم تحديد المجالات الرئيسة التي تتكون منها الاستبانة بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية، وهي (الموارد البشرية، الموارد المادية، التعليم والتعلم، المجتمع المحلي، المنهاج، شؤون الطلبة).

- صياغة الفقرات التي تدرج تحت كل مجال.

- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي شملت (92) فقرة موزعة على المجالات الستة والملحق رقم (3) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.

- عرض الاستبانة على المشرف من أجل تحديد مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- عرض الاستبانة على (21) من المحكمين التربويين، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة ومدراء عامون في وزارة التربية والتعليم العالي، وخبراء تربويون من مركز القطان للبحث والتطوير التربوي، والملحق رقم (4) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف (27) فقرة من فقرات الاستبانة،

وكذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها

النهائية (65) فقرة موزعة على ستة مجالات، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق

مقياس ليكرت الثلاثي (3 كبيرة، 2 متوسطة، 1 صغيرة) ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت

الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (3-1=2)،

ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الثلاثة للحصول على طول الفقرة أي (2÷3=0.67)

،بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك

لتحديد الحد الأعلى للفقرة الأولى وهكذا حسب الجدول التالي:

الاستبانة	كبيرة	متوسطة	صغيرة
الدرجة	3	2	1
الفترة	2.36 - 3	1.68 - 2.35	1 - 1.67
الوزن النسبي	78.10% - 100%	55.67% - 78%	33.33% - 55.66%

اختارت الباحثة الدرجة (3) للاستجابة درجة الأولوية كبيرة وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100%، وهو يتناسب مع الاستجابة لمعرفة أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة. والملحق رقم (5) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

- ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة (البيانات الشخصية) لمجتمع وعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من (65) فقرة موزعة على ستة مجالات تتناول أولويات الإصلاح المدرسي كالتالي:

- المجال الأول: الموارد البشرية ويتكون من (18) فقرة.

- المجال الثاني: الموارد المادية ويتكون من (11) فقرة.

- المجال الثالث: التعليم والتعلم ويتكون من (11) فقرة.

- المجال الرابع: المجتمع المحلي ويتكون من (8) فقرات.

- المجال الخامس: المنهاج ويتكون من (9) فقرات.

- المجال السادس: شؤون الطلبة ويتكون من (8) فقرات.

القسم الثالث: يتكون من سؤال مفتوح يبين سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

### خامساً: صدق الاستبانة :

ويقصد بصدق الاستبانة: أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وقامت الباحثة

بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### 1- صدق المحكمين :

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في التربية ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية وفي وزارة التربية والتعليم العالي، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الستة للاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد فقرات الاستبانة (65) فقرة .

## 2- صدق الاتساق الداخلي :

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) مديراً ومديرة مدرسة، من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الأول: (الموارد البشرية ) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (2-4):

### الجدول (2-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول " الموارد البشرية " مع الدرجة الكلية للمجال الأول

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	إدخال التجديدات التي تسهم في التحسين المدرسي	0.640	داله عند 0.01
2-	استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد المدارس على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية	0.677	داله عند 0.01
3-	متابعة تقارير وتوصيات المشرفين التربويين وتحليلها والاستفادة منها	0.580	داله عند 0.01
4-	إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها	0.469	داله عند 0.05
5-	تحديث معايير اختيار مديري المدارس وتطويرها وفق المعايير الوطنية	0.629	داله عند 0.01
6-	تبني سياسة تفويض السلطة للوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية	0.823	داله عند 0.01
7-	إجراء البحوث الإجرائية لعلاج المشكلات وتحسين الأداء في المدرسة	0.570	داله عند 0.01
8-	عقد برامج تدريبية مستمرة حول أحدث ما توصل إليه العلم في إدارة الأزمات.	0.676	داله عند 0.01
9-	إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة.	0.661	داله عند 0.01
10-	تنظيم عمليات التدريب بحيث تلبي حاجات المعلمين.	0.806	داله عند 0.01
11-	توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين.	0.770	داله عند 0.01
12-	إيجاد نظام للحوافز والمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية.	0.614	داله عند 0.01
13-	تخفيض عبء المعلم الأسبوعي.	0.634	داله عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14-	تزويد المعلمين باللوائح والقوانين المدرسية.	0.758	داله عند 0.01
15-	قيام المعلمين بإعداد ملفات انجاز تساعد على تحسين أدائهم.	0.678	داله عند 0.01
16-	تحسين أداء المعلمين الجدد من خلال تدريبهم وتمييزهم مهنيًا.	0.543	داله عند 0.05
17-	تبادل الزيارات الصفية للاستفادة من خبرات الزملاء في تطوير الأداء.	0.573	داله عند 0.01
18-	تشكيل منتدى دوري في المدرسة يلتقي فيه الأعضاء لمناقشة القضايا التعليمية والمستجدات في مجال المهنة.	0.688	داله عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.537

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.444

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول الموارد البشرية " والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.469-0.823)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (18) والتي تساوي (0.444)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الثاني: (الموارد المادية) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (3-4):

الجدول (3-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني " الموارد المادية " مع الدرجة الكلية للمجال الثاني

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	إعداد برنامج محوسب لتطوير الإدارة المدرسية ضمن خطة الحكومة الالكترونية	0.655	داله عند 0.01
2.	توفير المستلزمات المالية الضرورية للأنشطة الطلابية	0.824	داله عند 0.01
3.	توفير أثاث مدرسي مناسب للطلبة	0.554	داله عند 0.05
4.	إصلاح المرافق المدرسية (مشارب، دورات مياه،...)	0.793	داله عند 0.01
5.	تطوير المختبرات ( الحاسوب، العلوم،.....)	0.780	داله عند 0.01
6.	صيانة السبورات الصفية بصورة دورية	0.462	داله عند 0.05
7.	توفير غرفة مصادر للتعلم بالمدرسة ومجهزة بأحدث الإمكانيات	0.670	داله عند 0.01
8.	العمل على تزيين الساحات المدرسية والممرات	0.684	داله عند 0.01
9.	توفير الملاعب والصالات الرياضية	0.729	داله عند 0.01
10.	تفعيل استخدام المكتبة الكترونياً	0.649	داله عند 0.01
11.	إيجاد موقع على الانترنت للمدرسة يتواصل من خلاله المعلمون وأولياء الأمور والتلاميذ.	0.572	داله عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.561

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.444

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني " الموارد المادية " والدرجة الكلية لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.462-0.824)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية ( 18 ) والتي تساوي (0.444)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الثالث: (التعليم والتعلم) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (4-4):

#### الجدول (4-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث " التعليم والتعلم " مع الدرجة الكلية للمجال الثالث

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توفير بيئة تعليمية نشطة وحافزة على التعلم.	0.676	داله عند 0.01
2	توظيف مصادر التعلم المتنوعة في عملية التعليم والتعلم.	0.701	داله عند 0.01
3	دعم التعلم التعاوني بين الطلبة.	0.672	داله عند 0.01
4	دعم التعلم الذاتي لدى الطلبة.	0.672	داله عند 0.01
5	عقد ورش عمل وندوات لإكساب المعلمين مهارات توظيف التكنولوجيا في التعليم والتعلم.	0.758	داله عند 0.01
6	جعل حجرات الدراسة بيئات للتعلم يتدرب فيها الطلبة على العصف الذهني وحل المشكلات.	0.619	داله عند 0.01
7	متابعة خطط معالجة ضعف التحصيل لدى الطلبة	0.679	داله عند 0.01
8	دعم التقويم المستمر للوقوف على مدى تقدم الطلاب	0.665	داله عند 0.01
9	توزيع كتيبات إرشادية إثرائية لتحسين مستوى الطلبة	0.633	داله عند 0.01
10	متابعة نتائج الاختبارات المدرسية وتحليلها والاستفادة منها.	0.527	داله عند 0.05
11	تطوير الأساليب التعليمية المستخدمة.	0.736	داله عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.561

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.444

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "التعليم والتعلم" والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.527-0.758)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (18) والتي تساوي (0.444)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الرابع: (المجتمع المحلي) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (4-5):

#### الجدول (4-5)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع "المجتمع المحلي" مع الدرجة الكلية للمجال الرابع

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تفعيل عمليات الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.	0.555	داله عند 0.05
2.	بناء علاقات طيبة مع أولياء أمور الطلبة والتعاون معهم	0.635	داله عند 0.01
3.	المشاركة مع البيئة المحلية في إحياء المناسبات (الإسلامية - الوطنية - العالمية)	0.886	داله عند 0.01
4.	اطلاع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم أولاً بأول	0.523	داله عند 0.05
5.	مشاركة طلبة المدرسة للمجتمع المحلي في تنفيذ أعمال تطوعية	0.779	داله عند 0.01
6.	استضافة خبراء ومتخصصين من المجتمع المحلي لعقد لقاءات تربوية للمعلمين والطلبة.	0.840	داله عند 0.01
7.	إتاحة مرافق المدرسة لخدمة المجتمع المحلي بطريقة آمنة (المكتبة المدرسية - مختبر الحاسوب - الملاعب - ... إلخ)	0.723	داله عند 0.01
8.	إشراك مجلس أولياء الأمور في إعداد الخطة المدرسية والمساهمة في تنفيذها.	0.758	داله عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.561

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.444

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "المجتمع المحلي" والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.523-0.886)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (18) والتي تساوي (0.444)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال الخامس: (المنهاج) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (6-4):

#### الجدول (6-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الخامس "المنهاج" مع الدرجة الكلية للمجال الخامس

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تطوير المناهج بما يتلاءم مع خصوصية البيئة الفلسطينية	0.832	داله عند 0.01
2.	تفعيل التكامل بين المباحث الدراسية المختلفة .	0.614	داله عند 0.01
3.	الاهتمام بالأنشطة اللاصفية التي تحقق أهداف المنهاج	0.614	داله عند 0.01
4.	المواءمة بين موضوعات المنهاج والوقت المتاح.	0.826	داله عند 0.01
5.	تضمين المنهاج المدرسي طرق تدريس ومداخل تعلم تستند إلى البحث والاستقصاء.	0.492	داله عند 0.05
6.	مراعاة المنهاج لقدرات واحتياجات الطلبة	0.867	داله عند 0.01
7.	تزويد المعلمين بمواد اثرائية للمنهاج	0.760	داله عند 0.01
8.	إشراك المعلمين في تقييم المنهاج	0.748	داله عند 0.01
9.	إعادة النظر في المنهاج الفلسطيني الجديد بناء على التقييم الشامل.	0.546	داله عند 0.05

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.561

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.444

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس "المنهاج" والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.492-0.867)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (18) والتي تساوي (0.444)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لفقرات المجال السادس: (شؤون الطلبة) والدرجة الكلية لفقراته كما هو مبين بالجدول رقم (7-4):

## الجدول (7-4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال السادس "شؤون الطلبة" مع الدرجة الكلية للمجال السادس

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	جعل الطالب محور العملية التعليمية	0.687	داله عند 0.01
2.	تنويع أساليب تقويم الطلبة (امتحانات،بحوث،ملفات انجاز،.....)	0.697	داله عند 0.01
3.	غرس القيم والاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة	0.551	داله عند 0.05
4.	دعم الإرشاد النفسي والاجتماعي للطلبة.	0.697	داله عند 0.01
5.	التقليل من الكثافة الصفية قدر الإمكان	0.701	داله عند 0.01
6.	دراسة أسباب فشل بعض الطلبة ومساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي تقابلهم	0.740	داله عند 0.01
7.	توفير معلم تربية خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة من الطلبة	0.723	داله عند 0.01
8.	إعداد برامج خاصة لرعاية الموهوبين من الطلبة وتطوير قدراتهم.	0.728	داله عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.561

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.444

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس "شؤون الطلبة" والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.551-0.740)، وكذلك قيمة ر المحسوبة أكبر من قيمة ر الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (18) والتي تساوي (0.444)، وبذلك تعتبر فقرات المجال السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى، كذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (8-4) يوضح ذلك.

الجدول (4-8)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

شؤون الطلبة	المنهاج	المجتمع المحلي	التعليم والتعلم	الموارد المادية	الموارد البشرية	المجموع	
						1	المجموع
					1	0.861	الموارد البشرية
				1	0.625	0.733	الموارد المادية
			1	0.533	0.559	0.864	التعليم والتعلم
		1	0.704	0.536	0.554	0.802	المجتمع المحلي
	1	0.746	0.829	0.482	0.657	0.869	المنهاج
1	0.817	0.584	0.876	0.453	0.543	0.795	شؤون الطلبة

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.561

ر الجدولية عند درجة حرية (18) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.444

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

سادساً: ثبات الاستبانة Reliability:

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

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حيث قامت الباحثة بتجزئة الاستبانة إلى نصفين، الفقرات الفردية مقابل الفقرات الزوجية لكل مجال من مجالات الاستبانة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient)

$$r^2 = \frac{\text{ث}}{r+1}$$

حيث  $r =$  معامل الثبات الذي نريد الحصول عليه.

$r =$  معامل الارتباط بين درجات الأفراد على نصفي الاستبانة.

والجدول (4-9) يوضح ذلك:

الجدول (4-9)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل

ومعامل الثبات بعد التعديل

معامل الثبات بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	المجالات
0.884	0.793	18	الموارد البشرية
0.659	0.657	11*	الموارد المادية
0.769	0.752	11*	التعليم والتعلم
0.834	0.715	8	المجتمع المحلي
0.847	0.845	9*	المنهاج
0.696	0.534	8	شؤون الطلبة
0.814	0.813	65*	المجموع

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.814)، وهذا يدل على أن الاستبانة

تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## 2- طريقة ألفا كرونباخ :

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ،

وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل مجال من

مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل حسب المعادلة التالية:

$$\text{ألفا كرونباخ} = \frac{1 - \frac{\sum s^2 ع^2}{n}}{1 - \frac{\sum s^2 ع^2}{n^2}}$$

الفا = معامل ثبات الاستبيان  
 ن = عدد مفردات الاستبيان  
 ع<sup>2</sup> س = تباين مفردات الاستبيان = ع<sup>2</sup> = تباين الاستبيان ككل  
 والجدول (4-10) يوضح ذلك:

#### الجدول (4-10)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الموارد البشرية	18	0.918
الموارد المادية	11	0.875
التعليم والتعلم	11	0.872
المجتمع المحلي	8	0.861
المنهاج	9	0.868
شؤون الطلبة	8	0.835
المجموع	65	0.964

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.964)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة، ويعني ذلك أن هذه الأداة لو أعيد تطبيقها على أفراد الدراسة أنفسهم أكثر من مرة لكانت النتائج مطابقة بشكل كامل تقريباً ويطلق على نتائجها بأنها ثابتة.

#### سابعاً: إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

- 1- إعداد الأداة بصورتها النهائية.
- 2- حصلت الباحثة على كتاب موجه من عمادة كلية الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية إلى وكيل وزارة التربية والتعليم العالي؛ لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانات على مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة وملحق رقم (2) يوضح ذلك.

- 3- بعد حصول الباحثة على التوجيهات والتسهيلات من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، قامت الباحثة بتوزيع (20) استبانة أولية؛ للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
- 4- بعد إجراء الصدق والثبات قامت الباحثة بتوزيع (114) استبانة.
- 5- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

#### ثامناً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- 1- تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Science ، لتحليل البيانات ومعالجتها.
- 2- تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة:
- معامل ارتباط بيرسون: التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بإيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة.
  - معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- 3- تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية:
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية.
  - اختبار ت: لبيان دلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين
  - تحليل التباين الأحادي: لبيان دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتفسيرها

- 1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- 2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- 3- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتفسيرها

#### مقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تحقيقها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية)، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة والجدول (1-5) يوضح ذلك:

#### جدول (1-5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 114)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	الأبعاد
2	82.65	5.315	44.632	5088	18	الموارد البشرية
6	78.34	4.622	25.851	2947	11	الموارد المادية
3	81.10	4.417	26.763	3051	11	التعليم والتعلم
5	78.76	3.131	18.904	2155	8	المجتمع المحلي
4	79.79	3.902	21.544	2456	9	المنهاج
1	82.79	3.153	19.868	2265	8	شؤون الطلبة
	80.80	20.070	157.561	17962	65	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن مجال شؤون الطلبة قد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.79%)، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على وعي المدرء وإدراكهم بأن الطالب هو محور العملية التعليمية والهدف الرئيسي والمشارك لكافة الجهود المبذولة لتحسين العملية التعليمية وأن المقياس الحقيقي لقوة المدرسة هو نسبة تحصيل طلابها ونجاحهم في العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماسرز وكريستوفر (2007) والتي حددت نقاط أساسية للإصلاح المدرسي كان أولها الاستجابة لاحتياجات الطلاب المتنوعة. كما تتفق أيضا مع دراسة المناعمة (2005) والتي حصل فيها مجال شؤون الطلبة على مرتبة عالية.

وحصلت الموارد البشرية على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.65%)، وهذا يدل على وعي المدرء وإيمانهم العميق بأن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية. وأن مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف عليها كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق استغلال الموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكراسنة والخراطة (2007) والتي ركزت على العنصر البشري من خلال تقديم تصور للإصلاح المدرسي يقوم على بيان دور الانسجام بين العناصر الإنسانية الأربعة للنظام المدرسي (المعلمين والمديرين والمتعلمين وأولياء أمورهم).

وحصل التعليم والتعلم على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (81.10%)، وتفسر الباحثة ذلك بكون هذا المجال هو محصلة التفاعل بين المعلمين والطلبة، وبالتالي إذا تم تطوير المعلمين مهنيًا، وتم الاهتمام بمشكلات الطلبة خاصة ضعف التحصيل والكثافة الصفية العالية، فإن التعليم والتعلم سيتحسن تبعاً لذلك.

في حين حصل المنهاج على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (79.79%)، ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين قد يرون أن تطوير المناهج هو من مهام لجان المناهج الوزارة، وأنه قد تم بذل جهد في تطوير المنهاج الفلسطيني الجديد، وبالتالي قد يحتاج إلى تحسين ولكنه ليس أولوية من وجهة نظرهم.

في حين حصل المجتمع المحلي على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (78.76%)، ويعود ذلك إلى كون المجتمع المحلي هو من مجالات اهتمام المدرء، ولكن يرى معظمهم أن الأولوية دوماً في الإصلاح المدرسي البدء بتحسين البيئة الداخلية للمدرسة ثم التوجه للبيئة الخارجية والتفاعل معها والإفادة منها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكراسنة والخراطة

(2007) التي توصلت إلى تقديم تصور يؤكد أن الإصلاح المدرسي يجب أن يبدأ من داخل المدرسة لا من خارجها.

في حين حصل مجال الموارد المادية على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (78.34%)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة المتأخرة لمجال الموارد المادية بكون الإضافات والتحسينات على المباني المدرسية والتقنيات والمكتبات غالباً ما تكون محدودة ومخطط لها من قبل وزارة التربية والتعليم، مما يدل على محدودية مشاركة المدراء في إجراء تحسينات مادية جذرية على المدارس. إضافة إلى تعود المدراء على العمل والانجاز في ظل الحصار ومحدودية الموارد. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المناعمة (2005) والتي حصل فيها مجال الموارد المادية على نسبة مرتفعة جداً.

أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي (80.80%).

وقد قامت الباحثة بتحليل فقرات كل مجال على حدة عن طريق استخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:

### المجال الأول: الموارد البشرية:

#### الجدول ( 2-5 )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 114 )

رقم الفقرة	الفقرة	صغيرة	متوسطه	كبيرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	إدخال التجديدات التي تسهم في التحسين المدرسي	2	36	76	302	2.649	0.515	88.30	5
2	استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد المدارس على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية	4	27	83	307	2.693	0.534	89.77	3
3	متابعة تقارير وتوصيات المشرفين التربويين وتحليلها والاستفادة منها	2	24	88	314	2.754	0.472	91.81	2
4	إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها	6	42	66	288	2.526	0.598	84.21	9
5	تحديث معايير اختيار مديري المدارس وتطويرها وفق المعايير الوطنية	4	59	51	275	2.412	0.561	80.41	13
6	تبني سياسة تفويض السلطة للوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية	5	43	66	289	2.535	0.583	84.50	7

رقم الفقرة	الفقرة	صغيرة	متوسطه	كبيرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
7	إجراء البحوث الإجرائية لعلاج المشكلات وتحسين الأداء في المدرسة	14	60	40	254	2.228	0.652	74.27	16
8	عقد برامج تدريبية مستمرة حول أحدث ما توصل إليه العلم في إدارة الأزمات.	12	61	41	257	2.254	0.635	75.15	15
9	إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة.	4	55	55	279	2.447	0.566	81.58	12
10	تنظيم عمليات التدريب بحيث تلبي حاجات المعلمين.	3	50	61	286	2.509	0.552	83.63	10
11	توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين.	3	35	76	301	2.640	0.534	88.01	6
12	إيجاد نظام للحوافز والمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية.	21	41	52	259	2.272	0.756	75.73	14
13	تخفيض عبء المعلم الأسبوعي.	24	48	42	246	2.158	0.748	71.93	17
14	تزويد المعلمين باللوائح والقوانين المدرسية.	11	36	67	284	2.491	0.668	83.04	11
15	قيام المعلمين بإعداد ملفات انجاز تساعدهم على تحسين أدائهم.	5	43	66	289	2.535	0.583	84.50	8
16	تحسين أداء المعلمين الجدد من خلال تدريبهم وتمييزهم مهنيًا.	6	26	82	304	2.667	0.575	88.89	4
17	تبادل الزيارات الصفية للاستفادة من خبرات الزملاء في تطوير الأداء.	2	23	89	315	2.763	0.467	92.11	1
18	تشكيل منتدى دوري في المدرسة يلتقي فيه الأعضاء لمناقشة القضايا التعليمية والمستجدات في مجال المهنة.	23	57	34	239	2.096	0.704	69.88	18

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

- الفقرة (17) والتي نصت على " تبادل الزيارات الصفية للاستفادة من خبرات الزملاء في تطوير الأداء " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (92.11%).

**وتعزو الباحثة ذلك إلى:**

– وعي مدراء المدارس بأهمية تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين في الارتقاء بهم عن طريق نشر الخبرات التربوية وصقل تجارب المعلمين وتحديد جوانب التميز وألويات التطوير.

– متابعة لجان المتابعة من المديرية والوزارة لسجل الزيارات التبادلية بين المعلمين وحث المديرين على تفعيلها وإعداد سجل شهري ينظم هذه الزيارات يتم فيه تحديد اليوم والتاريخ والمعلم الزائر والمزار والحصّة والصف والهدف من الزيارة.

– قد يعتمد مدير المدرسة على الزيارات التبادلية كأحد الأساليب الإشرافية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة المفرج وآخرون (2007) التي توصلت إلى أن إعداد المعلم وتمميته مهنيًا هي عملية مستمرة تتصف بالديمومة وبالوقوف على كل السبل والاتجاهات المعاصرة في هذا المجال، بما فيها الزيارات الصفية التبادلية بين المعلمين.

كما اتفقت مع دراسة جاريت (2007)، التي توصلت إلى أن التواصل بين المعلمين في المدارس لتطوير المواد والمناهج هو من نماذج الإصلاح المدرسي التي أثبتت نجاحها.

واتفقت أيضا مع دراسة ماكدونالد وكلي (McDonald & Klie, 2003) التي توصلت إلى أهمية تصميم شبكات توفر فرص تواصل بين المعلمين، وأكدت أن عزلة المعلمين تمثل معوقاً حقيقياً للإصلاح والتحسين المدرسي.

• **الفقرة (3)** والتي نصت على " متابعة تقارير وتوصيات المشرفين التربويين وتحليلها والاستفادة منها " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (91.81%).

**وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:**

– إدراك مديرو المدارس لأهمية عملية الإشراف التربوي كونها عملية فنية تعاونية، تتم بين المشرف والمعلم ويقصد بها تطوير وتحسين العملية التعليمية بكافة جوانبها .

– إيمان المدراء بأن المشرف التربوي هو خبير فني وظيفته الرئيسة مساعدة المعلمين على النمو المهني وحل المشكلات التعليمية التي تواجههم، لذلك لا بد من متابعة توصياته وتقاريره لضمان سير عمليتي التعليم والتعلم على أكمل وجه.

**وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:**

• **الفقرة (13)** والتي نصت على " تخفيض عبء المعلم الأسبوعي " احتلت المرتبة السابعة عشر بوزن نسبي قدره (71.93%).

وترى الباحثة أن هذه النسبة لا ترقى إلى المستوى المطلوب، ولكن يمكن تفسيرها كالتالي:

- الاقتصاد في تعيين المصادر البشرية المطلوبة.
- إيمان مدراء المدارس بأن العمل التربوي مهنة سامية يؤديها المعلمون تجاه طلبتهم، فمهما كان العبء التدريسي فهذا لا يؤثر على عطائهم ونوعية علاقاتهم مع طلبتهم وزملائهم.
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ماس (2006) والتي أوصت بضرورة تخفيف عبء المعلم الدراسي للقيام بأبحاث تربوية والاطلاع على نتائج الأبحاث المدونة في المجالات المحكمة.

• **الفقرة (18)** والتي نصت على "تشكيل منتدى دوري في المدرسة يلتقي فيه الأعضاء لمناقشة القضايا التعليمية والمستجدات في مجال المهنة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.88%).

وترى الباحثة أن هذه النسبة لا ترقى إلى المستوى المطلوب، ولكن يمكن تفسيرها كالتالي:

- أن عمل المدارس بنظام الفترتين، وتقليص وقت الحصة، وعدم وجود وقت كافٍ قد يحول دون تشكيل مثل هذه المنتديات في المدارس.
- انشغال المدير بالجوانب الإدارية نتيجة المهام الملقاة على كاهله.
- قلة الميزانيات التي يتم رصدها من السلف المدرسية لتشكيل مثل هذه المنتديات.
- عدم استثمار مدير المدرسة لقدرات المعلمين المتميزين ومواهبهم لخوض مثل هذه المشاريع الجريئة.

## المجال الثاني: الموارد المادية:

الجدول ( 3-5 )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني وكذلك ترتيبها في المجال ( ن = 114 )

رقم الفقرة	الفقرة	صغيرة	متوسطه	كبيرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	إعداد برنامج محوسب لتطوير الإدارة المدرسية ضمن خطة الحكومة الالكترونية	11	43	60	277	2.430	0.665	80.99	5
2	توفير المستلزمات المالية الضرورية للأنشطة الطلابية	12	54	48	264	2.316	0.656	77.19	7
3	توفير أثاث مدرسي مناسب للطلبة	7	34	73	294	2.579	0.608	85.96	2
4	إصلاح المرافق المدرسية (مشارب، دورات مياه، ...)	4	36	74	298	2.614	0.557	87.13	1
5	تطوير المختبرات ( الحاسوب، العلوم، .....	5	46	63	286	2.509	0.584	83.63	4
6	صيانة السبورات الصفية بصورة دورية	5	42	67	290	2.544	0.582	84.80	3
7	توفير غرفة مصادر للتعلم بالمدرسة ومجهزة بأحدث الإمكانيات	33	39	42	237	2.079	0.811	69.30	10
8	العمل على تزيين الساحات المدرسية والممرات	8	60	46	266	2.333	0.605	77.78	6
9	توفير الملاعب والصالات الرياضية	17	56	41	252	2.211	0.685	73.68	9
10	تفعيل استخدام المكتبة الكترونياً	39	44	31	220	1.930	0.784	64.33	11
11	إيجاد موقع على الانترنت للمدرسة يتواصل من خلاله المعلمون وأولياء الأمور والتلاميذ.	17	45	52	263	2.307	0.718	76.90	8

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

- الفقرة (4) والتي نصت على " إصلاح المرافق المدرسية (مشارب، دورات مياه، ...) " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (87.13 %).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الأسباب الآتية:

- إدراك المدراء لأهمية المبنى المدرسي باعتباره البيئة التي يعيش فيها التلميذ أو الطالب ويقضي فيها وقتاً طويلاً، يتلقى فيه الأسس التعليمية والتربوية التي تساهم في تأهيله ليكون عضواً فاعلاً في مجتمعه.
- أن أغلبية المباني المدرسية قديمة لا تتوفر فيها الشروط الفنية والمعايير التخطيطية التي تجعل منها مبنى تعليمي نموذجي يساهم في الرفع من مستوى التحصيل العلمي للطلبة.
- وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أورنستين وآخرون (2009)، ودراسة الأمين (د ت) في التأكيد على أهمية إصلاح الأبنية المدرسية ومرافقها من أجل تحقيق أهداف الإصلاح التعليمي.

• **الفقرة (3)** والتي نصت على " توفير أثاث مدرسي مناسب للطلبة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (85.96%).  
وتعزو الباحثة ذلك لعدة أسباب:

- عدم توفر الأثاث المدرسي والإضاءة الطبيعية والتهوية بشكل جيد لعدد كبير من المدارس
- وعي المدراء بأهمية توفير بيئة تعليمية مناسبة للطلبة ضمن مواصفات جيدة من أجل توفير الهدوء والراحة أثناء العملية التعليمية وذلك لضمان كفاءة التحصيل العلمي للطلاب.
- وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الأمين (د ت) في أن تزويد المبنى المدرسي بالمقاعد المناسبة للطلبة والمظلات الواقية وصالات الأنشطة والهوايات هو من متطلبات ومواصفات المبنى المدرسي ضمن المعايير التخطيطية والمعمارية لمختلف المراحل التعليمية والمحددة من قبل المختصين في مجال التخطيط العمراني. كما تتفق مع دراسة الصالح (2007) التي أكدت على ضرورة توفير الدعم الفني والموارد المطلوبة للإصلاح المدرسي (بشرية، تقنية، مالية، وتسهيلات،...)

وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:

- **الفقرة (7)** والتي نصت على " توفير غرفة مصادر للتعلم بالمدرسة ومجهزة بأحدث الإمكانيات " احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي قدره (69.30%).
- و على الرغم من أهمية الفقرة إلا أن الباحثة تعزو هذه النسبة المتدنية إلى الأسباب التالية:

- اهتمام المدير بالجوانب الإدارية نتيجة المهام الملقاة على كاهله على حساب الجوانب الفنية الأخرى.

- ضعف الوعي لدى بعض المدراء بأهمية غرفة المصادر في المدرسة ودورها الفاعل في تحسين عمليتي التعليم والتعلم.
- قلة الميزانيات التي يتم رصدها من السلف المدرسية لتجهيز غرفة مصادر للتعلم بالمدرسة.
- قلة استثمار مدير المدرسة لقدرات ومواهب المعلمين المتميزين وخصوصاً معلمي الفنون والتكنولوجيا وكذلك الطلبة الموهوبين لتجهيز غرفة مصادر للتعلم بالمدرسة.

• **الفقرة (10)** والتي نصت على " تفعيل استخدام المكتبة الكترونياً " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.33%).

وترى الباحثة أن هذه النتيجة لا ترقى إلى المستوى المطلوب ويمكن تحليلها كالتالي:

- ضعف الميزانيات المخصصة لإثراء المكتبات المدرسية وتطويرها.
- عزوف المعلمين والطلاب عن ارتياد المكتبة مما يحد من الاهتمام بالمكتبة وتطويرها.
- اشتراك مدرستين في غرفة المكتبة المدرسية بحيث تكون المكتبة مشتركة بين المدرستين مما يضعف اهتمام كلا المديرين بتطوير المكتبة.
- أن تفعيل استخدام المكتبة الكترونياً بحاجة إلى طاقم متخصص وأمين مكتبة مؤهل جيداً وإمكانات مادية لا تتوفر في المدارس الحكومية بقطاع غزة.

وتختلف هذه النتيجة مع توصيات مؤتمر إصلاح التعليم في مصر (2004) والذي تركزت مناقشاته حول دور المكتبات في تطوير وإصلاح التعليم والبحث العلمي وضرورة تفعيله بشكل جاد للنهوض بمستوى المدارس.

المجال الثالث: التعليم والتعلم :

الجدول ( 4-5 )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث وكذلك ترتيبها في المجال ( ن = 114 )

رقم الفقرة	الفقرة	صغيرة	متوسطه	كبيرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توفير بيئة تعليمية نشطة وحافزة على التعلم.	3	40	71	296	2.596	0.544	86.55	2
2	توظيف مصادر التعلم المتنوعة في عملية التعليم والتعلم.	4	53	57	281	2.465	0.567	82.16	6
3	دعم التعلم التعاوني بين الطلبة.	6	53	55	277	2.430	0.595	80.99	7
4	دعم التعلم الذاتي لدى الطلبة.	10	48	56	274	2.404	0.648	80.12	8
5	عقد ورش عمل وندوات لإكساب المعلمين مهارات توظيف التكنولوجيا في التعليم والتعلم.	13	60	41	256	2.246	0.646	74.85	9
6	جعل حجرات الدراسة بيئات للتعلم يتدرب فيها الطلبة على العصف الذهني وحل المشكلات.	12	64	38	254	2.228	0.625	74.27	10
7	متابعة خطط معالجة ضعف التحصيل لدى الطلبة	4	39	71	295	2.588	0.561	86.26	3
8	دعم التقويم المستمر للوقوف على مدى تقدم الطلاب	4	42	68	292	2.561	0.565	85.38	4
9	توزيع كتيبات إرشادية إثرائية لتحسين مستوى الطلبة	21	57	36	243	2.132	0.698	71.05	11
10	متابعة نتائج الاختبارات المدرسية وتحليلها والاستفادة منها.	5	30	79	302	2.649	0.564	88.30	1
11	تطوير الأساليب التعليمية المستخدمة.	7	47	60	281	2.465	0.612	82.16	5

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

- الفقرة (10) والتي نصت على "متابعة نتائج الاختبارات المدرسية وتحليلها والاستفادة منها" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.30%).
- وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- أن هناك ضعفاً وقصوراً واضحاً بحاجة إلى تطوير وتحسين في مجال إعداد الاختبارات المدرسية وتحليلها ومتابعة نتائجها.

- حرص مديري المدارس على رفع كفاءة المعلمين في مجال بناء الاختبارات وتحليلها والاستفادة من نتائجها، كونها من أهم أدوات تقييم الطلبة وأكثرها شيوعاً واستخداماً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصالح (2007) التي أكدت على أهمية متابعة تقدم الطلبة بصفة دورية ومستمرة وقياس مدى تحقيق الأهداف لإبقاء الإصلاح في المسار الصحيح لتحقيق أهدافه.

- الفقرة (1) والتي نصت على "توفير بيئة تعليمية نشطة وحافزة على التعلم" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (86.55%).
- وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- حرص مديرو المدارس الثانوية على توفير بيئة مدرسية ذات مناخ إيجابي لأن ذلك يعتبر من عوامل نجاح الإدارة المدرسية.

- إدراك مديرو المدارس الثانوية للدور الهام الباعث على التعلم الذي تلعبه البيئة التعليمية النشطة.

- اهتمام مديري المدارس الثانوية بالطلبة باعتبارهم محور العملية التربوية، مما يستدعي توفير بيئة مدرسية يشعرون فيها بالطمأنينة والارتياح، وتكون محفزة لهم على الاجتهاد والإنجاز.

وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:

- الفقرة (6) والتي نصت على "جعل حجرات الدراسة بيئات للتعلم يتدرب فيها الطلبة على العصف الذهني وحل المشكلات" احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي قدره (74.27%).
- وبالرغم من تدني هذه النسبة إلا أن الباحثة تعزو ذلك إلى:

- انشغال المدير بالجوانب الإدارية نتيجة المهام الملغاة على كاهله وقد يكون هذا الانشغال على حساب الجوانب الفنية الهامة أحياناً.

- قلة المتابعة لدى بعض المدراء لآخر المستجدات على الساحة التربوية من إصدارات ومؤلفات حديثة فيما يتعلق بالتعلم باستخدام طريقة العصف الذهني وأسلوب حل المشكلات.

- تخوف بعض المدراء من التكاليف المادية التي ستضطر المدارس إلى تحملها في ظل تبني مثل هذه الأساليب الحديثة في التدريس خصوصاً في ظل الإمكانيات المادية المحدودة التي تعاني منها المدارس.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة فيلد (2009) التي توصلت إلى أن استخدام برنامج رنزولي في التعلم والمعتمد على توفير فرص للطلبة للتعلم بطرق تدعم عمليات التعلم من خلال التفكير الإبداعي والعصف الذهني وتراعي خصوصية كل طالب، لديه القدرة على زيادة التحصيل العلمي للطلبة.

• **الفقرة (9)** والتي نصت على " توزيع كتيبات إرشادية إثرائية لتحسين مستوى الطلبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.05%).

وعلى الرغم من قصور هذه النتيجة إلا أن الباحثة يمكنها تفسيرها كالتالي:

- قلة الميزانيات التي يتم رصدها من السلف المدرسية لجهاز الإرشاد التربوي في المدارس.
- العبء الإداري المكلف به المدير والذي قد يكون عائقاً أمامه لمتابعة العملية الإرشادية في مدرسته والعمل على تحسينها.
- عدم استثمار مدير المدرسة لقدرات المرشد التربوي في إعداد مثل هذه الكتيبات والنشرات الإرشادية في المدرسة.
- قلة إدراك بعض المدراء لأهمية الكتيبات الإرشادية والاثرائية في تطوير العملية التربوية عن طريق تشجيع النمو النفسي للطلاب وإحداث التغيير الإيجابي في سلوكه والعمل على خلق جو مناسب للتعلم والتعليم.

## المجال الرابع: المجتمع المحلي:

الجدول ( 5-5 )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع وترتيبها في المجال ( ن = 114 )

رقم الفقرة	الفقرة	صغيرة	متوسطه	كبيرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تفعيل عمليات الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.	5	58	51	274	2.404	0.576	80.12	4
2	بناء علاقات طيبة مع أولياء أمور الطلبة والتعاون معهم	4	30	80	304	2.667	0.543	88.89	2
3	المشاركة مع البيئة المحلية في إحياء المناسبات (الإسلامية - الوطنية - العالمية)	6	51	57	279	2.447	0.596	81.58	3
4	اطلاع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم أولاً بأول	1	27	86	313	2.746	0.457	91.52	1
5	مشاركة طلبة المدرسة للمجتمع المحلي في تنفيذ أعمال تطوعية	13	65	36	251	2.202	0.627	73.39	6
6	استضافة خبراء ومتخصصين من المجتمع المحلي لعقد لقاءات تربوية للمعلمين والطلبة.	8	58	48	268	2.351	0.609	78.36	5
7	إتاحة مرافق المدرسة لخدمة المجتمع المحلي بطريقة آمنة (المكتبة المدرسية - مختبر الحاسوب - الملاعب - ... إلخ)	27	52	35	236	2.070	0.737	69.01	7
8	إشراك مجلس أولياء الأمور في إعداد الخطة المدرسية والمساهمة في تنفيذها.	33	46	35	230	2.018	0.776	67.25	8

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

- الفقرة (4) والتي نصت على "اطلاع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم أولاً بأول" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (91.52%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة إلى ما يلي:

- حرص المديرين على تفعيل دور الأسرة في الارتقاء بمستوى أبنائهم والتعرف على مستوياتهم وسلوكياتهم في المدرسة.
- قناعة الكثيرين من مديري المدارس بضرورة التكامل بين دور المدرسة والبيت من أجل تحسين أداء الطلبة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ماكدونالد وآخرون (2008) التي أكدت على أهمية توسيع نطاق الاتصال والتواصل بين الأسرة والمدرسة في زيادة التحصيل الأكاديمي لطلاب المدارس. كما اتفقت مع دراسة جاريت (2007) التي أوصت بضرورة إبلاغ الآباء بانجاز أبنائهم أولاً بأول لما في ذلك من دور كبير في تحسين تعليم الطلبة.

• **الفقرة (2)** والتي نصت على " بناء علاقات طيبة مع أولياء أمور الطلبة والتعاون معهم " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (88.89%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- إدراك مديري المدارس الثانوية لأهمية تحقيق التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- حاجة المدارس لدعم المجتمع المحلي لها سواء مادياً أو معنوياً.
- إدراك المدراء بأن الطالب هو القاسم المشترك بين المدرسة وولي الأمر مما يستلزم ضرورة توثيق الصلات وتكثيف الجهود من أجل نموه نمواً شاملاً متوازناً ليكون فرداً صالحاً نافعا لمجتمعه.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة بورمان (2009) التي أكدت على أهمية المشاركة المجتمعية في دعم برامج الإصلاح المدرسي الشامل وتحسين مخرجات الطلبة التحصيلية. كما تتفق مع دراسة الشرعي (2007) التي أكدت على أن التعليم مسؤولية الجميع وضرورة تفعيل أدوار كل من الأسرة والمدرسة كمنظومة تعليمية متكاملة في بيئة اجتماعية وثقافية موحدة لها أهدافها المشتركة. واتفقت أيضاً مع دراسة جاريت (2007) التي أكدت على دور الشراكة بين المدرسة والمجتمع في تحسين تعلم الطلبة.

وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:

• **الفقرة (7)** والتي نصت على " إتاحة مرافق المدرسة لخدمة المجتمع المحلي بطريقة آمنة (المكتبة المدرسية - مختبر الحاسوب - الملاعب - ... إلخ " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (69.01%).

و تعزو الباحثة ذلك إلى:

- عدم وجود قوانين وحرية كافية من وزارة التربية والتعليم لإتاحة الفرصة للمجتمع المحلي لاستغلال هذه المرافق لعدم وجود ضمانات بالمحافظة على هذه الممتلكات بشكل مسؤول.
  - قد يكون نظام المركزية المعمول به في وزارة التربية والتعليم أحد الأسباب التي قد تحول دون تمكن المدير من القيام بتنظيم نشاطات لخدمة وتنمية المجتمع المحلي .
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصغير (2007) والتي كان من نتائجها أن المدارس لازالت تعمل بمعزل عن المجتمع المحلي دون إقامة شراكة حقيقية مع مؤسساته.

• **الفقرة ( 8 )** والتي نصت على " إشراك مجلس أولياء الأمور في إعداد الخطة المدرسية والمساهمة في تنفيذها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.25%).

و تعزو الباحثة ذلك إلى:

- اعتقاد بعض المدراء بعدم توفر الوقت الكافي لديهم لإشراك أولياء الأمور في إعداد الخطة السنوية والمساهمة في تنفيذها.
  - عدم قناعة بعض المدراء بأهمية وضع الخطة المدرسية بناء على أرضية واسعة من المشاركة في الإعداد والتنفيذ من جانب كافة الأطراف المعنية (معلمين، أولياء أمور، طلبة).
  - قلة وعي بعض أولياء الأمور بأحقيتهم في المشاركة في اتخاذ قرارات تخص أبناءهم من خلال المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطة المدرسية .
- وتختلف هذه النتيجة مع دراسة توشي (2009) التي توصلت إلى أن إشراك الأسر وأعضاء المجتمع المحلي في التخطيط والتنفيذ لأنشطة تحسين المدارس هو من استراتيجيات التنظيم المدرسي لتحسين المدارس الثانوية ذات الأداء المنخفض.

## المجال الخامس: المنهاج

## الجدول ( 5-6 )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الخامس وترتيبها في المجال ( ن = 114 )

رقم الفقرة	الفقرة	صغيرة	متوسطه	كبيرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تطوير المناهج بما يتلاءم مع خصوصية البيئة الفلسطينية	11	48	55	272	2.386	0.659	79.53	5
2	تفعيل التكامل بين المباحث الدراسية المختلفة .	9	49	56	275	2.412	0.635	80.41	3
3	الاهتمام بالأنشطة اللاصفية التي تحقق أهداف المنهاج	6	56	52	274	2.404	0.591	80.12	4
4	المواءمة بين موضوعات المنهاج والوقت المتاح.	6	47	61	283	2.482	0.598	82.75	2
5	تضمين المنهاج المدرسي طرق تدريس ومداخل تعلم تستند إلى البحث والاستقصاء.	9	63	42	261	2.289	0.606	76.32	8
6	مراعاة المنهاج لقدرات واحتياجات الطلبة	14	50	50	264	2.316	0.682	77.19	7
7	تزويد المعلمين بمواد اثرائية للمنهاج	1	44	69	296	2.596	0.510	86.55	1
8	إشراك المعلمين في تقويم المنهاج	10	51	53	271	2.377	0.643	79.24	6
9	إعادة النظر في المنهاج الفلسطيني الجديد بناء على التقويم الشامل.	15	52	47	260	2.281	0.685	76.02	9

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

- الفقرة (7) والتي نصت على " تزويد المعلمين بمواد اثرائية للمنهاج " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.55%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- إدراك مديري المدارس بأن متابعة تنفيذ المناهج الدراسية، وإثرائها، وتطويرها من الأمور الهامة التي يجب عليهم الاهتمام بها.
- اهتمام مديري المدارس برفع المستوى التحصيلي لطلابهم، وهذا يتأتى بالاهتمام بالمناهج الدراسية، وتوفير ما يلزمها من وسائل وتجهيزات تعليمية، ومواد اثنائية وعلاجية، ومعالجة لجوانب القصور في هذه المناهج.

• **الفقرة ( 4 )** والتي نصت على " المواءمة بين موضوعات المنهاج والوقت المتاح " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.75%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- معاشية مديري المدارس للشكوى المتكررة في الآونة الأخيرة من قبل العديد من المعلمين وأولياء الأمور والطلبة حول المناهج الدراسية، وصعوبتها أحياناً، وعدم توفر الوقت الكافي لتنفيذها.
- أن متابعة تنفيذ المنهاج من قبل المعلمين وفق الخطة الموضوعية هو من الأدوار الهامة الملقاة على عاتق المدراء.

**وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:**

• **الفقرة ( 5 )** والتي نصت على " تضمين المنهاج المدرسي طرق تدريس ومداخل تعلم تستند إلى البحث والاستقصاء " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (76.32%).

و بالرغم من تدني هذه النسبة إلا أن الباحثة تعزو ذلك إلى:

- قلة اهتمام بعض المدراء بمتابعة آخر المستجدات على الساحة التربوية من إصدارات ومؤلفات حديثة فيما يتعلق بطرائق التدريس ومداخل التعلم المستندة إلى البحث والاستقصاء.
- الأعباء المالية التي ستضطر المدارس إلى تحملها في ظل تبني مداخل تعلم وطرائق تدريس حديثة خصوصاً في ظل محدودية الموارد في المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصغير (2007) والتي أفادت أن المناهج ما زالت تقليدية، لا تشجع على تطبيق مداخل التعلم المستندة إلى البحث والاستقصاء، كما أنها تعاني من عدم التكامل.

• الفقرة (9) والتي نصت على "إعادة النظر في المنهاج الفلسطيني الجديد بناء على التقويم الشامل" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (76.02%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- رضا بعض المدراء عن المنهاج الفلسطيني وقناعتهم بملائمته للبيئة الفلسطينية.
- ضعف الوعي لدى بعض المدراء بأهمية عملية التقويم الشامل للمنهاج في إصلاح المناهج وتحسينها.
- قلة صلاحيات المدراء المتعلقة بتقويم المنهاج والاعتماد على الجهات العليا في ذلك.

## المجال السادس: شؤون الطلبة

الجدول ( 5-7 )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال السادس وترتيبها في المجال ( ن = 114 )

رقم الفقرة	الفقرة	صغيرة	متوسطه	كبيرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	جعل الطالب محور العملية التعليمية	3	36	75	300	2.632	0.537	87.72	4
2	تنويع أساليب تقويم الطلبة (امتحانات،بحوث،ملفات انجاز،.....)	5	32	77	300	2.632	0.569	87.72	3
3	غرس القيم والاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة	3	20	91	316	2.772	0.480	92.40	1
4	دعم الإرشاد النفسي والاجتماعي للطلبة.	2	25	87	313	2.746	0.476	91.52	2
5	التقليل من الكثافة الصفية قدر الإمكان	15	42	57	270	2.368	0.707	78.95	6
6	دراسة أسباب فشل بعض الطلبة ومساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي تقابلهم	6	47	61	283	2.482	0.598	82.75	5
7	توفير معلم تربية خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة من الطلبة	43	33	38	223	1.956	0.846	65.20	8
8	إعداد برامج خاصة لرعاية الموهوبين من الطلبة وتطوير قدراتهم.	23	36	55	260	2.281	0.782	76.02	7

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانت:

• الفقرة (3) والتي نصت على " غرس القيم والاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (92.40%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- إيمان معظم المدراء بأن غرس القيم والاتجاهات الإيجابية يعتبر جزء من التربية الحسنة والتي تعتبر من أهم وظائف المدرسة من أجل إعداد الطلبة ليكونوا مواطنين صالحين ونافعين لوطنهم.

- تركيز المعلمين على التحصيل المعرفي على حساب الاهتمام بتنمية القيم لدى الطلبة مما جعلها أولوية للإصلاح.
- التسليم بوجود علاقة ايجابية بين القيم والاتجاهات الصحيحة وتعديل سلوك الطلبة والذي يعتبر الهدف الأسمى لجميع عمليات التعليم والتعلم التي تقوم بها المدرسة.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة جاريت (2007) التي أكدت أن القيم وتكوين المواطن الصالح كانت من أهم الركائز التي اعتمدت عليها نماذج الإصلاح المدرسي الناجحة في استراليا.

• **الفقرة (4)** والتي نصت على " دعم الإرشاد النفسي والاجتماعي للطلبة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (91.52%).  
وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى:

- إدراك المدراء لأهمية عملية الإرشاد النفسي والاجتماعي في توفير جو نفسي صحي يحقق الأمن والارتياح للطلبة ويثير دافعيتهم للدراسة.
- دور الإرشاد والتوجيه النفسي والاجتماعي في مساعدة الطلبة المتأخرين دراسيا ومساعدة الطلاب الموهوبين في تنمية قدراتهم واستغلالها مستقبلا.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المرسي (2005) التي أكدت على أهمية دور المرشد التربوي في المدارس وضرورة وضع أسس ومعايير يتم على أساسها اختيار القائمين على وظيفة المرشد التربوي في المدارس.

وأن أدنى فقرتين في المجال كانت:

• **الفقرة (8)** والتي نصت على " إعداد برامج خاصة لرعاية الموهوبين من الطلبة وتطوير قدراتهم " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (76.02%).  
وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الأسباب التالية:

- كثرة الأعباء الإدارية لمدير المدرسة والتي قد تحول دون اهتمام المدير بالفئات المتميزة من الطلبة.
- قلة الاعتمادات المخصصة لبرامج رعاية الموهوبين.
- عدم توفر معلم رعاية موهوبين مؤهل ومفرغ في كل مدرسة .

• الفقرة (7) والتي نصت على " توفير معلم تربية خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة من الطلبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (65.20%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:

- أن برامج تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة بحاجة إلى بنية مادية لازمة لممارسة التعليم (مباني  
- مرافق صحية - مواد تدريس ) .

- وجود نقص في الكوادر المدربة على التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة من معلمين  
ومشرفين.

- الاتجاهات المجتمعية السلبية غير الداعمة لهذه البرامج.

## الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

4- ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس\_ سنوات الخدمة\_ المنطقة التعليمية) ؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:

## 1- الجنس

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير الجنس (ذكر وأنثى) وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (24) يوضح ذلك:

## جدول (5-8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الموارد البشرية	ذكر	52	43.308	5.886	2.491	0.014	دالة عند 0.05
	أنثى	62	45.742	4.541			
الموارد المادية	ذكر	52	25.769	4.796	0.172	0.864	غير دالة إحصائية
	أنثى	62	25.919	4.510			
التعليم والتعلم	ذكر	52	26.096	4.633	1.484	0.141	غير دالة إحصائية
	أنثى	62	27.323	4.183			
المجتمع المحلي	ذكر	52	18.865	3.332	0.119	0.906	غير دالة إحصائية
	أنثى	62	18.935	2.980			
المنهاج	ذكر	52	21.096	3.800	1.123	0.264	غير دالة إحصائية
	أنثى	62	21.919	3.977			
شؤون الطلبة	ذكر	52	19.635	3.419	0.724	0.471	غير دالة إحصائية
	أنثى	62	20.065	2.925			
الدرجة الكلية	ذكر	52	154.769	22.223	1.366	0.175	غير دالة إحصائية
	أنثى	62	159.903	17.918			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (112) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96  
قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (112) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، عدا مجال الموارد البشرية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

ويمكن تحليل ذلك كالتالي:

- أن المديرين - ذكورا وإناثا - قد تلقوا محتوى علمي متقارب، وأنشطة تدريبية متشابهة تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية وأنهم يطبقون السياسة التعليمية بغض النظر عن جنسهم ونوعهم الاجتماعي. كما أنهم - المديرين والمديرات - عملوا تحت نفس الظروف والإمكانات، من أجل ذلك جاءت استجاباتهم متماثلة، بالإضافة إلى تشابه الظروف البيئية والاجتماعية والاقتصادية في قطاع غزة إلى حد كبير .

- تخضع مدارس الذكور والإناث لنفس القوانين والأنظمة واللوائح التنظيمية .

- أخذت المرأة دورها في المجتمع الفلسطيني وحقت نجاحا كبيرا في معظم المجالات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المناعمة (2005) ودراسة الهبيل (2008).

#### أما في مجال الموارد البشرية:

فان قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في مجال الموارد البشرية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث. وتفسر الباحثة وجود هذا الفرق كالتالي:

- قد يكون شعور المديرات بأن الإناث لم يحصلن على فرص متساوية مع الرجال جعلهن يتطلعن إلى درجة أكبر من الإصلاح في هذا المجال.

- سعي المديرات دوما لتنمية قدراتهم ومنافسة المدراء في حسن إدارة المدرسة وتنمية مواردها البشرية باستمرار.

- كفاءة وجدارة المديرات في مدارس الإناث وليس أدل على ذلك من كون الأوائل على قطاع غزة في امتحانات الثانوية العامة في أغلب الأحيان من الطالبات مما يعكس نجاح الإدارة المدرسية التي وفرت الظروف لهذا التفوق وقدرتها على استثمار مواردها البشرية بشكل فعال.

2- سنوات الخدمة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة حول أولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وللاجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي . One Way ANOVA

جدول (9-5)

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

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الموارد البشرية	بين المجموعات	25.505	2	12.752	0.447	0.641	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	3167.022	111	28.532			
	المجموع	3192.526	113				
الموارد المادية	بين المجموعات	50.797	2	25.398	1.193	0.307	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	2363.668	111	21.294			
	المجموع	2414.465	113				
التعليم والتعلم	بين المجموعات	23.081	2	11.541	0.587	0.558	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	2181.524	111	19.653			
	المجموع	2204.605	113				
المجتمع المحلي	بين المجموعات	32.536	2	16.268	1.679	0.191	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	1075.403	111	9.688			
	المجموع	1107.939	113				
المنهاج	بين المجموعات	62.905	2	31.452	2.106	0.127	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	1657.376	111	14.931			
	المجموع	1720.281	113				
شؤون الطلبة	بين المجموعات	27.748	2	13.874	1.406	0.249	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	1095.278	111	9.867			
	المجموع	1123.026	113				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1019.672	2	509.836	1.272	0.284	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	44498.399	111	400.886			
	المجموع	45518.070	113				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،113) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.78

ف الجدولية عند درجة حرية (2،113) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.07

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) كالتالي:

- التحاق مدراء المدارس لنفس الدورات والبرامج التدريبية المتعلقة بالمدرسة مما أكسبهم خبرة متقاربة وقلل من تأثير سنوات الخدمة..

- حرص مديرو المدارس من مختلف مستويات الخدمة على الالتزام بالتعليمات والإرشادات والقوانين الصادرة عن الإدارة التعليمية مما حقق التشابه في العديد من جهات النظر حول أولويات الإصلاح المدرسي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو خطاب (2008) ودراسة الهبيل (2008).

3- المنطقة التعليمية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \geq \alpha$  في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة حول أولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، وسطى، خانينونس، رفح) .

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي

. One Way ANOVA

جدول (5-10)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الموارد البشرية	بين المجموعات	152.515	5	30.503	1.084	0.374	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	3040.011	108	28.148			
	المجموع	3192.526	113				
الموارد المادية	بين المجموعات	193.030	5	38.606	1.877	0.104	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	2221.435	108	20.569			
	المجموع	2414.465	113				
التعليم والتعلم	بين المجموعات	43.475	5	8.695	0.435	0.824	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	2161.130	108	20.010			
	المجموع	2204.605	113				
المجتمع المحلي	بين المجموعات	71.924	5	14.385	1.500	0.196	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	1036.015	108	9.593			
	المجموع	1107.939	113				
المنهاج	بين المجموعات	40.792	5	8.158	0.525	0.757	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	1679.488	108	15.551			
	المجموع	1720.281	113				

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
شؤون الطلبة	بين المجموعات	13.406	5	2.681	0.261	0.933	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	1109.620	108	10.274			
	المجموع	1123.026	113				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1332.299	5	266.460	0.651	0.661	غير دالة إحصائية
	داخل المجموعات	44185.771	108	409.128			
	المجموع	45518.070	113				

ف الجدولية عند درجة حرية (113،5) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.17

ف الجدولية عند درجة حرية (113،5) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.29

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة كالتالي:

- جميع مديريات التعليم في قطاع غزة تتبع لجهة إشرافية واحدة، وهي وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ومنها تصدر القرارات بخصوص مختلف القضايا الخاصة بسير العمل داخل المدارس.
- الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها قطاع غزة متشابهة إلى حد كبير مما جعل آراء مديري المدارس الثانوية حول أولويات الإصلاح المدرسي في مختلف المديريات متشابهة بصورة كبيرة.
- تشابه الكثير من المدارس في قطاع غزة في البناء والتجهيزات وأعداد الطلبة رغم تبعيتهم لمديريات مختلفة.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: ما سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة برصد إجابات عينة الدراسة عن السؤال أعلاه، وترتيب إجاباتهم من الأكثر إلى الأقل تكراراً، وفي كل مجال على حدا وهي كالتالي:

الجدول ( 5-11 )

استجابات مديري المدارس على السؤال المفتوح في مجال الموارد البشرية وتكرار كل عبارة

م	العبارة	التكرار
1	عقد دورات تدريبية نوعية في مجال الإدارة المدرسية لجميع الطواقم داخل المدرسة.	15
2	إعطاء المدير المزيد من الصلاحيات الداعمة لقيادة العملية التعليمية.	12
3	وضع خطط لتطوير الكادر البشري والعمل على تنفيذها.	11
4	تنظيم عمليات التدريب بحيث تلبي حاجات المعلمين.	10
5	وضع المعلم المناسب في المرحلة المناسبة.	10
6	التخفيف من النصاب الأسبوعي للمعلم.	9
7	رفع رواتب الموظفين لتمكينهم من التفرغ للعملية التعليمية وربط الراتب بسلم غلاء المعيشة.	8
8	توفير حوافز للمدراء والمعلمين المبدعين.	7
9	تحسين أداء المعلمين الجدد من خلال تدريبهم وتنميتهم مهنيًا.	6
10	تفعيل الزيارات التبادلية داخل المدرسة وخارجها.	5
11	اختيار مدراء المدارس حسب الكفاءة والخبرة.	5
12	دعم البحوث الإجرائية لعلاج المشاكل المدرسية.	3
13	تزويد المعلمين باللوائح والقوانين المدرسية.	3
14	الاطلاع دائماً على كل ما هو جديد في الحقل التربوي	3

من خلال إجابة عينة الدراسة عن السؤال المفتوح وتحليل الإجابات يتضح أن أهم سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين تتمثل فيما يلي:

- 1- عقد دورات تدريبية نوعية في مجال الإدارة المدرسية لجميع الطواقم داخل المدرسة.
- 2- إعطاء المدير المزيد من الصلاحيات الداعمة لقيادة العملية التعليمية.
- 3- وضع خطط لتطوير الكادر البشري والعمل على تنفيذها.
- 4- تنظيم عمليات التدريب بحيث تلبي حاجات المعلمين.
- 5- وضع المعلم المناسب في المرحلة المناسبة.

## الجدول ( 12-5)

استجابات مديري المدارس على السؤال المفتوح في مجال الموارد المادية وتكرار كل عبارة

م	العبارة	التكرار
1	تهيئة البيئة الصالحة من خلال تحديث الأثاث المدرسي: السبورات، الملاعب، المختبرات....	17
2	توفير الإمكانيات المادية لتحفيز العاملين والطلبة وإصلاح البيئة المدرسية.	16
3	زيادة الميزانية المخصصة وإعطاء حرية أكبر في صرفها.	14
4	عمل الصيانة المستمرة للمدارس الحكومية.	11
5	توفير المستلزمات المادية للأنشطة اللاصفية المختلفة.	8
6	توفير غرفة مصادر للتعليم مجهزة بأحدث الإمكانيات.	6
7	تزويد المدارس بعدد كافٍ من أجهزة الحاسوب وتوابعها.	5
8	البحث عن مصادر تمويل بديلة لدعم المدارس.	5
9	الاهتمام بالمكتبة المدرسية والعمل على تطويرها.	4

ومن خلال إجابة عينة الدراسة عن السؤال المفتوح وتحليل الإجابات يتضح أن أهم سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال الموارد المادية من وجهة نظر المديرين تتمثل فيما يلي:

- 1- تهيئة البيئة الصالحة من خلال تحديث الأثاث المدرسي: السبورات، الملاعب، المختبرات....
- 2- توفير الإمكانيات المادية لتحفيز العاملين والطلبة وإصلاح البيئة المدرسية.
- 3- زيادة الميزانية المخصصة وإعطاء حرية أكبر في صرفها.
- 4- عمل الصيانة المستمرة للمدارس الحكومية.
- 5- توفير المستلزمات المادية للأنشطة اللاصفية المختلفة.

## الجدول ( 13-5 )

استجابات مديري المدارس على السؤال المفتوح في مجال التعليم والتعلم وتكرار كل عبارة

م	العبارة	التكرار
1	تدريب المعلمين على طرق التدريس الحديثة.	16
2	متابعة خطط معالجة ضعف التحصيل لدى الطلبة.	12
3	توفير بيئة تعليمية مناسبة (صفوف دراسية - وسائل تعليمية - أنشطة طلابية)	9
4	التركيز على المباحث الأساسية في الصفوف الأولى وضمان إتقان الطالب لها.	7
5	توظيف مصادر التعلم المختلفة.	6
6	دعم التعلم بالأقران.	5
7	توزيع المادة الإثرائية لكافة المباحث.	5
8	العمل على تنويع الاختبارات المدرسية وتحليل نتائجها.	4
9	الاهتمام بالصفوف الدنيا وعدم ترفيع طلاب هذين الصنفين إلا بعد النجاح في المباحث الأساسية.	3

ومن خلال إجابة عينة الدراسة عن السؤال المفتوح وتحليل الإجابات يتضح أن أهم سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال التعليم والتعلم من وجهة نظر المديرين تتمثل فيما يلي:

- 1- تدريب المعلمين على طرق التدريس الحديثة.
- 2- متابعة خطط معالجة ضعف التحصيل لدى الطلبة.
- 3- توفير بيئة تعليمية مناسبة (صفوف دراسية - وسائل تعليمية - أنشطة طلابية)
- 4- التركيز على المباحث الأساسية في الصفوف الأولى وضمان إتقان الطالب لها.
- 5- توظيف مصادر التعلم المختلفة.

## الجدول ( 5-14 )

استجابات مديري المدارس على السؤال المفتوح في مجال المنهاج وتكرار كل عبارة

التكرار	العبارة	م
21	إعادة النظر في المنهاج من حيث كثافة المادة التعليمية التي يتلقاها الطالب خلال الفصل الواحد.	1
18	جعل المنهاج ملائماً لظروف الطلبة واحتياجاتهم.	2
16	الحرص على إشراك المعلمين وأولياء الأمور والمشرفين والمدراء في ورش تقييم المنهاج.	3
12	إثراء المنهاج وتزويده بالوسائل التقنية الحديثة.	4
12	تغيير بعض موضوعات المنهاج من حيث الحذف والإضافة بما يتلاءم مع ظروف البيئة الفلسطينية.	5
7	عمل تقييم مستمر للمنهاج بحيث يتلاءم مع عادات وتقاليد وتراث الشعب الفلسطيني.	6
3	التغذية الراجعة للمناهج المقررة بصفة مستمرة.	7
3	الاهتمام بالأنشطة اللاصفية الداعمة للمنهاج.	8

- ومن خلال إجابة عينة الدراسة عن السؤال المفتوح وتحليل الإجابات يتضح أن أهم سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال المنهاج من وجهة نظر المديرين تتمثل فيما يلي:
- 1- إعادة النظر في المنهاج من حيث كثافة المادة التعليمية التي يتلقاها الطالب خلال الفصل الواحد.
  - 2- جعل المنهاج ملائماً لظروف الطلبة واحتياجاتهم.
  - 3- الحرص على إشراك المعلمين وأولياء الأمور والمشرفين والمدراء في ورش تقييم المنهاج.
  - 4- إثراء المنهاج وتزويده بالوسائل التقنية الحديثة.
  - 5- تغيير بعض موضوعات المنهاج من حيث الحذف والإضافة بما يتلاءم مع ظروف البيئة الفلسطينية.

## الجدول ( 5-15 )

استجابات مديري المدارس على السؤال المفتوح في مجال المجتمع المحلي وتكرار كل عبارة

م	العبارة	التكرار
1	الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.	21
2	إشراك المجتمع المحلي في الخطة المدرسية.	17
3	مشاركة المدرسة في الأنشطة المجتمعية وجعل ذلك جزء من المنهاج.	13
4	التعاون بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة لحل مشكلات الطلبة.	12
5	تفعيل مجلس أولياء الأمور وعقد الاجتماعات الدورية.	12
6	تقديم النصح والإرشاد لأولياء الأمور حول مستقبل أبنائهم.	6
7	تنقيف المجتمع المحلي بضرورة الحفاظ على المؤسسات التعليمية ودعمها عبر وسائل الإعلام.	5
8	التنسيق مع الشخصيات الهامة لإعطاء محاضرات وندوات للطلبة والمعلمين وأولياء الأمور.	5
9	رفع القيود أمام المجتمع المحلي للتبرع للمدارس.	5
10	الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي البشرية والمادية.	3

ومن خلال إجابة عينة الدراسة عن السؤال المفتوح وتحليل الإجابات يتضح أن أهم سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال المجتمع المحلي من وجهة نظر المديرين تتمثل فيما يلي:

- 1- الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
- 2- إشراك المجتمع المحلي في الخطة المدرسية.
- 3- مشاركة المدرسة في الأنشطة المجتمعية وجعل ذلك جزء من المنهاج.
- 4- التعاون بين مؤسسات المجتمع المحلي والمدرسة لحل مشكلات الطلبة.
- 5- تفعيل مجلس أولياء الأمور وعقد الاجتماعات الدورية.

## الجدول ( 5-16 )

استجابات مديري المدارس على السؤال المفتوح في مجال شؤون الطلبة وتكرار كل عبارة

التكرار	العبارة	م
16	توفير برامج داعمة ودروس خاصة للطلبة الموهوبين والحرص على تطوير قدراتهم.	1
15	المعالجة النفسية للطلبة من خلال تفعيل دور المرشد التربوي في المدرسة.	2
12	التقليل من الكثافة الصفية قدر الإمكان.	3
11	متابعة مشكلات الطلاب من حيث الحضور والغياب، الزي المدرسي، الانضباط المدرسي.	4
9	الاهتمام بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	5
9	عمل برامج خاصة للطلبة ذوي التحصيل المتدني ومتابعتهم باستمرار.	6
6	بث القيم والاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة.	7
5	تشكيل مجلس طلبة داخل المدرسة يقوم على رعاية الطلبة، أسوة بمجالس طلبة الجامعات.	8
5	مشاركة الطلبة في رسم السياسات العامة للمدرسة إن أمكن.	9
4	توثيق العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين والطلبة .	10
4	تعزير الطلبة باستمرار.	11
3	تنويع أساليب تقويم الطلبة	12

ومن خلال إجابة عينة الدراسة عن السؤال المفتوح وتحليل الإجابات يتضح أن أهم سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال شؤون الطلبة من وجهة نظر المديرين تتمثل فيما يلي:

- 1- توفير برامج داعمة ودروس خاصة للطلبة الموهوبين والحرص على تطوير قدراتهم.
- 2- المعالجة النفسية للطلبة من خلال تفعيل دور المرشد التربوي في المدرسة.
- 3- التقليل من الكثافة الصفية قدر الإمكان.
- 4- متابعة مشكلات الطلاب من حيث الحضور والغياب، الزي المدرسي، الانضباط المدرسي.
- 5- الاهتمام بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

يتضح من الجداول السابقة، وبعد تحليل استجابات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وترتيبها من الأكثر إلى الأقل تكراراً، أن أهم سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في كافة المجالات هي كالتالي:

1. عقد دورات تدريبية نوعية في مجال الإدارة المدرسية لجميع الطواقم داخل المدرسة.
2. إعطاء المدير المزيد من الصلاحيات الداعمة لقيادة العملية التعليمية.

3. إيجاد البيئة الصالحة من خلال تحديث الأثاث المدرسي: السبورات، الملاعب، المختبرات....
4. توفير الإمكانيات المادية لتحفيز العاملين والطلبة وإصلاح البيئة المدرسية.
5. تدريب المعلمين على طرق التدريس الحديثة.
6. متابعة خطط معالجة ضعف التحصيل لدى الطلبة.
7. إعادة النظر في المنهاج من حيث كثافة المادة التعليمية التي يتلقاها الطالب خلال الفصل الواحد.
8. جعل المنهاج ملائماً لظروف الطلبة واحتياجاتهم.
9. الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
10. إشراك المجتمع المحلي في الخطة المدرسية.
11. توفير برامج داعمة ودروس خاصة للطلبة الموهوبين والحرص على تطوير قدراتهم.
12. المعالجة النفسية للطلبة من خلال تفعيل دور المرشد التربوي في المدرسة.

### ملخص نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج الهامة تجملها الباحثة في النقاط التالية:

- 1- حصل مجال شؤون الطلبة على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.79%)، وحصلت الموارد البشرية على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.65%)، وحصل التعليم والتعلم على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (81.10%)، في حين حصل المنهاج على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (79.79%)، في حين حصل المجتمع المحلي على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (78.76%)، وحصل مجال الموارد المادية على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (78.34%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي (80.80%).
- 2- أن ترتيب أولويات الإصلاح المدرسي في كافة المجالات - مرتبة حسب استجابات عينة الدراسة - والتي يجب أن تبدأ بها عمليات الإصلاح المدرسي في محافظات غزة هي كالتالي:
- أ- غرس القيم والاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة، حصلت على الترتيب الأول بوزن نسبي 92,40%

- ب- تبادل الزيارات الصفية للاستفادة من خبرات الزملاء في تطوير الأداء حصلت على الترتيب الثاني بوزن نسبي 92,11%
- ت- متابعة تقارير وتوصيات المشرفين التربويين وتحليلها والاستفادة منها حصلت على الترتيب الثالث بوزن نسبي 91,81%
- ث- اطلاع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم أولاً بأول حصلت على الترتيب الرابع بوزن نسبي 91,52%
- ج- دعم الإرشاد النفسي والاجتماعي للطلبة حصلت على الترتيب الرابع مكرر بوزن نسبي 91,52%
- ح- بناء علاقات طيبة مع أولياء أمور الطلبة والتعاون معهم حصلت على الترتيب السادس بوزن نسبي 88,98%
- خ- متابعة نتائج الاختبارات المدرسية وتحليلها والاستفادة منها حصلت على الترتيب السابع بوزن نسبي 88,30%
- د- إصلاح المرافق المدرسية (مشارب، دورات مياه،...) حصلت على الترتيب الثامن بوزن نسبي 87,13%
- ذ- تزويد المعلمين بمواد اثرائية للمنهاج حصلت على الترتيب التاسع بوزن نسبي 86,55%
- ر- توفير بيئة تعليمية نشطة وحافزة على التعلم حصلت على الترتيب التاسع مكرر بوزن نسبي 86,55%
- ز- توفير أثاث مدرسي مناسب للطلبة حصلت على الترتيب الحادي عشر بوزن نسبي 85,96%
- س- الموازنة بين موضوعات المنهاج والوقت المتاحة حصلت على الترتيب الثاني عشر بوزن نسبي 82,75%
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) في جميع المجالات عدا مجال الموارد البشرية .

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) في مجال الموارد البشرية ولقد كانت الفروق لصالح الإناث.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة - شرق غزة - غرب غزة - وسطى - خان يونس - رفح).

7- أن من أهم السبل التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذه الأولويات، وذلك في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها:

أ- عقد دورات تدريبية نوعية في مجال الإدارة المدرسية لجميع الطواقم داخل المدرسة.

ب- إيجاد البيئة الصالحة من خلال تحديث الأثاث المدرسي: السبورات، الملاعب، المختبرات....

ج- تدريب المعلمين على طرق التدريس الحديثة.

د- إعادة النظر في المنهاج من حيث كثافة المادة التعليمية التي يتلقاها الطالب خلال الفصل الواحد.

هـ- الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.

و- توفير برامج داعمة ودروس خاصة للطلبة الموهوبين والحرص على تطوير قدراتهم.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، تقدم الباحثة عددًا من التوصيات التي تأمل أن تفيد المسؤولين والمهتمين بموضوع الدراسة، وهي مصنفة كالتالي:

### توصيات للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي

- بناء إستراتيجية للتعليم ترقى إلى مستوى التحديات التي يواجهها المجتمع الفلسطيني.
- ضرورة الاعتماد على إجراء البحث العلمي التربوي لإيجاد الحلول العملية المناسبة للمشاكل التي تواجه النظام التربوي.
- إعادة النظر في خطط وبرامج الإصلاح المدرسي المطروحة ومتابعتها والاستفادة من التغذية الراجعة في وضع خطط إصلاحية أكثر مرونة وملائمة للواقع الفلسطيني.
- إعداد خطة محددة الأهداف وقابلة للتطبيق والتنفيذ من قبل وزارة التربية والتعليم لتزويد المدارس بما تحتاج من موارد مادية بأقل تكلفة وجهد.
- العمل على تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمعلمين.
- إعداد الموازنات للمدارس بناء على الأولويات الملحة.
- التخفيف من المواد التي يدرسها طلاب المراحل الأساسية والتركيز على مبحث اللغة العربية واختيار أكفأ المعلمين لتدريسها.
- إعادة النظر في أساليب التقويم والامتحانات المقدمة للطلبة.
- إلزامية التعليم المستمر للمعلم والمدير بحيث ترتبط ترقيته المادية والإدارية بدراسة عدد محدد من الساعات المعتمدة في الجامعات.
- السعي الجاد لتوفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية الإصلاح وتنفيذها.
- استثمار الظروف والمواقف المناسبة لإدخال الإصلاحات المدرسية المنشودة.
- تطوير معايير انتقاء مديري المدارس ممن يمتازون بالقدرة على التطوير والإبداع وممن يمتلكون شخصيات قيادية قادرة على إدارة الفريق بفاعلية.

### توصيات للمسؤولين في مديريات التربية والتعليم

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على كيفية إدارة برامج الإصلاح المدرسي والخطوات اللازمة لذلك.
- تعزيز وتشجيع المنافسة بين المدارس في مجالات متعددة.
- اختيار أكفأ المعلمين للتدريس في الصفوف الدنيا لتأسيس جيل يتسم بالرصافة والإبداع.
- عرض خبرات المدارس المتميزة من خلال لقاءات واجتماعات دورية.
- تجديد الأنظمة واللوائح التي تحد من إعطاء الصلاحية الكافية لمجالس الآباء للقيام بدورها الحقيقي في عملية التطوير والإصلاح المدرسي وتقديم الحلول والمقترحات.
- متابعة خطط الإصلاح المدرسي من قبل فريق مختص تابع لمديرية التربية والتعليم وبالتعاون مع الوزارة.

### توصيات لمديري المدارس

- ضرورة تشخيص نقاط القوة والضعف في النظام المدرسي القائم، وتحديد الحاجات والأولويات ووضع الآليات اللازمة للإصلاح والتطوير من خلال فحص كيفية التفاعل بين العناصر الإنسانية ذات العلاقة بالإصلاح مثل مشاركة أولياء الأمور وأساليب الإدارة وخلفيات الطلبة المعرفية ومشاركة المعلمين.
- العمل بروح الفريق وتقبل آراء الآخرين والتفويض الفعال للعمل وترسيخ ونشر ثقافة الإصلاح والتغيير في المدرسة.
- إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة.
- وضوح الأدوار من خلال توعية جميع العناصر الإنسانية بالمدرسة بما هو متوقع منها، وتعريفها بالنتائج المترتبة على عدم تحقيق تلك التوقعات.
- الاهتمام بالأنشطة المدرسية ومتابعتها والعمل على توفير مستلزماتها المادية.

### توصيات للمعلمين

- تنمية الوازع الديني لدى الطلبة من خلال استخدام طرائق ووسائل مستتبطة من الدين الإسلامي في علاج السلوكيات غير المرغوبة.
- دعم برامج التحفيز الذهني من خلال توظيف الطرائق والأساليب والإستراتيجيات والأنشطة التدريسية القائمة على التفكير الإبداعي.

- وضع خطط علاجية للطلبة ذوي التحصيل المنخفض ومتابعتها بشكل دوري.
- خلق مجال للتنافس بين الطلبة من خلال الأنشطة المتنوعة وتحفيزهم بالمكافآت المادية والمعنوية.
- الإخلاص والتفاني في العمل وأن يضع المعلم مخافة الله أمام عينيه.

### توصيات خاصة بالمجتمع المحلي

- تشكيل مجلس طوارئ للتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- المشاركة في دعم الاحتفالات والأعياد الوطنية والدينية والتفاعل الإيجابي مع المدرسة.
- بناء علاقات شراكة حقيقية مع المدارس من باب تقاسم المسؤولية حول تعليم الطلبة ونجاحهم مستقبلاً.
- بناء جسور التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي والمشاركة في وضع حلول عملية للمشكلات التي تعاني منها المدارس.
- تفعيل المشاركة المجتمعية للمدرسة من خلال إشراك الأسرة والأطراف الاجتماعية المؤثرة بأنشطة المدرسة والمتأثرة بها.

## المقترحات

- إجراء دراسة مماثلة عن واقع الإصلاح المدرسي في المدارس الحكومية بمحافظات غزة.
- إجراء دراسة مقارنة عن أولويات الإصلاح المدرسي بين المدارس الحكومية ومدارس الوكالة بمحافظات غزة.
- إجراء دراسات حول أولويات الإصلاح المدرسي لكن باستطلاع آراء شريحة أكبر من الخبراء والمتقنين التربويين وصناع القرار التربوي.
- إجراء دراسة تكشف عن معوقات الإصلاح المدرسي وبرامجه في فلسطين.
- إجراء دراسات علائقية تكشف عن المتغيرات ذات الأثر الايجابي والمتغيرات ذات الأثر السلبي على الإصلاحات المدرسية المنشودة.
- إجراء دراسة نوعية تتضمن تصورا مقترحا لإصلاح المدرسة الفلسطينية في ضوء التحديات الراهنة.
- إجراء دراسة حالة للمدارس المتميزة على مستوى الوزارة للاستفادة من خبراتها في إعداد الخطط الإصلاحية المستقبلية للمدارس.

## المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

ثانياً: المراجع

أ- المراجع العربية.

ب- المراجع الإلكترونية.

ج- المراجع الأجنبية.

## المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

• القرآن الكريم.

1. الفيروز آبادي، مجد الدين (2007). **القاموس المحيط**. دار المعرفة.
2. ابن منظور، محمد بن مكرم (دت). **لسان العرب**. دار المعارف، القاهرة

ثانياً: المراجع

( أ ) المراجع العربية

1. أبوخطاب، إبراهيم (2008). "مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها. " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية
2. أبو العطا، محمد (2006) واقع ممارسة المناشط اللغوية غير الصفية في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة كما يراها المديرون والمعلمون، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أبو عمرة، فايز (2004). الإصلاح وأثره على الفرد والمجتمع دراسة قرآنية موضوعية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية أصول الدين، الجامعة الإسلامية، غزة
4. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود (2000). **البحث التربوي**. مطبعة الأمل التجارية، غزة.
5. الأغا، صهيب وآخرون (2010). **التربية المقارنة (نظرة تحليلية)**، ط 1.
6. إبراهيم، مجدي (2000). **تطوير التعليم في عصر العولمة**. مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة

7. آدم، طلعت(2003). دراسة مقارنة لحركات الإصلاح التربوي في بعض الدول النامية. *مجلة الثقافة والتنمية، العدد (6)، ص ص 219-250.*
8. بتمان (2007). التنمية المهنية: أثر الإصلاح التربوي في استخدام المعلمين والطلاب للمعرفة التكنولوجية في برامج إعداد المعلمين. دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي: تحديات وطموحات، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، دبي
9. بدران، عدنان(2000). رأس المال البشري والإدارة بالجودة: استراتيجيات لعصر العولمة. كما ورد في كتاب *التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.*
10. البدرى، طارق (2008) . *تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي . ط 4، دار الفكر، عمان*
11. بلقيش، نجيب(2007). دور جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز في الإصلاح المدرسي بدولة الإمارات .. الواقع .. والمأمول من وجهة نظر المعلمين. دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي: تحديات وطموحات، 17-19 ابريل، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، دبي
12. البيلاوى، حسن وآخرون (2006). *الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان*
13. البيلاوي، حسن(1988). *سوسيولوجيا الإصلاح التربوي في العالم الثالث. عالم الكتب، القاهرة، مصر.*
14. تقرير الإدارة العامة للإرشاد والتربية الخاصة(2010-2011)، وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
15. تقرير البنك الدولي(2007) . *الطريق غير المسلك :إصلاح التعليم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. تقرير التنمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، البنك الدولي للإنشاء والتعمير*

16. تقرير اليونسكو (1998). الفرص الضائعة عندما تفشل المدارس في أداء رسالتها إعادة الصفوف والتسرب في المدارس الابتدائية. التعليم للجميع الأوضاع والاتجاهات
17. ثابت، زياد (2011). وزارة التربية والتعليم العالي (واقع وطموحات). ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإصلاح الإداري الثالث، ديوان الموظفين العام بغزة، الثلاثاء 25 يناير 2011
18. جابر، جابر (2004). نحو تعلم أفضل : اتجاز أكاديمي وتعلم اجتماعي وذكاء وجداني. دار الفكر العربي، القاهرة
19. جاريت (2007). دروس من نماذج الإصلاح المدرسي في استراليا. دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي تحديات وطموحات، 17-19 ابريل، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، دبي
20. الجبر، زينب (2007). الإصلاح المدرسي وبعض المقومات المساعدة على تحقيق أهدافه دراسة حالة. دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي تحديات وطموحات، 17-19 ابريل، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، دبي
21. الجبر، زينب (1995). التخطيط للإصلاح التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر عينة من المختصين. المجلة التربوية، المجلد (10)، العدد (37)، ص ص 27-70.
22. جروان، فتحي (2009). نموذج الإثراء المدرسي الشامل. دورة تدريبية نظمتها إدارة التربية الخاصة ضمن مبادرة تطوير مهارات الطلبة الفائقين والموهوبين، وزارة التربية والتعليم، إدارة التربية الخاصة، مركز التخطيط التربوي (اليونسكو)، المدينة الجامعية، الشارقة
23. الجيار، سيد (1978). دراسات في التجديد التربوي. مكتبة غريب، القاهرة، مصر
24. الحارثي، إبراهيم (2003). نحو إصلاح المدرسة في القرن الواحد والعشرين. مكتبة الشقري، الرياض

25. الحر، عبدالعزيز(2001). **مدرسة المستقبل**. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض
26. الحجار، رائد(2004) . أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة التنظيمية. بحث مقدم للمؤتمر التربوي الأول التربية في فلسطين **ومتغيرات العصر 23-24** نوفمبر، كلية التربية، الجامعة الإسلامية
27. حرز الله، أشرف(2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
28. حلاق، جاك(1992). **الاستثمار في المستقبل تحديد الأولويات التعليمية في العالم النامي**. (ترجمة: وفاء وهبة وجابر جابر). مركز البحوث التربوية، جامعة قطر.
29. حلس، داود(2008) . رؤى الإصلاح التربوي لمناهجنا التعليمية في ضوء التحديات المعاصرة وطموحات المستقبل . مؤتمر وزارة الشباب والرياضة، غزة، فلسطين
30. \_\_\_\_\_(2011). **فلسفة التعليم الأساس مفهومه - أهدافه - اتجاهاته**. جامعة الأمة للتعليم المفتوح، غزة، فلسطين
31. الحوامدة، نضال والتويجر، أنس ( 2005 ). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ( 21 ) ، العدد( 4 ) ، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، ص 1225 .
32. الخزاعلة، محمد(2010). **النظام التربوي بين وزارتي التربية والتعليم العالي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
33. الخطابي، عز الدين(2009). **الثقافة المدرسية ومسار الإصلاح التربوي** (من تحصيل المعارف الأكاديمية إلى اكتساب الكفايات). رؤى تربوية، العدد (30)، ص ص 67-72.
34. الخطيب، أحمد(2006). **تجديدات تربوية وإدارية**. عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن

35. دياب، إسماعيل (2001). الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية
36. ديفيز، دون (2000). التعليم والتدريب في القرن الحادي والعشرين. كما ورد في كتاب التعليم والعالم العربي تحديات الألفية الثالثة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة.
37. رباح، سامي (2008). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية
38. الرشدان، عبدالله (2002). في اقتصاديات التعليم. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض
39. السعود، راتب (1994). الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي: مدخل لإصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية. مجلة دراسات، المجلد (21)، العدد 1، ص ص 172-211
40. سليمان، سعيد و عبد العزيز، صفاء (2006). دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم. برنامج جوائز الامتياز المدرسي 'ESQM' للتعليم، وزارة التربية والتعليم، مصر
41. السنبل، عبد العزيز (٢٠٠٢). التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرين، المكتب الحديث، الإسكندرية
42. شحاتة، حسن (1998). النشاط المدرسي مفهومه ووظائفه ومجالات تطبيقه. الدار المصرية، القاهرة
43. الشرعي، بلقيس (2007). دور المشاركة المجتمعية في الإصلاح المدرسي "دراسة تحليلية". مؤتمر الإصلاح المدرسي تحديات وطموحات، 17-19 ابريل، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، الإمارات العربية المتحدة، دبي.
44. الصالح، بدر بن عبدالله (2007). المنظور الشامل للإصلاح المدرسي: إطار مقترح للإصلاح المدرسي في القرن الحادي والعشرين، مؤتمر الإصلاح المدرسي: تحديات وطموحات، 17-19 ابريل، كلية التربية: جامعة الإمارات العربية المتحدة.

45. الصغير، أحمد(2007). الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل دراسة ميدانية. دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي :تحديات وطموحات، 17-19 ابريل، 17-19 ابريل، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة
46. صيام، محمد (2007) . دور التقنيات في دعم الإصلاح المدرسي ( نموذج مدرسة المستقبل ). دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي :تحديات وطموحات، 17-19 ابريل، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة
47. ضحاوي، بيومي(2007) . برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة لتحقيق الجودة تأهيلا للاعتماد التربوي. دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي :تحديات وطموحات، 17-19 ابريل، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة
48. العاجز، فؤاد والحجار، رائد (2007). تقويم أبعاد المناخ المدرسي في التعليم الحكومي الفلسطيني كمدخل للإصلاح المدرسي. دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي :تحديات وطموحات، 17-19 ابريل، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة
49. العبد الله، إبراهيم (2002) . رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة المدرسية . المطبوعات للنشر والتوزيع، بيروت
50. العبدلي، ناصر(2010). التعليم..التعليم..التعليم!؟ جريدة القبس، السنة(39)، العدد(13280)، ص 29
51. فتيح، الهام ( 2008 ) . إسهام المرأة السعودية في الإصلاح التربوي من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس . رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، قسم التربية الإسلامية والمقارنة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية
52. فهمي، سيف الدين ( 1989 ) اتجاهات التغيير والتطوير في التعليم الجامعي وموقف جامعات دول الخليج منها، رسالة الخليج العربي، مجلد9 ، عدد28 ، ص ص 129-140
53. القاسم، محمد وعبداللطيف، حيدر( د ت) آراء النخبة الإماراتية المثقفة في واقع التعليم والإصلاح المدرسي، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة

54. القطب، سمير(2005). أولويات الإصلاح المجتمعي كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ومتطلباته التربوية دراسة ميدانية. **مستقبل التربية العربية**، المجلد 11، العدد 38(70-176).
55. الكبيسي، عبد الله (1999). محاولات إصلاح النظام التربوي والتعليمي في قطر من 1990-1998 عرض وتحليل. **حولية كلية التربية**، العدد 15، جامعة قطر (549-585).
56. الكراسنة، سميح والخزاعلة، تيسير (2007) . الانسجام بين العناصر الإنسانية في المدرسة كنظام ودوره في تحقيق الإصلاح المدرسي. دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي: **تحديات وطموحات**، 17-19 ابريل، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة
57. كنعان، أحمد(2009). تقييم برامج تربية المعلمين ومخرجاتها وفق معايير الجودة من وجهة نظر طلبة السنة الرابعة في قسم معلم الصف وأعضاء الهيئة التعليمية. **مجلة جامعة دمشق**، المجلد، 25 العدد (3+4)، ص ص 15-93
58. ماس (2006) . سياسات تطوير نوعية مهنة التعليم في الأراضي الفلسطينية. **معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني**، رام الله، فلسطين
59. ماسرز وكريستوفر (2007) . طريقة منظمة لتحسين مخرجات الطلاب، استراليا. دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي: **تحديات وطموحات**، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة
60. مؤتمر إصلاح التعليم في مصر(2004). **منتدى الإصلاح العربي**، مكتبة الإسكندرية
61. مؤتمر الإصلاح المدرسي: **تحديات وطموحات**(2007)، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، دبي، 17-19 ابريل، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد ( 23 ) العدد(2)، ص ص 301-330
62. مدبولي، محمد (2007) . **الاتجاهات الحديثة في تحسين المدرسة وتفعيلها وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين** - دراسة تحليلية. كلية التربية، جامعة حلوان

63. \_\_\_\_\_ (2007) . المهنية مقابل الفاعلية والمحاسبية في الإصلاحات المدرسية خلال التسعينيات، دراسة تحليلية. دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي :تحديات وطموحات، 17-19 ابريل، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة
64. \_\_\_\_\_ (2001). التخطيط المدرسي الاستراتيجي. ط1، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة
65. مرسي، محمد(1996). الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث. عالم الكتب، القاهرة، مصر.
66. المرسي، إيمان(2005) . تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس
67. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية(2007) . التشريع لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر دراسة تحليلية كيفية. شعبة بحوث تطوير المناهج، جمهورية مصر العربية
68. المفرج، بدرية وآخرون (2007). الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا. قطاع البحوث التربوية والمناهج، إدارة البحوث والتطوير التربوي، وحدة بحوث التجديد التربوي، وزارة التربية، الكويت
69. ملحم، سامي (2001). مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس. دار المسيرة، عمان.
70. المناعمة، عمر (2005) . دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية- دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية

71. نصار، نصار(2007). إصلاح الأمة في ضوء الكتاب والسنة دراسة في مفهوم الإصلاح واتجاهاته وآلياته. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد( 23 )، العدد(1)، ص ص 475-517
72. الهليل، أحمد(2008) . واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية
73. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(2008). إستراتيجية إعداد وتأهيل المعلمين في فلسطين، السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين
74. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(2010). الإستراتيجية القطاعية وعبر القطاعية للتعليم 2011-2013. السلطة الوطنية الفلسطينية، فلسطين
75. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(2008). الإدارة العامة للتخطيط التربوي.
76. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(2010). التقرير السنوي لوزارة التربية والتعليم العالي، الإدارة العامة للتخطيط التربوي،، فلسطين
77. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. الخطة الخمسية التربوية التطويرية الأولى للتعليم في فلسطين (2001-2005)،، السلطة الوطنية الفلسطينية.
78. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الخطة الخمسية التطويرية الإستراتيجية (2008-2012)، نحو نوعية التعليم من أجل التطوير،، السلطة الوطنية الفلسطينية.
79. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(2010). الكتاب الإحصائي 2010-2011، الإدارة العامة للتخطيط التربوي،، فلسطين
80. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(2010). مؤشرات القطاع التعليمي في فلسطين :الواقع، الإشكاليات، والطموح ( أغسطس، 2010)، فلسطين
81. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(2007). وثيقة تشخيص الواقع التربوي الإدارة العامة للتخطيط،، السلطة الوطنية الفلسطينية

82. وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية (1997)، الإصدار الأول، السلطة الوطنية الفلسطينية
83. وزارة التربية والتكوين التونسية، التطور التربوي 2004-2008، التقرير الوطني، الجمهورية التونسية
84. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجيا (2009). ما يجب أن يعرفه الطالب عن الشهادة الوطنية في نظام "أمد". الجمهورية التونسية
85. ياسين، يونس (2006). الإصلاح الأسري من منظور قرآني. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين

### (ب) المراجع الإلكترونية

1. إبراهيم، أبوبكر (2009). الإصلاح التربوي : من منظور المشروع النهضوي الإسلامي. مجلس النخبة لنشر ثقافة الجودة الشاملة في التعليم، 3 / 11 / 2011  
<http://nokhba-kw.com/vb/archive/index.php/t-1613.html>
2. أبو الفتوح، محمد (2010). تحسين مستوى أداء المدرسة،  
<http://mehribaneliyva.forumotion.com/t20-topic> 2011/7/1
3. الأمين، عمر وآخرون (د ت) . جودة المبنى المدرسي وأثره في الرفع من مستوى التحصيل العلمي. كلية الهندسة - جامعة المرقب  
[http://www.enginspection.com/DIN%20EN%20ISO%209001\\_files/PDF/44.pdf](http://www.enginspection.com/DIN%20EN%20ISO%209001_files/PDF/44.pdf)
4. بشور، منير (2004): الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، إصلاح التعليم العام في البلدان العربية،  
[http://www.laes.org/\\_chapters.php?lang=ar&chapter\\_id=214](http://www.laes.org/_chapters.php?lang=ar&chapter_id=214) 2011/10/15
5. بيت المناهج التعليمية في تونس، تجربة تونس ناجحة في التعليم، 2011/11/14  
<http://louz.forummaroc.net/t426-topic>
6. جريدة الأيام، "الأمم المتحدة" قطاع التعليم في الأراضي الفلسطينية يواجه تحديات صعبة بسبب العراقيل الإسرائيلية، 2011/11/25  
( <http://www.al-ayyam.com/article.aspx?did=160810&date=3/2/2011> )

7. جمعة، منير (2010). مدخل إلى فقه الأولويات. جامعة أم القرى:  
<http://uqu.edu.sa/page/ar/168986> – 2010/12/30
8. حكيم، عبد الحميد (2007). التجديد والإصلاح التربوي، موقع التعليم الإلكتروني،  
2011/11/17 <http://www.faisalbughdadi.com/teach/showthread.php?t=241>
9. الخادمي، نور الدين (2011). التجديد من منظور مقاصد الشريعة، موقع مجلة التسامح،  
وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، سلطنة عمان، 2011/11/12  
<http://www.altasamoh.net/Article.asp?Id=474>
10. رأفت، صالح (2010). إصلاح قطاع التربية والتعليم الفلسطيني، شبكة فلسطين  
الإخبارية، PNN، 2011/11/26  
[http://www.pnn.ps/index.php?option=com\\_content&task=view&id=89598&Itemid](http://www.pnn.ps/index.php?option=com_content&task=view&id=89598&Itemid)
11. زياد، مسعد (دت). محاضرات في التربية:  
2011/12/12 <http://www.drmosad.com/index96.htm>
12. العسكر، هلال (2011). تجارب رائدة في التعليم والتدريب: تجربة فنلندا، مؤسسة  
الجزيرة، 2011/9/28  
<http://www.al-jazirah.com.sa/2010jaz/dec/23/ar4.htm>
13. القاسم، ليلي (2011). ماليزيا أنموذجاً : العلاقة بين السياسة التعليمية والإصلاح  
التربوي، الموقع الإلكتروني لمجلة المعرفة الأرشيفية، 2011/10/8  
<http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=4371>
14. كيف تمكنت ماليزيا من بلوغ مرتبة أرقى دولة إسلامية؟ 2011/10/12  
<http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=4455ac82dbb427e0> (
15. مؤتمر التعليم المدرسي في فلسطين : استجابة الحاضر واستشراف المستقبل  
(2010). 26-27/5/2010،  
<http://www.mohe.gov.ps/ShowArticle.aspx?ID=364>، الخليل،
16. مؤتمر التميز المؤسسي المدرسي الأول لجائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي  
(2010)، جريدة الخليج،  
<http://www.alm3ally.com/vb/archive/index.php/t-4468.html>

17. مشروع تحسين أداء المدارس (2011)، موقع بوابة البحرين، 2011/11/27  
<http://www.b4bh.com/vb/showthread.php?t=92743>
18. مشروع 2061 الثقافة العلمية للجميع: الجمعية الأمريكية لتقدم العلوم  
 2011/11/24،(AAAS)  
[http://www.edu.gov.sa/papers/papers\\_files/1300469501715.pdf](http://www.edu.gov.sa/papers/papers_files/1300469501715.pdf)
19. موقع المغني، ماليزيا تسعى لتكون أول دولة إسلامية متقدمة، 2011/11/27  
[http://www.almorni.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=166&Itemid=26](http://www.almorni.com/index.php?option=com_content&task=view&id=166&Itemid=26)
20. موقع منتديات الأستاذ، قمة التعليم في بلاد شمس منتصف الليل، 2011/11/22  
<http://www.profvb.com/vb/t53363.html>
21. موقع منتدى تطوير التعليم المصري، تونس تبذل المعايير العالمية في التعليم ،  
 2011/11/12  
<http://www.egyscholars.com/vb/showthread.php?t=2467>
22. الهولي، عبير (2010). يجب التركيز على المتعلم وليست العملية التدريسية للمقرر.  
 جريدة الوطن الالكترونية، 2010/12/29  
<http://alwatan.kuwait.tt/PrintArticle.aspx?Id=41184>
23. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر، كيف أصبح نظام التعليم  
 الفنلندي الأفضل في العالم كله، 2011/10/6  
<http://naqaae.mam9.com/t1282-topic>
24. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، الموقع الالكتروني  
[www.mohe.ps](http://www.mohe.ps)

### (ج) المراجع الأجنبية:

1. Atagi,R.(2002).**The Thailand Educational Reform Project**. School Reform Policy .
2. Bain, A. (2010). Alongitudinal Study of the Practice Fidelity of a site – based School Reform. **The Australian Educational Researcher**, Vol. 37, No. 1, PP. 107-123

3. Borman, G.( 2009). The Past, Present, and Future of Comprehensive School Reform. **The center for comprehensive school reform and improvement**, University of Wisconsin, Madison
4. Corbin, J.(2005). Increasing opportunities for school work practice resulting from comprehensive school reform. **Children and school**. Vol.(27), No.(4)
5. Field, G.(2009). The Effects of the use of Renzulli Learning on student Achievement in Reading comprehension, Reading fluency, Social studies, and science (An Investigation of Technology and Learning in Grades 3-8). The University of Georgia, Athens, GA, United States of America
6. Foster, M. & Goldspink, C.(2011). School Reform – An exploratory case study of the impact of student centered learning in two primary schools. Department of Education & Children’s Services South Australia
7. Fullan, M.(2001). Whole school reform: Problems and Promises. Paper commissioned by the **Chicago Community Trust**, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto
8. Gorey, K.(2009). Comprehensive School Reform: Meta-Analytic Evidence of Black – White Achievement Gap Narrowing. **Education Policy Analysis Archives**, Vol.( 17), No.(25).PP1-14
9. Hess,F.& others(2010).America’s Best (and Worst) Cities for School Reform: Attracting Entrepreneurs and Change Agents. Fordham university.
- 10.Johnson, William (2010). Strategies for Science Student Achievement & Productive School Management . **Conference Presentation, 2010 ACT2 Biennial Conference**, Robert E. Lee High School, Houston, Texas
- 11.Maglaketidze, S.(2011). Education Reform and School Funding, **An analysis of the Georgian Experience**.

12. McDonald, A. & others(2008). Urban School Reform: Year 4 Outcomes for the Knowledge is Power Program in a Urban Middle School. Paper presented at the **annual meeting of the American Educational Research Association in New York**, Center for Research in Educational Policy, The University of Memphis
13. McDonald, J. and Klie, E.(2003). Networking for teacher learning: Toward a theory of effective design., **Teachers College Record**, Vol. 105, No. 8, pp. 1606–1621
14. Neri, F. (2001). Schooling Quality and Economic Growth. **Economics Working Paper**, Department of Economics, University of Wollongong.
15. Orland, M.(2008). Evaluation of the Comprehensive School Reform Program Implementation and Outcomes Third-Year Report. Prepared for: **U.S. Department of Education Office of Planning**, Evaluation and Policy Development, Policy and Program Studies Service
16. Ornstein, S.& Others(2009). Improving the quality of school facilities through building performance assessment : **Educational reform and school building quality in Sao Paulo**, Brazil
17. Oxley, D. & Whitney, K.( 2010). Lessons Learned From High School SLC and Small School Reform Efforts. **Education Northwest Lessons learned**, Volume 1, Issue 1
18. Patrick, B. (2005). Reengineering Schools For the 21st Century, **Phi delta kappan**, Vol. 87, No. 1
19. Quint, J.(2006). Meeting Five Critical Challenges of High School Reform Lessons from Research on Three Reform Models. **Mdrc**, Building Knowledge to improve social policy.
20. Scribner, M. & others( 2010). The meaning(s) of teacher leadership in an Urban high school reform. **Educational Administration Quarterly**, Vol. 46, PP 491-522.
21. Tucci, T.( 2009). Whole-School Reform: Transforming the Nation's Low-performing High School. **Alliance for excellent education**, Policy Brief

# الملاحق

## ملحق رقم ( 1 )

## دراسة استطلاعية



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية / قسم أصول التربية  
الإدارة التربوية

## دراسة استطلاعية

حفظه الله

السيد/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تحقيقها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية تخصص إدارة تربوية ، حتى يتسنى إصلاح المدرسة التي يتجسد فيها فكر الإصلاح بدءاً بالأولويات الأكثر أهمية، لرسم أفق جديد للعمل على تحسين الوضع الراهن.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة وعلم وكفاءة عالية في مجال الميدان التربوي ، فإن الباحثة تعرض عليكم هذه الأسئلة المفتوحة لاستطلاع آرائكم حول هذا الموضوع حتى يتسنى للباحثة تصميم أداة للدراسة وهي استبانة متوجهة لمدراء المدارس الثانوية في محافظات غزة ، والأمر متروك لميادنتكم لتحديد مجالات الإصلاح المدرسي و ترتيبها حسب الأولوية و اقتراح الفقرات المناسبة لكل مجال، وسوف يكون بإذن الله - لترجيهاكم وتعديلانكم وإضافاتكم أعظم الأثر في إثراء وتقويم أداة الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

ولكم مني جزيل الشكر ،،،

الباحثة: غادة فتحي أبولبن

الجامعة الإسلامية

كلية التربية - قسم أصول التربية

يقصد بالإصلاح المدرسي:

مجموعة الجهود الموجهة والمتكاملة التي يتم إعدادها لإدخال تغييرات أساسية وجذرية في النظام المدرسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة، من خلال معالجة المشكلات التي يواجهها سواء المتعلقة بالبيئة المادية، أو الجوانب الفنية أو الإدارية للنظام، بهدف تحسين كفاءة هذا النظام، وتلافي الهدر والفاقد التعليمي في كافة المجالات، مع ضرورة ربط هذه الجهود بالجهود الكافية للتنمية في المجتمع الفلسطيني.

مجال الإصلاح المدرسي المقترح	فقرات مقترحة
المجال الأول:	- - - - -
المجال الثاني:	- - - - -
المجال الثالث:	- - - - -
المجال الرابع:	- - - - -
المجال الخامس:	- - - - -

## ملحق رقم ( 2 )

## خطاب تسهيل مهمة

Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Asst. Deputy Minister's Office



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مكتب الوكيل المساعد للشئون التعليمية



الإدارة العامة للتخطيط التربوي  
الرقم: وثق / مذكرة داخلية ( ١٤١٦ )  
التاريخ: 2011/06/06 م  
التاريخ: 4/ رجب / 1432

السادة / مديري التربية والتعليم - المحافظات الجنوبية - حفظهم الله ،

تحية طيبة وبعد

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى تسهيل مهمة الباحثة "غادة فتمهي أبو لبن" والتي تجري بحثاً بعنوان "أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيله"، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية بمديريتك الموقرة، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. زياد محمد ثابت

الوكيل المساعد للشئون التعليمية



السيد/ زين العابدين  
للتابعة  
١٤١٦

السيد/ زياد محمد ثابت  
للتابعة  
١٤١٦

لا. محمود مطر

ن.م.م. التخطيط التربوي

السيد/ زياد محمد ثابت  
للتابعة  
١٤١٦

نسفة لـ

- ✓ السيد/ وزير التربية والتعليم العالي.
- ✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشئون التعليمية العالي.
- ✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشئون الإدارية والمالية

وزارة التربية والتعليم العالي  
مديرية التخطيط والتطوير التربوي  
غزة  
2849711 - 2849711  
2861409 Fax : ( 08-2865909 ) ( 08 - 2865909 )



Palestinian National Authority  
Ministry of Education & Higher Education  
Asst. Deputy Minister's Office



السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة التربية والتعليم العالي  
مكتب الوكيل المساعد للشئون التعليمية

2011

الإدارة العامة للتخطيط التربوي  
الرقم: وت ع / مذكرة داخلية ( ١٢١٦ )  
التاريخ: 2011/06/06  
التاريخ: 4 / وجد / 1432

السادة / مديري التربية والتعليم - المحافظات الجنوبية . حفظهم الله .

تحية طيبة وبعد

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى تسهيل مهمة الباحثة "غادة فتححي ابولبن" والتي تجري بحثاً بعنوان "أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيله"، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية بمديريتكم الموقرة، وذلك حسب الأصول.

لادة / مديرو المدارس الثانوية بمديريتكم الموقرة

تمني صلته ربه  
المنوع / تسهيل مهمة الباحثة غادة فتححي ابولبن ونفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

د. زياد محمد ثابت

الوكيل المساعد للشئون التعليمية

السادة / مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية

تحية طيبة وبعد :

الاهتمام بتسهيل مهمة الباحثة غادة ابولبن

بحيث تساهم في تطوير التعليم في المحافظة

السادة / مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية



إ. محمود مطر

ن.م.ع. التخطيط التربوي

نسخة لـ

- ✓ السيد / وزير التربية والتعليم العالي
- ✓ السيد / وكيل الوزارة المساعد لشئون التعليم العالي
- ✓ السيد / وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية

## ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها الأولية قبل تعديل المحكمين



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية / قسم أصول التربية  
الإدارة التربوية

## طلب تحكيم استبانة

حفظه الله

السيد / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تحقيقها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية تخصص إدارة تربوية، وذلك من أجل رسم أفق جديد للعمل على تحسين الوضع الراهن من خلال إصلاح المدرسة التي يتجسد فيها فكر الإصلاح بدءاً بالأولويات الأكثر أهمية. وقد أعدت الباحثة أداة دراسة وهي (استبانة) بهدف الكشف عن أولويات الإصلاح المدرسي استناداً إلى مجالات الخطة المدرسية التالية:

- 1- الموارد البشرية 2- الموارد المادية 3- التعليم والتعلم 4- المنهاج 5- المجتمع المحلي
- 6- شؤون الطلبة. بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول سبل تحقيق هذه الأولويات.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة وعلم وكفاءة عالية في مجال الميدان التربوي ، فإن الباحثة تعرض عليكم هذه الاستبانة لتحكيم بنودها من حيث ملاءمتها أو عدمها وانتمائها إلى المجال أو عدمه ، والحكم على مدى صلاحيتها لقياس ما بنيت من أجله ، والأمر متروك لسيادتكم للحذف أو الإضافة أو التعديل ، وسوف يكون بإذن الله - لتوجيهاتكم وتعديلاتكم وإضافاتكم أعظم الأثر في إثراء وتقويم هذه الاستبانة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

ولكم مني جزيل الشكر ،،،

الباحثة: غادة فتحي أبولبن

الجامعة الإسلامية

كلية التربية - قسم أصول التربية

## يقصد بالإصلاح المدرسي:

مجموعة الجهود الموجهة والمتكاملة التي يتم إعدادها لإدخال تغييرات أساسية وجذرية في النظام المدرسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة، من خلال معالجة المشكلات التي يواجهها سواء المتعلقة بالبيئة المادية، أو الجوانب الفنية أو الإدارية للنظام، بهدف تحسين كفاءة هذا النظام، وتلافي الهدر والفاقد التعليمي في كافة المجالات، مع ضرورة ربط هذه الجهود بالجهود الكلية للتنمية في المجتمع الفلسطيني.

## أسئلة الدراسة:

- 1- ما أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأولويات الإصلاح المدرسي تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس\_ سنوات الخدمة\_ المنطقة التعليمية)؟
- 3- ما سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر أفراد العينة؟

## أولاً: البيانات الشخصية:

1. النوع :

ذكر  أنثى

2. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

3. المنطقة التعليمية:

شمال غزة  شرق غزة  غرب غزة  وسطى   
خانيونس  رفح

## ثانيا: مجالات الاستبانة وفقراتها

م	الألويات	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<b>المجال الأول : الموارد البشرية</b>						
1	( أ ) المدير					
2	الجدية في إدخال التجديدات التي تسهم في التحسين المدرسي					
3	حرص إدارة المدرسة على تعزيز الحوار الايجابي والتواصل البناء .					
4	الوعي بالثوابت والمتغيرات في المجتمع الفلسطيني					
5	الاستناد إلى الخطة الإستراتيجية للمدرسة.					
6	إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها					
7	تحديث معايير اختيار مديري المدارس وتطويرها حسب متغيرات العصر					
8	إعداد برنامج محوسب لتطوير الإدارة المدرسية ضمن خطة الحكومة الالكترونية					
9	توفير الأمان الوظيفي لمدير المدرسة ليستطيع أن يرسم خططا طويلة المدى لإصلاح مدرسته					
10	إجراء البحوث الإجرائية لعلاج المشكلات وتحسين الأداء					
11	تحديد أولويات الخطة المدرسية وترتيبها عند صياغة الرسالة					
12	تبني سياسة تفويض السلطة للوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية					
13	عقد برامج تدريبية مستمرة حول أحدث ما توصل إليه العلم في إدارة الأزمات.					
14	متابعة أثر تدريب مديري المدارس وتقديم التغذية الراجعة لهم					
15	استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد المدارس على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية					
<b>(ب) المعلم</b>						
16	إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
17	تنظيم عمليات التدريب بحيث تلبي حاجات المتدربين.					
18	تشجيع المعلمين على تطبيق أساليب تدريس مبتكرة وجديدة					
19	إيجاد نظام للحوافز والمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية العمل على تحسين ممارسات المعلمين التعليمية					
20	توطيد العلاقات الإنسانية بين كافة أعضاء النظام المدرسي					
21	دعم إمام المعلمين باللوائح والقوانين المدرسية					
22	استثمار مواهب المعلمين لتنميتها والاستفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة.					

					23	الاهتمام بالمعلمين الجدد وتدريبهم وتنميتهم.
					24	قيام المعلمين بإجراء حوار بناء مع الزملاء عقب تبادل الزيارات الصفية.
					25	إيجاد منتدى دوري في المدرسة يلتقي فيه الأعضاء لمناقشة القضايا التعليمية والجديد في مجال المهنة.
					26	قيام المعلمين بإعداد ملفات إنجاز تساعد على تحسين الأداء.
					27	تبادل الزيارات بين معلمي المدرسة ومدارس أخرى
					28	تشجيع المعلمين على تنفيذ دروس توضيحية
					29	تخفيض عبء المعلم الأسبوعي
						<b>فقرات أخرى يمكن إضافتها:</b>
<b>المجال الثاني: الموارد المادية</b>						
					1	زيادة ميزانية التعليم لتحقيق الكفاءة النوعية لمخرجاته.
					2	توظيف الامكانيات المادية بالشكل الأمثل.
					3	توفير المستلزمات المالية الضرورية للأنشطة الطلابية
					4	إصلاح المرافق المدرسية (مشارب، دورات مياه،...)
					5	تطوير المختبرات ( الحاسوب، العلوم،.....)
					6	تجهيز الفصول بالأجهزة التقنية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة
					7	توفير أثاث مدرسي مناسب للطلبة
					8	صيانة السبورات الصفية بصورة دورية
					9	توفير غرفة مصادر للتعلم بالمدرسة ومجهزة بأحدث الإمكانيات
					10	إيجاد قاعدة بيانات متكاملة في المدرسة لخدمة عمليات الإصلاح والتطوير .
					11	إيجاد موقع على الانترنت للمدرسة يتواصل من خلاله المعلمون وأولياء الأمور والتلاميذ.
					12	تفعيل استخدام المكتبة الكترونية
					13	توفير الملاعب والصالات الرياضية
					14	ترميم المباني المدرسية القديمة
					15	تشجيع العادات الصحية الجيدة من خلال الاهتمام بنظافة المدرسة والطلبة
					16	الاهتمام بالنواحي الجمالية والعمل على تزيين الساحات المدرسية والممرات
						<b>فقرات أخرى يمكن إضافتها:</b>

## المجال الثالث: التعليم والتعلم

					1 توفير بيئة تعليمية تعليمية نشطة وحافزة على التعلم.
					2 توظيف مصادر التعلم المتنوعة في عملية التعليم والتعلم.
					3 دعم التعلم التعاوني بين الطلبة.
					4 تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم.
					5 جعل حجرات الدراسة بيئات للتعلم يتدرب فيها التلاميذ على العصف الذهني وحل المشكلات.
					6 تطوير الأساليب التعليمية المستخدمة
					7 متابعة خطط معالجة ضعف التحصيل وصعوبات التعلم للطلبة
					8 دعم التقويم المستمر للوقوف على مدى تقدم الطلاب
					9 متابعة ما أنجز من المنهاج وفق الخطة الموضوعية
					10 متابعة نتائج الاختبارات المدرسية وتحليلها والاستفادة منها.
					11 متابعة تقارير وتوصيات المشرفين التربويين وتحليلها والاستفادة منها
					12 توفير تعليم إضافي لضعفي التحصيل من الطلبة
					13 توزيع كتيبات إرشادية إثرائية إضافية لتحسين مستوى الطلبة
					14 عقد ورش عمل وندوات لإكساب الأعضاء مهارات توظيف التكنولوجيا في التعليم والتعلم.
					15 توظيف التكنولوجيا بفاعلية في عمليات التعليم والتعلم.
					فقرات اخرى يمكن إضافتها:

## المجال الرابع: المجتمع المحلي

					1 تفعيل عمليات الشراكة بين المدرسة ومنظمات المجتمع المحلي.
					2 بناء علاقات طيبة مع أولياء أمور الطلبة والتعاون معهم
					3 المشاركة مع البيئة المحلية في إحياء المناسبات (الإسلامية - الوطنية - العالمية)
					4 تنظيم برامج لخدمة البيئة والمدرسة
					5 مشاركة طلبة المدرسة للمجتمع المحلي في تنفيذ أعمال تطوعية
					6 استضافة خبراء ومتخصصين من المجتمع المحلي للقاءات المدرسية للأساتذة والطلبة.
					7 إتاحة مرافق المدرسة لخدمة المجتمع المحلي بطريقة آمنة (المكتبة المدرسية - مختبر الحاسوب - الملاعب - ... إلخ)
					8 إشراك مجلس أولياء الأمور في إعداد الخطة المدرسية والمساهمة في تنفيذها.
					9 اطلاع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم أولاً بأول

					10	توسيع نطاق المشاركة الأهلية في جهود الإصلاح المدرسي
						فقرات أخرى يمكن إضافتها:
<b>المجال الخامس : المنهاج</b>						
					1	تطوير المناهج بما يتلاءم مع خصوصية البيئة الفلسطينية
					2	التكامل بين المباحث الدراسية المختلفة .
					3	الاهتمام بالأنشطة اللاصفية التي تحقق أهداف المنهاج
					4	المواءمة بين موضوعات المنهاج والوقت المتاح.
					5	تضمين المنهاج المدرسي طرق تدريس ومداخل تعلم تستند إلى البحث والاستقصاء.
					6	مراعاة المنهاج لقدرات واحتياجات الطلبة
					7	تزويد المعلمين بمواد اثرائية للمنهاج
					8	إشراك المعلمين في تقويم المنهاج
					9	تقويم المنهاج الفلسطيني في جميع أطرافه (المعلمين - المشرفين - الطلبة)
					10	إعادة النظر في المنهاج الفلسطيني الجديد بناء على التقويم الشامل.
					11	الاستناد إلى فلسفة تربوية واضحة المعالم
						فقرات أخرى يمكن إضافتها:
<b>المجال السادس: شؤون الطلبة</b>						
					1	جعل الطالب مركز العملية التعليمية
					2	تنويع مداخل تقويم الطلبة
					3	غرس القيم والاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة
					4	غرس روح الانتماء والولاء للوطن
					5	التقليل من الكثافة الصفية قدر الإمكان
					6	دراسة أسباب فشل بعض الطلبة ومساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي تقابلهم
					7	إتاحة الفرصة للقاء والحوار مع الطلبة
					8	وضع خطة لرعاية التلاميذ المتفوقين
					9	إعداد برامج لتنمية المواهب لدى الموهوبين من الطلبة
					10	توفير معلم تربوية خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة من الطلبة
					11	دعم الإرشاد النفسي والاجتماعي للطلبة.

					فقرات اخرى يمكن إضافتها

### ثالثاً: سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي

ما هي سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال الموارد البشرية ؟

.....  
.....

ما هي سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال الموارد المادية ؟

.....  
.....

ما هي سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال التعليم والتعلم ؟

.....  
.....

ما هي سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال المنهاج ؟

.....  
.....

ما هي سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال المجتمع المحلي ؟

.....  
.....

ما هي سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال شؤون الطلبة؟

.....  
.....

مع الشكر والتقدير

## ملحق رقم (4)

## قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

م	الاسم	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية- غزة
2	الأستاذ الدكتور محمود أبودف	الجامعة الإسلامية- غزة
3	الدكتور حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية- غزة
4	الدكتور إبراهيم الاسطل	الجامعة الإسلامية- غزة
5	الأستاذة الدكتورة سناء أبودقة	الجامعة الإسلامية- غزة
6	الدكتور محمد الأغا	الجامعة الإسلامية- غزة
7	الدكتور فايز شلدان	الجامعة الإسلامية- غزة
8	الدكتورة فتحية اللولو	الجامعة الإسلامية- غزة
9	الدكتور عبد المعطي الأغا	الجامعة الإسلامية- غزة
10	الدكتور صادق فروانة	الجامعة الإسلامية- غزة
11	الدكتور محمد بكر كمال	الجامعة الإسلامية - المدينة المنورة
12	الدكتور حسين الجابري	الجامعة الإسلامية - المدينة المنورة
13	الدكتور ناجي سكر	جامعة الأقصى
14	الأستاذة سامية سكيك	وزارة التربية والتعليم
15	الدكتور علي خليفة	وزارة التربية والتعليم
16	الدكتورة نادرة بسيسو	وزارة التربية والتعليم
17	الدكتور جواد الشيخ خليل	وزارة التربية والتعليم
18	الدكتور خليل حماد	وزارة التربية والتعليم
19	الدكتورة أنيسة قنديل	وزارة التربية والتعليم
20	الأستاذة مها برزق	مركز القطان للبحث والتطوير التربوي
21	الدكتور محمد أبوالموح	مركز القطان للبحث والتطوير التربوي

## ملحق رقم (5)

## الاستبانة في صورتها النهائية بعد تعديل المحكمين



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية

## استبانة

السيدة/ مديرة المدرسة ..... حفظكم الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أولويات الإصلاح المدرسي كما يراها مديرو المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تحقيقها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية تخصص إدارة تربوية، وذلك من أجل رسم أفق جديد للعمل على تحسين الوضع الراهن من خلال إصلاح المدرسة التي يتجسد فيها فكر الإصلاح بدءاً بالأولويات الأكثر أهمية. وقد أعدت الباحثة أداة الدراسة وهي (استبانة) بهدف الكشف عن أولويات الإصلاح المدرسي استناداً إلى مجالات الخطة المدرسية التالية:

1- الموارد البشرية 2- الموارد المادية 3- التعليم والتعلم 4- المنهاج 5- المجتمع المحلي 6- شؤون الطلبة. بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول سبل تحقيق هذه الأولويات.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في مجال الميدان التربوي، فإن الباحثة ترجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بوضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن درجة الأولوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة. علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط، وتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

ولكم مني جزيل الشكر ،،،

الباحثة: غادة فتحي أبولين

## يقصد بالإصلاح المدرسي:

مجموعة الجهود الموجهة والمتكاملة التي يتم إعدادها لإدخال تغييرات أساسية وجذرية في النظام المدرسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة، من خلال معالجة المشكلات التي يواجهها بهدف تحسين كفاءة هذا النظام، وتلافي الهدر والفاقد التعليمي في كافة المجالات، مع ضرورة ربط هذه الجهود بالجهود الكلية للتنمية في المجتمع الفلسطيني.

## أولاً: البيانات الشخصية:

1. النوع :

ذكر  أنثى

2. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

3. المنطقة التعليمية:

شمال غزة  شرق غزة  غرب غزة  وسطى   
خانيونس  رفح

ثانياً: مجالات الاستبانة وفقراتها(مجالات الخطة المدرسية: الموارد البشرية- الموارد المادية - التعليم والتعلم - المجتمع المحلي - المنهاج - شؤون الطلبة).

م	أولويات الإصلاح المدرسي		
	كبيرة	متوسطة	صغيرة
المجال الأول: الموارد البشرية			
( أ ) المدير			
1			إدخال التجديدات التي تسهم في التحسين المدرسي
2			استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساعد المدارس على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية
3			متابعة تقارير وتوصيات المشرفين التربويين وتحليلها والاستفادة منها
4			إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها
5			تحديث معايير اختيار مديري المدارس وتطويرها وفق المعايير الوطنية

درجة الأولوية			أولويات الإصلاح المدرسي	م
كبيرة	متوسطة	صغيرة		
			تبنى سياسة تفويض السلطة للوصول إلى أعلى فعالية للإدارة المدرسية	6
			إجراء البحوث الإجرائية لعلاج المشكلات وتحسين الأداء في المدرسة	7
			عقد برامج تدريبية مستمرة حول أحدث ما توصل إليه العلم في إدارة الأزمات.	8
<b>(ب) المعلم</b>				
			إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة.	9
			تنظيم عمليات التدريب بحيث تلبى حاجات المعلمين.	10
			توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين.	11
			إيجاد نظام للحوافز والمكافآت التشجيعية المادية والمعنوية.	12
			تخفيض عبء المعلم الأسبوعي.	13
			تزويد المعلمين باللوائح والقوانين المدرسية.	14
			قيام المعلمين بإعداد ملفات انجاز تساعدهم على تحسين أدائهم.	15
			تحسين أداء المعلمين الجدد من خلال تدريبهم وتنميتهم مهنيًا.	16
			تبادل الزيارات الصفية للاستفادة من خبرات الزملاء في تطوير الأداء.	17
			تشكيل منتدى دوري في المدرسة يلتقي فيه الأعضاء لمناقشة القضايا التعليمية والمستجدات في مجال المهنة.	18
<b>المجال الثاني: الموارد المادية</b>				
			إعداد برنامج محوسب لتطوير الإدارة المدرسية ضمن خطة الحكومة الالكترونية	1
			توفير المستلزمات المالية الضرورية للأنشطة الطلابية	2

درجة الأولوية			أولويات الإصلاح المدرسي	م
كبيرة	متوسطة	صغيرة		
			توفير أثاث مدرسي مناسب للطلبة	3
			إصلاح المرافق المدرسية (مشارب، دورات مياه،...)	4
			تطوير المختبرات ( الحاسوب، العلوم،.....)	5
			صيانة السيورات الصفية بصورة دورية	6
			توفير غرفة مصادر للتعلم بالمدرسة ومجهزة بأحدث الإمكانيات	7
			العمل على تزيين الساحات المدرسية والممرات	8
			توفير الملاعب والصالات الرياضية	9
			تفعيل استخدام المكتبة الكترونياً	10
			إيجاد موقع على الانترنت للمدرسة يتواصل من خلاله المعلمون وأولياء الأمور والتلاميذ.	11
<b>المجال الثالث: التعليم والتعلم</b>				
			توفير بيئة تعليمية نشطة وحافزة على التعلم.	1
			توظيف مصادر التعلم المتنوعة في عملية التعليم والتعلم.	2
			دعم التعلم التعاوني بين الطلبة.	3
			دعم التعلم الذاتي لدى الطلبة.	4
			عقد ورش عمل وندوات لإكساب المعلمين مهارات توظيف التكنولوجيا في التعليم والتعلم.	5
			جعل حجرات الدراسة بيئات للتعلم يتدرب فيها الطلبة على العصف الذهني وحل المشكلات.	6
			متابعة خطط معالجة ضعف التحصيل لدى الطلبة	7

درجة الأولوية			أولويات الإصلاح المدرسي	م
كبيرة	متوسطة	صغيرة		
			دعم التقويم المستمر للوقوف على مدى تقدم الطلاب	8
			توزيع كتيبات إرشادية إثرائية لتحسين مستوى الطلبة	9
			متابعة نتائج الاختبارات المدرسية وتحليلها والاستفادة منها.	10
			تطوير الأساليب التعليمية المستخدمة.	11
<b>المجال الرابع: المجتمع المحلي</b>				
			تفعيل عمليات الشراكة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.	1
			بناء علاقات طيبة مع أولياء أمور الطلبة والتعاون معهم	2
			المشاركة مع البيئة المحلية في إحياء المناسبات (الإسلامية - الوطنية - العالمية)	3
			اطلاع أولياء الأمور على نتائج أبنائهم أولاً بأول	4
			مشاركة طلبة المدرسة للمجتمع المحلي في تنفيذ أعمال تطوعية	5
			استضافة خبراء ومتخصصين من المجتمع المحلي لعقد لقاءات تربوية للمعلمين والطلبة.	6
			إتاحة مرافق المدرسة لخدمة المجتمع المحلي بطريقة آمنة (المكتبة المدرسية - مختبر الحاسوب - الملاعب - ... إلخ)	7
			إشراك مجلس أولياء الأمور في إعداد الخطة المدرسية والمساهمة في تنفيذها.	8
<b>المجال الخامس: المنهاج</b>				
			تطوير المناهج بما يتلاءم مع خصوصية البيئة الفلسطينية	1
			تفعيل التكامل بين المباحث الدراسية المختلفة .	2
			الاهتمام بالأنشطة اللاصفية التي تحقق أهداف المنهاج	3

درجة الأولوية			أولويات الإصلاح المدرسي	م
كبيرة	متوسطة	صغيرة		
			المواءمة بين موضوعات المنهاج والوقت المتاح.	4
			تضمين المنهاج المدرسي طرق تدريس ومداخل تعلم تستند إلى البحث والاستقصاء.	5
			مراعاة المنهاج لقدرات واحتياجات الطلبة	6
			تزويد المعلمين بمواد اثرائية للمنهاج	7
			إشراك المعلمين في تقويم المنهاج	8
			إعادة النظر في المنهاج الفلسطيني الجديد بناء على التقويم الشامل.	9
<b>المجال السادس: شؤون الطلبة</b>				
			جعل الطالب محور العملية التعليمية	1
			تنويع أساليب تقويم الطلبة (امتحانات،بحوث،ملفات انجاز،.....)	2
			غرس القيم والاتجاهات السليمة في نفوس الطلبة	3
			دعم الإرشاد النفسي والاجتماعي للطلبة.	4
			التقليل من الكثافة الصفية قدر الإمكان	5
			دراسة أسباب فشل بعض الطلبة ومساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي تقابلهم	6
			توفير معلم تربية خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة من الطلبة	7
			إعداد برامج خاصة لرعاية الموهوبين من الطلبة وتطوير قدراتهم.	8

ثالثاً: سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي

ما سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال الموارد البشرية ؟

.....

.....

.....

.....

ما سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال الموارد المادية ؟

.....

.....

.....

.....

ما سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال التعليم والتعلم ؟

.....

.....

.....

.....

ما سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال المنهاج ؟

.....

.....

.....

.....

ما سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال المجتمع المحلي ؟

.....

.....

.....

.....

ما سبل تحقيق أولويات الإصلاح المدرسي في مجال شؤون الطلبة؟

.....

.....

.....

.....

مع الشكر والتقدير