



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة  
والادارة التعليمية

# تطوير نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بالضفة الغربية في ضوء متطلبات الاحتراف

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
(تخصص: الإدارة التربوية)

إعداد

منتهى جودت عزت

إشراف

الأستاذ الدكتور

**شاكر محمد فتحي أحمد**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور

**عبد محمد عساف**

أستاذ بكلية التربية  
جامعة النجاح الوطنية

الأستاذ الدكتور

**مرفت صالح ناصف**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة عين شمس

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبٌّ أَوْزِعُنِي أَنْ أُشْكُرَ  
نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالرَّئِيْسِ وَلَأَنْ أُعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَلَا وُخْلَنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادَتِ الصَّالِحِينَ

صدق الله العظيم

سورة النمل، الآية: ۱۹

# الشّكُرُ وَالنَّقْبَابُ

يسعدني أن أقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل للأستاذ الدكتور /  
شاكر محمد فتحي أحمد الأستاذ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية على ما بذله من  
جهد في إتمام هذه الرسالة جزاه الله عنى خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والعرفان بالجميل للأستاذة الدكتورة / مرفت صالح ناصف  
الأستاذة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية على ما بذلته من جهد في إتمام هذه الرسالة  
جزاها الله عنى خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / عبد محمد عساف الأستاذ بكلية  
التربية جامعة النجاح الوطنية لما قدمه من آراء سديدة لإتمام رسالتي، جزاه الله كل خير.  
كما أشكر الأستاذة الدكتورة / نهلة عبد القادر هاشم رئيسة القسم على ما قدمته  
لي منعون ومساعدة حتى خرج هذا العمل إلى النور فأشكرها شakra جزيلا جزاها الله عنى  
وجميع طلاب القسم خير الجزاء.  
كما أشكر جميع أعضاء قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية على ما قدموه لي من  
مساعدة خلال إعداد رسالتي.

كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة والحكم:

الأستاذة الدكتورة سعاد بسيوني والأستاذ الدكتور أسامة قرني  
على تفضيلهما بقبول مناقشة الرسالة وعلى ما قدماه من آراء سديدة لإتمام الرسالة  
بصورتها النهائية .

كما أخص بالشكر أفراد أسرتي الصغيرة الذين رافقوني طوال مسيرتي التعليمية على ما  
قدموه لي من دعم وتأييد حتى وصلت إلى هذه المرحلة وأخص بالذكر والدي ووالدتي  
حفظهما الله .



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة  
والادارة التعليمية

## رسالة دكتوراه

اسم الباحثة: منتهى جودت عزت بنى جابر  
عنوان الرسالة: تطوير نظام التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة  
بالضفة الغربية في ضوء متطلبات الاحتراف.  
اسم الدرجة: دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص إدارة تربية).

### لجنة الإشراف

أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس

أ.د. مرفت صالح ناصف  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس

أ.د. عبد محمد عساف  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة النجاح الوطنية

تاريخ المناقشة: ٢٠١٧/٦/٦

### الدراسات العليا

أجازت الرسالة بتاريخ	ختم الإجازة
/ /	/ /
موافقة مجلس الجامعة	موافقة مجلس الكلية
/ /	/ /



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة  
والادارة التعليمية

## صفحة العنوان

اسم الطالب : منتهى جودت عزت بنى جابر  
الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص إدارة تربوية).  
القسم التابع له : التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الكلية : التربية

اسم الجامعة : عين شمس

سنة التخرج : ٢٠٠١

سنة المنح : ٢٠١٧

# **قائمة المحتويات**

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للبحث</b>	
٢	مقدمة
٨	مشكلة البحث
١١	حدود البحث
١٢	أهداف البحث
١٢	أهمية البحث
١٣	مصادر البحث وأداته
١٣	الدراسات السابقة
٣٣	مصطلحات البحث
٣٦	منهج البحث
٣٦	خطوات البحث
<b>الفصل الثاني</b> <b>التنمية المهنية لمديري المدارس والاحتراف</b> <b>(إطار نظري)</b>	
٣٩	تمهيد
٤٠	أولاً: طبيعة التنمية المهنية لمديري المدارس
٤٠	١- المفهوم
٤٣	٢- الأهداف
٤٦	٣- الأساليب
٥٤	٤- المجالات
٥٦	ثانياً: طبيعة الإحتراف لمديري المدارس

رقم الصفحة	الموضوع
٥٦	١- المفهوم
٥٨	٢- القيم
٦٥	٣- الأهداف
٦٧	٤- الكفايات
٦٩	٥- المتطلبات
٧١	ثالثاً: طبيعة التنمية المهنية لمديري المدارس المؤسسة على الاحتراف
٧١	١- المفهوم
٧١	٢- القيم
٧٢	٣- الأهداف
٧٣	٤- الكفايات
٧٦	٥- المجالات
٧٧	٦- تقويم الأداء
٨٠	خلاصة

### الفصل الثالث

#### واقع التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بالضفة الغربية بفلسطين (دراسة نظرية وثائقية)

٨٣	تمهيد
٨٤	أولاً: الطبيعة المجتمعية للضفة الغربية
٨٤	١- الخلفية الاجتماعية
٨٦	٢- الخلفية الاقتصادية
٨٧	٣- الخلفية السياسية
٨٨	٤- الخلفية التربوية
٩٠	ثانياً: طبيعة التعليم الثانوي بالضفة الغربية
٩١	١-نشأة التعليم الثانوي وتطوره

رقم الصفحة	الموضوع
٩٣	٢- الهيكل التنظيمي لمدرسة التعليم الثانوي
٩٦	٣- مهام مدير المدرسة الثانوية
٩٧	ثالثاً: طبيعة التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بالضفة الغربية
٩٨	١- الأهداف
١٠٠	٢- المجالات
١٠١	٣- المؤسسات
١٠٣	٤- جوانب القوة والضعف
١٠٥	٥- المعوقات
١٠٧	خلاصة
<b>الفصل الرابع : إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها</b>	
١١٠	تمهيد
١١٠	أولاً: هدف الدراسة الميدانية
١١٠	ثانياً: إعداد الاستبيان وتطبيقه
١١٠	١- مجتمع الدراسة
١١١	٢- عينة الدراسة وأسلوب اختيارها
١١٤	٣- بناء الاستبيان وصياغة فقراته
١١٤	٤- صياغة الاستبيان في صورته الأولية
١١٥	٥- صدق الاستبيان
١١٥	أ- صدق المحكمين
١١٦	ب- صدق الإتساق الداخلي
١٢٠	ج- صدق المقارنة الطرفية ( الصدق التميزي )
١٢١	٦- ثبات الاستبيان
١٢٢	٧- صياغة الاستبيان في صورته النهائية
١٢٢	٨- إجراءات التطبيق
١٢٣	ثالثاً: المعالجة الإحصائية

رقم الصفحة	الموضوع
١٢٤	رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
<b>الفصل الخامس : نتائج البحث والتصور المقترن</b>	
١٤٦	تمهيد
١٤٦	أولاً: نتائج البحث
١٥١	ثانياً: تحكيم التصور المبدئي
١٥١	١- معايير اختيار محكمي التصور المبدئي
١٥٢	٢- ملاحظات المحكمين
١٥٣	٣- آراء المحكمين
١٥٦	ثالثاً : التصور المقترن
١٥٦	١- المنطقات
١٥٦	٢- الأهداف
١٥٧	٣- العناصر
١٦٥	٤- معوقات التنفيذ وسبل التغلب عليها
١٦٨	مراجعة الرسالة
١٨١	ملاحق الرسالة
٢٠٧	ملخصا الرسالة

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
١١٠	توزيع المدارس على محافظات الضفة الغربية	١
١١٢	توزيع العينة على المدارس الثانوية الضفة الغربية	٢
١١٣	توزيع العينة حسب متغيراتها المستقلة	٣
١١٦	صدق الإتساق الداخلي للمحور الأول	٤
١١٧	صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني	٥
١١٨	صدق الإتساق الداخلي للمحور الثالث	٦
١١٩	صدق الإتساق الداخلي للمحور الرابع	٧
١٢٠	معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية للاستبيان	٨
١٢١	الصدق التميزي للاستبيان بين أفراد العينة في محاور الاستبيان	٩
١٢٢	معاملات الثبات لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل	١٠
١٢٣	عدد الاستمرارات الموزعة والفاقدة والمستبعدة	١١
١٢٤	التكرارات والنسبة المئوية وقيمها ودلالتها وأوزانها النسبية لاستجابات العينة ككل على عبارات (الأهداف )	١٢
١٢٧	التكرارات والنسبة المئوية وقيمها ودلالتها وأوزانها النسبية لاستجابات العينة ككل على عبارات ( الكفایات )	١٣
١٣٠	التكرارات والنسبة المئوية وقيمها ودلالتها وأوزانها النسبية لاستجابات العينة ككل على عبارات ( القيم المهنية )	١٤
١٣٤	التكرارات والنسبة المئوية وقيمها ودلالتها وأوزانها النسبية لاستجابات العينة ككل على عبارات ( تقويم الأداء )	١٥
١٣٨	دلالة الفروق في تطوير التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير " النوع "	١٦
١٣٨	دلالة الفروق في تطوير التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير " المنطقة "	١٧
١٣٩	نتائج اختبارات شيفييه للمقارنات البعدية	١٨
١٤٠	دلالة الفروق في تطوير التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير " المؤهل العلمي "	١٩
١٤٠	نتائج اختبارات شيفييه للمقارنات البعدية لمتغير عدد سنوات الخبرة	٢٠
١٤١	نتائج اختبارات شيفييه للمقارنات البعدية لمتغير عدد سنوات الخبرة	٢١
١٥٣	متوسط استجابات المحكمين لمحاور الاستبيان الخاص بالتصور وانحرافاته المعيارية.	٢٢

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	رقم الملحق
١٨١	الاستبيان بصورته الأولية	١
١٨٧	الاستبيان بصورته النهائية	٢
١٩٣	استماراة استطلاع آراء الخبراء حول التصور المقترن لتطوير التنمية المهنية بصورته الأولية	٣
١٩٩	استماراة استطلاع آراء الخبراء حول التصور المقترن لتطوير التنمية المهنية بصورته النهائية	٤
٢٠٥	أسماء السادة المحكمين لاستماراة التصور المقترن	٥

# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للبحث**

**مقدمة**

**مشكلة البحث**

**حدود البحث**

**أهداف البحث**

**أهمية البحث**

**مصادر البحث وأداته**

**الدراسات السابقة**

**مصطلحات البحث**

**منهج البحث**

**خطوات البحث**

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

#### مقدمة

تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها اتساعاً واسعاً في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسهيل الأمور وفق قواعد وتعليمات تصدر عن وزارة التربية والتعليم التابعة لها، بل أصبحت عملية إنسانية تسعى لتسخير الإمكانيات المادية والبشرية الممتلكة لخدمة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، حيث أصبحت رسالة المدرسة تسعى إلى إعداد الطالب علمياً وروحيًا وجسدياً وفق متطلبات التكنولوجيا الحديثة، وتوفير بيئة مدرسية جاذبة للطالب والمعلم معاً من خلال تصميمها لخدمة حاجاتهم التعليمية والتعلمية وتبنيتها وتحقيق النمو المهني المستمر لمعلميها بشكل يحقق التنافسية والتميز في مخرجاتها.

ولكي تكون المدرسة قادرة على تأدية رسالتها على الوجه الأكمل فهي بحاجة إلى مدير قادر على قيادتها وتوجيهها نحو المستقبل من خلال تقدير حجم المتغيرات العالمية وتأثيرها على المدرسة مستقبلاً والفهم الصحيح لمفهوم التميز وتشجيع الإبتكار وتحفيز الإبداع داخل المدرسة وتحمل المخاطر، ورسم السياسات وتحديد الطرائق والأساليب الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف التربوية<sup>(١)</sup>.

ويعتبر مدير المدرسة بمثابة العمود الفقري الذي تقوم عليه المدرسة، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها، وعلى عاته تقع مهمة نجاح العملية التعليمية لذا فهو القائد لعملية التغيير والتطوير في العملية التربوية، كما أنه المسئول عن حفظ وتشجيع المعلمين على الخلق والإبتكار في مدرسته<sup>(٢)</sup>.

وعليه يتبيّن أن مدير المدرسة يتولى المسؤولية الكبرى في تطوير وتحسين المدرسة وإحداث التغييرات المطلوبة فيها، وهو القائد الذي يقودها نحو التغيير والتجدد لمواجهة متطلبات العصر الحالية والمستقبلية لذلك لا بد له من أن يتلقى تربية مهنية مستمرة خلال

(١) مروان اسعد وآخرون، "القيادة والمدرسة" الموسوعة الإدارية الشاملة، (لبنان: مركز الشرق الأوسط التقافي، ٢٠٠٩)، ص ٥٤.

(٢) رافدة عمر الحريري وآخرون، "الإدارة والتخطيط التربوي"، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م)، ص ١٨٢.

حياته المهنية حتى ولو كان حاصلًا على مؤهلات علمية وإدارية، إذ تعمل التنمية المهنية على تزويدك بكافة الطرق والأساليب التي تمكّنك من تطوير نفسك مهنياً لاستطاع تحقيق الأهداف المرجوة لمدرسته وللعاملين فيها.

و تعرف التنمية المهنية "Professional Development" بأنها: نشاط مستمر يركز على الفرد من أجل تحقيق تغيير هادف في معارفه وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبل في ضوء متطلبات عمل الشخص، وبالتالي تطوير أدائه<sup>(١)</sup>.

وعامة تمكّن التنمية المهنية مدير المدرسة من القيام بمسؤولياته أمام نفسه ومدرسته ومجتمعه من حيث<sup>(٢)</sup> :

١ - تحقيق التقدّم المعرفي وتحسين كفاءاته في العمل بما يمكنه من تحسين المستوى التحصيلي للمدرسة.

٢ - خدمة المجتمع المحيط به والعمل وفق معايير الجودة.

٣ - الإستجابة لمشكلات وحاجات المجتمع المعاصرة والمستقبلية.

بالنظر لمفهوم التنمية المهنية يلاحظ بأنها عملية هامة جدًا لمدير المدرسة كونها تعمل على تطوير أدائه المهني بشكل يساعد على تطوير مدرسته من خلال تقديم برامج متنوعة تعمل على تنمية معارف المدير وقدراته العلمية والعملية ليحقق التقدّم والإنجاز المطلوبان في العمل.

وتتمثل الغاية من التنمية المهنية لمدير المدرسة الثانوية في تمكّنه من أداء مهنته على نحو أفضل من خلال تنمية مهاراته ليواكب التقدّم العلمي السريع في شتى مجالات المعرفة في المجتمعات كافة وخاصة المتقدمة منها، وتنمية مهارات إدارية متعددة لديه لتحقيق أغراض المدرسة وتشجيعه على تنمية نفسه ذاتياً من خلال مشاركته في برامج التعلم، إضافة إلى تمكّنه من تطوير مدرسته والوصول إلى معيار الأداء المتميز الذي يعتمد على الجودة وتنمية القدرات بشكل يساعد المديرين على الوصول إلى أفكار وأساليب إدارية جديدة في أعمالهم وأدائها بطرائق مبتكرة وفعالة، وبالتالي استطاعتهم القيام بالتغييرات الجذرية في

(١) طارق حسن عبد الحليم، التنمية المهنية للمعلمين في مصر،(القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع،٢٠٠٨م)، ص ٢٧.

(٢) يوسف عبد المعطي مصطفى، الإدارة التربوية: معلم جديدة لعالم جديد، (القاهرة: دار الفكر العربي،٢٠١٠م) ، ص ١٧٣.