



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
بجامعة النجاح الوطنية

الأستاذ الدكتور

مرفت صالح ناصف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة عين شمس

١٤٣٨هـ – ٢٠١٧م



فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ
نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

صدق الله العظيم

سورة النمل، الآية: ١٩

الشكر والنقابة

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 من عون ومساعدة حتى خرج هذا العمل إلى النور فاشكرها شكرا 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 تفضلهما 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
والإدارة التعليمية

رسالة دكتوراه

اسم الباحثة: منتهى جودت عزت بني 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 تربوية).

لجنة الإشراف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة النجاح الوطنية

أ.د. شاکر محمد فتحي أحمد

أ.د. مرفت صالح ناصف

أ.د. عبد محمد عساف

تاريخ المناقشة: ٢٠١٧/٩/٦

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

/ /

موافقة مجلس الجامعة

/ /

ختم الإجازة

/ /

موافقة مجلس الكلية

/ /



كلية التربية
قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

اسم الطالب : منتهى جودت عزت بني 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

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

الموضوع	رقم الصفحة
١- المفهوم	٥٦
٢- القيم	٥٨
٣- الأهداف	٦٥
٤- الكفايات	٦٧
٥- المتطلبات	٦٩
ثالثاً: طبيعة التنمية المهنية لمديري المدارس المؤسسة على الاحتراف	٧١
١- المفهوم	٧١
٢- القيم	٧١
٣- الأهداف	٧٢
٤- الكفايات	٧٣
٥- المجالات	٧٦
٦- تقويم الأداء	٧٧
خلاصة	٨٠
<p align="center">الفصل الثالث</p> <p align="center">واقع التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة بالضفة الغربية</p> <p align="center">بفلسطين (دراسة نظرية وثائقية)</p>	
تمهيد	٨٣
أولاً: الطبيعة المجتمعية للضفة الغربية	٨٤
١- الخلفية الإجتماعية	٨٤
٢- الخلفية الاقتصادية	٨٦
٣- الخلفية السياسية	٨٧
٤- الخلفية التربوية	٨٨
ثانياً: طبيعة التعليم الثانوي بالضفة الغربية	٩٠
١- نشأة التعليم الثانوي وتطوره	٩١

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

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

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 الاتساق 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 التمييزي للاستبيان بين أفراد العينة في محاور الاستبيان	٩
١٢٢	معاملات الثبات لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل	١٠
١٢٣	عدد الاستمارات الموزعة والفاقدة والمستبعدة	١١
١٢٤	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ٢ ودلالاتها وأوزانها النسبية لاستجابات العينة ككل على عبارات (الأهداف)	١٢
١٢٧	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ٢ ودلالاتها وأوزانها النسبية لاستجابات العينة ككل على عبارات (الكفايات)	١٣
١٣٠	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ٢ ودلالاتها وأوزانها النسبية لاستجابات العينة ككل على عبارات (القيم المهنية)	١٤
١٣٤	التكرارات والنسب المئوية وقيم كا ٢ ودلالاتها 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 شيفيه للمقارنات البعدية	١٨
١٤٠	دلالة الفروق في تطوير التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير "المؤهل العلمي"	١٩
١٤٠	نتائج اختبارات شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير عدد سنوات الخبرة	٢٠
١٤١	نتائج اختبارات شيفيه 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 الأولى	١
١٨٧	الاستبيان بصورته النهائية	٢
١٩٣	استمارة استطلاع آراء الخبراء حول التصور المقترح لتطوير التنمية المهنية بصورته الأولى	٣
١٩٩	استمارة استطلاع آراء الخبراء حول التصور المقترح لتطوير التنمية المهنية بصورته النهائية	٤
٢٠٥	أسماء السادة المحكمين لاستمارة التصور المقترح	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 اتساعا واضحا في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير الأمور وفق قواعد وتعليمات تصدر عن وزارة التربية والتعليم التابعة لها، بل أصبحت عملية إنسانية تسعى لتسخير الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لخدمة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، حيث أصبحت رسالة المدرسة تسعى إلى إعداد الطالب علميا وروحيا وجسديا وفق متطلبات التكنولوجيا الحديثة، وتوفير بيئة مدرسية جاذبة للطالب والمعلم معا من خلال تصميمها لخدمة حاجاتهم التعليمية والتعليمية وتلبيتها 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 مستقبلا والفهم الصحيح لمفهوم التميز وتشجيع الابتكار وتحفيز الإبداع داخل المدرسة وتحمل المخاطر، ورسم السياسات وتحديد الطرائق والأساليب الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف التربوية^(١).

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

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

(١) مروان اسعد وآخرون، "القادة والمدراء" الموسوعة الإدارية الشاملة، (لبنان: مركز الشرق الأوسط الثقافي، ٢٠٠٩)، ص ٥٤.

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

حياته المهنية حتى ولو كان حاصلاً على مؤهلات علمية وإدارية، إذ تعمل التنمية المهنية على تزويده بكافة الطرق والأساليب التي تمكنه من تطوير نفسه مهنياً ليستطيع 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 والمستقبلي في ضوء متطلبات عمل الشخص، وبالتالي تطوير أدائه^(١). وعامة تمكن التنمية المهنية مدير المدرسة من القيام بمسؤولياته أمام نفسه ومدرسته ومجتمعه من حيث^(٢) :

١- تحقيق التقدم 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 جداً لمدير المدرسة كونها تعمل على تطوير أدائه المهني بشكل يساعده على تطوير مدرسته من خلال تقديم برامج متنوعة تعمل على تنمية معارف المدير وقدراته العلمية والعملية ليحقق التقدم والإنجاز المطلوبان في العمل.

وتتمثل الغاية من التنمية المهنية لمدير المدرسة الثانوية في تمكنه من أداء مهنته على نحو أفضل من خلال تنمية مهاراته ليوكب التقدم 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 تمكينه من تطوير مدرسته والوصول إلى معيار الأداء المتميز الذي يعتمد على الجودة و تنمية 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: معالم جديدة لعالم جديد، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٠م)، ص ١٧٣.