



تطوير التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة " دراسة ميدانية "

د. نجاة علي الهنشيرى - كلية التربية قصر ابن عشير - جامعة طرابلس

NAJAT ALIALI ALHINSHEERI
Development Basiceducation

المخلص :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تطوير التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات المعاصرة من خلال التعرف على ملامح التنمية المهنية ، و ملامح الإدارة المدرسية ، و ملامح القيادة التربوية المدرسية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث ، كما استُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي أُخْتِيرت بالطريقة العشوائية، وبلغ عددها (15) ما بين مدير ومديرة مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس (بلدية أبو سليم).

وبتحليل البيانات الإحصائية تم التوصل إلى عدة نتائج من بينها:

- أظهرت نتائج البحث ضعف اهتمام مديري المدارس بالتخطيط لبرامج خدمة المجتمع المحلي من خلال المدرسة وما تتضمنه من طلاب، ومبانٍ ومرافق، وتجهيزات، وقلة وضع البرامج الفاعلة لخدمة البيئة المحلية.
- بينت نتائج البحث أن ضعف التعرف على كيفية قضاء الوقت، وقلة استخدام السجلات للحصول على معلومات دقيقة، وضعف التقييم الذاتي، وقلة إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف.
- أشارت نتائج البحث إلى قيام مديري المدارس برفع الروح المعنوية لدى العاملين معهم الى حد ما في المدرسة، وضمان الاستقرار بالعمل في المدرسة، وتحقيق التكامل وتقليل الصراع داخل المدرسة.
- لأساسي ذوي الخبرة الأعلى (أكثر من 20 سنة)، في حين بينت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الدورات لصالح مديري مرحلة التعليم الأساسي الذين التحقوا بدورات تدريبية .



المقدمة:

تُعد التربية والتعليم من أساسيات حياة الأمم والشعوب، وتتقدم المجتمعات عن طريق العناية بها، ونظراً لأهمية العملية التربوية، فإن رسم مسار علمي صحيح لها لإتمام عملياتها بصورة مرغوبة يُحقق فلسفةً وهدفاً للمجتمعات، ومن أهم مقومات العملية التربوية هو معرفة الكيفية التي تسير عليها والطريقة التي تتبعها في تنظيم عملياتها نظرياً وعملياً. (1)

ولتحقيق الأهداف التربوية بشكل فعال تأتي عملية توافر إدارة تربوية تهتم بالعناصر البشرية والمادية وتعمل على تحقيق أهداف العمل والعاملين في آن واحد، إذ تُعد الإدارة التربوية ميداناً مهماً للدراسات العلمية الحديثة في عصر التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي. (2)

من هنا اتجهت كثير من الدول إلى تطوير التعليم وتحديثه عن طريق التفكير في إيجاد قيادات تربوية فاعلة ومدربة تدريباً يتناسب ومتطلبات العصر، ويواكب التطورات التكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها عالم اليوم، إذ استجابت الأنظمة التربوية المتقدمة لمقتضيات العصر في التأكيد على ضرورة توافر مواصفات ومقدرات أساسية لدى القائد التربوي؛ ليمارس دوره القيادي في توحيد الجهود وحشد الطاقات واستثمارها من أجل تحقيق الأهداف التربوية، فلم تعد مهمة القائد التربوي في الإدارة التربوية والمدرسية الحديثة تقليدية بل أصبحت تتوقف عموماً على مدى تمتعه بكفايات ومهارات إدارية وقيادية. (3)

مشكلة البحث:

من أجل الوقوف على جوانب القصور لدى مديري المدارس في أداء مهماتهم ومسؤولياتهم التربوية والإدارية في مدارسهم تم الاطلاع على بعض الدراسات والأبحاث الحديثة الخاصة بذلك، والتي أظهرت نتائجها تدني مستوى الدور القيادي لدى مديري المدارس، وبالتالي وجود قصور في أدائهم، إذ يفتقر كثير من مديري المدارس إلى إحداث تنمية مهنية نحو التخطيط المدرسي، والاتصال والتطوير الإداري التنظيمي، وتقويض الصلاحيات، وبناء فريق العمل وإدارته، وإدارة الوقت، واتخاذ القرارات، وتحديد المشكلات، والتعامل مع الآخرين، وإدارة الاجتماعات، وتحفيز العاملين، واستخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري، وخدمة المجتمع وغيرها، الأمر الذي



يدعم وجود حاجات ملحة للتنمية المهنية في ظل عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (4)

وهذا حذا بالباحثة إلى أن تتخذ من هذا الموضوع منطلقاً للبحث والدراسة، وتأمل الباحثة في دراسة وتحليل التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي، وذلك للوقوف على جوانب القوة وتدعيمها، وتحليل جوانب الضعف لعلاجها، وتقديم اقتراحات، وحلول ربما تدفع وتنمي تطوير التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بما يتمشى مع الاتجاهات المعاصرة.

كما تنعكس المشكلة - فيما أكدته بعض الدراسات والأبحاث الحديثة - على ضرورة تطوير مديري المدارس وتنميتهم وتأهيلهم، إذ أن مستوى التدريب لتعزيز التنمية المهنية لديهم لا يصل إلى الدرجة المبتغاة، وفي ضوء ذلك تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟

وتتطلب الإجابة عن السؤال الرئيس الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما ملامح التنمية المهنية لمديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي؟
- 2- ما ملامح الإدارة المدرسية والقيادة التربوية؟
- 3- ما الاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية للقيادات التربوية المدرسية؟
- 4- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول تطوير التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمدينة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية)؟
- 5- ما الآليات المقترحة لتطوير التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمدينة طرابلس وفق نتائج البحث؟

أهداف البحث:

يمثل هدف البحث الأساس في كيفية تطوير التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي من خلال:

- 1- التعرف على ملامح التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي من خلال مفهومه، وأهدافه، وأهميته، وأنواعه.
- 2- التعرف على ملامح الإدارة المدرسية والقيادة التربوية.



- 3- الكشف عن الاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية للقيادات التربوية المدرسية.
- 4- التوصل إلى الآليات المقترحة لتطوير التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمدينة طرابلس.
- 5- تعرف على الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول تطوير التنمية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمدينة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية).

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من خلال:

- 1- تناول هذا البحث موضوعاً مهماً من خلال أهمية الفئة المستهدفة، المتمثلة بمديري مرحلة التعليم الأساسي ومديراتها؛ لما تشكله من حلقة وصل بين الوزارة ومكاتب الخدمات التعليمية والميدان، إذ يُعد مدير المدرسة مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن المعلمين والطلاب في المدرسة التي يديرها.
- 2- تناول هذا البحث قضية تطوير التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وهي قضية مهمة في مجال العملية التعليمية، وذات صلة برفع كفاءة وفعالية النظام التعليمي في ليبيا.
- 3- يُعد البحث الحالي استجابة لما أوصت به الدراسات السابقة بضرورة إجراء المزيد من البحوث التي تتعلق بالتنمية المهنية للقادة التربويين.
- 4- قد يستفيد القائمون بالعمل التربوي بشكل عام ومديرو مرحلة التعليم الأساسي في منطقة طرابلس بشكل خاص، من خلال التوصيات والمقترحات الذي يطرحها البحث عن التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات المعاصرة.
- 5- قد يستفيد من هذا البحث الباحثون في هذا المجال؛ لإجراء دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة.



حدود البحث:

يتضح حدود البحث من خلال حدود أربعة وهي:

- 1- **حدود موضوعية:** اقتصر البحث على معرفة كيفية تطوير التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمدينة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة.
- 2- **حدود مكانية:** طُبق هذا البحث في بعض مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس (بلدية أبو سليم).
- 3- **حدود زمانية:** طُبق البحث في فصل الربيع للعام الدراسي (2020 م).
- 4- **حدود بشرية:** اقتصر البحث على عينة عشوائية من مديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس (بلدية أبو سليم).

مصطلحات البحث:

ورد في هذا البحث بعض المفاهيم والمصطلحات التي تحتاج إلى تعريف، وتحديد، ومن بين هذه المصطلحات:

1- التطوير:

يُعرف التطوير بأنه: "تحسين ورفع كفاءة العملية التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة أكثر كفاءة". (5)

وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنه: "مجموعة التغيرات الهادفة والمقصودة في برنامج تنمية مدير مرحلة التعليم الأساسي في ليبيا، بقصد زيادة فاعليته؛ ليكون مديراً قادراً على الاستجابة لاحتياجات المجتمع، والمتطلبات الخاصة بمرحلة التعليم الأساسي".

2- التنمية المهنية:

وتُعرف التنمية المهنية بأنها: "تدريب الأفراد لاكتساب أساليب جديدة؛ لتمكين القادة من توجيه أعمالهم إلى توقعات وآمال جديدة عن طريق المبادرة وليس عن طريق رد الفعل". (6)

وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "عملية تكاملية يتم من خلالها وضع برامج منظمة ودقيقة وبنائية تكوينية مستمرة تستهدف فئة مديري مرحلة التعليم الأساسي بمدينة طرابلس من أجل تمكينهم من تحسين كفاياتهم الفكرية والمهنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وقيست باستجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة التي أعدت

لهذا الغرض".

3- القائد التربوي:

يُعرف القائد التربوي بأنه: "الشخص القيادي الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة". (7)

4- مدير المدرسة:

يُعرف مدير المدرسة بأنه: "القائد التربوي المسؤول عن قيادة الجهود والقوى التي يعمل معها؛ لبلوغ الأهداف المرسومة لمدرسته وملاحظتها وتوجيهها، إضافة لمسؤوليته بتوفير جميع التسهيلات التي تلزم العملية التربوية، وتحمل المسؤولية التامة عن أي تقصير في إنجاز العمل، وأي نقص فيه، أو أي تعطيل للعملية التربوية التعليمية، أو إخفاق في تحقيق الأهداف المرجوة". (8)

5- مرحلة التعليم الأساسي:

تُعرف مرحلة التعليم الأساسي في ليبيا بأنها: "أولى المراحل الدراسية في السلم التعليمي، ومدة الدراسة فيها (9) سنوات، تبدأ من الصف الأول وتنتهي بالصف التاسع، وتنقسم إلى شقين، الشق الأول من الصف الأول إلى الصف السادس، والشق الثاني من الصف السابع إلى الصف التاسع، وهي القاعدة التي تُبنى عليها مرحلة التعليم المتوسط، ومن ثم ينبغي أن توفر المعلومة المناسبة، والخبرة المطلوبة، والمهارة اللازمة، والاتجاه الداعم للمؤسسات التعليمية التي تستقي مدخلاتها من مخرجات التعليم الأساسي". (9)

6- الاتجاهات المعاصرة:

"هي مجموعة المسارات العلمية التي يتحرك خلالها المجتمع الدولي من خلال توجهات وتجارب بعض الدول المختلفة، والتي تسير في إطارها مجموعة من دول المجتمع الدولي، ومن ثم أثبتت جدارتها عبر نجاحات ملموسة، وبالتالي يمكن الاستفادة منها في بقية دول العالم". (10)

وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "ما توصل إليه الأدب النظري، والدراسات المعاصرة فيما يتعلق بالتنمية المهنية لمديري المدارس".

الدراسات والبحوث ذات الصلة:

لقد تم تناول الدراسات والبحوث السابقة التي اهتمت بموضوع التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي، وتم توظيف ما تناولته هذه الدراسات وفق موضوع البحث الحالي، والتي لها صلة بالموضوع، وقد روعي ترتيب الدراسات والبحوث



السابقة وفقاً لتسلسلها الزمني (التاريخي) من القديم إلى الحديث، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات والبحوث المتعلقة بالتنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي:

1— دراسة نجوى إبراهيم (Najwa Ibrahim, 2011) بعنوان: "إعداد وتطوير مديري المدارس الثانوية العامة في كينيا". (11)

هدفت الدراسة إلى تطوير إعداد مديري المدارس الثانوية العامة وتطويرهم، كما هدفت إلى استكشاف تجارب مدير المدرسة بشأن كيفية إعداده وتطويره لقيادة المدرسة والعوامل التي تسهل أو تعيق من الإعداد والتنمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، فضلاً عن الاعتماد على أسلوب المقابلات، وتحليل الوثائق؛ لجمع المعلومات، وكذلك الملاحظات الميدانية، وتم الاطلاع على تجارب أمريكا وإنجلترا وأستراليا والسويد حول كيفية تطوير مديري المدارس قبل تعيين مدير المدرسة وبعده. وأظهرت نتائج الدراسة من خلال المقابلات الميدانية:

– أن هناك بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس مثل مشكلة عدم الانضباط المدرسي للطلبة، وعدم حضور بعض مديري المدارس للندوات والدورات التدريبية والمشاكل وورش العمل وحلقات العمل التي تنظمها المنظمات غير الحكومية.
– إن نقص الموارد المالية أدى إلى نقص في تنمية مديري المدارس.
– إن بعض مديري المدارس يواجهون مشقة في كيفية صنع القرار التربوي.
– قلة معرفة بعض مديري المدارس بكيفية تفويض المهام والمسؤوليات، وكذلك قلة المعرفة والدراية بمهارات حل المشكلات.

– فيما يتعلق بسبل التغلب على هذه المشكلات التي تواجه مديري المدارس تم عقد دورة لمدة أسبوعين للمديرين عينة الدراسة وبعد نهاية الدورة تم التغلب على هذه المشكلات من قبل مديري المدارس مستعينين بتجارب الدول التي ذكرت أعلاه.

2— دراسة براد بيزل (Brad Bizzell, 2011) بعنوان: "التطوير المهني لمديري المدارس الريفية في ولاية فرجينيا". (12)

هدفت الدراسة إلى فحص طبيعة التطوير المهني لمديري المدارس الريفية في المناطق الرئيسية في ولاية فرجينيا، وتكونت عينة الدراسة من (13) من مديري المدارس الابتدائية العامة، والمتوسطة والمدارس الثانوية تمت مقابلتهم حول تجاربهم للتطوير المهني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث النوعي، إذ طُلب من مديري المدارس وصف الماضي والحاضر حول تجارب التنمية المهنية، وتحديد المعوقات التي تحول دون الوصول إلى التطوير المهني، وتقديم وجهة نظرهم فيما يتعلق بأهمية

التنمية المهنية التي تركز على قيادة المدرسة، وبيّنت نتائج الدراسة ما يلي:

- غياب التطوير المهني، وقلة فرص التطوير المهني التي توفرها المنطقة التعليمية.

- تدني المعرفة بالتطوير المهني، فضلاً عن تدني مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنمية مديري المدارس.

3- دراسة كيسي شورتر (Casey d. Shorter,2012) بعنوان: "العلاقة بين

السلوكيات القيادية للمدراء وتطوير مجتمعات التعلم المهنية".⁽¹³⁾

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين السلوكيات القيادية للمديرين، وتطوير مجتمعات التعلم المهنية، وتحديد مجموعات دراسة المعلمين في الواقع، وسعت إلى الكشف عن السلوكيات القيادية التي تؤثر بشكل إيجابي على تطوير مجتمعات التعلم المهنية في المدارس، وتم توزيع استبيانين على المعلمين في المدارس، وتم تحليل الدراسات الاستقصائية المكتملة من خلال استخدام الإحصائيات التفصيلية، ومصفوفات الارتباط.

وكشفت نتائج الدراسة:

- أن هناك علاقة قوية بين ممارسات القيادة الرئيسة للمديرين وتطوير مجتمعات التعلم المهنية.

- أن الجمع بين جميع ممارسات القيادة التي يتم قياسها من خلال جرد ممارساتهم يمكن أن يساعد في التنبؤ بتطوير مجتمعات التعلم.

- يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة للمساعدة في توجيه برامج التطوير المهني للقادة التربويين نسبة إلى ممارسات القيادة المحددة التي قد تساعد في دعم ثقافة تعاونية لمجتمعات التعلم المهنية في المدارس.

4- دراسة الشمري (2016) بعنوان: " تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس

الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية".⁽¹⁴⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع برامج إعداد قادة المدارس في المملكة العربية السعودية، والكشف عن الاتجاهات العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس، وتحديد الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من أحد أدوات البحوث الكيفية وهو تحليل ، واستقراء الأدبيات السابقة ذات العلاقة ببرامج إعداد الكادر التعليمي عموماً والقادة التربويين



وقادة المدارس على وجه الخصوص.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– ضرورة التطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية لقادة المدارس وفق رؤية تطويرية شاملة

– الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية يجب أن تشمل عدة مستويات أهمها:

- مستوى التخطيط للبرامج من قبل استشاريين، ومتخصصين في إعداد البرامج.
- مستوى التنفيذ: ويشمل مراحل تنفيذ البرنامج كالتهيئة، والإعداد، وتحديد الاحتياجات.

– ضرورة الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس.

– ضرورة استحداث وحدات متخصصة – مركزية ومحلية- مهمتها التخطيط والمتابعة والتقييم لبرامج التنمية المهنية الموجهة لقادة المدارس.

– التطوير المهني يجب أن يسير وفق خطة ذات مراحل أهمها: مرحلة وضع أهداف التغيير، مرحلة اختيار قائد التغيير، تقدير الحاجة للتغيير، تحديد نوع التغيير.

5- **دراسة العوضي (2019)** بعنوان: "التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة". (15)

هدفت الدراسة إلى تعرف على واقع التنمية المهنية بوزارة التربية والتعليم من خلال تناول الباحث بعض المداخل الإدارية الحديثة: مدخل إدارة الجودة، مدخل إدارة الأزمات، مدخل الإدارة الإلكترونية، ومحاولة وضع تصور مقترح للارتقاء بمستوى التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة مكونة من أربعة محاور وزعت على عينة عشوائية من مديري مدارس التعليم الأساسي.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

– أن واقع التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي في السلطنة تتوافر بدرجة متوسطة.

– أن التحديات التي تواجه التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي تتوافر بدرجة كبيرة.



- وضع تصور مقترح للارتقاء ببرامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة في ضوء المداخل الإدارية الحديثة.

6- دراسة لوقا (2020) بعنوان: "تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في ضوء مدخل الابداع الإداري" دراسة ميدانية في محافظه سوهاج". (16)

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج في ضوء مدخل الابداع الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ وذلك لملائمته لموضوع الدراسة، كما استخدمت الباحثة الأسلوب الإحصائي الوصفي لمعالجه نتائج الإطار الميداني. واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة بحثية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث، وتحقيقاً لأهدافه.

وطبقت الاستبانة على عينة من مديري، وكلاء المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج، وبلغ حجم العينة (465) متمثلة في القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظه سوهاج.

وقد توصلت الدراسة في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري، ومن خلال الأدبيات التربوية المعاصرة، وكذلك ما توصلت اليه الدراسة الميدانية، وتأسيساً على بنود الاستبانة، تم التوصل الي تصور مقترح لتطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في محافظة سوهاج في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

7- دراسة العجوز (2020) بعنوان: " دور المدير في التنمية المهنية للمعلمين بوحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية" دراسة ميدانية. (17)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار المديرين في التنمية المهنية للمعلمين بوحدات التدريب والجودة، من خلال التعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية لمعلمي المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والتعرف على واقع التنمية المهنية للمعلمين بوحدات التدريب والجودة، والكشف عن مشكلات هذه التنمية من وجهة نظرهم، والتوصل إلى مقترحات للتغلب عليها؛ ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بتطبيق دراسة ميدانية تمثلت في الاستبانة التي من خلالها يتم التعرف على واقع هذه الأدوار، وذلك على عينة عشوائية من المعلمين بهذه الوحدات بنسبة 10% تم اختيارهم من كل إدارة تعليمية من الإدارات العشرة لمحافظة المنوفية، وبلغ عددها (625) معلماً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:



- أن إدارة التنمية المهنية للمعلمين بوحديات التدريب والجودة تعاني من مجموعة من المشكلات منها: غياب القناعة الشخصية لدى مدير المدرسة بأهمية التنمية المهنية، ضعف التنسيق بين المسؤولين عن التنمية المهنية للمعلمين بوحديات التدريب والجودة، قلة الحوافز المادية والمعنوية المحفزة على حضور برامج التنمية المهنية، ضعف نشر ثقافة التنمية المهنية للمعلمين بوحديات التدريب والجودة بالمدرسة، وندرة وجود خطة واضحة للتنمية المهنية بالمدرسة بصفة عامة ووحدة التدريب والجودة بصفة خاصة.

نظرة تحليلية على الدراسات السابقة:

1- من حيث موضوع الدراسة وأهدافها :

اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات في تناولها التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي، وأهمية تطوير التنمية المهنية لمديري المدارس من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية ذات صلة بأدائهم، مثل دراسة (الشمري 2016)، و(العوضي 2019).

2- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفق هذا البحث مع غالبية الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات مثل دراسة، (العجوز 2020)، (لوقا 2020)، واختلف مع دراسة كل من (Brad Bizzell, 2011)، و (Najwa Ibrahim, 2011) اللتان استخدمتا المنهج النوعي.

3- من حيث أداة الدراسة:

اتفق هذا البحث مع دراسة كل من (العوضي 2019)، و(لوقا 2020)، و(العجوز 2020)، في أداة الدراسة (الاستبانة). واختلف مع دراسة كل من (2011) (Najwa Ibrahim)، ودراسة (Brad Bizzell, 2011) اللتان استخدمتا أسلوب المقابلات، ودراسة (الشمري 2016) التي استخدمت أحد أدوات البحوث الكيفية وهو تحليل واستقراء الأدبيات السابقة ذات العلاقة ببرامج إعداد الكادر التعليمي عموماً وقادة المدارس على وجه الخصوص.

4- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اتفق هذا البحث مع بعض الدراسات في مجتمع الدراسة وعينتها من مديري مدارس التعليم الأساسي مثل دراسة (العوضي 2019)، ودراسة (لوقا 2020). واختلف هذا البحث في عينته مع دراسة (Najwa Ibrahim, 2011) والتي كانت من مديري المدارس الثانوية العامة، ودراسة (العجوز 2020) التي كانت من معلمي وحدات التدريب والجودة، ودراسة (Brad Bizzell, 2011) التي كانت عينة الدراسة من

(13) من مديري المدارس الابتدائية والثانوية معاً. ودراسة (Casey d. Shorter, 2012) التي كانت عينة الدراسة على المعلمين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عدة مجالات من أهمها:
 - الإلمام بمعلومات عن التنمية المهنية والاحتياجات التدريبية لمديري المدارس والإفادة منها في إعداد الإطار النظري.
 - الاطلاع على كيفية تطوير أدوات الدراسة مثل الاستبانة، والمقابلة، وكذلك الاطلاع على مناهج الدراسة المستخدمة في تلك الدراسات كالمنهج الوصفي التحليلي والنوعي والكيفي.
 - الاطلاع على المعالجات الاحصائية التي استخدمت في تلك الدراسات والتي أفادت الباحثة في استخدام بعضها.
 - إجراء مقارنات بين نتائج البحث الحالي ونتائج الدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف.
 - الاطلاع على عينات الدراسات السابقة وكيفية اختيارها بالطرق المختلفة؛ مما ساعد الباحثة على اختيار عينة الدراسة الحالية بالطريقة العشوائية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمدينة طرابلس.
- وقد تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بأنه:
 - تفرد البحث الحالي في كونه من الدراسات القليلة في ليبيا، وذلك في حدود علم الباحثة والتي تناولت التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة نموذجاً.
 - تناول البحث الحالي سبعة محاور غطت جميع جوانب عمل مديري مرحلة التعليم الأساسي، وكذلك آليات التنمية المهنية، في حين ركزت الدراسات السابقة على بعض من هذه الجوانب، ولم تتطرق إلى أية حلول أو آليات للتغلب على النقص.
 - تناول البحث الحالي اتجاهات إدارية معاصرة في أداء مديري مرحلة التعليم الأساسي، فضلاً على أنه لم تجر أية دراسة في ليبيا مشابهة لموضوع البحث الحالي.



الإطار النظري للبحث:

من خلال إطلاع الباحثة على الأدب التربوي، قامت بتناول موضوع التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة من خلال عرض ما يلي:

أولاً - ملامح التنمية المهنية للقيادات التربوية:

• مفهوم التنمية المهنية:

- 1- "مجموعة الخبرات التعليمية التي يكتسبها الفرد، والتي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمهنته" (18)
- 2- "تلك العملية المنهجية التي تهدف إلى رفع مستوى كفاءة عضو هيئة التدريس وإكسابه المعارف والمهارات والقيم اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل، من خلال مجموعة من السياسات والبرامج والممارسات". (19)

• أهداف التنمية المهنية (20)

- تزويد المدير بمهارات جديدة تمكنه من حل ما يواجهه من مشكلات مدرسية.
- رفع كفاية المدير وما يتفق ومتطلبات المهنة التي تزيد يوماً عن الذي يسبقه.
- تزويد المدير بما يجد في المجال التقني والعلمي والنظريات التربوية ومواكبة ما يستجد في برامج التنمية المهنية.
- زيادة ثقة المدير في أدائه ومقدراته من خلال رفع كفاياته الأدائية بما يزيد من قابلية مجتمع المدرسة له، وتفاعلهم معه، وتحقيق رضاه الوظيفي.
- العمل على توفير متطلبات تنفيذ أساليب التنمية المهنية بما يمكن من ممارسة كل أو أغلب أساليب التنمية المهنية.
- إمام إدارة المدرسة بمتطلبات أساليب التنمية المهنية، وأسسها التنظيمية والتربوية، والبرامج والأنشطة والأداءات (العمليات) وما قد يستتبع أو يطور أو يعدل أو يتم إحلاله.

• أهمية التنمية المهنية:

- ترجع أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس كقادة تربويين إلى أنها تعود عليهم بعدد من الفوائد والمزايا إذ أنها تساعدهم على: (21)
- تبني رؤية تعليمية معينة، بحيث تتقاسم هذه الرؤية مع المجتمع المدرسي.
 - قيادة العملية التعليمية نحو الأهداف المرجوة، والقيام بعملية الاتصال والتفاعل الجيد

مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع.
— اختيار نمط القيادة الذي يمكن من خلاله التأثير في الآخرين، حتى يكونوا متعاونين ومقتدرين على العمل من خلال الآخرين.

— تهيئة المناخ المدرسي الملائم الذي يشجع على الشعور بالانتماء، وتحقيق الرؤية المدرسية المتميزة، من خلال القيام بقيادة العمل الجماعي من خلال فرق تقوم باتخاذ القرارات المشتركة.

— الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التعليم والتدريس، مما يمكنهم من تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، وكافة العاملين في المدرسة، والذي ينعكس على تحقيق الإنجاز الأكاديمي المطلوب للطلاب.

• أساليب التنمية المهنية:

تتوافر لدى المدرسة عدد من الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية المهنية للمديرين وجعلها جزءاً من حياتهم اليومية المهنية داخلها، ومن هذه الأساليب والطرق ما يأتي :

أ- زيارة المدارس الأخرى

يخصص المدير جزءاً من وقته المهني لزيارة المدارس الأخرى، وتعد هذه الطريقة في غاية الأهمية بالنسبة للمدير، يمكن من خلالها التعرف على كل ما يحدث في هذه المدارس، وأخذ لمحة بكل ما هو مختلف فيها، كما أنها تتيح الفرصة أمامه لعمل مقارنات بكل ما يحدث في هذه المدارس ومدرسته؛ مما ينتج عنه اكتساب عدد من الخبرات والممارسات التي يمكن أن تفيد في عمليات الإصلاح والتحسينات المدرسية.

ب- شبكة العمل

— تعد شبكة العمل في المدرسة من الوسائل المهمة التي يتم من خلالها مناقشة المشكلات مع مديري المدارس والوصول إلى أفضل الحلول لها، كما أنها تتيح تبادل الأفكار والخبرات، والاتصال بالخبراء في مجال التعليم؛ للإفادة من خبراتهم في مجال التدريس والإدارة والتشاور معهم والوصول إلى أفضل الحلول للعديد من المشكلات التي تقابلهم مما يحفز المديرين ويحقق مستوى إنجاز مقبول. (22)

ج- المرشد

هو ذلك الشخص ذو الخبرة الطويلة في مجال التعليم، ويتميز بالإبداع والابتكار في التفكير والعمل، ويكون ذلك الشخص إما من داخل المدرسة وإما من خارجها وإما عضو هيئة تدريس في الجامعة، إذ يقوم بتدعيم جهود المديرين داخل المدارس



بإمدادهم بالعديد من الخبرات في مجال الإدارة المدرسية أو التخصص في مجال معين يعمل على تدعيمهم في أدوارهم الجديدة .

د- الاجتماعات المدرسية

تعد الاجتماعات المدرسية فرصة حقيقية للتعلم المهني لمديري المدارس إذ تضم عدداً من مديري المدارس والمعلمين الذين ينهجون أساليب وطرقاً حديثة في التعلم تجعلهم ناجحين في عملهم، وتساعد عملية العصف الذهني التي تحدث في الاجتماعات على إيجاد حلول لكثير من المشكلات التعليمية.

هـ- ملاحظة المعلمين

تتيح المدرسة الوقت للمدير لملاحظة المعلمين داخل الفصول، وتساعد هذه الملاحظة على التعرف على العديد من أساليب التعليم والتعلم وطرقهما وأهمية استخدام التقنيات الحديثة مثل الكمبيوتر والفيديو التعليمي في عملية التعليم، والطرق التي تستخدم لتحسين المستوى الأكاديمي للطلاب، كما أنها تتيح للمدير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالمناهج وطرق التدريس.

(23)

ثانياً - الملامح النظرية للإدارة المدرسية والقيادة التربوية:

1- الإدارة المدرسية:

• مفهوم الإدارة المدرسية:

"مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة، ومن نائبه أو (مساعدته) والمعلمين والإداريين، أي: كل من يعمل في النواحي الإدارية والفنية، والذين يعملون في حدود إمكانياتهم على أداء الخدمات التي تساعد على تحسين العملية التربوية والتعليمية، وتحقيق الأهداف الاجتماعية العامة، بروح من التعاون والمشاورة، وعلى أساس من العلاقات الإنسانية الصحيحة". (24)

• أهداف الإدارة المدرسية: (25)

1. توفير الظروف وكافة الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على نمو المتعلم بشكل متوازن ومتكامل (عقلياً / جسماً / روحياً / اجتماعياً / نفسياً)، وتوفير قدرة حسنة لهم.

2. تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعي.

3. توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، والأخذ في الاعتبار أهمية المتعلم كفرد، وأهمية الفروق الفردية، والاستعدادات، والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته.
 4. المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه.
 5. توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.
- 2- القيادة التربوية المتمثلة في مدير المدرسة:

● مفهوم القيادة التربوية:

"كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق مصالحها، عن طريق التفكير والتعاون في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة". (26)

● أهمية القيادة التربوية: (27)

- إن الطبيعة الديناميكية للمنظمات تستوجب وجود قيادة فعالة وقادرة على التنظيم، ووضع الهيكل التنظيمي المناسب ووضع التشريعات المناسبة وفق متطلبات الظروف.
- إن النظر للمدرسة من زاوية نظرية النظم، يؤكد أهمية القيادة لقيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمدرسة.
- إن النظر للمنظمات على أنها أنظمة ذات طبيعة بشرية، تحتم وجود قيادة لإحداث التغيير المناسب؛ لإشباع الحاجات البشرية المختلفة، لا سيما وإن العاملين في المنظمات يتطلعون دائماً للقيادة؛ لإشباع حاجاتهم.

● أنماط القيادة التربوية المدرسية:

يُمكن استعراض أنماط القيادة المدرسية على النحو الآتي:

● النمط الديكتاتوري (الأوتوقراطي، التسلطي، الاستبدادي): في هذا النمط يتصرف القائد بما يأتي: (28)

- التسلط والإكراه في تسيير الأمور وشؤون العمل عن طريق القرارات المركزية.
- يفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال، فكلمته هي القانون يأمر ويطاع دون مناقشة.
- لا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها، ويتوقع من



- العاملين معه الطاعة وتنفيذ أوامره وتعليماته التي يصدرها.
- الاتصال بين القائد والجماعة اتصال رأسي من أعلى إلى أسفل؛ أي ليس من حق المرؤوسين توصيل آرائهم إلى القيادة.
 - يسعى القائد إلى أن تظل العلاقة بين الأفراد والجماعة ضعيفة، حتى لا يحدث تكثف ضده، فهو مكروه في أغلب الأحيان من قبل الجماعة.
- **النمط الديمقراطي (التشاورى، التشاركي):** يتسم القائد في ظل هذا النمط، بما يأتي: (29)
- احترام شخصيات الأفراد ومعاملتهم على أساس مقدراتهم وإمكاناتهم ومراعاة ميلهم ورغباتهم وظروفهم.
 - مناقشة الأمور التربوية والتعليمية مع أعضاء الجماعة، على نحو يتيح للأفراد التعبير عن آرائهم بحرية.
 - المساواة في الفرص بين أفراد الجماعة، وعدم تفضيل شخص على آخر لاعتبارات تتصل بالجنس أو المركز الاجتماعي أو الدين.
 - إتاحة الفرصة لأفراد الجماعة للمشاركة في وضع أهداف النشاط وتنظيم العمل.
 - الاهتمام بتنمية أفراد الجماعة من الطلبة والمعلمين أو العاملين وفق خطة منظمة يشارك فيها الأفراد.
- **النمط الترسلّي (الفوضوي، التسيبي):** يتسم القائد في ظل هذا النمط بما يأتي: (30)
- يمنح أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار، سواء أكانت فردية أم جماعية.
 - يترك لمعاونيه كل سلطاته ويسمح لهم بأن يفعلوا ما يقررون في جميع شؤون المؤسسة التي يعملون فيها، فهو يتنازل عن حقه في اتخاذ القرار بحيث يصبح بحكم المستشار للجماعة.
 - يوصل المعلومات إلى أفراد مجموعته، بحيث يترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل من قبله.
 - يعتقد أن المرؤوسين يقودون أنفسهم، وهذا اعتقاد خاطئ، فعندما تتعرض الجماعة لمشكلة في مجال العمل ولا تجد التوجيه الحقيقي الفعّال فسيسود جو العمل القلق والتوتر.



– يفقد مقومات القيادة الفعّالة؛ نظراً لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات، فهو لا يقدم إسهاماتٍ للجماعة لدرجة الفاعلية.

ثالثاً — عناصر الاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية للقيادات التربوية المدرسية:

بعد تحليل الأدب النظري، والدراسات السابقة، ونماذج التنمية المهنية تم تعريف عناصر الاتجاهات المعاصرة في التنمية المهنية لمديري المدارس وعلى النحو الآتي:

العنصر الأول - التخطيط المدرسي:

يُحقق التخطيط أهداف المدرسة المرجوة بنجاح، فهو ضرورة لازمة لمدير المدرسة، ذلك إن من أهم دعائم نجاح خطة العام الدراسي دراسة الأهداف التربوية المراد تحقيقها، بحيث تختص باهتمام القائمين على إدارة شؤون المدرسة، فيتعرفون على كل المدخلات التي تؤثر وتتأثر بها، ويتعرفون كذلك على أسس وضعها بصورة محددة دقيقة تمكن من تنفيذها وقياسها بطريقة علمية، وعلى النحو الآتي: (31)

1. توفير الوقت بعيداً عن الارتجال والعشوائية.
2. استثمار الموارد المادية والبشرية الاستثمار الأمثل.
3. التنسيق بين النشاطات المختلفة لتحقيق أهداف المدرسة.
4. التنبؤ بالمستقبل ومواجهة المشكلات والعقبات وحلها بنجاح.
5. التقليل من التداخلات وتحسين الأداء الإداري وجعل عملية الرقابة سهلة.
6. التخطيط التعاوني بمشاركة المعلمين في تحديد الأهداف بما يساعد على حلها.
7. التطوير والإفادة من تجارب الآخرين.

العنصر الثاني - تنمية المعلمين وتقويمهم مهنيًا:

إن دور مدير المدرسة يبرز في رفع كفاءة المعلمين في المدرسة، والذي بدوره ينعكس أثره على الطلبة، ويتمثل هذا في تفهمه تفهماً صحيحاً نابعاً من وعيه لجوانب عمله وأساليبه وتطويره وتنفيذه ومقدرته على التعامل التربوي السليم مع الجميع دون استثناء، من خلال ما يأتي: (32)

1. أن يكون ديناميكياً حيويًا يقوم بأدوار العمل المختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف والمصلحة العامة.
2. أن يكون ملماً بسبل ربط الوسائل بالأهداف.
3. أن يكون قادراً مقتدرًا على تطوير العمل وتجديده، بما يتلاءم مع طبيعة العمل وظروف المدرسة وفق الإمكانيات المتاحة.



4. أن يتصف بشخصية ذات تأثير إيجابي (القيادة الواعية) لمؤسسته التربوية.
5. أن يُنوّع في استخدام الأساليب الإشرافية؛ لرفع كفاءة المعلمين لديه سواء أكانت كفاءة علمية أم مهارية أم تربوية، ينعكس أثرها على مستوى الطلبة بالجوانب التعليمية كافة.

العنصر الثالث - خدمة المجتمع المحلي:

تُعد خدمة المجتمع في العصر الحديث من أهم الخدمات التي تقدمها المدرسة من خلال ما يأتي: (33)

1. **المقابلات والاجتماعات:** تتم المقابلات عن طريق عقد المدرسة للقاءات موسعة بين الآباء والأمهات، من خلال اليوم المفتوح الذي يزيل كثيراً من الحواجز بين المدرسة والأسرة، إذ تتاح الفرصة لجميع الآباء والأمهات لمقابلة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في المدرسة في أوقات محددة، ومن جانب آخر تستطيع المدرسة توثيق صلتها بالعالم الخارجي بما تجريه من مقابلات واجتماعات لمسؤولين ومتفقيين ومهتمين بأمر المجتمع سواء أكان ذلك من المؤسسات الحكومية أم المؤسسات غير الحكومية؛ وذلك بهدف الاستعانة بهم واستشارتهم لتطوير العملية التعليمية.
2. **التقارير والنشرات:** تكون التقارير عادة على شكل ملاحظات مكتوبة بوسائل مختلفة مثل: الرسائل والتقارير الشهرية، بحيث تقوم المدرسة بإصدار تقارير ونشرات دورية توضح للمجتمع آلية سير العملية التعليمية وتطورها، وتقدم التقارير كذلك للمجتمع صورة موثقة عن الأنشطة والفعاليات المدرسية.
3. **الزيارات والرحلات:** تعد الزيارات والرحلات التي تقوم بها المدرسة ذات أهمية وبعد تربوي كبير، كما أنها تقوم بدور كبير في صقل المهارات وتعزيز المسؤولية الاجتماعية.
4. **وسائل الإعلام:** تُشير إلى توظيف وسائل الإعلام المرئية والسمعية والبصرية لتعزيز التواصل مع المجتمع المحلي، لما تتمتع به وسائل الإعلام من مقدرة فائقة في مجال الاتصال والتأثير والتوجيه.
5. **وسائل الاتصال الحديثة:** تزود وسائل الاتصالات التكنولوجية الحديثة مثل: الهاتف الأرضي والخلوي ومواقع الانترنت والإيميل ووسائل الاتصال الإلكتروني الجماعي مثل: فيسبوك وتويتر بحيث تزيد من مدى تواصل المدرسة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع، إذ توفر هذه الوسائل ما لا توفره الوسائل التقليدية

مثل التقارير المرسلة بالبريد، وذلك من حيث الدقة وسرعة التواصل.

العنصر الرابع - التطوير الإداري التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي يتضمن إعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وتوصيف الوظائف وأساليب التدريب وبرامجه، فقد أُشير إلى ارتكاز التطوير الإداري التنظيمي على منطلقات فكرية تتمثل فيما يلي: (34)

1- مجموعة الأفكار العلمية: تُشير الأفكار العلمية إلى أهمية المبادئ التي تظهر في نتائجها العلمية، وتحقق النتائج العلمية فقط باتخاذ قرارات عملية صائبة، لهذا فالتطوير التنظيمي يقوم على الممارسات الجيدة.

2- مجموعة الأفكار السلوكية: تُشير الأفكار السلوكية إلى عناية الإدارة بإنجاز الأعمال بوساطة الآخرين ومع الآخرين، ومن أساليب التطوير التنظيمي التي بالإمكان استخدامها في مجال التأثير في الاتجاهات الإدارية التنظيمية هو: أسلوب التدريب الذي يهدف إلى تطوير جوانب معينة من المهارات الإنسانية.

3- مجموعة الأفكار الإدارية: التي تفرض أن واجب المدير الأساس هو اتخاذ القرارات، وأن تكون عملية اتخاذ القرارات منطقية ومقنعة، ويحتاج التطوير الإداري في هذه الحالة إلى التأكيد على جوانب التدريب والتعليم الكمي وبناء النماذج واستخدام الحاسب الآلي.

4- رفع الروح المعنوية للعاملين.

5- زيادة مقدرة المدرسة على أن توائم بينها وبين البيئة.

6- تحسين الكفاءة الإنتاجية.

7- ضمان الاستقرار في مجالات العمل المدرسي.

8- تحقيق التكامل وتقليل الصراع بين أرجاء المدرسة.

العنصر الخامس - إدارة الوقت والاجتماعات:

إن تنظيم وقت القائد وإدارته هو عصب العملية الإدارية، فهو مثل الأعصاب في جسم الإنسان تتحكم في جميع وظائفه، وعليه أن يتأكد من أن الأعمال الأكثر أهمية تنفذ بسرعة، وأن يوجد الإحساس بأهمية السرعة بين العاملين من خلال ما يأتي: (35)

1. التعرف على كيفية قضاء الوقت، واستخدام سجلات للحصول على معلومات دقيقة.

2. تحليل سجلات الوقت لمعرفة أكثر الأوقات التي تصرف على أية أنشطة.

3. التقييم الذاتي مثل: تقييم المقدرات في توزيع الوقت على الأعمال.



4. تحديد الأهداف والأولويات.

5. إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف.

6. تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق زمن محدد.

7. تبني أساليب وحلول؛ لمواجهة مشكلات الوقت.

8. المتابعة لأجل التطوير.

العنصر السادس - إدارة شؤون الطلاب:

تُعد إدارة شؤون الطلبة إحدى المهمات الرئيسية، التي تحقق دوراً مميزاً وفاعلاً في تحقيق أهداف

التربية، إذ لم يعد المنهج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية الطالب ونموها؛ لأن تهيئة الظروف المناسبة تسهم في تقدمه وإبداعه وإعداده لمواجهة عصر التقدم المعرفي والتقدم التكنولوجي، ويجب على الإدارة إتباع ما يأتي: (36)

1. إشراك الطلبة في إيجاد حلول لمشكلاتهم.

2. تنمية العلاقات الإنسانية بين الطلبة في المدرسة.

3. التعرف على حاجات الطلبة.

4. اتخاذ الترتيبات الوقائية لضمان السلامة العامة للطلبة.

5. الإشراف على تنفيذ النشاطات الطلابية بالتعاون مع المعلمين.

6. إتاحة الفرصة للطلبة للمشاركة في التخطيط للتعليم في المدرسة.

7. حل مشكلات الطلبة وفق الطرق التربوية الملائمة.

8. التعرف على أسباب عزوف الطلبة عن المشاركة في الأنشطة المدرسية.

9. تحديد دور المعلمين في مجال الإرشاد.

10. تشخيص المشكلات الطلابية؛ لوضع الحلول المناسبة لها.

العنصر السابع - تطوير المناهج وتنفيذها: (37)

يحتل المنهج موقعاً متميزاً في العملية التربوية والتعليمية، وينظر إليه بوصفه جميع الخبرات والأنشطة والتجارب الصفية واللاصفية التي تهدف إلى بناء الأجيال الجديدة وإعدادها للمستقبل، وما زالت المناهج في المدارس الليبية تركز على المعلومات، ومزدهمة بالتفصيلات، في الوقت الذي يؤكد فيه الأدب التربوي المعاصر على المضمون، وبناء المعنى، ولا يقصد بالمضمون أي مضمون مثقل بالمعلومات والتفصيلات، وإنما ينبغي أن يكون المضمون موجهاً نحو إعداد الأجيال التي تستطيع أن تتعامل مع العصر بمتطلباته، وتحدياته كافة.

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، ففي كل عمليات تطوير المناهج هناك آلية يسير عليها من يقوم بتخطيط المنهج وتطويره، وهي آلية تجعل بناء المضمون أكثر واقعية وتكاملاً واستشرافاً للمستقبل .

الطريقة والإجراءات:

أولاً - منهج البحث:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال دراسة التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

ثانياً - مجتمع البحث:

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع مديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس حسب المدارس وإحصائيات مكتب الخدمات التعليمية والبالغ عددهم حوالي (70) ما بين مديرا ومديرة موزعين على جميع التخصصات والمؤهلات العلمية للعام الدراسي (2020-2021م).

ثالثاً - عينة البحث:

طبقاً لأهداف البحث الحالي يتمثل المجتمع الأصلي في المديرين من مرحلة التعليم الأساسي في منطقة طرابلس، فرع الخدمات التعليمية بأبي سليم حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (15) ما بين مديرا ومديرة، بنسبة (12%) من المجتمع الأصلي.

رابعاً - متغيرات البحث:

اشتمل البحث الحالي على متغيرين أساسيين هما:

1- المتغيرات المستقلة:

وهي عبارة عن خمسة متغيرات محددة على النحو التالي:

أ- الجنس: (ذكر - أنثى).

ب- المؤهل العلمي وقد حدد بدرجة (أقل من الليسانس - الليسانس - البكالوريوس - أعلى من البكالوريوس).

ج- التخصص: (علمي - أدبي).

د- الخبرة في الإدارة المدرسية: واشتملت الخبرة على (أقل من 10)، (من 10 - 20)، (أكثر من 20 سنة).



هـ- الدورات التدريبية الحاصل عليها في مجال المهارات القيادية والإدارية.

2- المتغير التابع:

حدد هذا المتغير في تطوير التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وقد تم قياسه بأداة الدراسة المعدة لدراسة تطوير التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

خامساً - أداة البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء أداة البحث (استبانة) وذلك لتطوير التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وقد تكونت أداة البحث من (56) فقرة موزعة على سبعة مجالات كالتالي:

المجال الأول: التخطيط المدرسي وعدد فقراته (8).

المجال الثاني: تطوير المناهج وتنفيذها وعدد فقراته (8).

المجال الثالث: إدارة شؤون الطلاب وعدد فقراته (8).

المجال الرابع: تنمية وتقييم المعلمين مهنيًا وعدد فقراته (8).

المجال الخامس: إدارة الوقت والاجتماعات وعدد فقراته (8).

المجال السادس: التطوير الإداري والتنظيمي وعدد فقراته (8).

المجال السابع: خدمة المجتمع المحلي وعدد فقراته (8).

وجميع المحاور لها ثلاثة بدائل للاستجابات وهي على النحو التالي: أوافق/ أوافق إلى حد ما /لا أوافق، لمعرفة مدى وجود المشكلة من عدمها، وقد طُلب من كل عضو هيئة تدريس اختيار واحدة من الاستجابات السابقة.

ومن ثم بلغ مجموع فقرات الاستبانة (56) فقرة لجميع المحاور.

الجدول (1) محاور الاستبانة

ر.م	المجال	عدد الفقرات
1-	التخطيط المدرسي.	8
2-	تطوير المناهج وتنفيذها.	8
3-	إدارة شؤون الطلاب.	8
4-	تنمية وتقييم المعلمين مهنيًا.	8
5-	إدارة الوقت والاجتماعات	8
6-	التطوير الإداري والتنظيمي	8
7-	خدمة المجتمع المحلي	8
المجموع		56

سادساً - صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على لجنة من المحكمين بلغ عدد أفرادها (5) من الأساتذة المختصين بالتربية ومجالاتها؛ لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم وتوجيهاتهم في فقراتها من حيث مناسبتها من ناحية الصياغة ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، بعدها قامت الباحثة بتعديل صياغة بعض الفقرات ونقل بعضها إلى مجال آخر، وترتيب المحاور بناء على نسبة اتفاق بين المحكمين بلغت 80%.

سابعاً - ثبات الأداة:

يُقصد بها مدى اتساق الفقرات وتجانسها، ومن ثم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ لحساب ثبات أوزان فقرات الاستبانة، ومعرفة مدى اتساقها وتجانسها مع بعضها البعض.

وللتحقق من ثبات الاستبانة اختارت الباحثة عينة من (5) أفراد من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد تم تطبيق الاستبانة عليهم، ومن خلال نتائج هذا التطبيق اتضح أن القيمة المقبولة لهذا الاختبار تقع ما بين (0.53-0.76) وتم حساب معامل ألفا للثبات وبلغت قيمة معامل الثبات (0.76)، ويتضح أن قيمة المعامل مرتفعة، وتشير إلى تجانس فقرات الاستبانة، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق، كما تم استخراج قيمة معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (ألفا كرو نباخ)، والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2) قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ

المحاور	أبعاد المقياس	معامل الثبات باستخدام ألفا كرو نباخ
المجال الأول	التخطيط المدرسي.	0.68
المجال الثاني	تطوير المناهج وتنفيذها	0.65
المجال الثالث	إدارة شؤون الطلاب	0.61
المجال الرابع	تنمية وتقويم المعلمين مهنيًا	0.53
المجال الخامس	إدارة الوقت والاجتماعات	0.76
المجال السادس	التطوير الإداري والتنظيمي	0.64
المجال السابع	خدمة المجتمع المحلي	0.54
الدرجة الكلية		0.60

ثامناً - المعالجة الإحصائية:

بعد تفرغ الاستمارات الصالحة من الاستبانة الموزعة على أفراد العينة، أُجريت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم



الاجتماعية (Spss)، واستخدام مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، واختبار (f) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) بهدف الإجابة عن التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة لكل فقرة من مجالات الدراسة.

وفي ضوء ذلك يتم الوصول إلى نتائج الدراسة وتفسيرها وتحليلها.

تاسعاً - نتائج البحث ومناقشتها:

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي جمعت، تم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية والتعليق عليها وتفسيرها، وذلك بالتعرف على النتائج الخاصة بالتنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وتتحدد نتائج الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها على دقة استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة وموضوعيتهم، وعلى سلامة إجراءات اختيار أفراد عينة الدراسة، وعلى سلامة المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة والتي جاءت على النحو الآتي:

النتائج الخاصة بالتنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة:

يبين الجدول (3) التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي في استجابات أفراد العينة عن كل مجال من مجالات الاستبانة:

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة مرتبة تنازلياً:

ر. م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
7 -	خدمة المجتمع المحلي	1.30	0.450	1
5 -	إدارة الوقت والاجتماعات	1.29	0.505	2
6 -	التطوير الإداري والتنظيمي	1.27	0.508	3
1 -	التخطيط المدرسي	1.24	0.156	4
3 -	إدارة شؤون الطلاب	1.23	0.085	5
2 -	تطوير المناهج وتنفيذها	1.21	0.169	6
4 -	تنمية وتقييم المعلمين مهنيًا	1.20	0.330	7
	الدرجة الكلية	1.24	-	

يلاحظ من الجدول (3) أن التنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس في ضوء الاتجاهات المعاصرة قد بلغ المتوسط الحسابي (1.24) والانحراف المعياري (0.178)، وإذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.20 – 1.30)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " خدمة المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (1.30) وانحراف معياري (0.450)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال " إدارة الوقت والاجتماعات " بمتوسط حسابي (1.29) وانحراف معياري (0.505)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال " تطوير المناهج وتنفيذها " بمتوسط حسابي (1.21) وانحراف معياري (0.169)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال " تنمية وتقويم المعلمين مهنيًا " بمتوسط حسابي (1.20) وانحراف معياري (0.330).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي :

1 - النتائج الخاصة بمجال خدمة المجتمع المحلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للصعوبات التي تتعلق بالخبرة في مجال التعليم الإلكتروني لفقرات هذا المجال، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمجال خدمة المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً:

ر. م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
5 -	وضع برنامج مشترك بين المدرسة والمجتمع المحلي للنشاطات الممكن تنفيذها.	1.47	0.516	1
3-	تنظيم برامج للنشاطات التي ستنفذها المدرسة للمجتمع المحلي.	1.43	0.514	2
2 -	توظيف الإمكانيات المتوفرة بالمدرسة لخدمة المجتمع المحلي.	1.40	0.507	3
8 -	القدرة على التخطيط التشاركي مع أفراد المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف التربوية.	1.33	0.488	4
1 -	تحديد إمكانيات المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.	1.27	0.458	5
6 -	تفعيل دور اللجان المشتركة بين المدرسة والمجتمع المحلي.	1.20	0.414	6
4 -	تشجيع أولياء أمور الطلبة للمشاركة في النشاطات المدرسية.	1.13	0.352	7
7 -	الحرص على تبليغ أولياء أمور الطلبة بمستويات تحصيل أبنائهم.	1.13	0.352	7م
-	الدرجة الكلية	1.30	0.450	-



يتضح من الجدول (4) أن مجال خدمة المجتمع المحلي قد بلغ المتوسط الحسابي (1.30) والانحراف المعياري (0.450)، وإذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.47-1.13)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على "وضع برنامج مشترك بين المدرسة والمجتمع المحلي للنشاطات الممكن تنفيذها" بمتوسط حسابي (1.47) وانحراف معياري (0.516)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على "تنظيم برامج للنشاطات التي ستنفذها المدرسة للمجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (1.43) وانحراف معياري (0.514)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "تشجيع أولياء أمور الطلبة للمشاركة في النشاطات المدرسية" بمتوسط حسابي (1.13) وانحراف معياري (0.352)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على "الحرص على تبليغ أولياء أمور الطلبة بمستويات تحصيل أبنائهم" بمتوسط حسابي (1.13) وانحراف معياري (0.352).

وربما تُعزى هذه النتائج إلى ضعف اهتمام مديري المدارس بالتخطيط لبرامج خدمة المجتمع المحلي من خلال المدرسة وما تضمه من طلاب، ومبانٍ ومرافق، وتجهيزات، وقلة وضع البرامج الفاعلة لخدمة البيئة المحلية، وضعف تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويحية في المجتمع المحلي، فضلاً عن قلة وضع الخطط لبرنامج العلاقات العامة، وقلة مقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين.

وقد اتفقت نتائج البحث مع نتائج دراسة (Najwa Ibrahim, 2011) التي

أشارت إلى أن بعض مديري المدارس يواجهون مشقة في كيفية صنع القرار

التربوي، وقلة معرفة بعض مديري المدارس بكيفية تفويض المهام

والمسؤوليات، وكذلك قلة المعرفة والدراية بمهارات حل المشكلات.

2 - النتائج الخاصة بمجال إدارة الوقت والاجتماعات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بمجال إدارة الوقت والاجتماعات لفقرات هذا المجال، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بمجال إدارة الوقت والاجتماعات مرتبة ترتيباً تنازلياً:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ر. م
1	0.743	1.47	المعرفة بوضع خطة عمل لتنفيذ نتائج الاجتماعات.	5 -
م1	0.516	1.47	القدرة على تحليل أسباب عدم رضا بعض الموظفين عن العمل.	8 -
2	0.724	1.33	الموازنة بين الأعمال الإدارية والفنية في العمل.	1 -
م2	0.724	1.33	القدرة على إقامة علاقات إنسانية دائمة مع المعلمين.	7 -
3	0.458	1.27	المعرفة بحاجات المعلمين عند الإعداد للاجتماع	2 -
م3	0.458	1.27	المعرفة بتنظيم الملفات بطريقة تمكن من استرجاع المعلومة بأقل وقت ممكن.	4 -
4	0.414	1.20	المعرفة بتسهيل الاجراءات المتبعة في سير المعاملات.	6 -
5	0.000	1.00	استخدام أنظمة المعلومات الحديثة (الحاسب الآلي) في المكاتب.	3 -
-	0.505	1.29	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن مجال إدارة الوقت قد بلغ المتوسط الحسابي (1.29) والانحراف المعياري (0.505)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.47 - 1.00)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على " المعرفة بوضع خطة عمل لتنفيذ نتائج الاجتماعات " بمتوسط حسابي (1.47) وانحراف معياري (0.743) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) التي تنص على " القدرة على تحليل أسباب عدم رضا بعض الموظفين عن العمل " بمتوسط حسابي (1.47) وانحراف معياري (0.516)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على " المعرفة بتسهيل الاجراءات المتبعة في سير المعاملات " بمتوسط حسابي (1.20) وانحراف معياري (0.414) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على " استخدام أنظمة المعلومات الحديثة (الحاسب الآلي) في المكاتب " بمتوسط حسابي (1.00) وانحراف معياري (0.000) .



يمكن القول بأن هذه النتائج ربما ترجع إلى ضعف التعرف على كيفية قضاء الوقت، وقلة استخدام السجلات للحصول على معلومات دقيقة، وضعف التقييم الذاتي، وقلة تحديد الأهداف والأولويات، وقلة إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف، وغياب تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق زمن محدد، وقلة تبني أساليب وحلول لمواجهة مشكلات الوقت والمتابعة وإعادة التحليل لأجل التطوير، وقلة الاهتمام بالتحضير الجيد للاجتماع وتحديد محتواه، وقلة تحفيز الأعضاء على المشاركة الفعالة في المناقشة وتقديم مقترحاتهم من خلال توجيه الشكر للمتحدثين وتجميع الأفكار والاحتفاظ بالهدوء والتوازن، والتدخل في الوقت المناسب.

وقد اتفقت نتائج البحث مع نتائج دراسة (Brad Bizzell, 2011) التي تؤكد على غياب التطوير المهني، وقلة فرص التطوير المهني التي توفرها المنطقة التعليمية، وتدني المعرفة بالتطوير المهني، فضلاً على تدني مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنمية مديري المدارس.

3- النتائج الخاصة بمجال التطوير الإداري والتنظيمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بمجال التطوير الإداري والتنظيمي لفقرات هذا المجال، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بمجال التطوير الإداري والتنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً:

ر.م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
3-	مراعاة الاختصاص في توزيعه للوظائف الإدارية في حالة التغيير التربوي المنشود.	1.47	0.640	1
2-	تبني سياسة الباب المفتوح مع العاملين، ومع أفراد المجتمع المحلي.	1.47	0.516	م1
7-	الاتحاق في برامج التدريب في أثناء الخدمة.	1.40	0.737	2
5-	تطوير الأساليب الإدارية بما يوائم مع ظروف العمل.	1.40	0.507	م2
1-	الموازنة ما بين المسؤولية المقبولة وعبء العمل في المدرسة لضمان سير إجراءات العمل المؤسسي نحو التطوير.	1.33	0.488	3
4-	القدرة على مواكبة التطورات الحديثة في مجال العمل الإداري والتربوي.	1.27	0.458	4



الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ر.م
5	0.363	1.14	الحرص على تحقيق أهداف المدرسة وفق جدول زمني محدد.	6 -
6	0.352	1.13	تحقيق الراحة النفسية للعاملين بعيداً عن الإجهاد النفسي والعصبي لزيادة دافعيتهم نحو العمل.	8 -
-	0.508	1.27	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (6) أن مجال التطوير الإداري والتنظيمي قد بلغ المتوسط الحسابي (1.27) والانحراف المعياري (0.508)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.47 - 1.13)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "مراعاة الاختصاص في توزيعه للوظائف الإدارية في حالة التغيير التربوي المنشود" بمتوسط حسابي (1.47) وانحراف معياري (0.508)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على "تبني سياسة الباب المفتوح مع العاملين، ومع أفراد المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (1.47) وانحراف معياري (0.516)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "الحرص على تحقيق أهداف المدرسة وفق جدول زمني محدد" بمتوسط حسابي (1.14) وانحراف معياري (0.363)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "تحقيق الراحة النفسية للعاملين بعيداً عن الإجهاد النفسي والعصبي لزيادة دافعيتهم نحو العمل" بمتوسط حسابي (1.13) وانحراف معياري (0.352).

و ربما تُعزى هذه النتائج إلى قيام مديري المدارس برفع الروح المعنوية لدى العاملين معهم إلى حد ما في المدرسة، وضمان الاستقرار بالعمل في المدرسة، وتحقيق التكامل وتقليل الصراع داخل المدرسة، وتشخيص المشكلات من خلال التعرف على أساليب هذه المشكلات ودوافعها وتحديدها من أجل البحث عن الحلول الممكنة لها، وقد تعزى إلى استخدام أساليب التطوير واستراتيجيات وبرامج العمل بروح الفريق الواحد في المدرسة، الأمر الذي يدعم تفهم مديري المدارس عملية التطوير الإداري التنظيمي بمستوى متوسط؛ مما يدعو إلى ضرورة تعزيز ذلك في المستقبل.

وقد اتفقت نتائج البحث مع نتائج دراسة (الشمري 2016) التي تؤكد على ضرورة التطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية لقادة المدارس وفق رؤية تطويرية شاملة، وضرورة الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس.



4- النتائج الخاصة بمجال التخطيط المدرسي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بمجال التخطيط المدرسي لفقرات هذا المجال والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمجال التخطيط المدرسي مرتبة تنازلياً:

ر. م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
5 -	تنظيم عملية مشاركة المعلمين بالأعمال الإدارية.	1.40	0.737	1
3 -	الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات في مجال التخطيط للمستقبل.	1.40	0.507	م1
6 -	الآخذ بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير الخطط المستقبلية.	1.33	0.488	2
8 -	الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في التخطيط لإدارة الأزمات.	1.33	0.488	م2
7 -	إشراك المعلمين والعاملين في وضع الخطة المدرسية.	1.20	0.414	3
2 -	قيادة مجتمع المدرسة في التخطيط لإدخال التغيير المطلوب.	1.13	0.352	4
1 -	إعداد الخطة العامة للمدرسة (سواء أكانت سنوية أم شهرية أم أسبوعية).	1.07	0.258	5
4 -	توزيع المهام على المعلمين في المدرسة.	1.07	0.258	م5
-	الدرجة الكلية	1.24	0.156	-

يتضح من الجدول (7) أن مجال التخطيط المدرسي قد بلغ المتوسط الحسابي (1.24) والانحراف المعياري (0.156)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.40 – 1.07)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على " تنظيم عملية مشاركة المعلمين بالأعمال الإدارية " بمتوسط حسابي (1.40) وانحراف معياري (0.737)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على " الاستعانة بنتائج البحوث والدراسات في مجال التخطيط للمستقبل " بمتوسط حسابي (1.40) وانحراف معياري (0.507)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على " إعداد الخطة العامة للمدرسة (سواء أكانت سنوية أم شهرية أم أسبوعية) " بمتوسط حسابي (1.07) وانحراف معياري (0.258)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "

توزيع المهام على المعلمين في المدرسة " بمتوسط حسابي (1.07) وانحراف معياري (0.258).

وربما ترجع هذه النتائج إلى غياب عمل دراسات تُبرز أوضاع المدارس من قبل مديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس، وقلة الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم والإدارة، وعدم دراسة الخطط المدرسية المختلفة لكل الصفوف، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وقد اتفقت نتائج البحث مع نتائج دراسة (الشمري 2016) التي أشارت نتائجها إلى الرؤية المستقبلية لتطوير برامج التنمية المهنية يجب أن تشمل على مستوى التخطيط للبرامج من قِبل استشاريين، ومتخصصين في إعداد البرامج، ومستوى التنفيذ ويشمل على مراحل تنفيذ البرنامج كالتهيئة، والإعداد، وتحديد الاحتياجات.

5- النتائج الخاصة بمجال إدارة شؤون الطلاب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بمجال إدارة شؤون الطلاب لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بمجال إدارة شؤون الطلاب مرتبة ترتيباً تنازلياً:

ر. م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
5-	إتاحة الفرصة للطلاب للمشاركة في التخطيط للتعلم في المدرسة.	1.40	0.507	1
7-	حل مشكلات الطلاب وفق الطرق التربوية الملائمة.	1.40	0.507	1م
6-	تنمية العلاقات الإنسانية بين الطلاب في المدرسة.	1.27	0.458	2
2-	تشخيص المشكلات الطلابية لوضع الحلول المناسبة لها.	1.20	0.414	3
4-	اتخاذ الترتيبات الوقائية لضمان السلامة العامة للطلاب.	1.20	0.414	3م
1-	تصميم برامج (علاجية، تنموية، إثرائية) للطلاب.	1.13	0.352	4
8-	الإشراف على تنفيذ النشاطات الطلابية بالتعاون مع المعلمين.	1.13	0.352	4م
3-	التعرف على أسباب عزوف الطلاب عن المشاركة في الأنشطة المدرسية.	1.07	0.258	5
-	الدرجة الكلية	1.23	0.085	-



يلاحظ من الجدول (8) أن مجال إدارة شؤون الطلاب قد بلغ المتوسط الحسابي (1.23) والانحراف المعياري (0.085)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.40 – 1.07) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على "إتاحة الفرصة للطلاب للمشاركة في التخطيط للتعلم في المدرسة " بمتوسط حسابي (1.40) وانحراف معياري (0.507)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) التي تنص على "حل مشكلات الطلاب وفق الطرق التربوية الملائمة " بمتوسط حسابي (1.40) وانحراف معياري (0.507)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على " الإشراف على تنفيذ النشاطات الطلابية بالتعاون مع المعلمين " بمتوسط حسابي (1.13) وانحراف معياري (0.352)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "التعرف على أسباب عزوف الطلاب عن المشاركة في الأنشطة المدرسية " بمتوسط حسابي (1.07) وانحراف معياري (0.258).

وقد تُعزَى هذه النتيجة إلى أن من أهم وظائف الإدارة المدرسية إعداد الطالب القادر على التكيف والنمو المتكامل جسدياً وعقلياً وعاطفياً واجتماعياً، وتهدف لبناء ذاته ومجتمعه، لذا فإن الاهتمام بإدارة شؤون الطلاب إحدى المهمات الرئيسية، التي تؤدي دوراً مميزاً وفعالاً في تحقيق أهداف التربية، إذ لم يعد المنهج المدرسي كافياً وحده في بناء شخصية التلميذ ونموه؛ لأن تهيئة الظروف المناسبة للمتعلم المخطط لها تسهم في تقدمه وإبداعه وإعداده لمواجهة عصر التقدم المعرفي والتقدم التكنولوجي.

وقد اتفقت نتائج البحث مع نتائج دراسة (الشمري 2016) التي تؤكد على ضرورة الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في مجال التنمية المهنية لقادة المدارس.

6 - النتائج الخاصة بمجال تطوير المناهج وتنفيذها:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بمجال تطوير المناهج وتنفيذها ل فقرات هذا المجال، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بمجال تطوير المناهج وتنفيذها مرتبة ترتيباً تنازلياً:

ر. م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
5-	توجيه المعلمين بربط الجانب النظري مع التطبيق العملي في المناهج الدراسية.	1.40	0.507	1
3-	تشكيل لجان متخصصة في عناصر المناهج للقيام بعمليات التحسين المنشودة.	1.33	0.488	2
4-	اخبار المعلمين بكل ما يطرأ على المناهج من تعديلات.	1.33	0.488	م2
6-	متابعة تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية.	1.20	0.414	3
7-	مناقشة المناهج بالتعاون مع المعلمين كل على حده للتعرف على المشكلات.	1.20	0.414	م3
8-	مساعدة المعلمين على تكيف المناهج لتلبية حاجات الطلاب.	1.20	0.414	م3
1-	الإشراف على تطبيق المستحدثات التربوية في المناهج الدراسية المقررة.	1.07	0.258	4
2-	وضع خطة لتحقيق أهداف التطوير المطلوب في مجال المناهج.	1.00	0.000	5
-	الدرجة الكلية	1.21	0.169	-

يلاحظ من الجدول (9) أن مجال تطوير المناهج وتنفيذها قد بلغ المتوسط الحسابي (1.21) والانحراف المعياري (0.169)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.40 – 1.00)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على " توجيه المعلمين بربط الجانب النظري مع التطبيق العملي في المناهج الدراسية " بمتوسط حسابي (1.40) وانحراف معياري (0.507)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على " تشكيل لجان متخصصة في عناصر المناهج للقيام بعمليات التحسين المنشودة " بمتوسط حسابي (1.33) وانحراف معياري (0.488)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على " الإشراف على تطبيق المستحدثات التربوية في المناهج الدراسية المقررة " بمتوسط حسابي (1.07) وانحراف معياري (0.258)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على " وضع خطة لتحقيق أهداف



التطوير المطلوب في مجال المناهج " بمتوسط حسابي (1.00) وانحراف معياري (0.000) .

يُمكن القول بأن هذه النتيجة تُعزى إلى قلة اهتمام المديرين في تذليل العقبات التي تواجه المعلمين، وقلة مدّهم بكل أنواع الدعم، وقلة تزويدهم بوسائل المحافظة على دافعيتهم للعمل، وضعف متابعة تنفيذ توصيات المشرفين التربويين للمعلمين في الاطلاع على التحضير والأعمال الكتابية للطلاب، ومتابعة تحصيل الطلاب وتقديمهم، ومساعدة المعلمين بالطرق المناسبة، وضعف الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول. وقد اتفقت نتائج البحث مع نتائج دراسة (Brad Bizzell, 2011) التي تؤكد على غياب التطوير المهني، وقلة فرص التطوير المهني التي توفرها المنطقة التعليمية، وتدني مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتنمية مديري المدارس.

7 - النتائج الخاصة بمجال تنمية وتقويم المعلمين مهنيًا:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بمجال تنمية وتقويم المعلمين مهنيًا لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الخاصة بمجال تنمية وتقويم المعلمين مهنيًا مرتبة ترتيبًا تنازليًا:

ر. م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
6-	تحديد حاجات المعلمين مهنيًا، وتهيئة فرص النمو الذاتي للمعلمين.	1.53	0.516	1
8-	تحليل خطط المواد الدراسية التي يعدها المعلمون.	1.47	0.516	2
7-	المعرفة بتحليل التقارير الإشرافية التراكمية للمعلمين.	1.40	0.737	3
1-	المعرفة بتنوع أساليب الإشراف التربوية التي يستخدمها لتنمية المعلمين مهنيًا.	1.13	0.352	4
4-	توضيح واجبات المعلمين في المدرسة.	1.07	0.258	5
5-	الإلمام بكيفية تقويم أداء المعلمين.	1.07	0.258	5م
2-	إشراك المعلمين في دورات تدريبية في مجال تخصصهم.	1.00	0.000	6

ر. م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
3-	تشجيع المعلمين على تبادل الآراء والخبرات فيما بينهم.	1.00	0.000	6م
	الدرجة الكلية	1.20	0.330	-

يلاحظ من الجدول (10) أن مجال تنمية وتقييم المعلمين مهنيًا قد بلغ المتوسط الحسابي (1.20) والانحراف المعياري (0.330)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.53 – 1.00)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على " تحديد حاجات المعلمين مهنيًا، وتهيئة فرص النمو الذاتي للمعلمين " بمتوسط حسابي (1.53) وانحراف معياري (0.516)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (8) التي تنص على " تحليل خطط المواد الدراسية التي يعدها المعلمون " بمتوسط حسابي (1.47) وانحراف معياري (0.516)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على "إشراك المعلمين في دورات تدريبية في مجال تخصصهم " بمتوسط حسابي (1.00) وانحراف معياري (0.000)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على " تشجيع المعلمين على تبادل الآراء والخبرات فيما بينهم " بمتوسط حسابي (1.00) وانحراف معياري (0.000) .

وقد نُعزِي هذه النتيجة إلى صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني وتمثل في وجود قصور في أخذ رأي إدارة المدرسة عند اتخاذ أي إجراء يتصل بالمدرسة وبخاصة نقل المعلمين أو الإداريين، وغياب المعرفة بتنوع أساليب الإشراف التربوية للمعلمين، وضعف الإلمام بكيفية تقويم أداء المعلمين، وتركيز المديرين على الاهتمام بصيانة الأجهزة والأدوات، وقلة وقوف إدارات المدارس على الجديد والمستحدث في المجال التربوي قبل تطبيقه في المدارس بوقت كاف، وقلة إشراك المعلمين في دورات تدريبية في مجال تخصصهم وخصوصاً إذا كانت هذه الدورات في أثناء الدوام الرسمي.

وقد اتفقت نتائج البحث مع نتائج دراسة (العجوز 2020) التي تؤكد على غياب القناعة الشخصية لدى مدير المدرسة بأهمية التنمية المهنية، وقلة الحوافز المادية والمعنوية المحفزة على حضور برامج التنمية المهنية، وندرة وجود خطة واضحة للتنمية المهنية بالمدرسة عامة، ووحدة التدريب والجودة خاصة.



الاستدلال على دلالة الفروق:

1- النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة عن مجال التخطيط المدرسي، ومجال تطوير المناهج وتنفيذها، ومجال إدارة شؤون الطلاب، ومجال تنمية وتقييم المعلمين مهنيًا، ومجال إدارة الوقت والاجتماعات، ومجال التطوير الإداري والتنظيمي، ومجال خدمة المجتمع المحلي وفقاً لمتغير الجنس، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار f،
والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير الجنس

مستوى المعنوية	اختبار F	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		العبارات	ر.م
		إناث	ذكور	إناث	ذكور		
0.036 غير دالة	5.491	0.333	0.408	1.11	1.17	التخطيط المدرسي	المجال الأول
0.062 دالة	4.160	0.441	0.516	1.22	1.33	تطوير المناهج وتنفيذها	المجال الثاني
0.000 غير دالة	41.600	0.527	0.516	1.44	1.33	إدارة شؤون الطلاب	المجال الثالث
0.003 غير دالة	12.874	0.527	0.548	1.44	1.50	تنمية وتقييم المعلمين مهنيًا	المجال الرابع
0.001 غير دالة	19.790	0.441	1.033	1.22	1.67	إدارة الوقت والاجتماعات	المجال الخامس
0.002 غير دالة	15.429	0.463	0.516	1.25	1.33	التطوير الإداري والتنظيمي	المجال السادس
0.062 دالة	4.160	0.518	0.548	1.38	1.50	خدمة المجتمع المحلي	المجال السابع
0.024 غير دالة	14.786	0.464	0.584	1.29	1.40	الدرجة الكلية	

* ذات دلالة إحصائية (0.05) أي: 5 %

يلاحظ من الجدول (11) أن النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة عن مجال التخطيط المدرسي، ومجال تطوير المناهج وتنفيذها، ومجال إدارة شؤون الطلاب، ومجال تنمية وتقييم المعلمين مهنيًا، ومجال إدارة الوقت والاجتماعات، ومجال التطوير الإداري والتنظيمي، ومجال خدمة المجتمع المحلي حسب متغير الجنس أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لصالح مديري مرحلة التعليم الأساسي الذكور إذ بلغ المتوسط الحسابي لأدائهم على الأداة المستخدمة (1.40) وانحراف معياري (0.584).

2 - النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة عن مجال التخطيط المدرسي، ومجال تطوير المناهج وتنفيذها، ومجال إدارة شؤون الطلاب، ومجال تنمية وتقييم المعلمين مهنيًا، ومجال إدارة الوقت والاجتماعات، ومجال التطوير الإداري والتنظيمي، ومجال خدمة المجتمع المحلي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (12) يوضح ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار f، والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

ر.م	العبارات	المتوسط الحسابي				الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى المعنوية			
		أقل من الـ 10%	بين الـ 10% والـ 20%	أعلى من الـ 20%	أقل من الـ 10%				بين الـ 10% والـ 20%	أعلى من الـ 20%	
المجال الأول	التخطيط المدرسي	1.36	0	1.67	1.25	0.674	0	0.155	0	32.00	0.000
المجال الثاني	تطوير المناهج وتنفيذها	1.27	0	1.33	1.00	0.467	0	0.577	0	9.874	0.008
المجال الثالث	إدارة شؤون الطلاب	1.36	0	1.33	1.00	0.505	0	0.577	0	3.778	0.076
المجال الرابع	تنمية وتقييم المعلمين مهنيًا	1.09	0	1.00	1.00	0.302	0	0.000	0	1.270	0.282
المجال الخامس	إدارة الوقت والاجتماعات	1.27	0	1.33	1.00	0.467	0	0.577	0	6.444	0.026



0.014 دالة	8.750	0	0.516	0	0.505	0	1.20	0	1.36	التطوير الإداري والتنظيمي	المجال السادس
0.008 دالة	0.008	0	0.000	0	0.467	0	1.00	0	1.27	خدمة المجتمع المحلي	المجال السابع
0.055 دالة	8.874	0	0.343	0	0.484	1.00	1.26	0	1.27	الدرجة الكلية	

* ذات دلالة إحصائية (0.05) أي 5 %

يلاحظ من الجدول (12) أن النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة عن مجال التخطيط المدرسي، ومجال تطوير المناهج وتنفيذها، ومجال إدارة شؤون الطلاب، ومجال تنمية وتقويم المعلمين مهنيًا، ومجال إدارة الوقت والاجتماعات، ومجال التطوير الإداري والتنظيمي، ومجال خدمة المجتمع المحلي حسب متغير المؤهل العلمي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لصالح مديري مرحلة التعليم الأساسي الذين لديهم مؤهلات علمية أقل من الليسانس؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لأدائهم على الأداة المستخدمة (1.27) وانحراف معياري (0.484).

3 - النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة عن مجال التخطيط المدرسي، ومجال تطوير المناهج وتنفيذها، ومجال إدارة شؤون الطلاب، ومجال تنمية وتقويم المعلمين مهنيًا، ومجال إدارة الوقت والاجتماعات، ومجال التطوير الإداري والتنظيمي، ومجال خدمة المجتمع المحلي وفقاً لمتغير التخصص، والجدول (13) يوضح ذلك .

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار f،
والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير التخصص

مستوى المعنوية	اختبار F	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		العبارات	ر. م
		أدبي	علمي	أدبي	علمي		
0.013 غير دالة	8.571	0.548	0.463	1.50	1.25	التخطيط المدرسي	المجال الأول
0.215 دالة	1.714	0.516	0.518	1.33	1.38	تطوير المناهج وتنفيذها	المجال الثاني
0.002 غير دالة	15.429	0.000	0.463	1.00	1.25	إدارة شؤون الطلاب	المجال الثالث

0.017 غير دالة	7.654	0.548	0.518	1.50	1.63	تنمية وتقييم المعلمين مهنيًا	المجال الرابع
0.047 غير دالة	4.905	0.408	0.926	1.17	1.50	إدارة الوقت والاجتماعات	المجال الخامس
0.028 غير دالة	6.227	0.837	0.354	1.50	1.13	التطوير الإداري والتنظيمي	المجال السادس
0.373 دالة	0.857	0.516	0.535	1.33	1.50	خدمة المجتمع المحلي	المجال السابع
0.024 غير دالة	6.479	0.481	0.540	1.33	1.37	الدرجة الكلية	

* ذات دلالة إحصائية (0.05) أي 5 %

يلاحظ من الجدول (13) أن النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة عن مجال التخطيط المدرسي، ومجال تطوير المناهج وتنفيذها، ومجال إدارة شؤون الطلاب، ومجال تنمية وتقييم المعلمين مهنيًا، ومجال إدارة الوقت والاجتماعات، ومجال التطوير الإداري والتنظيمي، ومجال خدمة المجتمع المحلي حسب متغير التخصص أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لصالح مديري مرحلة التعليم الأساسي الذين لديهم تخصصات علمية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لأدائهم على الأداة المستخدمة (1.37) وانحراف معياري (0.540).

4- النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة عن مجال التخطيط المدرسي، ومجال تطوير المناهج وتنفيذها، ومجال إدارة شؤون الطلاب، ومجال تنمية وتقييم المعلمين مهنيًا، ومجال إدارة الوقت والاجتماعات، ومجال التطوير الإداري والتنظيمي، ومجال خدمة المجتمع المحلي وفقاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار f،
والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية

مستوى المعنوية	اختبار F	الانحراف المعياري			المتوسط الحسابي			العبارات	ر. م
		أكثر من 20 سنة	10-20 سنة	أقل من 10 سنوات	أكثر من 20 سنة	10-20 سنة	أقل من 10 سنوات		
0.027 غير دالة	6.250	0.422	0.483	-	1.21	1.30	-	المجال الأول التخطيط المدرسي	



0.535 دالة	0.406	0.483	0.447	-	1.30	1.20	-	تطوير المناهج وتنفيذها	المجال الثاني
1.000 دالة	0.000	0.516	0.447	-	1.40	1.20	-	إدارة شؤون الطلاب	المجال الثالث
0.142 دالة	2.438	0.316	0.000	-	1.10	1.00	-	تنمية وتقويم المعلمين مهنيًا	المجال الرابع
0.027 غير دالة	6.250	0.527	0.894	-	1.50	1.40	-	إدارة الوقت والاجتماعات	المجال الخامس
0.030 غير دالة	6.095	0.516	0.548	-	1.40	1.40	-	التطوير الإداري والتنظيمي	المجال السادس
0.113 دالة	2.889	0.422	0.577	-	1.20	1.50	-	خدمة المجتمع المحلي	المجال السابع
0.268 دالة	3.475	0.457	0.485	-	1.30	1.29	-	الدرجة الكلية	

* ذات دلالة إحصائية (0.05) أي 5 %

يلاحظ من الجدول (14) أن النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة عن مجال التخطيط المدرسي، ومجال تطوير المناهج وتنفيذها، ومجال إدارة شؤون الطلاب، ومجال تنمية وتقويم المعلمين مهنيًا، ومجال إدارة الوقت والاجتماعات، ومجال التطوير الإداري والتنظيمي، ومجال خدمة المجتمع المحلي حسب متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لصالح مديري مرحلة التعليم الأساسي الذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 20 سنة) ذوي الخبرة الأعلى؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لأدائهم على الأداة المستخدمة (1.30) وانحراف معياري (0.457).

5- النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة عن مجال التخطيط المدرسي، ومجال تطوير المناهج وتنفيذها، ومجال إدارة شؤون الطلاب، ومجال تنمية وتقويم المعلمين مهنيًا، ومجال إدارة الوقت والاجتماعات، ومجال التطوير الإداري والتنظيمي، ومجال خدمة المجتمع المحلي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار f،
والدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

مستوى المعنوية	اختبار F	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		العبارات	ر. م
		غير متحصل	متحصل	غير متحصل	متحصل		
0.170 دالة	2.107	0.500	0.302	1.25	1.09	التخطيط المدرسي	المجال الأول
0.000 غير دالة	416.00	0.000	0.522	1.00	1.45	تطوير المناهج وتنفيذها	المجال الثاني
0.042 غير دالة	5.094	0.000	0.405	1.00	1.18	إدارة شؤون الطلاب	المجال الثالث
0.003 غير دالة	12.888	0.000	0.820	1.50	1.55	تنمية وتقييم المعلمين مهنياً	المجال الرابع
0.434 دالة	0.651	0.500	0.809	1.25	1.36	إدارة الوقت والاجتماعات	المجال الخامس
0.376 دالة	0.840	1.000	0.674	1.50	1.36	التطوير الإداري والتنظيمي	المجال السادس
0.117 دالة	2.857	0.500	0.527	1.25	1.50	خدمة المجتمع المحلي	المجال السابع
0.163 دالة	62.920	0.357	0.580	1.25	1.35	الدرجة الكلية	

* ذات دلالة إحصائية (0.05) أي 5 %

يلاحظ من الجدول (15) أن النتائج الخاصة باستجابات أفراد العينة عن مجال التخطيط المدرسي، ومجال تطوير المناهج وتنفيذها، ومجال إدارة شؤون الطلاب، ومجال تنمية وتقييم المعلمين مهنياً، ومجال إدارة الوقت والاجتماعات، ومجال التطوير الإداري والتنظيمي، ومجال خدمة المجتمع المحلي حسب متغير الدورات التدريبية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) لصالح مديري مرحلة التعليم الأساسي الذين التحقوا بالدورات التدريبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لأدائهم على الأداة المستخدمة (1.35) وانحراف معياري (0.580).

ملخص لنتائج البحث:

- أظهرت نتائج البحث ضعف اهتمام مديري المدارس بالتخطيط لبرامج خدمة المجتمع المحلي من خلال المدرسة وما تتضمنه من طلاب، ومبانٍ ومرافق، وتجهيزات، وقلة وضع البرامج الفاعلة لخدمة البيئة المحلية.



- بينت نتائج البحث أن ضعف التعرف على كيفية قضاء الوقت، وقلة استخدام السجلات للحصول على معلومات دقيقة، وضعف التقييم الذاتي، وقلة تحديد الأهداف والأولويات، وقلة إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف.
- أشارت نتائج البحث الحالي إلى قيام مديري المدارس برفع الروح المعنوية لدى العاملين معهم الى حد ما في المدرسة، وضمان الاستقرار بالعمل في المدرسة، وتحقيق التكامل وتقليل الصراع داخل المدرسة.
- أظهرت نتائج البحث إلى غياب عمل دراسات تُبرز أوضاع المدارس من قبل مديري مرحلة التعليم الأساسي بمنطقة طرابلس، وقلة الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم والإدارة، وعدم دراسة الخطط المدرسية المختلفة لكل الصفوف.
- بينت نتائج البحث أن من أهم وظائف الإدارة المدرسية إعداد الطالب القادر على التكيف والنمو المتكامل جسدياً وعقلياً وعاطفياً واجتماعياً، وتهدف لبناء ذاته ومجتمعه.
- أشارت نتائج البحث إلى قلة اهتمام المديرين في تذليل العقبات التي تواجه المعلمين، وقلة مدّهم بكل أنواع الدعم، وقلة تزويدهم بوسائل المحافظة على دافعيتهم للعمل، وضعف متابعة تنفيذ توصيات المشرفين التربويين للمعلمين.
- أظهرت نتائج البحث صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني، وتتمثل في وجود قصور في أخذ رأي إدارة المدرسة عند اتخاذ أي إجراء يتصل بالمدرسة وبخاصة نقل المعلمين أو الإداريين، وغياب المعرفة بتنوع أساليب الإشراف التربوية للمعلمين.
- كما أشارت نتائج التحليلات الإحصائية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) ترجع لمتغير الجنس لصالح مديري مرحلة التعليم الاساسي الذكور، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) ترجع لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري مرحلة التعليم الأساسي الذين لديهم مؤهلات علمية أقل من الليسانس، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) ترجع لمتغير التخصص لصالح مديري مرحلة التعليم الأساسي الذين لديهم تخصصات علمية، في حين بينت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) ترجع لمتغير الخبرة في الإدارة لصالح مديري مرحلة التعليم



الأساسي ذوي الخبرة الأعلى (أكثر من 20 سنة)، في حين بينت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) ترجع لمتغير الدورات لصالح مديري مرحلة التعليم الأساسي الذين التحقوا بالدورات التدريبية .

التوصيات:

- في ضوء تحليل نتائج البحث، تُوصي الباحثة بما يأتي:
1. زيادة الاهتمام بالدورات التدريبية للتنمية المهنية الخاصة بمديري مرحلة التعليم الأساسي، بحيث تكون منتظمة ودورية للمديرين؛ لتمكينهم من القيام بالدور المنوط بهم بكفاءة وفعالية.
 2. تفعيل دور الجامعات في تطوير برامج التنمية المهنية لمديري المدارس بتوسيع الشراكة بين الجامعات الليبية ووزارة التعليم لتحقيق التنمية المهنية لمديري المدارس الأساسية والثانوية.
 3. التوجه الحقيقي والفعال نحو الاتجاهات العالمية المعاصرة بالإفادة منها لتحقيق التنمية المهنية لدى مديري المدارس.
 4. ضرورة البحث عن سبل متنوعة لرصد ميزانية خاصة للتنمية المهنية لمديري المدارس؛ وذلك بتشجيع القطاع الخاص للإسهام في ذلك.
 5. ضرورة تدريب مديري المدارس على كيفية تنفيذ أساليب التنمية المهنية وتقويمها.

المقترحات:

- وتقترح الباحثة بإجراء الدراسات الآتية مستقبلاً:
1. دراسة مقارنة بين برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
 2. تقويم برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في التعليم العام في ضوء المعايير العالمية للتنمية المهنية.
 3. تطوير برامج التنمية المهنية لمديري المدارس في التعليم الثانوي في ضوء مدخل الكفايات الإلكترونية.
 4. دور الجامعات الليبية في التنمية المهنية لمديري المدارس الأساسية والثانوية.
 5. تصور مقترح للتنمية المهنية لمديري مرحلة التعليم الأساسي.



الهوامش :

- (1) حسن فرحان بريخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص12.
- (2) راتب السعود. القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص8.
- (3) محسن عبد الستار عذب، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص.
- (4) طارق عبد العليم، التنمية المهنية للمعلمين في مصر، دار العلوم للنشر، القاهرة، 2008، ص.
- (5) محمد صابر سليم، وآخرون، بناء المناهج وتخطيطها، دار الفكر، عمان، 2006، ص98.
- (6) محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص65.
- (7) علي أحمد العياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص25.
- (8) أحمد عايش، إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص35.
- (9) تقرير حول البنية التعليمية الجديدة، اللجنة المشكلة بقرار أمين اللجنة الشعبية العامة للتخطيط رقم (32) لسنة 1428، ص31.
- (10) حسن أحمد الطعاني، الإشراف التربوي: مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص30.
- (11) Najwa Ibrahim, "Preparation and Development of Public Secondary School Principals in Kenya", International Journal of Humanities and Social Science, Vol.1 No.9, Special Issue, (July 2011), PP25-27.
- (12) Brad Bizzell, "Professional Development of School Principals in the rural Appalachian Region of Virginia" (Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy In Educational Leadership and Policy Studies, 2011).
- (13) Casey D. Shorter: the relationship between school principals' leadership behaviors and the development of professional learning communities in schools with teacher study groups, doctor of education, seton hall university, 2012.
- (14) مشعان بن ضيف الله الشمري، "تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية"، المجلة العلمية، كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد 32، العدد الثالث، يوليو (2016)، ص590.
- (15) عبد الرحمن بن محمد بن رفيع العوضي، "التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة" (رسالة دكتوراه منشورة) كلية التربية، جامعة المنصورة، 2019.
- (16) كارولين ثروت حليم لوقا، "تطوير أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية في ضوء مدخل الإبداع الإداري دراسة ميدانية في محافظة سوهاج" (رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2020).

- (17) أمال أحمد علي العجوز، " دور المدير في التنمية المهنية للمعلمين بوحدات التدريب والجودة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مدينة السادات، 2020).
- (18) محمد حسنين العمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص66.
- (19) نجم الدين نصر، التنمية المهنية المستدامة للمعلمين أثناء الخدمة في مواجهة تحديات العولمة"، مجلة كلية التربية، العدد 46 (2004)، ص 278.
- (20) رشيدة السيد أحمد الطاهر، التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية: تحديات وطموحات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2010، ص28.
- (21) عزة جلال مصطفى. آليات التنمية المهنية لمديري المدارس ما قبل التعليم الجامعي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص51.
- (22) طارق عبد الرؤوف عامر، النمو والتنمية المهنية للمعلم: التدريب أثناء الخدمة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص146.
- (23) عادل السيد الجندي ومحمد غازي بيومي، مهنة التعليم وأوار المعلم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص330.
- (24) سهيل أحمد عبيدات، إعداد المعلمين وتنميتهم، عالم الكتب الحديث ودار الكتاب العالمي، القاهرة، 2007، ص226.
- (25) إبراهيم الطخيس، الإدارة التربوية، دار ابن سينا للنشر الرياض، 2007، ص42.
- (26) راتب السعود، الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق، مركز طارق للخدمات الجامعية، عمان 2009، ص70.
- (27) إبراهيم الطخيس، الإدارة التربوية، مرجع سابق ص44.
- (28) راتب السعود، الإدارة التربوية مفاهيم وآفاق، ص71.
- (29) نجوى يوسف جمال الدين وهيثم الطوخي ومحمود حسان، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية، أكاديمي للنشر والخدمات العلمية، القاهرة، معهد الدراسات التربوية، 2014، ص 16-18.
- (30) عزة جلال مصطفى. آليات التنمية المهنية لمديري المدارس ما قبل التعليم الجامعي، مرجع سابق، ص73.
- (31) يحيى محمد نبهان، الأساليب الحديثة في التعليم والتعلم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص112.
- (32) طارق عبد الرؤوف عامر، النمو والتنمية المهنية للمعلم: التدريب أثناء الخدمة، مرجع سابق، ص155.
- (33) رائدة سالم، المدرسة والمجتمع، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2010، ص32.
- (34) محمد حسنين العمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، 2010، ص83.
- (35) محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص20.
- (36) حسن فرحان بريخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، 2012، ص38.
- (37) أحمد عايش، إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص35.