دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين

الدكتور علي أحمد عبد الله نحيلي

كلية التربية

جامعة دمشق

الملخص

- هدف البحث إلى الكشف عن دور مديري المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وذلك من خلال معرفة أراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية والملتحقين بالدورات التدريبية التي عقدتها كلية المعلمين بأبها للفصول الدراسية الأول والثاني والأول ما بين عامي (2003 -2004 م) (1424 – 1425هـ)، حيث تألفت عينة البحث من (155) من مديري المدارس ووكلائها، وبما يعادل (87) مديراً وبنسبة مئوية قدرها (56,12%)، منهم (43) مدير ابتدائي، و(31) مدير متوسط، و(13) مدير ثانوي، و(68) وكيل، وبنسبة مئوية قدرها (43,87%)، منهم (21) وكيل ابتدائي، و(23) وكيل متوسط، و(24) وكيل ثانوي، واختيرت العينة بالأسلوب غير العشوائي (الغرضي – القصدي).
- صمَّم الباحث استبانة لمعرفة أراء مديري المدارس ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، تضمنت هذه الاستبانة (60) عبارة وزِّعت على (6) محاور بمعدل (10) عبارات لكل محور، حيث تقع الاستبانة في خمسة مستويات وفق مقياس ليكرت.

- استخدم الباحث لأغراض البحث: تحليل البيانات والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار الإحصائي (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات.
- توصّل البحث من خلال نتائجه إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس ووكلائها بشكل إجمالي حول الدور الهام الذي يلعبه مديرو المدارس في رفع كفاية المعلمين. وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بشكل إفرادي، وكذلك بين وكلاء هذه المدارس تعزى إلى العمل الإداري أو المرحلة التعليمية التي يعمل بها كل من مدير المدرسة أو وكيلها.
- وتوصلت نتائج البحث إلى أهمية دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين في مجالات البحث المختلفة : العلمية والاجتماعية والإدارية، وغرس الثقة بالنفس، والاعتزاز والافتخار بالمهنة، وإكساب المعلمين المهارات اللازمة في معالجة المشكلات التي تعترضهم، وفي مجال استخدام طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة.

مقدمة:

يعتبر مدير المدرسة الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وبطبيعة عمله متصل مباشرة بزملائه المعلمين وأبنائه الطلبة، وهذا الاتصال عنصر أساسي في العملية التربوية، إذ يمكنه القيام بدور فعال في توجيه المعلمين والمدرسين، ومدير المدرسة يتربع على قمة الهرم الوظيفي للمدرسة، وهو المحرك الأساسي للتنظيم المدرسي، حيث يقوم بالإشراف على الأمور الإدارية والفنية والمالية في المدرسة وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، وهو المسؤول عن رفع مستوى العملية التعليمية - التعلمية في المدرسة من خلال رفع كفايةالمعلمين.

لذلك يلاحظ القارىء للكتابات النظرية والدراسات العلمية اختلاف وجهات النظر حول دور مدير المدرسة بين القديم والحديث. فأنصار الرأي القديم ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه يقوم بتدوين حضور وغياب المعلمين والإداريين والطلاب ومراقبة سلوكياتهم داخل المدرسة، وملاحظة النظافة وكتابة المذكرات والخطابات والتعميمات، وطلب احتياجات المدرسة، والإشراف على مبنى المدرسة ومحتوياته، بالإضافة إلى عمله التدريسي. أما أنصار الرأي الحديث فينظرون إلى مدير المدرسة نظرة شاملة حيث يعتبرونه مسؤولاً عن كل ما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية والمناهج وطرق التدريس وعلاقة المدرسة بالمجتمع، وبالمدارس الأخرى، والإشراف ومتابعة النشاطات الموجودة في المدرسة، والاجتماعات التي تتم خارج المدرسة، وتخطيط برنامج المدرسة، وتنفيذ النظام والتنظيم، وجميع أعمال المعلمين. ويعتبرونه أيضاً مسؤولاً عن تنفيذ السياسة التعليمية وتطويرها بما يتماشى مع البيئة المحيطة بالمدرسة في ضوء الفلسفة العامة للمجتمع.

وعلاوة على كل ذلك يعتبر المعلم المحرك الأساسي للعملية التعليمية – التعلمية وما يتعلق بنموه المهني من أهم مسؤوليات مدير المدرسة وأولوياته، وهذا ما أكدته الكتابات النظرية والدراسات العلمية للمتخصصين في مجالي التربية والتعليم.

مشكلة البحث وأسئلتها:

على الرغم من أهمية العمل الإداري لمدير المدرسة ولكي يقوم بواجباته بنجاح يجب أن يؤدي دوراً أساسياً في إعداد المعلمين بالتوجيهات والخبرات التي تساعدهم على أداء واجبهم في العملية التعليمية – التعلمية على أفضل وجه ممكن وبناءً على المعلومات التي حصل عليها الباحث نتيجة المناقشات المستفيضة مع مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ووكلائها الملتحقين ببرنامج الدورات التدريبية في كلية المعلمين بأبها أثناء تدريسه لهم وكذلك من خلال زيارات الباحث المتكررة للمدارس أثناء فترة الإشراف على المتدربين من مدراء ووكلاء في مقرر التطبيقات الميدانية، إلا أن الاهتمام يتركز في كثير من الأحيان على دور مدير المدرسة، وهذا ما دفع الباحث إلى ضرورة إجراء دراسة لاستقصاء آراء مديري المدارس ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين في العملية التعليمية - التعلمية، والكشف عما إذا كان هناك تباين في أراء مديري المدارس ووكلائها تبعاً للعمل الإداري والمرحلة التعليمية التي يعملون بها في هذا الدور.

لذلك تكمن مشكلة البحث فيما يلي:

1- ما هي أراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين؟

2- ما هي أراء وكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس ووكلائها حـــول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضيات التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس المتوســطة ووكلائهــا حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية ووكلائها حـــول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائيـــة والمتوســطة ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المـــدارس الابتدائيـــة والثانويـــة ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس المتوســطة والثانويـــة ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وكلاء المدارس الابتدائيـــة والمتوســطة حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وكلاء المدارس الابتدائية والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وكلاء المدارس المتوسطة والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

أهمية البحث:

يعتبر المعلم الركيزة الأساسية في العملية التعليمية – التعلمية، والقلب النابض في الموقف التعليمي، فإذا أعد المعلم الإعداد الصحيح: صلح حال التعليم و صلح حال المجتمع، لذلك فالتقدم العلمي والتكنولوجي و تطور المجتمع المستمر لن يؤتي ثماره بعيداً عن المعلم القادر على أداء المهام الموكلة إليه بنجاح ودون تقصير. وهذا يظهر لنا مدى أهمية دور مدير المدرسة الذي يشارك في صنع المعلم الجيد والمتميز، فالمعلم الذي نعده لمهنة التدريس يحتاج إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه حتى يتقن عمله. وموقف المعلم أكثر دقة وأشد حساسية من غيره فإذا كان الآخر محتاجاً إلى الإشراف ومعرفة أسرار المهنة فحاجة المعلم إلى ذلك أشد وأقوى. لذلك تنطلق أهمية هذه الدراسة من أهمية إلقاء الضوء على المجالات والجوانب التي يعطيها مدير المدرسة الأولوية في رفع كفاية المعلمين وتحقيق نموهم المهني، وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً من كونها تتناول أراء مديري المدارس ووكلائها في المراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي – متوسط – ثانوي) والملتحقون بالدورات التدريبية بكلية المعلمين بأبها على تحديد مدى أهمية وحيوية دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين في العملية التعليمية – التعلمية.

وتأتي أهمية دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين من خلال المعلومات والأفكار والمهارات التي يقدمونها لهم ومن خلال توجيههم لحضورالدورات والندوات والمحاضرات التي تساعدهم على ترميم معلوماتهم وتحديثها، والحصول على الجديد منها، فالحياة كلها تعلم، والإنسان كل يوم يتعلم ويحدث معلوماته، ويحصل على الجديد (والتعلم من المهد وإلى اللحد) ولانهاية لعملية التعلُّم.

مصطلحات البحث:

1- مدير المدرسة: هو المسؤول الأول والرئيسي عن جميع العاملين في المدرسة، وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين أعضاء الهيئة التعليمية والإداريين والطلبة من أجل تحقيق المدرسة لأهدافها، وبما يعود ذلك على الفرد والمجتمع بالفائدة.

2- وكيل المدرسة: هوالمسؤول الثاني بعد المدير والساعد الأيمن له من أجل تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها، وبما يعود على الفرد والمجتمع بالفائدة.

3- المرحلة الابتدائية: هي المرحلة التي تستقبل الأطفال للدراسة بها من عمر6 حتى11عام من الصف الأول وحتى السادس، وتكسب الأطفال مهارات ومعلومات أولية لمتابعة الدراسة في المرحلة التالية.

4- المرحلة المتوسطة: هي المرحلة الثانية من مراحل التعليم العام، وتستقبل هذه المرحلة الطلاب من عمر 12 حتى 15عام من الصف الأول وحتى الثالث المتوسط، ويستمر الطلاب بتلقي المعلومات في هذه المرحلة من أجل الانتقال إلى المرحلة التالية لمتابعة الدراسة.

5- المرحلة الثانوية: وهي المرحلة الأخيرة في التعليم العام حيث يستمر الطلاب بتلقي المعلومات والمعارف والمهارات المختلفة، وهي المرحلة التي يقرر الطالب من خلالها مصيره ومستقبله ويتجه نحو المجال الذي يرغبه، ويلبي طموحاته، ويشبع رغباته.

6- المعلم: وهو المربي بالدرجة الأولى والناقل للمعلومات والمهارات والمعارف إلى الطلبة بالدرجة الثانية، وهو حجر الزاوية بالعملية التعليمية – التعلمية والمحرك الأساسي لها.

7- رفع كفاية المعلمين: هي عملية التدريب المستمر للمعلمين بهدف ترميم معلوماتهم من خلال الدورات التدريبية التي يلتحقون بها، ويكتسبون من خلالها

معلومات ومهارات ومعارف مختلفة في المجال التخصصي بالدرجة الأولى، والمجالات المهنية والثقافية بالدرجة الثانية.

8- النمو المهني للمعلمين: هي عملية حصول المعلمين على مهارات ومعلومات ومعارف مختلفة من خلال البرامج التدريبية التي تهيِّئ لهم من الندوات واللقاءات والمؤتمرات التربوية التي يشاركون بها، ومن الدارسات والأبحاث العلمية المستمرة، والتي تزيد في رفع سويتهم العلمية والمهنية في مجال عملهم التربوي والتعليمي.

9- الدور: هو العمل الذي يقوم به مدير المدرسة اتجاه المعلمين والذي أسند إليه في أي مرحلة من مراحل التعليم العام (ابتدائي – متوسط – ثانوي) من أجل رفع كفاية المعلمين في العملية التربوية (التعليمية – التعلمية.

الدراسات السابقة:

1- توصلت دراسة (الجبر، عام 1989) في التعرف على دور ناظرة المدرسة الابتدائية في مساعدة المعلمة في النمو المهني إلى النتائج التالية:

- احتلت الأنشطة التالية المكانة الأولى بين الأنشطة التي تساعد فيها الناظرات المعلمات على النمو المهني مثل: زيارة المعلمات في حجرات الدراسة – تشجيع الاتصال المباشر بين الناظرة والمعلمة – تدارس أساليب معالجة ضعف الطالبات – مناقشة الأهداف العامة للتربية
- ناظرات المرحلة الابتدائية الحاصلات على دبلوم دار المعلمات (بعد الثانوية العامة) يساعدن المعلمات في مناقشة الأهداف العامة، ويعقدن اجتماعات دورية لمناقشة الشؤون المدرسية، ويساعدن المعلمات على العمل كفريق واحد أكثر من الناظرات الحاصلات على شهادة معهد المعلمات (بعد المرحلة المتوسطة) والحاصلات على المؤهل الجامعي.

- ناظرات المرحلة الابتدائية الحاصلات على دبلوم معهد المعلمات (بعد المرحلة المتوسطة) أكثر مساعدة للمعلمات في حل مشكلاتهن من الناظرات الحاصلات على دبلوم دار المعلمات (بعد المرحلة الثانوية) أو الحاصلات على مؤهل جامعي.

2- هدفت دراسة (كيربي و كولبرت KIRBY – AND – COLBERT، عام 1994م): للكشف عن موثوقية القائد التي تعكس رغبة المديرين لمشاركة المعلمين أدوار القيادة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة موجبة بين موثوقية القائد المتمثل في مدير المدرسة، وتفويض المعلمين في بعض المهام.

3 - تناولت دراسة (جريفين وسآنس GRIFFIN –AND –CHANCE عام 1994 م): أنشطة وسلوكيات المديرين المرتبطة بفعالية المدرسة. وتوصلت نتائج هذه الدراسة الى أن النشاط وسلوك مدير المدرسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرته على إدارة المدرسة، وتوجيه وإرشاد المعلمين ومراقبة الطلاب الصفي.

4 - توصلت دراسة (بلاس ودراك PLACE – AND – DRAKE، عام 1994م): إلى أنَّ مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية لديهم أوليات متشابهة في اختيار المعلمين، وتنحصر أوليات الاختيار المرتفعة بما يلي: الحماس للتدريس ومهارات الاتصال، وتقويم القائم بالمقابلة. في حين تنحصر أوليات الاختيار المنخفض فيما يلي: المعلومات المرجعية، متوسط الدرجات التحصيلية، والأهداف المهنية المقررة.

5- دراسة (الموسى، عام 1995م): هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية في مدارس لواء الكورة الثانوية الحكومية، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1) إن مديري المدارس الثانوية يمارسون دورهم في تحسين الفعاليات التعليمية الخاصة بالتخطيط والمنهاج الدراسي والنمو المهني للمعلمين والتفاعل مع المجتمع المحلي بدرجة مقبولة.

2) لم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المعلمين تعزى إلى الجنس أو الخبرة.

3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات تعزى إلى المؤهل العلمي، ولصالح من يحملون دبلوم كليات المجتمع.

6- دراسة (السادة، عام 1995م): هدفت لاستطلاع رأي مديري المدارس بالنسبة لمدى تقبلهم لأدوارهم في التطوير المهني لمعلميهم، ورأيهم في الأداء الفعلي والممارسة الفعلية التي يؤدونها في مدارسهم بالنسبة لهذا الدور من ممارساتهم للإدارة المدرسية خلال عملهم اليومي بالمدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن موافقة المديرين وتقبلهم لأداء أدوارهم بالتطوير المهني لمعلميهم عالية، حيث تمت موافقتهم على هذه الأدوار بنسبة (90%)، بينما كانت استجابتهم لأدائهم لهذه الأدوار (64%)، كما أظهرت النتائج اتفاق الآراء بين المديرين الذكور والإناث العاملين في المدارس الابتدائية والإعدادية والأكثر خبرة، والأقل خبرة على أدائهم لأدوارهم في تطوير النمو المهني لمعلميهم، حيث إنَّ اختبارات (كاي مربع) لم تظهر أية فروق ذات دلالة بين درجات استجاباتهم.

7- دراسة (الحبيب، 1416 هـ - 1996 م): توصلت إلى أن مدير المدرسة يقوم بدور أساسي في نمو المعلم المهني، وذلك من خلال المجالات التالية:

1) المنهج الدراسي وطرق التدريس. 2) العلاقات الإنسانية. 3) إدارة العملية التدريسية وتنظيمها. 4) واجبات المدير ذاتياً واتجاه المعلم مهنياً. 5) الأهداف التربوية.

وكشفت نتائج الدراسة على أن هناك اتفاقاً بين مديري المراحل الدراسية الثلاث حول ترتيبهم لأهمية هذه المجالات في سعيهم نحو نمو المعلم المهني. وأن كل مجال من المجالات المذكورة احتل أهمية من قبل أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن الترتيب، وهذا يؤكد اهتمام مديري المدارس بنمو المعلم مهنياً.

8- دراسة (شديفات، عام 1998م): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في المدارس الثانوية في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1) أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي هو مجال العلاقات الإنسانية و الاجتماعية، ثم مجال الشؤون الفنية، وأخيراً مجال الشؤون الطلابية.

2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي.

3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الخبرة في التعليم وذلك لصالح من كانت خبرتهم في التعليم عشر سنوات فأكثر.

4) لم تظهر نتائج الدراسة أثراً للتفاعلات الثنائية بين متغيرات الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تعليمي في مدرسته .

5) أظهرت نتائج الدراسة أثراً للتفاعلات الثلاثية بين متغيرات الدراسة .

9 - توصلت دراسة (شورت SHORT، عام 1999م): للكشف عن دور مدير المدرسة في تطوير الإدارة الذاتية لمجموعات العمل إلى أنه في ظل الإدارة الذاتية يصبح المعلمون أكثر اعتماداً على أنفسهم، وهذا يكون له المردود الإيجابي في خلق روح الاستقلال والاعتماد على الذات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة مدى أهمية وحيوية دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وأنَّ هذا الدور يمثل في حقيقة الأمر مكانةً هامةً في العملية التعليمية-

التعلمية فقد أشارت الدراسات إلى أن العلاقة بين دور مدير المدرسة ورفع كفاية المعلمين علاقة طردية وأن كلاً منهما يعزز الأخر ويدعمه.

إضافة إلى ذلك أوضحت الدراسات السابقة أنه على الرغم من أهمية وحيوية دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، إلا أن التطور والتقدم العلمي والمهني للمعلمين يعتمد بالدرجة الأولى على إنتاجية المعلمين ومدى تميزهم في النشاط العلمي والتدريسي والإبداع في العملية التعليمية – التعلمية ومن ملاحظات الباحث على الدراسات السابقة:

- أن أفراد عيناتها على الأغلب متعلقة بالمعلمين والمعلمات وأحياناً في مديري المدارس، بينما دراسة الباحث أخذت أراء مديري المدارس ووكلائها واقتصرت العينة على الذكور فقط.
- أكدت الدراسات من خلال نتائجها على أن مديري المدارس يمارسون دورهم في النمو المهني للمعلمين وأنه يوجد اتفاق في الآراء بين مديري المدارس ومديرات المدارس حول دورهم في رفع كفاية المعلمين والمعلمات مهنياً.

محددات البحث:

يمكن تعميم نتائج هذا البحث في ضوء المحددات الآتية:

1- يتناول هذا البحث موضوعياً دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين وتحقيق نموهم المهني.

2- يتحدد هذا البحث مكانياً بأنه يعكس أراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ووكلائها والمشتركين في الدورات التدريبية التي تنظمها كلية المعلمين بأبها التابعة لوكالة كليات المعلمين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

3- يتحدد هذا البحث زمنياً بأنه يعكس أراء مديري ا لمدارس الابتدائية المتوسطة والثانوية ووكلائها والمشتركين في الدورات التدريبية للفصول الدراسية الأول والثاني والأول ما بين عامي (1424-1425 هـ) الموافق (2003-2004م).

أداة البحث:

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف وبعد الإطلاع على الأدبيات المختلفة والدراسات السابقة حول هذا الموضوع قام الباحث ببناء استبانة لمعرفة دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين من خلال أعمالهم اليومية، واستخدمت هذه الأداة لجمع البيانات المتعلقة بأسئلة الدراسة حول أراء مديري المدارس ووكلائها في الممارسة التي يقومون بها تجاه المعلمين، وتوصل الباحث إلى تعميم هذه الاستبانة بصورتها النهائية حيث اشتملت على الأجزاء الآتية:

الأول: يشتمل على بيانات عامة أولية وشخصية كالعمر والخبرة والمستوى التعليمي والمرحلة التعليمية التي يعمل بها مدير المدرسة أو الوكيل.

الثاني: تتألف هذه الاستبانة من (60) عبارة تتحدث عن دور مدير المدرسة لرفع كفاية المعلمين.

وطلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن عبارات الاستبانة، وذلك لتحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة، وذلك باختيار أحد الإجابات حسب التدرج الخماسي ووفق مقياس ليكرت: واشتملت الاستبانة على(6) محاور:

المحور الأول: دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين من الناحية العلمية وعدد عبارات هذا المحور(10) حسب الأرقام التالية:(17-30-33-37-42-43-45-46-47-49).

المحور الثاني: دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين من الناحية الاجتماعية وعدد عبارات هذا المحور (10) حسب الأرقام التالية:(4-6-7-8-9-18-19-26-27-48).

المحور الثالث: دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين من الناحية الإدارية وعدد عبارات هذا المحور(10)حسب الأرقام التالية(1-2-3-5-10-21-31-32-34-36)

المحور الرابع: دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين من ناحية الثقة بالنفس والاعتزاز والافتخار بالمهنة وعدد عبارات هذا المحور (10) حسب الأرقام التالية (11-12-15-20-25-28-29-44-54-60)

المحور الخامس: دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين من ناحية إكسابهم المهارات في معالجة المشكلات التي تعترضهم في أعمالهم المدرسية والبيئة المحيطة وعدد عبارات هذا المحور (10) حسب الأرقام التالية : (13-22-23-38-39-50-55-56-57-58)

المحور السادس: دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين من ناحية طرائق التدريس والوسائل التعليمية ، وعدد عبارات هذا المحور (10) حسب الأرقام التالية: (14-16-24-35-40-41-51-52-53-59)

صدق أداة البحث:

عرض الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في قسمي التربية وعلم النفس والمناهج، وذلك لتقدير مدى مناسبة عبارات الاستبانة لأهداف الدراسة، وقام الباحث بتعديل بعض العبارات وإضافة أخرى بناء على طلب المحكمين.

ثبات أداة البحث:

استخدم الباحث لتحقيق ثبات الاستبانة معادله (ألفاكرونباخ)، وذلك لحساب درجة الثبات لكل محور من محاور الدراسة، وقد بلغت قيمتها للاستبانة بشكل إجمالي(80 %)، وهذا يدل على ثبات هذه الأداة بدرجة عالية، وهي قيمة مناسبة لهذا البحث.

منهج البحث:

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات مديري المدارس ووكلائها، أفراد عينة البحث في ضوء عملهم تجاه دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.
- استخدم الباحث في تحليل النتائج التكرارات والنسب المئوية للتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- استخدم الباحث اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمديري المدارس ووكلائها.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ووكلائها والمشتركين في الدورات التدريبية التي تنظمها كليات المعلمين التابعة لوكالة الكليات في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.

عينة البحث: تم اختيار عينة البحث بالأسلوب غير العشوائي (الغرضي القصدي) حيث بلغ عدد أفرادها (155) من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ووكلائها، وبما يعادل (87) مدير بنسبة مئوية وقدرها(56.12%) و(68) وكيل، وبنسبة مئوية قدرها (43.87%)، والملتحقين بالدورات التدريبية في كلية المعلمين بأبها للفصول الدراسية الأول والثاني والأول ما بين عامي (1424 – 1425 هـ) الموافق (2003 – 2004 م) وهم من المناطق والمحافظات التالية: عسير – بيشة – النماص – رجال ألمع – سراة عبيدة - تبوك– نجران – محايل عسير – وادي الدواسر – الشرقية – المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني

جدول رقم (1)

يبين عدد أفراد عينة البحث والنسبة المئوية وتوزيعهم على المراحل التعليمية والعمل الإداري لهم

المرحلة التعليمية	العمل الإداري					
	مدير		وكيل		المجموع	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
ابتدائي	43	49.42	21	30.88	64	41.29
متوسط	31	35.63	23	33.82	54	34.83
ثانوي	13	14.94	24	35.29	37	23.87
المجموع	87	100	68	100	155	100

تحليل نتائج البحث وتفسيرها:

هدف هذا البحث إلى التعرف على آراء مديري المدارس ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، ولتحقيق هدف هذه الدراسة، ومعرفة آراء مديري المدارس ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، فقد حسب الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مديري المدارس ووكلائها عن آرائهم مستخدماً التدرج الخماسي حسب مقياس ليكرت: موافق جداً- موافق- محايد – غير موافق- غير موافق أبداً .

الإجابة على السؤال الأول: ما هي آراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين؟

فللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (2)

يبين النسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء مديري المدراس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالنسبة لمحاور الدراسة كاملة حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين من وجهة نظرهم:

المحاور حسب الاستبانة	ترتيب المحاور حسب الأولوية من وجهة نظر مديري المدارس	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	الانحراف المعياري
الأول	2	1.62	%32	0.68
الثاني	4	1.52	%30	0.64
الثالث	5	1.49	%29	0.62
الرابع	3	1.54	%30	0.73
الخامس	3	1.54	%30	0.64
السادس	1	1.68	%33	0.67
المتوسط الحسابي العام لأداة البحث		1.56		0.66

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية لجميع محاور أداة البحث بالنسبة لمديري المدارس، والتي تراوحت مابين (1.49- 1.68)، حيث حصل المحور السادس على أعلى متوسط حسابي مقداره (1.68)، وبانحراف معياري (0.67)، ويأتي بالمرتبة الثانية المحور الأول بمتوسط حسابي قدره (1.62)، انحراف معياري (0.68)، وبالمرتبة الثالثة المحوران الرابع بمتوسط حسابي قدره (1.54) وانحراف معياري (0.73)، والخامس بمتوسط حسابي قدره (1.54)، وانحراف معياري (0.64)، وفي المرتبة الرابعة المحور الثاني بمتوسط حسابي قدره (1.52)، وانحراف معياري (0.64) وفي المرتبة الخامسة والأخيرة المحور الثالث بمتوسط حسابي قدره (1.49)، وانحراف معياري (0.62)، والنسب المئوية توضح وتؤكد ذلك أيضاً.

وللإجابة عن السؤال الثاني: ما هي آراء وكلاء المدراس الابتدائية والمتوسطة والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين؟ فللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (3)

يبين النسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء وكلاء المدراس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بالنسبة لمحاور البحث كاملة حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين من وجهة نظرهم

المحاور حسب الاستبانة	ترتيب المحاور حسب الأولوية من وجهة نظر وكلاءالمدارس	المتوسط الحسابي	النسب المئوية	الانحراف المعياري
الأول	1	1.72	%34	0.64
الثاني	4	1.54	%30	0.69
الثالث	4	1.54	%30	0.66
الرابع	2	1.59	%32	0.74
الخامس	3	1.57	%31.5	0.67
السادس	4	1.54	%30	1.02
المتوسط الحسابي العام لأداة البحث		1.58		0.73

يبين الجدول السابق المتوسطات الحسابية لجميع محاور أداة البحث بالنسبة لوكلاء المدارس، والتي تراوحت مابين (1.54- 1.72)، حيث حصل المحور الأول على أعلى متوسط حسابي مقداره (1.72)، بانحراف معياري(0.64)، ويأتي بالمرتبة الثانية المحور الرابع بمتوسط حسابي قدره (1.59)، وانحراف معياري (0.74)، وبالمرتبة الثالثة المحور الخامس بمتوسط حسابي (1.57)، وانحراف معياري (0.67)، وبالمرتبة الرابعة المحاور التالية: الثاني بمتوسط حسابي قدره(1.54)، وانحراف معياري (0.69)، والثالث بمتوسط حسابي وقدره (1.54)، وانحراف معياري قدره (0.66)، والسادس بمتوسط حسابي (1.54)، وانحراف معياري (1.02)، والنسب المئوية توضح وتؤكد ذلك أيضاً، ومن خلال العودة والنظر في الجدولين (2-3)، يلاحظ الباحث أن دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس كان حسب أولوية المحاور التالية:

1- محور طرائق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية.
2- المحور العلمي.
3- محور الثقة بالنفس والاعتزاز والافتخار بالمهنة.
4- محور إكساب المهارات في معالجة المشكلات التي تعترض مديري المدارس.
5- المحور الاجتماعي.
6- المحور الإداري.

أما بالنسبة لدور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين من وجهة نظر وكلاء المدارس، فكان حسب أولوية المحاور التالية:

1- المحور العلمي.
2- محور الثقة بالنفس والاعتزاز والافتخار بالمهنة.
3- إكساب المهارات في معالجة المشكلات التي تعترض مديري المدارس.

4- المحور الاجتماعي

5- المحور الإداري.

6- محورطرائق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية .

يلاحظ الباحث من خلال ترتيب المحاور السابقة وفق آراء مديري المدارس ووكلائها أنه لا يوجد أي توافق في ترتيب المحاور، وهذا يشير إلى أن مديري المدارس يعطون الأولوية في رفع كفاية المعلمين إلى طرائق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية، بينما يعطي وكلاء المدارس هذا المحور المرتبة السادسة، ويحتل المحور العلمي المرتبة الثانية بالنسبة لمديري المدارس، بينما يأخذ المرتبة الأولى بالنسبة لوكلاء المدارس، ويحتل محور الثقة بالنفس والاعتزاز والافتخار بالمهنة المرتبة الثالثة بالنسبة لمديري المدارس، بينما يأخذ المرتبة الثانية لوكلاء المدارس، ويحتل محور إكساب المهارات في معالجة المشكلات التي تعترض مديري المدارس المرتبة الرابعة بالنسبة لهم، بينما يأخذ المرتبة الثالثة بالنسبة لوكلاء المدارس، ويحتل المحور الاجتماعي المرتبة الخامسة بالنسبة لمديري المدارس، بينما يأخذ المرتبة الرابعة بالنسبة لوكلاء المدراس، ويحتل المحور الإداري المرتبة السادسة والأخيرة بالنسبة لمديري المدارس، بينما يأخذ المرتبة الخامسة بالنسبة لوكلاء المدارس.

الإجابة عن السؤال الثالث :هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدرس ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال: استخدم الباحث الاختبار الإحصائي (ت)، وذلك لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور البحث ولأداة البحث كاملة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

جدول رقم (4)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات بالنسبة لمحاور البحث وللأداة كاملة.

محاور الدراسة	العمل الإداري	العدد	النسبة%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة
الأول	مدير	87	56.12	1.62	0.68	- 0.08	1.99	غير دال
	وكيل	68	43.87	1.72	0.64			
الثاني	مدير	87	56.12	1.52	0.64	- 0.03	1.99	غير دال
	وكيل	68	43.87	1.54	0.69			
الثالث	مدير	87	56.12	1.49	0.62	- 0.07	1.99	غير دال
	وكيل	68	43.87	1.54	0.66			
الرابع	مدير	87	56.12	1.54	0.73	- 0.09	1.99	غير دال
	وكيل	68	43.87	1.59	0.74			
الخامس	مدير	87	56.12	1.54	0.64	- 0.04	1.99	غير دال
	وكيل	68	43.87	1.57	0.67			
السادس	مدير	87	56.12	1.68	0.67	0.16	1.99	غير دال
	وكيل	68	43.87	1.54	1.02			
المتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة	مدير	87	56.12	1.56	0.66	- 0.02	1.99	غير دال
	وكيل	68	43.87	1.58	0.73			

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول السابق يبين اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة في جميع محاور البحث حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وهذا يعني أن أراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية كانت متوافقة، حيث إنّه ليس هناك ثمة فرق بين المتوسط الحسابي العام لأداة البحث (1.56) بانحراف معياري (0.66) لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، والمتوسط الحسابي العام لأداة البحث (1.58) بانحراف معياري (0.73) لوكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية. إذ إنَّ قيمة (ت) بين المتوسطات الحسابية لأداة البحث كاملة بلغت (-0.02) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي غير دالة احصائياً.

الإجابة عن فروض البحث:

- **الفرض الأول:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

للتحقق من هذا الفرض: استخدم الباحث الاختبار الإحصائي (ت)، وذلك لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور البحث ولأداة البحث كاملة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

جدول رقم (5)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات بالنسبة لمحاور البحث وللأداة كاملة.

محاور الدراسة	العمل الإداري	العدد	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة
الأول	مدير	43	49.42	1.66	0.68	- 0.2	2.02	غير دال
	وكيل	21	30.88	1.76	0.74			
الثاني	مدير	43	49.42	1.55	0.66	0	2.02	غير دال
	وكيل	21	30.88	1.55	0.74			
الثالث	مدير	43	49.42	1.27	0.99	- 0.34	2.02	غير دال
	وكيل	21	30.88	1.59	0.69			
الرابع	مدير	43	49.42	1.60	0.71	- 0.02	2.02	غير دال
	وكيل	21	30.88	1.62	0.80			
الخامس	مدير	43	49.42	1.52	0.75	- 0.23	2.02	غير دال
	وكيل	21	30.88	1.70	0.73			
السادس	مدير	43	49.42	1.71	0.64	- 0.17	2.02	غير دال
	وكيل	21	30.88	1.83	0.77			
المتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة	مدير	43	49.42	1.55	0.73	- 0.16	2.02	غير دال
	وكيل	21	30.88	1.67	0.74			

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول السابق يبين اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة في جميع محاور البحث حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وهذا يعني أن آراء مديري

المدارس الابتدائية ووكلائها كانت متوافقة، حيث إنّه ليس هناك ثمة فرق بين المتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة (1.55)، وبانحراف معياري (0.73)، لمديري المدارس الابتدائية، والمتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة (1.67)، بانحراف معياري (0.74) لوكلاء المدارس الابتدائية. إذ إنَّ قيمة (ت) بين المتوسطات الحسابية لأداة الدراسة كاملة، بلغت (- 0.16) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية، والتي تساوي (2.02) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي غير دالة إحصائياً، لذلك يقبل الفرض الصفري.

- **الفرض الثاني**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس المتوسطة ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

للتحقق من هذا الفرض: استخدم الباحث الاختبار الإحصائي (ت)، وذلك لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور الدراسة ولأداة الدراسة كاملة من وجهة نظر مديري المدارس المتوسطة ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

جدول رقم (6)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات بالنسبة لمحاور البحث وللأداة كاملة.

محاور الدراسة	العمل الإداري	العدد	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت)الجدولية	الدلالة
الأول	مدير	31	35.63	1.60	0.94	- 0.10	2.04	غير دال
	وكيل	23	33.82	1.69	0.64			
الثاني	مدير	31	35.63	1.48	0.62	0.03	2.04	غير دال
	وكيل	23	33.82	1.46	0.57			
الثالث	مدير	31	35.63	1.49	0.64	- 0.01	2.04	غير دال
	وكيل	23	33.82	1.50	0.56			
الرابع	مدير	31	35.63	1.51	0.61	- 0.14	2.04	غير دال
	وكيل	23	33.82	1.60	0.64			
الخامس	مدير	31	35.63	1.50	0.63	- 0.10	2.04	غير دال
	وكيل	23	33.82	1.57	0.64			
السادس	مدير	31	35.63	1.66	0.74	0.05	2.04	غير دال
	وكيل	23	33.82	1.62	0.68			
المتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة	مدير	31	35.63	1.54	0.69	- 0.04	2.04	غير دال
	وكيل	23	33.82	1.57	0.62			

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول السابق يبين اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة في جميع محاور البحث حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وهذا يعني أن أراء مديري المدارس المتوسطة ووكلائها كانت متوافقة، حيث إنّه ليس هناك ثمة فرق بين المتوسط الحسابي العام الأداة البحث (1.54)، بانحراف معياري (0.69) لمديري المدارس المتوسطة والمتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة (1.57)، بانحراف معياري (0.74) لوكلاء المدارس المتوسطة اذ إنَّ قيمة (ت) بين المتوسطات الحسابية لأداة الدراسة كاملة. بلغت (- 0.04)، وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية، والتي تساوي (2.04) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي غير دالة إحصائياً، لذلك يقبل الفرض الصفري.

- **الفرض الثالث**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

للتحقق من هذا الفرض: استخدم الباحث الاختبار الإحصائي (ت)، وذلك لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور البحث ولأداة الدراسة كاملة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ووكلائها حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

جدول رقم (7)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات بالنسبة لمحاور البحث وللأداة كاملة.

محاور الدراسة	العمل الإداري	العدد	النسبة المئوية%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة
الأول	مدير	13	14.94	1.53	0.58	- 0.10	2.16	غير دال
	وكيل	24	35.29	1.61	0.78			
الثاني	مدير	13	14.94	1.52	0.64	- 0.10	2.16	غير دال
	وكيل	24	35.29	1.60	0.75			
الثالث	مدير	13	14.94	1.46	0.66	- 0.12	2.16	غير دال
	وكيل	24	35.29	1.55	0.70			
الرابع	مدير	13	14.94	1.39	0.54	- 0.18	2.16	غير دال
	وكيل	24	35.29	1.53	0.82			
الخامس	مدير	13	14.94	1.54	0.62	0.21	2.16	غير دال
	وكيل	24	35.29	1.45	0.22			
السادس	مدير	13	14.94	1.56	0.63	- 0.06	2.16	غير دال
	وكيل	24	35.29	1.61	0.82			
المتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة	مدير	13	14.94	1.50	0.61	- 0.07	2.16	غير دال
	وكيل	24	35.29	1.55	0.68			

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول السابق يبين اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد العينة في جميع محاور البحث حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وهذا يعني أن أراء مديري المدارس الثانوية ووكلائها كانت متوافقة، حيث إنّه ليس هناك ثمة فرق بين المتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة (1.50)، بانحراف معياري (0.61) لمديري المدارس الثانوية، والمتوسط الحسابي العام لأداة البحث (1.55)، بانحراف معياري (0.68)، لوكلاء المدارس الثانوية، إذ إنَّ قيمة (ت) بين المتوسطات الحسابية لأداة الدراسة كاملة . بلغت (- 0.07) وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية، والتي تساوي (2.16) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي غير دالة إحصائياً ، لذلك يقبل الفرض الصفري.

الفرض الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

للتحقق من هذا الفرض: استخدم الباحث الاختبار الإحصائي (ت)، وذلك لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور البحث ولأداة البحث كاملة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

جدول رقم (8)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات بالنسبة لمحاور البحث وللأداة كاملة.

محاور الدراسة	العمل الإداري	العدد	النسبة%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة
الأول	مدير ابتدائي	43	49.42	1.66	0.68	0.07	2.02	غير دال
	مدير متوسط	31	35.63	1.60	0.94			
الثاني	مدير ابتدائي	43	49.42	1.55	0.66	0.10	2.02	غير دال
	مدير متوسط	31	35.63	1.48	0.62			
الثالث	مدير ابتدائي	43	49.42	1.27	0.99	- 0.25	2.02	غير دال
	مدير متوسط	31	35.63	1.49	0.64			
الرابع	مدير ابتدائي	43	49.42	1.60	0.71	0.13	2.02	غير دال
	مدير متوسط	31	35.63	1.51	0.61			
الخامس	مدير ابتدائي	43	49.42	1.52	0.75	0.02	2.02	غير دال
	مدير متوسط	31	35.63	1.50	0.63			
السادس	مدير ابتدائي	43	49.42	1.71	0.64	0.07	2.02	غير دال
	مدير متوسط	31	35.63	1.66	0.74			
المتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة	مدير ابتدائي	43	49.42	1.55	0.73	0.02	2.02	غير دال
	مدير متوسط	31	35.63	1.54	0.69			

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول السابق يبين اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة في جميع محاور البحث حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وهذا يعني أن أراء مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة كانت متوافقة، حيث إنّه ليس هناك ثمة فرق بين المتوسط الحسابي العام الأداة البحث (1.55)، بانحراف معياري (0.73) لمديري المدارس الابتدائية والمتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة (1.54)، بانحراف معياري (0.69) لمديري المدارس المتوسطة. إذ إنَّ قيمة (ت) بين المتوسطات الحسابية لأداة الدراسة كاملة بلغت (0.02)، وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية، والتي تساوي (2.02) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي غير دالة إحصائياً، لذلك يقبل الفرض الصفري.

الفرض الخامس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

للتحقق من هذا الفرض: استخدم الباحث الاختبار الإحصائي (ت)، وذلك لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور البحث ولأداة البحث كاملة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

جدول رقم (9)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات بالنسبة لمحاورالبحث وللأداة كاملة.

محاور الدراسة	العمل الإداري	العدد	النسبة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة
الأول	مدير ابتدائي	43	49.42	1.66	0.68	0.19	2.02	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.53	0.58			
الثاني	مدير ابتدائي	43	49.42	1.55	0.66	0.04	2.02	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.52	0.64			
الثالث	مدير ابتدائي	43	49.42	1.27	0.99	- 0.20	2.02	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.46	0.66			
الرابع	مدير ابتدائي	43	49.42	1.60	0.71	0.30	2.02	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.39	0.54			
الخامس	مدير ابتدائي	43	49.42	1.52	0.75	- 0.2	2.02	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.54	0.62			
السادس	مدير ابتدائي	43	49.42	1.71	0.64	0.23	2.02	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.56	0.63			
المتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة	مدير ابتدائي	43	49.42	1.55	0.73	0.06	2.02	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.50	0.61			

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول السابق يبين اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة في جميع محاور البحث حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وهذا يعني أن أراء مديري المدارس الابتدائية والثانوية كانت متوافقة، حيث إنّه ليس هناك ثمة فرق بين المتوسط الحسابي العام الأداة البحث (1.55)، بانحراف معياري (0.73)، لمديري المدارس الابتدائية والمتوسط الحسابي العام لأداة البحث(1.5)، بانحراف معياري (0.61) لمديري المدارس الثانوية. إذ إنَّ قيمة (ت) بين المتوسطات الحسابية لأداة البحث كاملة بلغت (0.06)، وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية، والتي تساوي (2.02) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي غير دالة إحصائياً، لذلك يقبل الفرض الصفري.

الفرض السادس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس المتوسطة والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

للتحقق من هذا الفرض: استخدم الباحث الاختبار الإحصائي (ت)، وذلك لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور البحث ولأداة البحث كاملة من وجهة نظر وكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

جدول رقم (10)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات بالنسبة لمحاورالبحث وللأداة كاملة.

محاور الدراسة	العمل الإداري	العدد	النسبة%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة
الأول	مدير متوسط	31	35.63	1.60	0.94	0.07	2.04	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.53	0.58			
الثاني	مدير متوسط	31	35.63	1.48	0.62	- 0.06	2.04	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.52	0.64			
الثالث	مدير متوسط	31	35.63	1.49	0.64	0.04	2.04	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.46	0.66			
الرابع	مدير متوسط	31	35.63	1.51	0.61	0.19	2.04	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.39	0.54			
الخامس	مدير متوسط	31	35.63	1.50	0.63	- 0.06	2.04	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.54	0.62			
السادس	مدير متوسط	31	35.63	1.66	0.74	0.13	2.04	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.56	0.63			
المتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة	مدير متوسط	31	35.63	1.54	0.69	0.05	2.04	غير دال
	مدير ثانوي	13	14.94	1.50	0.61			

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول السابق يبين اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة في جميع محاور البحث حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وهذا يعني أن أراء مديري المدارس المتوسطة والثانوية كانت متوافقة، حيث إنّه ليس هناك ثمة فرق بين المتوسط الحسابي العام الأداة البحث (1.54)، بانحراف معياري (0.69) لمديري المدارس المتوسطة والمتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة (1.5)، بانحراف معياري (0.61) لمديري المدارس الثانوية. إذ إنَّ قيمة (ت) بين المتوسطات الحسابية لأداة الدراسة كاملة بلغت (0.05)، وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية، والتي تساوي (2.04) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي غير دالة إحصائياً ، لذلك يقبل الفرض الصفري.

الفرض السابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وكلاء المدارس الابتدائية و المتوسطة حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

للتحقق من هذا الفرض: استخدم الباحث الاختبار الإحصائي (ت)، وذلك لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور البحث ولأداة البحث كاملة من وجهة نظر وكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

جدول رقم (11)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات بالنسبة لمحاورالبحث وللأداة كاملة.

محاور الدراسة	العمل الإداري	العدد	النسبة%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت)الجدولية	الدلالة
الأول	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.76	0.74	0.09	2.52	غير دال
	وكيل متوسط	23	33.82	1.69	0.64			
الثاني	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.55	0.74	0.13	2.52	غير دال
	وكيل متوسط	23	33.82	1.46	0.57			
الثالث	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.59	0.69	0.14	2.52	غير دال
	وكيل متوسط	23	33.82	1.50	0.56			
الرابع	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.62	0.80	0.02	2.52	غير دال
	وكيل متوسط	23	33.82	1.60	0.64			
الخامس	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.70	0.73	0.18	2.52	غير دال
	وكيل متوسط	23	33.82	1.57	0.64			
السادس	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.83	0.77	0.28	2.52	غير دال
	وكيل متوسط	23	33.82	1.62	0.68			
المتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.67	0.74	0.14	2.52	غير دال
	وكيل متوسط	23	33.82	1.57	0.62			

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول السابق يبين اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة في جميع محاور البحث، حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وهذا يعني أن أراء وكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة كانت متوافقة، حيث إنّه ليس هناك ثمة فرق بين المتوسط الحسابي العام لأداة البحث (1.67)، بانحراف معياري (0.74) لوكلاء المدارس الابتدائية والمتوسط الحسابي العام لأداة البحث (1.57)، بانحراف معياري (0.62) لوكلاء المدارس المتوسطة. إذ إنَّ قيمة (ت) بين المتوسطات الحسابية لأداة البحث كاملة بلغت (0.14)، وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية، والتي تساوي (2.52) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي غير دالة إحصائياً ، لذلك يقبل الفرض الصفري.

الفرض الثامن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وكلاء المدارس الابتدائية والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

للتحقق من هذا الفرض: استخدم الباحث الاختبار الإحصائي (ت)، وذلك لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور البحث، ولأداة البحث كاملة من وجهة نظر وكلاء المدارس الابتدائية والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

جدول رقم (12)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات بالنسبة لمحاورالدراسة وللأداة كاملة.

محاور الدراسة	العمل الإداري	العدد	النسبة%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة
الأول	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.76	0.74	0.19	2.52	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.61	0.78			
الثاني	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.55	0.74	- 0.06	2.52	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.60	0.75			
الثالث	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.59	0.69	0.05	2.52	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.55	0.70			
الرابع	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.62	0.80	0.10	2.52	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.53	0.82			
الخامس	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.70	0.73	0.47	2.52	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.45	0.22			
السادس	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.83	0.77	0.26	2.52	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.61	0.82			
المتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة	وكيل ابتدائي	21	30.88	1.67	0.74	0.16	2.52	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.55	0.68			

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول السابق يبين اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة في جميع محاور البحث حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وهذا يعني أن أراء وكلاء المدارس الابتدائية والثانوية كانت متوافقة، حيث إنّه ليس هناك ثمة فرق بين المتوسط الحسابي العام لأداة البحث (1.67)، بانحراف معياري (0.74) لوكلاء المدارس الابتدائية والمتوسط الحسابي العام لآداة البحث (1.55)، بانحراف معياري (0.68) لوكلاء المدارس الثانوية. إذ إنَّ قيمة (ت) بين المتوسطات الحسابية لأداة البحث كاملة بلغت (0.16)، وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية، والتي تساوي (2.52) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي غير دالة إحصائياً، لذلك يقبل الفرض الصفري.

الفرض التاسع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وكلاء المدارس المتوسطة والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

للتحقق من هذا الفرض: استخدم الباحث الاختبار الإحصائي (ت)، وذلك لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور البحث ولأداة البحث كاملة من وجهة نظر وكلاء المدارس المتوسطة والثانوية حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين.

جدول رقم (13)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) للمقارنة بين المتوسطات بالنسبة لمحاورالبحث وللأداة كاملة.

محاور الدراسة	العمل الإداري	العدد	النسبة%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة (ت) الجدولية	الدلالة
الأول	وكيل متوسط	23	33.82	1.69	0.64	0.10	2.08	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.61	0.78			
الثاني	وكيل متوسط	23	33.82	1.46	0.57	- 0.20	2.08	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.60	0.75			
الثالث	وكيل متوسط	23	33.82	1.50	0.56	- 0.07	2.08	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.55	0.70			
الرابع	وكيل متوسط	23	33.82	1.60	0.64	0.09	2.08	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.53	0.82			
الخامس	وكيل متوسط	23	33.82	1.57	0.64	0.25	2.08	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.45	0.22			
السادس	وكيل متوسط	23	33.82	1.62	0.68	0.01	2.08	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.61	0.82			
المتوسط الحسابي العام لأداة الدراسة	وكيل متوسط	23	33.82	1.57	0.62	0.03	2.08	غير دال
	وكيل ثانوي	24	35.29	1.55	0.68			

في ضوء النتائج التي أوضحها الجدول السابق يبين اختبار (ت) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأراء أفراد العينة في جميع محاور البحث حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وهذا يعني أن أراء وكلاء المدارس المتوسطة والثانوية كانت متوافقة، حيث إنّه ليس هناك ثمة فرق بين المتوسط الحسابي العام لآداة البحث (1.57)، بانحراف معياري (0.62) لوكلاء المدارس المتوسطة والمتوسط الحسابي العام لأداة البحث (1.55)، بانحراف معياري (0.68) لوكلاء المدارس الثانوية. إذ إنَّ قيمة (ت) بين المتوسطات الحسابية لأداة البحث كاملة بلغت (0.03)، وهي أصغر من قيمة (ت) الجدولية، والتي تساوي (2.08) عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي غير دالة إحصائياً ، لذلك يقبل الفرض الصفري.

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة حول دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ووكلائها والمشتركين بالدورات التدريبية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين:

1- مديري المدارس الابتدائية ووكلائها.
2- مديري المدارس المتوسطة ووكلائها.
3- مديري المدارس الثانوية ووكلائها.
4- مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة .
5- مديري المدارس الابتدائية والثانوية .
6- مديري المدارس المتوسطة والثانوية.
7- وكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة.
8- وكلاء المدارس الابتدائية والثانوية.
9- وكلاء المدارس المتوسطة والثانوية.
10-مديري المدارس الثلاث (ابتدائي + متوسط + ثانوي) ووكلائها.

وهذا يدل على أن مديري تلك المدارس ووكلائها في المراحل التعليمية كلّها موافقون على أن مدير المدرسة يلعب دوراً هاماً وأساسياً من خلال ممارستهم للأعمال اليومية والأسبوعية والشهرية والفصلية والسنوية ولأدوارهم في رفع كفايةالمعلمين في المجالات التالية:

1- العلمي.

2- الاجتماعي.

3- الإداري.

4- في غرس الثقة بالنفس والاعتزاز والافتخار بالمهنة.

5- في إكسابهم المهارات في معالجة المشكلات التي تعترضهم.

6- في استخدام طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة.

أما فيما يتعلق بمحاور البحث كاملة وحسب الفرضيات فقد لاحظ الباحث مايلي:

الفرض الأول: حصل المحور السادس على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمديري المدارس الابتدائية وقدره (1.71)، وبانحراف معياري (64، 0)، وكذلك حصل المحور نفسه على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لوكلاء المدارس الابتدائية وقدره (1.83)، وانحراف معياري (0.77).

الفرض الثاني: حصل المحور السادس على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمديري المدارس المتوسطة وقدره (1.66)، وبانحراف معياري (0.74)، بينما حصل المحور الأول على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لوكلاء المدارس المتوسطة وقدره (1.69)، وبانحراف معياري (0.64).

الفرض الثالث: حصل المحور السادس على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمديري المدارس الثانوية وقدره (1.56)، وبانحراف معياري (0.63)، بينما حصل المحوران الأول بمتوسط حسابي قدره (1.61)، وانحراف معياري (0.78)، والسادس بمتوسط

حسابي (1.61) ، وبانحراف معياري (0.82) على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لوكلاء المدارس الثانوية .

الفرض الرابع: حصل المحور السادس على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمديري المدارس الابتدائية وقدره (1.71)، وبانحراف معياري (0.64)، بينما حصل المحور نفسه على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمديري المدارس المتوسطة وقدره (1.66)، وبانحراف معياري (0.74) .

الفرض الخامس:حصل المحور السادس على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمديري المدارس الابتدائية وقدره (1.71)، وبانحراف معياري (0.64)، بينما حصل المحور نفسه على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمديري المدارس الثانوية وقدره (1.56)، وبانحراف معياري (0.63) .

الفرض السادس:حصل المحور السادس على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمديري المدارس المتوسطة وقدره (1.66)، وبانحراف معياري (0.74)، بينما حصل المحور نفسه على (1.56)، وانحراف معياري (0.63) بالنسبة لمديري المدارس الثانوية.

الفرض السابع: حصل المحور السادس على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لوكلاء المدارس الابتدائية وقدره (1.83)، وبانحراف معياري (0.77)، بينما حصل المحور الأول على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لوكلاء المدارس المتوسطة وقدره (1.69)، وبانحراف معياري (0.64) .

الفرض الثامن:حصل المحور السادس على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لوكلاء المدارس الابتدائية وقدره (1.83)، وبانحراف معياري (0.77)، بينما حصل المحوران الأول بمتوسط حسابي قدره (1.61)، وانحراف معياري (0.78)، والسادس بمتوسط حسابي (1.61)، وبانحراف معياري (0.82) على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لوكلاء المدارس الثانوية .

الفرض التاسع: حصل المحور الأول على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لوكلاء المدارس المتوسطة وقدره (1.69)، وبانحراف معياري (0.64)، بينما حصل المحوران الأول بمتوسط حسابي قدره (1.61)، وانحراف معياري (0.78)، والسادس بمتوسط حسابي (1.61)، وبانحراف معياري (0.82) على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لوكلاء المدارس الثانوية .

يلاحظ الباحث من خلال التفسير السابق لمحاور البحث حسب الفرضيات وبشكل عام ،ان المحور السادس والذي يتحدث عن (دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين من ناحية طرائق التدريس والوسائل التعليمية الحديثة) قد احتل المرتبة الأولى بالنسبة لأراء مديري المدارس ووكلائها،بينما احتل المحور الأول والذي يتحدث عن (دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين من الناحية العلمية) المرتبة الثانية.

وهذا الكلام يدل على أن هذين المحورين يلعبان دوراً هاماً وبارزاًبين محاور البحث حول دور مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين، وهذا ما أشار إليه مديرو المدارس ووكلائها أفراد عينة الدراسة من خلال الإجابة على الاستبانة التي عرضت عليهم.

بناءاً على نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

1- يجب الاهتمام بتوعية مديري المدارس لأهمية دورهم في رفع كفاية المعلمين.
2- أن يكون لمديري المدارس دورٌ في توجيه المعلمين لحضور الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات واللقاءات التربوية المناسبة لهم.
3- أن يكون مديرو المدارس ذات خبرة علمية ومهنية واجتماعية وتربوية عالية.
4- أن يكون مديرو المدارس على اطلاع بالمعلومات والمعارف والمهارات والأساليب التي تمكنهم من أداء دورهم في رفع كفاية المعلمين.
5- أن يكون مديرو المدارس قادرين على تطوير عملهم بما يتلاءم وطبيعة العمل الموكل إليهم وحسب الظروف والإمكانيات المتوافرة لديهم.

6- أن يتصف مديرو المدارس بصفات القادة الناجحين حتى يستطيعوا أن يؤثروا في المعلمين بشكل إيجابي.

7- أن يتابع مديرو المدارس المعلمين ويرفعوا من كفايتهم العلمية والمهنية والاجتماعية والتربوية.

8- أن يقدم مديرو المدارس خدمات للمعلمين تساعدهم على أداء واجبهم بالشكل المناسب.

9- أن يحث مديرو المدارس المعلمين على تجديد معلوماتهم بشكل مستمر، وحسب الإمكانيات المتوافرة، وبما يتناسب مع التطور والتقدم المعرفي والتكنولوجي.

10- إجراء دراسة مماثلة على مديرات المدارس ووكلائهن ومعرفة آرائهن في عملية رفع كفاية المعلمات.

11- إجراء دراسة مقارنة بين مديري المدارس ووكلائهم ومديرات المدارس ووكلائهن.

المراجع

المراجع العربية:

*أبوحطب، فؤاد، وأمال صادق (1991):

مناهج البحث وطرق التحليل الاحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية – القاهرة – مكتبة الأنجلو المصرية

- المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم (1423هـ -2002م):

(السلوك الإداري لمدير المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية – دراسة ميدانية) في مجلة التعاون – مجلس التعاون لدول الخليج – العدد (55) من الصفحة 171-215

- الحبيب ، فهد إبراهيم (1416 هـ - 1996 م):

(دور مدير المدرسة اتجاه النمو المهني للمعلم) في مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية(2) مجلد / 8 / ص (449-488).

- الجبر، زينب علي (1989 م):

(دور ناظرة المدرسة الابتدائية في النمو المهني للمعلمة) – المجلة التربوية ، مجلد / 63 / العدد/20 / - ص ص (199-229)

- السادة ، حسين بدر (1418 هـ - 1997 م) :

(دور مديري المدارس بالمرحلة الأساسية في التطوير المهني بمدارس البحرين) في مجلة رسالة الخليج العربي - العدد / 65 / - الرياض ص ص (17-59).

- الموسى، محمد شفيق (1995م):

(دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك- إربد

- القرشي، حسان ضيف الله (1411 هـ) :

(أثر مدة التدريب أثناء الخدمة على رفع كفاية مدير المدرسة) في مجلة جامعة أم القرى – العدد / 4 / ، ص ص (203-239)

- شديفات، يحيى (2001 م) :

(درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن) في مجلة أبحاث اليرموك- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد / 17 / العدد / 2 / - منشورات جامعة اليرموك ، ص ص (289 – 311)

- عاشور، محمد علي (1422 هـ - 2002 م):

(مدى اسهام برنامج التطوير والإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية بالكفايات الإدارية) في مجلة جامعة أم القرى- مجلد/14/ العدد (1)، ص(162- 200)

- محضر، حسين عبد الله (1985) :

الجديد في الإدارة المدرسية – الطبعة الرابعة – جدة – دار الشروق

- موسى، رشاد علي عبد العزيز والأكلبي، فهد بن عبد الله (1417 هـ 1996م):

(قدرة مديرة المدرسة على التصرف في بعض المواقف المدرسية) في حولية كلية التربية – جامعة قطر – العدد (13) ، ص ص (201- 226)

- موسى، رشاد علي عبد العزيز والأكلبي، فهد بن عبد الله (1419هـ-1998 م): سيكولوجية **الإدارة المدرسية** – مؤسسة المختار – الطبعة الأولى القاهرة

المراجع الأجنبية:

- GRIFFIN, G . And – CHANCE, E .W. :
- Superintendent Beaviors and Activities Linked to School Effectiness: Perceptions of Principals and Superirtendents Journal of School Leadership; V4 N1 P69 – 86 Jan 1994.
- KHRBY ,P.C. and COLBERT,R.:

Principals who Empower Teachers . Journal of School Leadership;v4 N1 P 39-51 Jan 1994 .

- Place ,a .W. and DBAKE ,T.L. :

The Priorities of Elementary and Secondary Principals for The Criteria used In The Teacher Selection Prodess . Journal of school Leadership; V4 N1 P87 - 93 Jan 1994 .

- SHORT, P.M. :

School Empower Ment Through Self – Managing Teams: Leader Behavior In Developing Self – Managing Work Groupin School . Unpublished Report ; Pennsy Lvania University ,1999

.

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2006/3/2.