

فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج  
داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

**The Effectiveness of Secondary Schools Management at the  
Application of Educational Programs Associated with the  
Educational Curriculum across the Green Zone from the Teachers  
Perspective**

ناديا بدارنة\*، وعارف العطاري، ومنيرة الشرمان

**Nadia Badarneh, Aref Atary & Munira Sharman**

\*عرابة البطوف، الخط الأخضر

الباحث المراسل: bdteeba@hotmail.com

تاريخ التسليم: (2014/3/27)، تاريخ القبول: (2014/6/25)

**ملخص**

هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج التعليمية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (5) مدارس ثانوية من كل شبكة تعليمية (سخنين، وعبيد)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على (5) مجالات هي: التخطيط، التنظيم، الرقابة والمتابعة، الطلبة، والعلاقات مع المجتمع المحلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فعالية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج التعليمية لكل ومجالياتها من وجهة نظر المعلمين قد كانت بدرجة كبيرة، حيث جاءت مجالات المقياس وفقاً للترتيب الآتي: مجال الطلبة في المرتبة الأولى، تلاه مجال التنظيم في المرتبة الثانية، تلاه مجال التخطيط في المرتبة الثالثة، تلاه مجال العلاقات مع المجتمع المحلي في المرتبة الرابعة، ثم تلاه مجال الرقابة والمتابعة في المرتبة الخامسة، وفي ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الباحثة بما يلي: تشجيع انتشار هذه النوعية من المدارس لكونها تميز بفاعلية كبيرة في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج، وذلك من قبل التربويين العرب والمجتمع المحلي داخل الخط الأخضر.

## Abstract

This study aimed to figure out the degree of the effectiveness of the management of the secondary schools of the educational networks in applying the programs accompanying the educational curriculum within the Green Zone from the perspective of both male and female teachers; the study sample consisted of (5) secondary schools from all the educational networks (Sakhnin, and Ateed); to achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of 55 items was designed and distributed on (5) areas: planning, organization, control and follow-up, students, and relations with the local community. The results of the study showed that the degree of the effectiveness of the management of the secondary schools of the educational networks in applying the programs accompanying the educational programs as a whole and their fields from the viewpoint of male and female teachers was large where the scale fields came according to the following order: the field of students ranked first, followed by the field of organization in the second place, the field of planning in the third place, the field of the relations with the local community in the fourth place, and finally the field of supervision and follow-up in the fifth place. In the light of the results of the study, the researcher recommends the following: Encourage the spread of this quality of schools being characterized by very effectively in the implementation of programs associated with the curriculum, and that by Arab educators and the community within the Green Zone.

## مقدمة

تتوقف فاعلية وكفاءة المدارس كمنظمات تربوية وتعلمية على فاعلية الإدارة الموجودة فيها، ولإدارة المدارس عامة والثانوية وخاصة دور كبير في تنفيذ ومراقبة الخطط والبرامج التعليمية والتربوية، فالمرحلة الثانوية مرحلة مهمة ومصيرية إذ يتوقع أنه من خلالها يتم إعداد الطالب إعداداً شاملاً متكاملاً ومتزوداً بمهارات واتجاهات تبني شخصيته من جميع جوانبها المعرفية والنفسية والاجتماعية، وينظر للتعليم المقدم في المرحلة الثانوية على أنه حلقة الوصل بين التعليم العام والتعليم العالي باعتباره منطلقاً للدراسة الجامعية وتأهيلًا للحياة العملية بما يتناسب مع خصائص العصر ويلبي متطلبات سوق العمل.

وتعتبر الإدارة المدرسية الفاعلة اللبنة التي يتوقف عليها بناء المجتمع الذي توجد فيه، ومدى تطوره وتقدمه، ومدى صموده في وجه التحديات المحلية والعالمية، وهي المسئولة عن

إعداد أجيال قادرة على تحقيق طموحها وتلبية حاجات مجتمعها، وبتأثر ذلك بوساطة المناهج التي تحتوي على مضمون ذات جودة عالية توافق النطاق العلمي المعاصر واستثمار كل ما يُقدم من برامج تعليمية تعزز التعليم وترفع من مستوى التحصيل، لذا فإن مسؤوليات الإدارة مهمة وكبيرة تقتضي التعاون والمساعدة بين عناصر المدرسة التي تشمل على مدير المدرسة ومعاونيه من معلمين، إداريين وفنيين، بحيث يقوم كل حسب مسؤولياته ومهامه ومتطلبات عمله لإنجاح العملية التعليمية حسين (Hussein, 2004).

وتعتبر المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر من المؤسسات التعليمية الرائدة التي تسعى إلى تطوير المنظومة التعليمية بكل جوانبها، وتنمية قدرات الطالب الذي هو محور عملياتها التعليمية، فتقوم هذه الإدارة بتنفيذ برامج تعليمية إضافية للمنهاج الرسمي، مخططة وفق أسس تربوية وأصول علمية تمكن الطلبة من ممارسة خبرات علمية هادفة، تؤدي إلى تنمية جميع جوانب شخصيتهم عبد الحق (Abdil Haq, 2003).

وتعتبر هذه البرامج من أكثر الطرق انتشاراً في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة والتي تعمل على تطوير مادة تعليمية خاصة، وإرشاد المعلمين ليدمجوا مهارات التفكير العالى والإبداعي في التعليم واستعمال تقنيات وبرامج إبداعية لحل المشكلات حيث أن التفكير الإبداعي هو أساس التطور الصناعي والاقتصادي، بل والاجتماعي وخاصة في عصر العولمة عزيزه (Azayzeh, 2010).

وحتى تكون هذه البرامج والأنشطة محققة لأهدافها لا بد من توجيهها نحو فعاليات منهاج وتحقيق متطلباته، وتوجيهها نحو الحياة ومتطلباتها، ف تكون مرتبطة بالبيئة الاجتماعية والصفية التي يعيشها الطلبة الجاويش (Al-Jawish, 2008).

ونظراً لأهمية تلك البرامج والتي تقوم وزارة التربية والتعليم العبرية باقتراحها إلى جانب البرامج المفعولة في تلك المدارس التابعة للشبكات التعليمية والتي تم التخطيط لها من قبل أولياء الأمور والجهات الداعمة، والتي بدورها ترفع من حصيلة الطالب وتزيد من فرص قبوله والتحاقه بالجامعات، من خلال مجموع النقاط التي يحصل عليها في امتحان الثانوية العامة.

ويتوقف إدخال هذه البرامج إلى المدارس وتفعيتها على قدرة وفاعلية إدارتها، حيث تعاني إدارة المدارس داخل الخط الأخضر من تحديات كثيرة منها تلك التي تفرضها التغيرات العالمية المتتسارعة والتي تحتم على الإدارة التجديد والتحديث في نظمها التعليمية والإدارية والتي تستنزف جهوداً وموارد كبيرة يصعب الحصول عليها، وكذلك فإن الإدارة المدرسية مسؤولة أمام المجتمع عن تحصيل الطلبة في الامتحانات الثانوية وهو ما يطلق عليه داخل الخط الأخضر بـ"البرجوت" كحد أدنى لدخول سوق العمل، وكمعيار رئيسي لدخول الطلبة إلى مجال التعليم العالي، علماً بأن جهاز التعليم العربي والإدارة المدرسية تخضع لجهاز التعليم العربي والذي يعمل في ظل سياسة التمييز وغياب المساواة في الموارد والبرامج المخصصة لجهاز التعليم العربي، فهي ضئيلة نسبياً إلى ما يستمر ويقدم لجهاز التعليم العربي، الأمر الذي ينعكس بتدني مستوى التحصيل العلمي للطلبة العرب مقارنة بمستوى الطلبة اليهود، كما وأن السياسة التعليمية

التي تضع المضامين والمناهج تعمل بمفردها دون إشراك المواطنين والمربين العرب صباح (Sabbagh, 2012).

### مشكلة الدراسة

تقوم وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر بإدخال إصلاحات في مجال التعليم بهدف تطوير العملية التعليمية ورفع مستوى التحصيل، وتقليل الفجوات بين شرائح المجتمع المختلفة، وتوفير فرص التعليم المتساوية لجميع الطلبة، ومن أبرز هذه الإصلاحات ظهور برامج تعليمية إضافية للبرامج التعليمية الرسمية، تقوم وزارة المعارف باقتراحها وتضع الوزارة شروط معينة يجب أن تتوافر بنسبة لا تقل عن (90%) في المدرسة لتطبيق هذه البرامج. وهنا يبرز دور الإدارة المدرسية والتي تعتبر أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير والتطوير، وتوجيد التعليم عن طريق استثمار المناهج والبرامج التعليمية والتربوية والبرامج المراقبة من أجل رفع مستوى تحصيل الطلبة العلمي، الذي يضمن للطلبة استمرارية التعليم العالي وفق ميولهم وحاجاتهم، مما يجعلهم مؤهلين لتنمية مجتمعهم وكما أشار البويهي (Al-Bueihi, 2001) إدارة فاعلة قادرة على قيادة العمل التعليمي والتربوي بما يحقق رقي المجتمع ويدفع عجلة التقدم والنمو الاجتماعي والاقتصادي، وقد أكدت دراسة Marzano و Mcnulty (2005) على أهمية الإدارة الفاعلة في رفع مستوى تحصيل الطلبة ولهذا فإن من الضرورة العمل على تحديد مستوى فاعالية الإدارة المدرسية لما لها من أثر إيجابي في المخرجات التعليمية وخاصة في ظل نتائج الامتحانات الدولية والثانوية والتي أشارت إلى ارتفاع في عدد الحاصلين على شهادة الثانوية العامة في الوسط العربي إلا أنه ما زال هناك فجوة بين التعليم العربي والعربي وقد أكدت دراسة ابو عصبه (Abu Usbah, 2006) أن هذا يؤدي إلى عدم قبول الطلبة العرب في جامعات الدولة العبرية مما يضطر قسم كبير منهم للسفر إلى الخارج لنيل العلم، وقسم آخر يقوم بالانخراط في سوق العمل عازفاً عن التعليم، ونظراً لأهمية الموضوع وأبعاده السلبية تسعى هذه الدراسة التعرف إلى درجة فاعالية إدارة المدارس التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المراقبة للبرامج التعليمية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

### أسئلة الدراسة

1. ما درجة فاعالية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المراقبة للبرامج التعليمية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما المقترنات التي يقدمها المشتركون لتطوير فاعالية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر؟

### أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية بتطبيق البرامج المرافقة للبرامج التعليمية داخل الخط الأخضر، من وجهة نظر المعلمين في تلك المدارس.
- التعرف إلى المقتراحات التي يقدمها المشتركون لتطوير فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر.

#### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة ضمن محورين رئيسيين هما:

##### أولاً: الأهمية النظرية

- تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع البرامج التعليمية المرافقة والمساندة للمناهج التي تدرس داخل المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر، وخاصة إن مثل هذه المدارس حديثة العهد ومملوكة لقطاع الخاص، والتي يختلف نظام إدارتها وعملها عن المدارس الحكومية.
- تبرز أهمية هذه الدراسة كونها من أوائل الدراسات في هذا الموضوع – حسب علم الباحثة في الوسط العربي، لذا فإنها سوف تثري المكتبات وتنبيح للباحثين في الإدارة نحو إجراء دراسات أخرى مستقبلية ذات صلة بخصوصية جهاز التعليم والشبكات التعليمية في ضوء متغيرات أخرى.

##### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الموضوع الذي تناولته إذ جاءت هذه الدراسة للبحث في موضوع مهم وهو فاعلية إدارة المدارس الثانوية في تطبيق البرامج المرافقة للبرامج التعليمية داخل الخط الأخضر والتي تهدف إلى رفع مستوى التحصيل للطلبة، وذلك من خلال ما تقدمه من برامج تعليمية إضافية تدعم عملية التعليم وتلبي رغبات وميل وقدرات الطلبة واتجاهاتهم.
- مساعدة القادة التربويين لتطبيق برامج تربوية مرافقة وهادفة تحسن من مستوى الطلبة العلمي والمهني.
- توجيه أنظار الدارسين والباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية الخاصة بتطبيق مثل هذه البرامج ودراسة فاعليتها.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على التعريفات الآتية:

تعريف "الفاعلية" الاصطلاحي: هي نشاط يقوم به العاملون حسب مقدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل المخرجات وأقل الجهود نشوان ونشوان (Nashwan & Nashwan, 2004).

**المدارس الثانوية:** هي المدارس الثانوية العربية للذكور والإإناث والتي تقع ضمن منطقة الخط الأخضر للعام الدراسي 2013/2014 والتي يقوم بإدارتها القطاع الخاص تحت إشراف وزارة التربية والتعليم او وزارة الاقتصاد العبرية.

**الشبكات التعليمية:** هي مؤسسات تعليمية أنشئت بمبادرات شخصية، أو على يد جمعيات لأولئك أمور أو جهات تجارية، تعمل على التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة ل تلك المؤسسات بوزلجو (Bozlio, 2011).

**البرامج المرافقية:** هي برامج تزود الطلبة بخبرات متعددة ومتعمقة في موضوعات ونشاطات إضافية تفوق ما يعطى للطلبة العاديين، بهدف إثراء حصيلة الطلبة بطريقة منتظمة وهادفة ومحاطة لها بتوجيه من المعلم والإدارة عبيد (Obaid, 2000). وتعرف إجرائياً بأنها كل النشاطات والبرامج الإضافية للمنهاج التي تقرها وزارة التربية والتعليم على المدارس أو التي تبادر بها المدرسة أو أي جهة خارجية بهدف رفع مستوى الطلبة التحصيلي والمعرفي، والتي أهمها تلك التي تمنح الطلبة نقاط تزيد من فرص قبوله في الجامعات، وتتفذ في المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر في العام الدراسي 2013/2014.

**الخط الأخضر:** مصطلح سياسي يستخدم لدى الفلسطينيين والسياسيين الراضيين للاحتلال الإسرائيلي، وذلك للإشارة إلى الأرضي الفلسطينية التي أقيمت عليها إسرائيل عام 1948، والتي أصبح أهلاً لها من الفلسطينيين جزءاً من الدولة الإسرائيلية وأنظمتها السياسية والاقتصادية والتربيوية والثقافية عابدين (Abidin, 2008).

#### الدراسات السابقة

أجرى المطيري (Al-Matair, 2012) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الأنشطة الطلابية المرافقة للمنهاج في المرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلميهem وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في دولة الكويت، تكونت عينة البحث من (355) معلماً في مختلف التخصصات، وتم إعداد إستبانة مكونة من (43) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وكشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمستوى ممارسة الأنشطة المرافقة للمنهاج جاءت مرتفعة في المجال الرياضي إذ كانت في المرتبة الأولى، وفي المجال الديني جاءت في المرتبة الأخيرة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة تعزى لأثر المؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لأثر التخصص جاءت لصالح التخصصات الإنسانية، وأوصت الدراسة بأهمية إشراك مؤسسات المجتمع المحلية والجهات ذات العلاقة في الأنشطة.

وأجرت هوهلفيلد وبترابوت وبارون (Hohlfeld, T. Ritzhaupt, D. & Barron, 2010) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الكشف عن مدى توظيف المدارس الأمريكية

لمشروع لا منهجي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الشراكة بين المدرسة والمجتمع والعائلات بهدف توفير خدمة اجتماعية وتربيوية متطورة للمجتمع. وتكونت عينة الدراسة من (256)ولي أمر من منطقة فلوريدا استجابوا لمقاييس العلاقة المدرسية- الأسرية والمكون من (6)أسئلة مفتوحة حول العلاقة المشتركة في المجالين الاجتماعي والتربوي والتكنولوجي بين المدرسة والأسرة. ودلت نتائج الدراسة أن المدارس تعمل على زيادة مساهمتها في تدريب أفراد المجتمع المحلي على التكنولوجيا بهدف محو الأمية التكنولوجية، كما بينت الدراسة فعالية دور مدارس منطقة فلوريدا في ذلك خاصة إتباع مشروع (تدريب الأب) والذي يتم في العطل الرسمية والأسبوعية، وخاصة في مجال التعامل مع بيانات الأبناء التعليمية، والاطلاع على مشاريع المدرسية المجتمعية ودعمها والمشاركة بها.

وقام المعمري (Al-Maamari, 2008) بإجراء دراسة هدفت تعرف آراء المعلمين والطلبة في دور الإدارة المدرسية في تفعيل الأنشطة الطلابية بمرحلة ما بعد التعليم الأساسي في مدارس سلطنة عُمان، تكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمة، و(759) طالباً وطالبة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد إستبانة مكونة من (60) فقرة، وقد اظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل الأنشطة الطلابية من وجهة نظر المعلمين والطلبة كانت كبيرة.

وأجرى ابو غراب وايو سلطان (Ghurab & Abu Sultan, 2007) دراسة هدفها التعرف إلى مدى فاعلية برامج المدارس المتميزة في تحسين الجودة في التعليم العام بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وتكونت عينة الدراسة من خمس مدارس طبق عليها برنامج المدارس المتميزة من الصفين التاسع والحادي عشر من مرحلة التعليم الأساسي وخمس مدارس لم يطبق عليه برنامج المدارس المتميزة من الصفين السادس والتاسع من مرحلة التعليم الأساسي في منطقة جباليا وبيت حانون، وأسفرت النتائج عن عدم وجود فروق في تحصيل طلبة الصف السادس في مادتي اللغة العربية والرياضيات في المدارس التي طبق عليها برنامج المدارس المتميزة والمدارس التي لم يطبق عليها البرنامج، بينما كانت هناك فروق دالة في تحصيل الطلبة في مادة الرياضيات لصالح المدارس التي لم يطبق عليها البرنامج، وأوصت الدراسة بضرورة اطلاع الإدارة على برنامج المدارس المتميزة.

وأجرت هاريس (Harris, 2005) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الكشف عن الممارسات الإدارية التي نفذها المديرون الحاصلون على جوائز تربوية أثناء عملهم. وقد تم استخدام المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع (35) مديرًا ومديرة حصلوا على جوائز تربوية خلال السنوات العشرة الماضية، وتوصلت نتائج الدراسة أن الفئات الفائزة بالجائزة قدمت عدة مساهمات وأعمال إدارية وفنية خولتها من الحصول على الجائزة بسبب تحسينها للعمل التربوي فنياً وإدارياً. ومن هذه الممارسات: الاستفادة من دليل الجائزة وتطبيق المعايير، وأخذ الدروس وال عبر من القادة المبدعين وتطبيقاتها، والتركيز على القيادة التربوية الفعالة، تشكيل ثقافة خاصة بالمدرسة، تطبيق برامج وأساليب تدريس حديثة مساعدة الطلاب المدخنين للتخلص منه، والتواصل المستمر مع المجتمع المحلي.

أجرى المعمرى (2004) دراسة هدفت التعرف إلى فاعلية ادارة المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء برنامج التطوير التربوي بسلطنة عمان، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع مديرى العموم ومديرى الدوائر ونوابهم المختصون بمديريات ديوان عام الوزارة والمناطق التعليمية والبالغ عددهم (68) فردا، وكذلك من (699) فردا من مديرى ومديرات المدارس الثانوية ومساعديهم والمعلمين الاولئ فيها، وبينت نتائج الدراسة ارتفاع درجة هذا التوجه إلى التطوير، وأنه يوجد فروق دالة احصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث بالنسبة لدرجة فاعلية ادارة المدارس الثانوية بسلطنة عمان.

أجرت (Imad Al-din, 2003) دراسة هدفت التعرف إلى تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية المطبق على عينة من المدارس في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (671) عضوا من هيئة العاملين في المدارس، إضافة إلى (24) مديرًا (23) مشرفا منسقا للبرنامج، كما شملت المقابلات الميدانية (24) عضوا من هيئة العاملين، (3) من مديرى المدارس، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: نجاح البرنامج في تحقيق هدفة الرئيس بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تغزي لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية مع وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية الأطول كنا أووضحت أن نقاط الضعف للبرنامج التدريبية تعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين، تعزيز قيادة التغيير في المدرسة، كما وأوضحت الدراسة أن نقاط الضعف للبرنامج بربت في إدارة البرنامج والتخطيط له والashraf عليه وتوزيع الأدوار وتقويض الصالحيات، وتحضير المشاركين وتبادل الزوار والخبرات.

أجرى غرابة (Graibi, 2003) دراسة هدفت التعرف إلى مدى توافر عناصر المدرسة الفعالة في مدارس شمال الأردن كما يتصورها أعضاء مجالس الآباء والمعلمون والمشرفون التربويون وبيان أثر الوظيفة على مدى توافر هذه العناصر. عينة الدراسة: (284) عضو مجلس، و(47) مشرف تربوي. وأظهرت نتائج الدراسة: حصلت عناصر المدرسة الفعالة على درجة توافر كبيرة ودرجة توافر متوسطة من وجهة نظر أعضاء مجالس حيث حصلت المجالات في القيادة الادارية الفعالة، والمعلم الفعال على درجة توافر كبيرة، وحصلت عناصر المدرسة الفعالة على درجة توافر متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

أجرت (Abdil Haq, 2003)، دراسة هدفت إلى التعرف على تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية المطبق على عينة من المدارس في الأردن. وكانت عينة الدراسة: (671) عضوا من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراسة البالغ عددهم (24) مدرسة، إضافة إلى مديرها (24) مديرًا (23) مشرفا منسقا للبرنامج، كما شملت المقابلات الميدانية (24) عضوا من هيئة العاملين، (3) من مديرى المدارس.

اداة الدراسة: استخدم الباحث منهج البحث شبة التجريبي، وأسلوب التناول. وأظهرت نتائج الدراسة نجاح البرنامج في تحقيق هدفة الرئيس بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تعزي لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي المتغير الخبرة الوظيفية الأطول.

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الكمي بأسلوب وصفي لملاءنته لطبيعة هذه الدراسة في التوصل إلى النتائج التي تقيس درجة فعالية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المراقبة للبرامج التعليمية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وذلك عن طريق الاستبانة، وسؤالها المفتوح الذي يقيس مقتراحات المعلمين لتحسين فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية التي يطلق عليها (عبيد وسخنين) داخل الخط الأخضر البالغ عددهم (3538) معلماً ومعلمة موزعين إلى (1098) معلماً ومعلمة من يعملون في شبكة سخنين الذين بدورهم يتوزعون إلى (608) معلماً و(490) معلمة، وكذلك يتوزعون إلى (2440) معلماً ومعلمة من يعملون في شبكة (عبيد) الذين بدورهم يتوزعون إلى (1680) معلماً و(720) معلمة، وذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2013/2014.

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة مكونة من (247) معلماً ومعلمة من يعملون في المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر بأسلوب طبقي عنقودي عشوائي، حيث كان متغير (الشبكة) هو المتغير الطبقي، والمدرسة هي العنقود، حيث تم اختيار خمس مدارس من شبكة سخنين العربية من أصل (35) مدرسة منها (23) مدرسة برقابة وزارة التربية و (10) برقابة وزارة الاقتصاد بحيث تشكل ما تزيد نسبته عن (7.47%) من مجتمع شبكة سخنين، و اختيار خمس مدارس من شبكة عبيد، وبهذا تم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة بعد الحصول على موافقهم للمشاركة في الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة.

المتغيرات	الكلي	أنثى	ذكر	النسبة المئوية	النسبة المئوية	فئات المتغير
الجنس	الكلي	أنثى	ذكر	53.4	132	
				46.6	115	
				100.0	247	

...تابع جدول رقم (1)

النسبة المئوية	النكرار	فئات المتغير	المتغيرات
34.0	84	بكالوريوس	المؤهل العلمي
66.0	163	دراسات عليا	
100.0	247	الكلي	
18.2	45	أقل من 5 سنوات	الخبرة
31.6	78	من 5 إلى 10 سنوات	
50.2	124	أكثر من 10 سنوات	
100.0	247	الكلي	الشبكة
66.8	165	يهودية	
33.2	82	عربية	
100.0	247	الكلي	

#### أداة الدراسة الاستبيانة

لأغراض تطوير أداة الدراسة؛ تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة ومنها دراسة (المعمرى، 2008)، ومن خلال مقابلات أجرتها الباحثة مع مديررين ومعلميين وطلبه لاستطلاع آرائهم في فاعلية الإدارة ونوعية البرامج وأهميتها. ثم تم تحديد مجالات الاستبانة وصياغة فقرات الاستبانة والتي تكونت في صورتها الأولية من (60) فقرة موزعه على ستة مجالات وهي: التخطيط وقياس ب (14) فقرة، والتنظيم وقياس ب (8) فقرات، التوجيه والرقابة وقياس ب (5) فقرات، والمتابعة وقياس ب (9)، إنماء الطلبة وقياس ب (12) فقرة، وشئون المجتمع وقياس ب (11) فقرة والملحق رقم يبين استبانة فاعلية إدارة المدارس في تطبيق البرامج بصورةها الأولية.

#### صدق أداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية للتأكد من الصدق المنطقي لأداة الدراسة ممثلة بالاستبانة والسؤال المفتوح على مجموعة من المحكمين مؤلفة من (17) فرداً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية والقيادة من الجامعات الأردنية ومن الوسط العربي داخل الخط الأخضر، وإذ طلب منهم إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: درجة انتماء فقرات الاستبانة والسؤال المفتوح للمشكلة البحثية الخاصة بالدراسة، ووضوحاً، وصياغتها اللغوية، و المناسبتها لقياس ما صنعت لأجله، وإضافة أو تعديل ما يرون أنه مناسب، واعتمدت الباحثة ما نسبته (80%) فلأكثر من إجماع المحكمين لقبول الفقرة، أو رفضها، وبناء على ذلك، ووفقاً لرأي المحكمين فقد إلغاء مجال التوجيه ودمج الرقابة مع المتابعة، وتم حذف بعض فقرات الاستبانة لأنها متشابهة، وتصحيح بعض المصطلحات اللغوية لأنها غير واضحة واستبدال بعض المفردات لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف الدراسة، واستناداً إلى تلك التعديلات

تكونت استبانة فاعلية إدارة المدارس الثانوية من (55) فقره موزعه على خمسة مجالات وهي على النحو الآتي: مجال التخطيط وله (15) فقرة، مجال التنظيم وله (9) فقرات، مجال الرقابة والمتابعة وله (12) فقرة، مجال الطلبة وله (10) فقرات، مجال العلاقات مع المجتمع المحلي وله (9) فقرات، بالإضافة إلى سؤال مفتوح يقيس مقتراحات المعلمين لتحسين فاعلية إدارة المدرسة الثانوية التابعة للشبكات التعليمية.

### ثبات أداة الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها؛ فقد تم حسابه باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التتحقق من ثبات الإعادة لأداة الدراسة ومجالاتها؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته Test-Retest بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقات الأول والثاني، إذ تم حسابه باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقات الأول والثاني على العينة الاستطلاعية، إذ أن ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (ككل) قد بلغت قيمته (0.98) ولمجالاته تراوحت بين (0.93-0.91)، في حين أن ثبات الإعادة لأداة الدراسة (ككل) قد بلغت قيمته (0.84) ولمجالاته تراوحت بين (0.91-0.83)، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

**جدول (2):** قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الدراسة ومجالاتها.

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
التخطيط	0.93	0.83	15
التنظيم	0.91	0.91	9
الرقابة والمتابعة	0.93	0.86	12
الطلبة	0.91	0.88	10
علاقات مع المجتمع المحلي	0.91	0.90	9
الكلي للمقياس	0.98	0.84	55

### معيار تصحيح الاستبانة

تم إعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها وفقرات مجالاتها، وذلك على النحو الآتي:

درجة الفاعلية	فئة المتوسطات الحسابية
كبيرة	5.00-3.67
متوسطة	3.66-2.34
متعددة	2.33-1.00

### المعالجات الإحصائية

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فعالية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للبرامج التعليمية داخل الخط الأخضر (ككل) ومجالاتها والفترات التي تتبع للمجالات من وجهة نظر المعلمين.
- تحليل محتوى مقررات المعلمين لتحسين فاعلية إدارة المدرسة الثانوية التابعة للشبكات التعليمية، ورصدها على هيئة أفكار وحساب التكرارات والنسبة المئوية الخاصة بكل منها، مع مراعاة ترتيب الأفكار (المقررات) تنازلياً وفقاً لنسبها المئوية.

### عرض النتائج ومناقشتها

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

**السؤال الأول:** "ما درجة فعالية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للبرامج التعليمية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فعالية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للبرامج التعليمية داخل الخط الأخضر (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية وذلك كما في الجدول (3).

**جدول (3):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فعالية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للبرامج التعليمية داخل الخط الأخضر (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفاعلية
1	4	الطلبة	4.317	0.55	كبيرة
2	2	التنظيم	4.305	0.53	كبيرة
3	1	التخطيط	4.294	0.52	كبيرة
4	5	علاقات مع المجتمع المحلي	4.214	0.68	كبيرة
5	3	الرقابة والمتابعة	4.167	0.59	كبيرة
	<b>الكلي للمقياس</b>		<b>4.259</b>	<b>0.50</b>	<b>كبيرة</b>

يلاحظ من الجدول (3)، أن درجة فعالية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للبرامج التعليمية داخل الخط الأخضر (ككل) ومجالاتها من وجهة نظر المعلمين قد كانت (كبيرة)، إذ جاءت مجالات المقياس وفقاً للترتيب الآتي: مجال الطلبة في المرتبة الأولى، تلاه مجال التنظيم في المرتبة الثانية، تلاه مجال التخطيط في المرتبة الثالثة، تلاه

مجال العلاقات مع المجتمع المحلي في المرتبة الرابعة، ثم تلاه مجال الرقابة والمتابعة في المرتبة الخامسة، بالإضافة إلى ما تقدم؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات المقياس وفقاً للمجالات التي تتبع لها، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما في الجدول (4).

**جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات المقياس وفقاً للمجالات التي تتبع لها مرتبة تنازلياً.**

المجال	الرتبة	رقم الفقرة	مضمون الفقرات وفقاً لمجالاتها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفاعلية
	1	1	تصيغ إدارة المدرسة رسالة ورؤيا مستقبلية للبرامج المراقبة	4.522	0.67	كبيرة
	2	2	توضح إدارة المدرسة أهداف تطبيق البرامج المراقبة للعاملين فيها	4.482	0.68	كبيرة
	3	9	تنوع إدارة المدرسة بخطيط برامجها المراقبة، مواضيع تعليمية، اجتماعية ومهنية	4.405	0.69	كبيرة
	4	12	تخطيط إدارة المدرسة لانتقاء البرامج المراقبة التي تبني التفكير الناقد والإبداعي لدى المعلمين والطلبة	4.401	0.76	كبيرة
	5	8	تحدد إدارة المدرسة الأهداف التعليمية والاجتماعية المستقبلية من البرامج المراقبة لإدراك هذه الأهداف	4.397	0.67	كبيرة
	6	11	تخطيط إدارة المدرسة برامج مراقبة مناسبة، لتهيئة الطلبة للمهن التي يرغبون أن يمتهنوها	4.332	0.73	كبيرة
	7	10	تبني إدارة المدرسة برامج مراقبة تمثل مرحلة تحضيرية لدعم اتجاهات الطلبة نحو التعليم	4.324	0.70	كبيرة
	8	6	تخطيط إدارة المدرسة لتوفير المصادر المالية والتكنولوجية لتطبيق البرامج المراقبة بأحدث الوسائل	4.304	0.77	كبيرة

...تابع جدول رقم (4)

المجال	الرتبة	رقم الفقرة	مضمون الفقرات وفقاً لمجالاتها	المتوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	الفاعلية
الجذب	9	3	تطلق إدارة المدرسة في تخطيط البرامج المراقبة من مقررات الأهل والطلبة لتناسب حاجاتهم وميلهم المستقبلية	4.291	0.80	كبيرة
	10	15	تركز إدارة المدرسة في تخطيطها على استعمال المواقع الإلكترونية لتوسيع المعلومة للمعلمين والطلبة والأهل	4.267	0.92	كبيرة
	11	5	تعتمد إدارة المدرسة في عملية التخطيط لبرامجها المراقبة على استشارة عملية تكنولوجية	4.223	0.82	كبيرة
	12	13	توجه إدارة المدرسة في تخطيطها للبرامج المراقبة منظومة القيم بهدف تعظيم الانتماء للهوية الثقافية الوطنية	4.198	0.84	كبيرة
	13	7	تخطط إدارة المدرسة لاختبار المؤسسات الأكademية للاتفاق معها في تطبيق البرامج المراقبة	4.126	0.91	كبيرة
	14	4	تبني إدارة المدرسة منظومة عملها وفق المعايير العالمية في البرامج المراقبة لتحقيق الجودة	4.105	0.92	كبيرة
	15	14	تركز إدارة المدرسة على تعزيز اللغة العربية الفصحى ببرامجها المراقبة	4.032	0.91	كبيرة
	1	19	تنظم إدارة المدرسة جداول زمنية لتطبيق البرامج المراقبة	4.433	0.66	كبيرة
	2	16	تنظم إدارة المدرسة البرامج المراقبة بما يتلاءم مع طبيعة المنهج	4.372	0.73	كبيرة
	3	22	تهتم إدارة المدرسة المناهج التنظيمية لتطبيق برامجها المراقبة بصورة أفضل	4.336	0.73	كبيرة
	4	20	تختار إدارة المدارس انشطة البرامج المراقبة الملائمة للمحتوى التعليمي لتحقيق جودة تعليمية أفضل	4.332	0.72	كبيرة

...تابع جدول رقم (4)

الفاعلية	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون الفقرات وفقاً لمجالاتها	رقم الفقرة	الرتبة	المجال
كبيرة	0.73	4.324	تنظم إدارة المدرسة عملية الإشراف والمتابعة والتقويم للبرامج المرافقة لتطويرها	23	5	الرقابة والمتابعة
كبيرة	0.72	4.308	تقسم إدارة المدارس الأعمال الوظيفية في المدرسة بين العاملين لتطبيق البرامج المرافقة	18	6	
كبيرة	0.82	4.287	تنظم إدارة المدرسة محاضرات نظرية وورش عمل تدعم وتساند البرامج المرافقة	21	7	
كبيرة	0.84	4.211	تنظم إدارة المدرسة مع المؤسسات الأكademية مواعيد تنفيذ البرامج المرافقة	24	8	
كبيرة	0.78	4.138	تختار إدارة المدرسة النظريات التعليمية والنفسية الحديثة الملائمة لتطبيق البرامج المرافقة	17	9	
كبيرة	0.73	4.372	تهدف إدارة المدرسة من عملية التقييم للمعلمين والطلبة تحسين تطبيق البرامج المرافقة وتطويرها	25	1	
كبيرة	0.76	4.291	تراجع إدارة المدرسة الأساليب والطرق التي يتم العمل بها في تطبيق البرامج المرافقة لتحسينها	34	2	
كبيرة	0.80	4.223	تستعمل إدارة المدرسة أساليب التقويم الحديثة والمتنوعة لرفع كفاءة البرامج وتطبيقاتها	27	3	
كبيرة	0.79	4.219	تقدر إدارة المدرسة مقررات المعلمين من أجل زيادة فعالية الرقابة على تطبيق البرامج المرافقة	28	4	
كبيرة	0.78	4.202	تنتابع إدارة المدرسة تنفيذ البرامج المرافقة لتحقيق الجودة وإيقانها	33	5	

...تابع جدول رقم (4)

الفعالية	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون الفقرات وفقاً لمجالاتها	رقم الفقرة	الرتبة	المجال
كبيرة	0.82	4.198	تقبل إدارة المدرسة المسائلة من كل الأطراف المشاركة في عملية الرقابة وتستفيد من وجهات النظر المختلفة	36	6	.. الرقابة والمتابعة
كبيرة	0.82	4.178	تشجع إدارة المدارس المعلمين على التقييم الذاتي من أجل رفع مستوى تقديرهم لأدائهم	30	7	
كبيرة	0.84	4.174	تعلن إدارة المدرسة نتائج عمليات رقابة البرامج المرافقة بشفافية	35	8	
كبيرة	0.81	4.162	تقيم إدارة المدرسة أداء العاملين على تطبيق البرامج المرافقة وتكافئ العامل والطالب المميز	29	9	
كبيرة	0.88	4.130	تفيد إدارة المدرسة من خطط التغيير والتطوير في نظم الرقابة المحلية والعالمية لزيادة كفاءة تطبيق البرامج المرافقة	26	10	
كبيرة	0.90	4.024	تشترك إدارة المدرسة الطلبة بتقييم أعمالهم في البرامج المرافقة لزيادة مستوى التحصيل	31	11	
كبيرة	0.98	3.826	تلتزم إدارة المدرسة بإشراك الأهل في تقييم البرامج المرافقة	32	12	
كبيرة	0.77	4.530	يعد الطلبة محور العملية التربوية في المدرسة	37	1	
كبيرة	0.76	4.445	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على اكتشاف مهارات وموهاب الطلبة من خلال تطبيق البرامج المرافقة وأنشطتها المختلفة لتطويرها	40	2	
كبيرة	0.74	4.429	تبرمج إدارة المدرسة البرامج المرافقة بما يتلاءم مع احتياجات الطلبة وموهبتهم	39	3	
كبيرة	0.79	4.405	تقوم إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين والأهل بدراسة احتياجات الطلبة ومشاكلهم للعمل على معالجتها	38	4	

...تابع جدول رقم (4)

الفعالية	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون الفقرات وفقاً لمجالاتها	رقم الفقرة	الرتبة	المجال
كبيرة	0.72	4.324	تتركز إدارة المدرسة في برامجها المراقبة على تحفيز التعلم الذاتي والتعاوني	41	5	الاتصال الذاتي
كبيرة	0.78	4.255	توظف إدارة المدرسة الإرشاد التربوي في برامجها من أجل الاستقرار النفسي والتوازن في السلوك التعليمي والاجتماعي	43	6	
كبيرة	0.87	4.251	توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال متنوعة ومتقدمة لتسهيل عملية التواصل بين الطلبة والمعلمين	44	7	
كبيرة	0.85	4.227	تشجع إدارة المدرسة الطلبة على التقييم الذاتي من أجل زيادة الكفاءة التعليمية والتقدير الذاتي	46	8	
كبيرة	0.94	4.166	تستعمل إدارة المدرسة الواقع الإلكتروني لتوصيل المادة التعليمية، توصيل التعليمات وتقدير نتائج الطلبة بهدف السرعة والدقة	45	9	
كبيرة	0.88	4.138	تشترك إدارة المدرسة الطلبة في تقييم البرامج المراقبة وتقديم مقتنيات لتطويرها تنفيذاً لمبادئ الديمقراتية في التعليم	42	10	
كبيرة	0.79	4.372	تقوم إدارة المدرسة برامج للأبعاد والمناسبات المجتمعية	50	1	
كبيرة	0.90	4.308	تكرم إدارة المدرسة المساهمين المميزين في المجتمع	54	2	
كبيرة	0.84	4.291	توظف إدارة المدرسة رؤيتها ورسالتها لخدمة المجتمع المحلي	47	3	
كبيرة	0.88	4.251	تشارك إدارة المدرسة أولياء الأمور في كل ما يتعلق بأمور الطلبة التعليمية والاجتماعية	53	4	
كبيرة	0.87	4.219	تعمل إدارة المدرسة على كسب دعم الأهل المادي والمعنوي لتطوير وإنجاح البرامج المراقبة	52	5	

...تابع جدول رقم (4)

الفاعلية	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مضمون الفقرات وفقاً لمجالاتها	رقم الفقرة	الرتبة	المجال
كبيرة	0.88	4.150	توظف إدارة المدرسة للمجتمع المحلي مرافقها، بهدف تقوية العلاقات الاجتماعية التعاونية	49	6	الذات: مهارات اجتماعية
كبيرة	0.94	4.121	تركز إدارة المدرسة على برامج تطوعية بهدف خدمة المجتمع	48	7	
كبيرة	0.98	4.109	تدعم إدارة المدرسة العائلات "الضعيفة" معنوياً ومادياً	51	8	
كبيرة	1.10	4.101	تسعى إدارة المدرسة الموقع الإلكتروني للتواصل مع الأهل لتعزيز دورهم ومسؤوليتهم	55	9	

يلاحظ من الجدول (4)، أنه فيما يخص فقرات مجال التخطيط: صنفت كافة فقراته ضمن درجة فاعلية (كبيرة) للفقرات ذوات الرتب (1-15). وفيما يخص فقرات مجال التنظيم: صنفت كافة فقراته ضمن درجة فاعلية (كبيرة) للفقرات ذوات الرتب (1-9). وفيما يخص فقرات مجال الرقابة والمتابعة: صنفت جميع فقراته ضمن درجة فاعلية (كبيرة) للفقرات ذوات الرتب (1-12). وفيما يخص فقرات مجال الطلبة: صنفت فقراته ضمن درجة فاعلية (كبيرة) للفقرات ذوات الرتب (10-1). وأخيراً، فيما يخص فقرات مجال العلاقات مع المجتمع المحلي: صنفت كافة فقراته ضمن درجة فاعلية (كبيرة) للفقرات ذوات الرتب (1-9)، وتعزو الباحثة درجة التحقق "الكبيرة" لفاعلية إدارة المدارس إلى التطور المعرفي الكبير في العالم عموماً، وفي الدولة العربية خصوصاً، ونمو بعض المفاهيم مثل ما يسمى بـ"تكنولوجيا المعلومات، الاقتصاد المعرفي، هذا بالإضافة إلى التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الاتصال التي أعطت للتعليم ابعاداً جديدة، فأصبح الطالب هو محور العملية التعليمية وركيزته الأساسية، وأصبحت إدارة المدارس تبحث عن كل ما من شأنه أن يطور ويسهل العملية التعليمية لتوظيفه في خدمة الطلبة ورفع مستوىهم العلمي والتحصيلي وهذا يفسر الدرجة الكبيرة لفاعلية هذه المدارس وخاصة في مجال الطلبة.

كما وأن هناك بعض العوامل المرتبطة بخصائص المعلمين، منها وجود الرغبة الشديدة لدى إدارة هذه المدارس في تطبيق هذه البرامج الحديثة العهد ومواكبة التطورات والتجديفات في مجال التربية والتعليم، وتعكس هذه الرغبة القيمة النوعية لهذه البرامج التي تتلاءم مع احتياجات الطلبة وتراعي ميولهم وإتجاهاتهم المختلفة، وتزودهم بمهارات تثمني شخصياتهم من جميع جوانبها المعرفية والنفسية والاجتماعية كما وتكمّن أهمية هذه البرامج بتركيزها على إكساب الطلبة مهارات عقلية متنوعة واستراتيجيات التفكير العليا والتفكير الناقد من أجل توظيفها في حل المشكلات وإنتاج مزيداً من المعرفة الهدافـة. كما وتعمل على زيادة تحصيلهم العلمي مما

يفسح المجال ويزيد من فرص الحصول على مقاعد في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المطيري (Al-Matair, 2012) التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة البرامج والأنشطة المراقبة للمنهاج وعلاقتها بتحصيل الطلبة، حيث أظهرت أن ممارستها جاءت بدرجة مرتفعة وخاصة في المجالات الرياضية والعلمية، كما تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة المعمر (Al-Maamari, 2008) والتي بينت الدور الكبير التي تقوم به الإدارة المدرسية في تفعيل البرامج والأنشطة، وأختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ابو غراب وابو سلطان (Abu-Ghurab & Abu- Sultan, 2007) من حيث أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في تحصيل الطلبة في بعض المواد بين المدارس التي طبقت برامج المدارس المتميزة وبين تحصيل الطلبة في المدارس التي لم تطبق تلك البرامج بما يعني عدم وجود تأثير ايجابي لهذه البرامج.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

**السؤال الثاني** "ما مقتراحتك لتحسين فاعلية إدارة المدرسة الثانوية التابعة للشبكات التعليمية؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد تم تحليله حسب خطوات التحليل في البحث النوعي، وذلك عن طريق تحليل محتوى الأفكار الواردة في معرض إجابة المعلمين عن سؤال أداة الدراسة المفتوح كففة لتحليل المحتوى باستخدام نص سؤال المقابلة كوحدة لتحليل المحتوى، ثم رصد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل فكرة مندرجة تحت السؤال، مع مراعاة ترتيب الأفكار ترتيباً تنازلياً وفقاً للنسب المئوية الخاصة بها، وذلك كما في الجدول (5).

**جدول (5): التكرارات والنسب المئوية للأفكار الواردة في معرض إجابة المعلمين عن سؤال أداة الدراسة المفتوح مرتبة تنازلياً**

الدرجة	النسبة المئوية	النكرار	المقتراحت لزيادة فاعلية الإدارة في تطبيق البرامج	الرتبة
كبيرة	77.4%	236	أن توفر الإدارة الوسائل والبيئة المناسبة لتنفيذ هذه البرامج بهدف حفز الطلاب والمعلمين	1
كبيرة	69.8%	213	أن تقوم الإدارة بتحفيز وكافأة المعلم والطالب المتميز في هذه البرامج	2
كبيرة	68.9%	210	توعية الأهل بأهمية البرامج وفائدة لمستقبل أبنائهم	3
كبيرة	67.2%	205	أن يكون المدير فعال في البحث عن برامج وإدخالها إلى المدرسة	4
متوسطة	62.3%	190	تدريب وتأهيل المدير والمعلمين لاستيعاب هذه البرامج والعمل على إنجاحها	5
متوسطة	59.3%	181	أن تخطط البرامج وتنظم بناءً على أسس علمية وحسب احتياجات وميول الطلبة	6

...تابع جدول رقم (5)

الدرجة	النسبة المئوية	النكرار	المقترحات لزيادة فاعلية الإدارة في تطبيق البرامج	الرتبة
متوسطة	43.0%	131	ضرورة وجود قناعة المدير والمعلمين والطلاب بأهمية هذه البرامج	7
متوسطة	39.3%	120	أن تعلن الإدارة نتائج هذه البرامج بشفافية	8
متوسطة	36.7%	112	أن تتبع الإدارة وتقيم هذه البرامج	9
قليلة	24.3%	74	أن تشارك الإدارة المعلمين والطلبة والأهل في عملية تقييم البرامج	10
قليلة	21.0%	64	استعانة الإدارة بمتخصصين و اختيار الكوادر الملائمة لتنفيذ البرامج	11
قليلة	20.7%	63	أن تقوم بإلقاء أو تعديل بعض البرامج أو أجزاء منها في حال عدم ملاءمتها	12
قليلة	3.3%	10	يجب أن تتبع الإدارة نجاح البرامج في مدارس تطبيقها لتبنيها	13

يلاحظ من الجدول (5)، أن النتائج الخاصة بمقترنات المعلمين المتعلقة بتحسين فاعلية إدارة المدرسة الثانوية التابعة للشبكات التعليمية قد صُنفت وفقاً للمعيار الخاص بتصنيف نتائج سؤال الدراسة المفتوح في الفصل الثالث ضمن ثلاث درجات توكيده، هي: أ) كبيرة: لكلٌ من المقترنات ذوات الرتب 4-5؛ ب) متوسطة: لكلٌ من المقترنات ذوات الرتب 9-5، ج) قليلة: لكلٌ من المقترنات ذوات الرتب 10-13، وترى الباحثة هذه النتيجة لمقترنات المعلمين تشير إلى أن هناك نقصاً في هذه المتطلبات وقصور معين من جانب الإدارة والمدير في هذه المدارس الذي يعود سببه إلى نقص في المصادر المالية التي تقييد عمل المدير وتحد من فاعليته، وهناك تفسير آخر بأن هذه المدارس تقوم بتوظيف معلمين ذوي كفاءات عالية يطمحون دائمًا إلى الأفضل، وهذا هو التفسير المنطقي من وجهة نظر الباحثة، إذ أن العينه التي أجبت على إستبانة الفاعلية والتي أظهرت درجة فاعلية كبيرة هي نفسها التي قامت بتقديم مقترنات لزيادة فاعلية الإدارة، ولا يجوز أن يكون هناك تناقضًا في الرأي الواحد للفكره الواحد. كما وأن هناك بعضاً من هذه المدارس خاصة بالموهوبين الذين يملكون قدرات عقلية كبيرة وحاجات كثيرة تحتاج إلى بيئة تعليمية غنية ببرامج ووسائل تعليمية قادرة على تلبية متطلبات واسعات حاجات هذه الفئة، وهذا ما تؤكده نتائج دراسة المطيري (Al-Matairi, 2012)، ودراسة المعمري (Al-Maamari, 2008)، ودراسة هاريس (Harris, 2005) التي أظهرت أن دور الإدارة المدرسية وفاعليتها في تعزيز الأنشطة الطلابية من وجهة نظر المعلمين والطلبة كانت كبيرة. وجاءت الفقرات ذوات الرتب 10-13 بدرجة قليلة وبنسبة مئوية تراوحت ما بين 3-24,3 (%) وتعزو الباحثة هذه الدرجة المنخفضة لمقترنات المعلمين إلى قلة رغبتهن النابعة من دوافع عديدة، مثل التخوف من التدخل الزائد للأهل والطلبة في شؤون المدرسة

والتعدي على صلاحيات المعلم نفسه، وكذلك ضعف الایمان بقدرات الأهل والطلبة والاعتقاد بأنهم لا يملكون المعرفة والخبرة بعملية التقويم الامر الذي تترتب عليه أبعاداً سلبية على العملية التعليمية. أما بالنسبة لقلة الاستعانة بخبراء ومتخصصين بغية الأخذ بآرائهم والاستفادة من خبراتهم، فيعود ذلك إلى ثقفهم الكبيره بنفسهم وتمكنهم من إنجاز عملية التقويم بالشكل الصحيح وقلة الحاجة إلى إستشارة خبراء والذي قد يفسر بأن هناك تقصيراً وقلة معرفة. أما فيما يتعلق بإدارة المدارس فلماً أن تكون فعلياً تقوم بهذه الأمور أو أن هناك قيوداً مفروضة من وزارة التربية والتعليم العربية تمنعها أو تحد من مشاركة المعلمين والطلبة والأهالي في عمليات التقويم إذ أن هذه المدارس تقع تحت رقابة مزدوجة من الشبكة المالكة ومن قبل وزارة التربية والتعليم، أما بالنسبة لتعديل أو إلغاء بعض البرامج والاطلاع والاستفادة من تجارب ناجحة في هذا المجال فيمكن تفسيره بأن الإدارة تقوم بهذا العمل على أكمل وجه. أما بالنسبة لوجهة نظر المعلمين الخاصة فيمكن تفسيره بقلة أهمية وتأثير هذه الأمور في عملهم، وقد اشارت نتائج دراسة عmad الدين (2003) Amad-Alden, أن تعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين، تعزيز قيادة التغيير في المدرسة، تقويض الصلاحيات، تحضير المشاركين، تبادل الزيارات والخبرات، التخطيط والashraf والتقويم تشكل نقاط الضعف للبرامج والأنشطة.

### الوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- تشجيع انتشار هذه النوعية من المدارس لكونها تميز بفاعلية كبيرة في تطبيق البرامج المراقبة للمناهج، وذلك من قبل التربويين العرب والمجتمع المحلي داخل الخط الأخضر.
- ضرورة الاهتمام بالبرامج التعليمية المراقبة للمناهج التعليمية، والوقوف على واقعها والاستفادة من التجارب العالمية والערבية في آليات تطبيقها وممارستها لتلك البرامج في مناهجها التعليمية.
- إجراء دراسات مشابهة على فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المراقبة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الطلبة وأولياء الأمور.
- إجراء دراسات عن المعوقات التي تواجه إدارة المدارس في تطبيق هذه البرامج.

### References (Arabic & English)

- Abu Usbah, Khaled. (2006). *The Arab Education in Israel: the development and perception of the status quo*. Haider, A (Editor) form a book entitled with “the Arab-Israeli society. Population, society. and economy, Jerusalem von Leer, (pp. 221-201 ).

- Al-Bueihi, Farouk Shawki. (2001). *The Department of Education and school, Cairo. Cairo. Al-Quba'* house of printing, publishing and distribution.
- Al-Jawish, Mohammed. (2008). *The basics of educational activitie.* Alexandria. Hawras Foundation for publication and distribution.
- Hussein, Salameh Abdil Atheem. (2004). *Modern trends in the effective school management. (first edition ).* Amman.Alfiqr house of publishing, Publishers & Distributors.
- Imad Al-din, Mona. (2003). *The Preparation of the school principal for the change leadership.* Amman the Academic Book Center.
- Nashwan, Yagoub and Jamil. Nashwan. (2004). *The Organizational Behavior in the Educational Administration and Supervision.* Amman. Al -Furqan house for publication and distribution.
- Obaid, Majida. (2000). *Educating the gifted and the talented.* Amman. Al-Safa' House of publishing.
- Sabbagh, Zuhair. (2012). *The agreeing Israelis and the Jewish state.* the Green Line. The Palestinian Center for Israeli studies.
- Abdil Haq, Imad. (2003). *The role of school principals in activating the participation of students in the physical activities from the perspective of physical education teachers".*Al-Najah National University.
- Abidin, Mohammed. (2008). The training needs of teachers in the Arab schools inside the Green Line from the perspective of administrators and teachers. *Journal of Educational and Psychological Sciences.* 9 (2). 186 -210.
- Al-Maamari, Rashid. (2008). *"The role of school administration in the activation of student activities from the viewpoint of teachers and students in the post- primary education in the Sultanate of Oman".*Irbid. Unpublished MA Thesis, Yarmouk University.

- Al-Mamari, Saif Majid. (2004). *The Effectiveness of the high school administration and the trends of developing them in light of the educational development program in the Sultanate of Oman.* "Unpublished Ph.D. thesis. The University of Jordan. Amman.
- Al-Matairi, Abdil-Latif. (2012). *The degree of exercising the student activities associated with the curriculum of the middle stage from the perspective of teachers and their relation to achievement of their students in the schools of Kuwait ( An Empirical Study ).* Unpublished MA Thesis. Amman. University of the Middle East.
- Azayzeh, Faisal, Khalil, Mahmoud. (2010). *Developing the creative thinking among the talented between the existing and the desired.* a research paper presented to the Seventh Arab Scientific Conference for the care of the talented and the distinguished. Amman.
- Gharayba, Hassan. (2003). *The availability of the elements of the effective school in the northern schools of Jordan as perceived by the members of the boards of parents, teachers and educational supervisors.* "Unpublished MA Thesis. Amman Arab University. Amman.
- Ghurab, Hisham & Abu Sultan, Abdil Nabi. (2007). "The effectiveness of the distinguished school program in improving the quality of public education in the international relief agency schools in Gaza". the third Educational Conference \_ quality in the Palestinian education, the Islamic University of Gaza from October 30 to 31 .
- Harris, S. (2005). *Best Practices of Award – Winning Elementary School Principals.* Boston: Crow in Press.
- Hohlfeld, T. Ritzhaupt, D. & Barron, A. (2010). *Connecting schools, community, and family with ICT: Four-year trends related to school level and SES of public schools in Florida.* Computers & Education, 55(1), 491- 405.

- Marzano, R. J. Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*. Alexandria. Association for Supervision and Curriculum Development.
- NogaDjagan - Bozlio, (2011). *Lines of privatizing education in Israel, Education Echo Magazine, Volume 01, pp. 22-26.* of Experience in after school programs , After school Matters occasional paper series.