دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة في ظل الأزمات
(دراسة ميدانية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص)

الدكتورة: عتاب أسد قندرية
اختصاص إدارة مدرسية / قسم تربية الطفل - كلية التربية - جامعة البعث
موبايل:0997384614
etabasad111@gmail.com

ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي التعرف على دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة في ظل الازمات كالأزمة السورية وجائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير جنس المدير وحجم المدرسة والوضع الاقتصادي والثقافي والاجتماعي للمنطقة التي تتواجد فيها المدرسة. وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (110) من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص. ولتحقيق هدف البحث تم اعداد استبانة مؤلفة من (53) فقرة موزعة على (6) محاور واعتماد مقياس ليكرت الخماسي. وبعد جمع البيانات وتحليلها احصائياً تبين ما يلي:

1. بلغ متوسط استجابات افراد العينة على جميع فقرات المحور الثاني حول دور الإدارة المدرسية في توفير الكتاب المدرسي 4,35 بتقدير موافق بشدة.
2. بلغ متوسط استجابات افراد العينة على جميع فقرات المحور الثالث حول دور الإدارة المدرسية في توفير تقنيات التعليم والوسائل الإيضاحية 4,17 بتقدير موافق بشدة.
3. بلغ متوسط استجابات افراد العينة على جميع فقرات المحور الخامس حول دور الإدارة المدرسية في توفير دليل المعلم 4,18 بتقدير موافق بشدة.
4. بلغ متوسط استجابات افراد العينة على جميع فقرات المحور السادس حول دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة نفسية ومادية مريحة في ظل الظروف الصعبة 4,29 بتقدير موافق بشدة.

وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير جنس المدير ومتغير حجم المدرسة في **المحور الأول** فقط لصالح المديرين الاناث ولصالح المدارس الكبيرة. وأظهرت النتائج وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد

عينة البحث في كل المحاور عدا المحور الثاني والسادس تعزى لمتغير الوضع الاجتماعي والثقافي للمنطقة التي تتواجد فيها المدراس لصالح التقدير ممتاز وجيد جداً وجيد ومتوسط. ولم تظهر أي فروق فيما يخص الوضع الاقتصادي. وقد قدمت الباحثة عدد من المقترحات في ضوء نتائج البحث.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المدرسية، متطلبات، المناهج المطورة، الازمات.

The role of the school management in providing the requirements for the application of developed curricula in crisis situations. (A field study in the schools of the first cycle of basic education in Homs)

Abstract:

This study aims to identify the role of school management, in providing the requirements of developed curricula in crisis situations, (Syrian crisis and Corona pandemic), from the teachers' point of view, and it aims to recognize statistically the differences between the average responses of the study sample(depending on director's gender, school size and the social, cultural and economic status of the region where the school is located). The study sample consists of 110 teachers of first cycle in Homs city; the researcher used the descriptive approach. In order to achieve the objective of the research, a questionnaire consisting of 53 paragraphs divided into 6 axes was prepared and a five- point Likert scale was adopted. After collecting and statistically analyzing the data, the following is found:

1- The average responses of the sample members to all the paragraphs of the second axis on the role of the school management in the provision of the textbook reached 4,35 (strongly agree),
2- The average responses of the sample members to all the paragraphs of third axis on the role of school management in the provision of teaching techniques and illustrative materials reached 4,17 (strongly agree),
3- The average responses of the sample members to all the paragraphs of fifth axis on the role of school management in the provision of teacher's guide reached 4,18 (strongly agree),
4- The average responses of the sample members to all the paragraphs of sixth axis on the role of school management in the provision of a comfortable psychological and physical environment under difficult circumstances reached 4,29 (strongly agree)

The results showed statistically significant discrepancies at an indicative level of 0.05 between the average responses of the sample members depending on the director's gender, and the size of the school in the first axis only in favor of female directors and large schools The results showed also that there were differences between the average responses of the sample members in all axes (except for the second and sixth axis) due to the variable

social and cultural status of the region in which the schools are located in favor of the rating excellent, very good, good and fair. Whereas, the variable ‘’economic status’’ has no effect on the responses of the sample members. The researcher presented a number of suggestions in light of the research results.

Key words: School management, requirements, Developed curricula, Crisis.

1. مقدمة:

تشكل الإدارة التربوية المرآة التي تعكس صورة قطاع التربية والتعليم بجوانبه كافة وما يحدث فيه من تطور وتغيير من جهة وما يعتريه من صعوبات ومشاكل من جهة أخرى. وقد أصبحت الإدارة التربوية بكافة مستوياتها من أهم مكونات النظام التربوي وإحدى الأليات الرئيسة في نجاح هذ النظام لما لها من أهمية كبرى في توجيهه نحو تحقيق أهدافه. وتعد الإدارة المدرسية صورة مصغرة عن الإدارة التربوية التي فوضت لها جزء من صلاحياتها حتى تتمكن من تطبيق القوانين الصادرة عنها ومن تنفيذ تعليماتها. لقد تغير دور الإدارة المدرسية نتيجة التطور الذي طرأ على قطاع التربية (Chevaillier, 2006)، فلم يعد يقتصر دورها على القيام بالأعمال الإدارية الروتينية فقط إنما أصبح لزاماً عليها أن تقوم بدور قيادي بهدف تطوير البرامج المدرسية (المناعمة،2005). وتعد الإدارة المدرسية مسؤولة عن توجيه الجهود البشرية والإمكانات المادية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ومسؤولة عن الإشراف على الأداء المهني للمعلمين وكيفية تنفيذ المناهج والأنشطة المدرسية المختلفة (سويلم،2004)، وأصبح من واجبها إعادة النظر في المناهج التعليمية لمواجهة التحديات الناتجة عن التغيرات العالمية (عطية، 2014). وقد استدعت هذ التطورات إعادة النظر بطريقة اعداد وتدريب المعلم وطريقة تدريس المادة العلمية وتطوير القدرة على استخدام تقنيات تعليمية مواتية للمنهاج الجديد، ولم تبدو الإدارة المدرسية التي تعبر عن مجموعة من العمليات المتكاملة لتحقيق أهداف التربية بمعزل عن تحقيق هذه التطورات (طافش، 2004)، كونها الإدارة التربوية الأقرب الى ارض الواقع وعلى تماس مباشر مع المنفذين الفعليين لها. ومن الطبيعي أن تواجه تطبيق المناهج المطورة صعوبات مختلفة متعددة المصادر من أهمها عدم الرغبة بالتغيير عند البعض او صعوبات تتعلق بالبيئة ومدى توفر العناصر اللازمة للتنفيذ وأيضاً حدوث أزمات مفاجئة تعطل جزئياً او كلياً القدرة على تطبيق هذه المناهج. مما سبق يظهر دور الإدارة المدرسية مهم جداً لمواجهة هذه التحديات والعمل على تجاوز هذه الازمات او على الأقل التخفيف من حدة آثارها بهدف وضع المناهج المطورة حيز التنفيذ.

2. مشكلة البحث:

تعد المناهج الدراسية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تنمية القوى البشرية المستقبلية القادرة على مواجهة التحديات والتغييرات العالمية المختلفة. ولتطوير مناهج التعليم ما قبل الجامعي في سورية تم تأسيس المركز الوطني لتطوير المناهج وفق أحدث النظريات التربوية والعلمية المعاصرة عام 2013. تحتاج المناهج المطورة الى متطلبات لتطبيقها في مدارس الجمهورية العربية السورية، فحسب دراسة قام بها يوسف (2020) والهادفة الى تقويم منهاج الاجتماعيات المطور للصف الخامس الأساسي من

وجهة نظر المعلمين، بينت النتائج أن هذا المقرر يحتاج الى عقد اجتماعات شهرية بين المعلمين لعرض خبراتهم امام زملائهم، إضافة الى تخصيص جهاز حاسوب لكل شعبة متصل مع الانترنت وتخصيص قناة إعلامية تسهم في نشر ثقافة المناهج المطورة وضرورة توفير دليل المعلم. وقد بينت النتائج أيضاً، أن هذا المنهاج يحتاج الى تهيئة نفسية وفكرية للمعلمين وأولياء الأمور والتلاميذ. وحسب دراسة استطلاعية أجرتها الباحثة على عينة مؤلفة من (20) معلمة من معلمات الحلقة الأولى من التعليم الأساسي باستخدام استبانة مؤلفة من (17) فقرة، بهدف معرفة احتياجات المناهج المطورة، تبين أن كل المعلمات اجمعن على أهمية توفر طرق متنوعة للتقويم والتعزيز وعلى أهمية تفعيل دور التلميذ في العملية التعليمية. وبينت الدراسة الاستطلاعية أن (95%) من المعلمات أكدن على ضرورة توفر مناخ مدرسي مريح وإيجابي وأهمية تجهيز المخابر بالأدوات اللازمة لإجراء التجارب. وقد أظهرت النتائج أن (85%) من المعلمات أيدن حاجة المناهج المطورة الى معلمين أكفاء ومدربين جيدا لتطبيقها وحاجتها الى توفر دليل للمعلم لكل مادة. وأخيراً (80%) منهن أكدن على أهمية توفر الكتب المدرسية منذ اليوم الأول بالمدرسة. إن القدرة على توفير هذه المتطلبات وغيرها تواجهها الكثير من التحديات وأولها الأزمات المختلفة التي تمر بها المجتمعات والتي تتطلب قدرات استثنائية في إدارة الموارد البشرية والمادية (Bernatchez،Lemieux ،2020). وتعتبر الازمات نقطة تحول في حياة المؤسسة والتي يمكن أن تمهد لها ظروف معينة أو التي يمكن أن تظهر بشكل مفاجئ يؤثر على سير العملية التعليمية والتي تتطلب إدارة ذات أسلوب عمل استثنائي يتوافق مع الظروف التي فرضتها الازمة ويكون لديها رد فعل سريع ودقيق للتحكم بمجريات الأمور (مصطفى، 2005،488). بدأت الازمة السورية عام 2011 والتي أثرت ولا تزال تؤثر حتى تاريخ هذا البحث بشكل كبير على جميع مناحي الحياة المختلفة ومنها قطاع التربية والتعليم بكل مكوناته البشرية والمادية. حسب إحصاءات وزارة التربية إن حوالي 227 مدرسة في محافظة حمص فقط قد تضررت جراء الحرب على سورية عام 2012. وقد تعرض الكثير من التلاميذ أيضا لأذى جسدي او نفسي جراء الاعمال الإرهابية التي استهدفت المؤسسات التعليمية او المؤسسات الحيوية القريبة منها. بالإضافة الى الصعوبات التي واجهت الكادر التعليمي مثل تغيب الكثير منهم عن مدارسهم لعدم قدرتهم على الوصول اليها وخاصة في المناطق الساخنة او اكتظاظ الصفوف بالتلاميذ في المناطق الامنة او مشكلة النقص في الكتب ومستلزمات العملية التعليمية بسبب سوء الحالة الاقتصادية جراء الازمة وغير ذلك من المشاكل التي القت بثقلها على عاتق الإدارات التعليمية. ومع ظهور الازمة العالمية لانتشار فيروس كورونا عام 2019 واجه قطاع التعليم في سورية كما في معظم الدول تحديات كبيرة، فإما الاستمرار بالعملية

التعليمية مع التأكيد على الالتزام بالإجراءات الاحترازية، او إيقاف للدوام المدرسي جزئياً او كلياً للحد من انتشار الفيروس.

وفي ضوء ما تقدم من سرد للصعوبات والعقبات التي من الممكن أن تعيق تطبيق المناهج المطورة، نتساءل كمهتمين في مجال الإدارة عن دور الإدارة المدرسية في تجاوز هذه العقبات والصعوبات، وبما أن المناهج المطورة لا تحقق أهدافها إلا إذا توفرت متطلباتها فيمكن طرح السؤال التالي: **ما هو دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات المناهج المطورة في ظل الحرب على سورية والازمة الصحية التي سببتها جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين؟**

3. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من:

1. أهمية مرحلة التعليم الأساسي وخاصة الحلقة الأولى لما لها من دور فعال في تحقيق التنشئة الضرورية للتلاميذ كقوى عاملة فعالة في المستقبل ومن أهمية ما يطرأ على هذه المرحلة من تطورات وتغييرات استجابة للتغييرات العالمية في مجال التعليم وخاصة في مجال المناهج.

2. أهمية موضوع الازمات التي نعيشها اليوم بمختلف اشكالها وما يمكن أن تسببه من أزمات تربوية تؤثر في سير العملية التعليمية وتحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

3. قد يساعد البحث على لفت انتباه القائمين على العملية التعليمية في الإدارات العليا لأهمية الإدارة المدرسية كعملية فاعلة ودورها في العمل على تجاوز العقبات التي تواجه المناهج المطورة.

4. يستمد البحث أهميته أيضا من أهمية عينة البحث، فالمعلم هو أكثر من يعرف بالجهود التي تقوم بها الإدارة المدرسية من اجل تحقيق اهداف المناهج في الأوقات العصيبة.

4. أهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى:

1. تعرف أهم الأسباب التي استدعت احداث تغييرات وتطورات على المناهج الدراسية.

2. تعرف المتطلبات المختلفة الواجب توفرها لتطبيق المناهج المطورة في ظل الأزمات.

3. تعرف دور الإدارة المدرسية في توفير هذه متطلبات تطبيق المناهج المطورة انطلاقاً مما تمتلكه من صلاحيات.

4. تعرف الفروق بين استجابات أفراد العينة حول دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة تبعاً لمتغير جنس المدير وحجم المدرسة والوضع الاجتماعي والثقافي والاقتصادي للمنطقة التي توجد فيها المدرسة.

5. فرضيات البحث:

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على استبانة دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات المناهج المطورة تبعاً لمتغير جنس المدير.

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على استبانة دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات المناهج المطورة تبعاً لمتغير حجم المدرسة من حيث عدد الطلاب.

. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على استبانة دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات المناهج المطورة تبعاً لمتغير الوضع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمنطقة التي توجد فيها المدرسة.

6. مصطلحات البحث:

الإدارة المدرسية: يعرف العبد لله وكحيل (2013) الإدارة المدرسية بأنها: المستوى الاجرائي الفعلي للإدارة التربوية العليا على المستوى القومي والإدارة التعليمية على المستوى المحلي والذي تطبقه المدرسة عملياً ويرأسها مدير ويختص بإدارة المدرسة ومدرسيها وتلامذتها وتأدية وظيفتها التربوية.

وقد عرفها علي (2015) بأنها: مجموعة العمليات و الأنشطة والفعاليات المنظمة و الهادفة التي يقوم بها المدير و المساعدين و العاملين معه من مدرسين و اداريين داخل المدرسة و خارجها من تخطيط و تنظيم و متابعة و توجيه و رقابة و اشراف بهدف تنفيذ السياسات و الأهداف التربوية للنظام التربوي وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة والتفاعلات والمهمات التي يقوم بها مدير المدرسة ومساعديه بهدف توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق المناهج المطورة في وقت استثنائي كالأزمة السورية وجائحة كورونا.

المتطلبات: جاء في معجم المعاني الجامع أن مصطلح متطلبات اسم مفرده متطلب ومتطلبات الحياة هي حاجاتها ومقتضياتها ومتطلب هو أمر يطلب تحقيقه أو شيء أساسي لا غنى عنه وتعرفه الباحثة اجرائياً: بأنها مجموعة المستلزمات الضرورية الواجب توفرها والتي تساعد على تنفيذ المناهج المطورة كتوفر الوسائل الايضاحية وتقنيات التعليم والمقرر الدراسي ودليل المعلم وتوفر تدريب مهني مستمر للمعلمين واشراك أولياء الأمور في التطبيق وأخيراً توفر بيئة نفسية ومادية ملائمة للتطبيق (عن الانترنت https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar) .

تطوير المنهاج: هو بناء أو ادخال منهاج جديد لم يكن موجوداً من قبل في صف دراسي ما او في مرحلة ما أو تحسين المنهاج الحالي وإدخال تعديلات عليه بحيث يصبح أكثر مناسبة للظروف والمتغيرات وتحقيقاً للأهداف المرجوة وبالتالي إعادة النظر في أهدافه ومحتواه وطرق التدريس والأنشطة والوسائل التعليمية والتقويم (عبد السلام، 2006). ويرى العابد (2016): أن عملية تطوير المناهج هي عملية تهدف لتطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى حتى تتمكن من مجاراة التطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة وطرق وأساليب

مبتكرة وهي أيضاً عملية تغيير مقصودة وهادفة تقوم على البحث والدراسة والتجريب وتشمل جميع جوانب العملية التربوية (سعد،2018، 15).

الازمة: هي مواقف مفاجئة (عنف، حرائق، انفجارات، اطلاق النار من قبل مسلحين، التهديد بوجود قنبلة،..الخ) تسبب التوتر و الاضطراب و الأذى النفسي و الجسدي للأفراد و تحتاج الى مواجهة و معالجة تعتمد على الأسس العلمية (كحيل، 2015)، وتعرفها الباحثة اجرائياً: بأنها خلل مفاجئ واضطرابات مختلفة تؤثر على السير الطبيعي للعملية التعليمية في المدرسة ممكن أن تسببها الحرب أو انتشار وباء بشكل سريع يستدعي إجراءات احترازية ضرورية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف المنشودة في المدرسة.

7. الدراسات السابقة:

1. دراسة (غنام,2010) بعنوان: تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الموجهين الاختصاصيين والمديرين والمدرسين في مدينة دمشق.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة الأزمات التي تتعرض لها مدارس التعليم الأساسي ووضع تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وطبقت استبانة كأداة للبحث. بلغت عينة الدراسة 70 مديرا و212 معلم و43 موجها اختصاصيا في مديرية تربية محافظة دمشق و47 معاون مدير. بينت النتائج ان أكثر الازمات شدة هي الازمات المتعلقة بالإدارة المدرسية وان أكثر درجة ممارسة لمهام إدارة الازمات هي مهام التخطيط والاستعداد قبل حدوث الازمات.

2. دراسة عبدالله النحيلي (2010) بعنوان: دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين في المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين وقد تألفت عينة البحث من 155 مدير ووكيل. كانت أداة البحث استبانة مؤلفة من 60 فقرة. ومن اهم نتائج البحث أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس تعزى الى المرحلة التعليمية وتوصلت النتائج الى الدور المهم لمديري المدارس ووكلائهم في رفع كفايات المعلمين في المجالات المختلفة.

3. دراسة علي وغنام وناصر(2014) بعنوان: درجة تواجد الازمات التربوية في ظل الازمة الحالية. وطبقت في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية بهدف معرفة الفروق في تقدير عينة البحث تبعا لعدة متغيرات. اعتمد البحث المنهج الوصفي وتم استخدام استبانة مؤلفة من 54 فقرة وبلغت عينة البحث 299 اداري ومعلم. أظهرت النتائج ان درجة تواجد الازمات التربوية كانت متوسطة ولا توجد فروق بين تقديرات افراد عينة البحث بالنسبة لدرجة تواجد الازمات تبعا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

4. دراسة حشايكة (2016) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية (فلسطين). طبقت الدراسة في مدارس التعليم الأساسي الحكومية في الضفة الغربية بلغت عينة الدراسة 375 معلم ومعلمة وتكونت الاستبانة من 63 فقرة وكانت أهم نتائجها: .
نسبة اتفاق المعلمين والمعلمات على اهمية دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة امنة في المدرسة بلغت تقريبا 80% وهي نسبة مرتفعة تؤكد على الدور الإيجابي للإدارة المدرسية في هذا المجال.
. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسط استجابات المعلمين على المجالات المختلفة للدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية لتوفير بيئة آمنة تعزى لمتغير موقع المدرسة.
5دراسة الصرايرة (2016) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي (الأردن). أداة البحث عبارة عن استبانة مؤلفة من (42) فقرة توزعت في خمسة مجالات. تألفت عينة الدراسة من (74) من معاوني مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة المزار الجنوبي في الاردن، وقد أظهرت النتائج أن دور الإدارة المدرسية في نشر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة كان متوسطاً على المستوى الكلي.
6. دراسة حميد، عبد فتحي(2018) بعنوان: انعكاسات الإدارة المدرسية على تنفيذ المناهج الدراسية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة من وجهة نظر المشرفين في العراق. تكونت عينة البحث من 27 مشرف ومشرفة في المدارس الابتدائية والثانوية التابعة لتربية نينوى في محافظة دهموك ولتحقيق هدف البحث تم اعداد استبانة مكونة من 38 فقرة. وقد توصل البحث الى النتائج التالية:
. ان مستوى انعكاسات الإدارة المدرسية على تنفيذ المناهج الدراسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة العالمية لمشرفي الاختصاص الثانوي ولجميع الفقرات بلغ (75.61%).
. ان مستوى انعكاسات الإدارة المدرسية على تنفيذ المناهج الدراسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة العالمية لمشرفي الاختصاص الابتدائي ولجميع الفقرات بلغ (76.86%).
7. دراسة ديلوب و بيرناتشي و ليميو (Lemieux, Bernatchez, Delobbe, (2021) بعنوان: إدارة الازمة و التعليم في الكيبيك من وجهة نظر مدراء المدارس (ادوار ومسؤوليات العاملين في المدارس في ظل ازمة كوفيد19).
Gestion de crise et éducation au Québec : les représentations des directions d'établissement sur les rôles et les responsabilités des acteurs scolaires en temps de COVID-19
لقد استدعت جائحة كورونا ضرورة التفكير بتقاسم الأدوار والمسؤوليات بين العاملين في المدرسة لتطبيق البرنامج المدرسي في الكيبيك اثناء وجود ازمة ما. وقد اعتمد هذا البحث بشكل أساسي في جمع البيانات على اجراء مقابلة نصف موجهة مع 12من مدراء مدارس التعليم الالزامي بهدف

التعرف على آرائهم فيما يتعلق بأدوار ومسؤوليات العاملين في المدرسة. اظهر تحليل النتائج وجود اربعة ابعاد تظهر فيها أهمية مشاركة الأدوار والمسؤوليات بين العاملين في المدرسة في وقت ازمة كورونا وهي القيادة ورعاية العاملين والحرص على استمرار تحقيق الأنشطة المقررة والاتصال.

8. الإطار النظري:

1.8. واجبات مدير مدرسة التعليم الأساسي في سورية:

مع التطورات التي طرأت على قطاع التعليم بدأت النظرة الى دور الإدارة المدرسية تتغير، فقديماً كان ينظر الى دور المدير على أن هو من يقوم بتدوين حضور وغياب العاملين في المدرسة والطلاب ويلاحظ أوضاع النظافة ويشرف على المبنى المدرسي بالإضافة لعمله التدريسي. أما حديثاً فيعد المدير مسؤولاً عن كل ما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية والمناهج وطرق التدريس وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وعليه تقع مسؤولية التخطيط للبرنامج المدرسي ومتابعة تطبيق القواعد والنظام (النحيلي، 2010). حسب قوانين وزارة التربية السورية فإن على مدير مدرسة التعليم الأساسي القيام بتنفيذ القوانين والأنظمة الوزارية ومساعدة المعلمين على أداء واجباتهم وارشادهم الى الطريقة الصحيحة في أداء عملهم واطلاعهم على التعليمات الوزارية ومشاهدة دفاتر تحضيرهم لدروسهم كل يوم والتنسيق بين المعلمين من حيث المراقبات والمناوبات على الأنشطة والقيام بمهمة مشرف الوحدة في المدرسة. وعلى المدير أيضا مراقبة التلاميذ من حيث السلوك ومن حيث التقدم في تحصيلهم الدراسي ومراقبة صحتهم (سعد،2018، ص220). وبذلك نستطيع القول إن مهام مدير المدرسة لم تعد محصورة بالمهام الإدارية الروتينية اللازمة لتسيير اليوم المدرسي من حضور وغياب ومعالجة بعض الاضرار التي لحقت بأثاث المدرسة وإنما تجاوزتها لتتناول الاشراف على سير العملية التعليمية بكل جوانبها.

2.8. دواعي تطوير المناهج:

هناك أسباب عديدة تستدعي التفكير بتطوير المناهج كما ذكرها محي وجبر (2017، ص6):

1. قصور المناهج الحالية والتي يمكن الاستدلال على ذلك من خلال نتائج الامتحانات مثلاً.

2. التطور المعرفي والتربوي: وهو السبب الأهم لتطوير المناهج نتيجة التغييرات السريعة التي تحصل في المجتمعات على جميع الأصعدة فالمعرفة تتزايد وتتلاحق الاكتشافات وتتغير المجتمعات.

3. الاحداث والمشكلات المحلية: فالمشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي تعصف في أي مجتمع كالهجرة أو ارتفاع معدل السكان والحروب والامراض من شأنها ان تؤثر بشكل سلبي على التنمية في هذا المجتمع مما يقتضي التغيير في المناهج لإعداد افراد على وعي بهذه المشاكل.

4. عدم وجود فلسفة واضحة ومحددة للمنهاج: ان بناء المنهاج على اهداف غير واضحة من شانه ان ينعكس بشكل سلبي مستقبلا على كل عناصره من محتوى وطرق تدريس وتقنيات وانشطة وتقويم وكل ذلك يستدعي إعادة النظر فيه واجراء تعديلات عليه.

5. عدم كفاءة أداء المعلم: ان عدم امتلاك المعلم للكفايات الضرورية لأداء مهامه كعدم قدرته على التهيئة للدرس مثلاً، يقتضي ضرورة التغيير في طريقة اعداد المعلم وإعادة تدريبه.

6. المعوقات الإدارية: قد يسود في المدرسة مناخ سلبي نتيجة الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة في عملها والذي من شأنه ان يؤثر على أداء المعلمين وبالتالي يحد من فعالية المنهاج والذي يستدعي ضرورة تطوير الأداء الإداري بشكل يخدم تطبيق المناهج وفعاليتها في المدرسة.

في واقع الأمر، هناك الكثير من التغييرات التي طرأت على المجتمع السوري والتي استدعت ضرورة إعادة النظر بالمناهج الدراسية والتي بدأت بالحركة التصحيحية والتنمية الاقتصادية والإصلاح الإداري والاقبال الكبير على التعليم بفضل الزامية التعليم و مجانيته (وزارة التربية, فريق العمل الوطني, 2006, ص 14.13) مروراً بالأزمة السورية التي اثرت بشكل كبير على كل مناحي الحياة في سورية و بشكل كبير على قطاع التعليم وما هنالك من مخلفات للحرب الشرسة التي المت بالبلاد.

3.8. متطلبات تطبيق المناهج المطورة في سورية:

تم إنشاء المركز الوطني لتطوير المناهج في سورية عام 2013 بموجب مرسوم رئاسي ويعد هذا المركز كما جاء في المادة/ 2/ من نظامه الداخلي جهة متخصّصة في تصميم المناهج لمرحلة التعليم ما قبل الجامعي وتنقيحها وتطويرها بحيث تلبي احتياجات المجتمع وفق أحدث النظريات التربوية (سعد، 2018، ص182)، بذل هذا المركز جهود حثيثة لتطوير المناهج لتأليف الكثير من الكتب التي غيرت سير العملية التعليمية بشكل شبه كلي وركزت على المتعلم ونشاطه الذاتي في اكتساب المعارف والمهارات (يوسف،2020). هناك متطلبات عديدة إذا ما توافرت هيأت البيئة السليمة لتطبيق المناهج المطورة ومنها متطلبات متعلقة بالكتاب المدرسي وبدليل المعلم ومتطلبات تتعلق بأهداف المنهاج ومحتواه ومتطلبات تتعلق بالطرائق التدريسية والأنشطة المتنوعة التي تطرحها المناهج المطورة وأخرى تتعلق بالتدريب المستمر للمعلمين وبطرق التقويم ومتطلبات تتعلق بالبيئة المناسبة الواجب توافرها لتطبيق هذه المناهج ويضاف على ذلك متطلبات تتعلق بالمجتمع، وأخيراً، يحتاج تطبيق المناهج المطورة الى تهيئة نفسية للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور.

9. إجراءات البحث:

1.9. منهج البحث: اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع كما هو، ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عن الظاهرة تعبيراً كمياً وكيفياً، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة.

2.9. عينة البحث:

تكونت عينة الدراسة من (110) من معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الاولى في مدينة حمص وتقدم الجداول (1) و (2) و (3) و (4) وصفا لهذه المدارس من حيث جنس المدير وحجم المدرسة من حيث عدد الطلاب والوضع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمنطقة التي تتواجد فيها هذه المدارس **حسب تقديرات المعلمين عينة البحث.**

جنس المدير	العدد	النسبة المئوية
الذكور	60	% 54.5
الاناث	50	% 45.5
المجموع	110	%100

الجدول (1): توزع مديري المدارس وفق متغير جنس المدير

الجدول (2): يبين توزع المدارس وفق متغير حجم المدرسة حسب تقديرات المعلمين عينة البحث

حجم المدرسة	التكرار	النسبة المئوية
كبيرة	66	%60
متوسطة	36	%32.7
صغيرة	8	%7.3
المجموع	110	%100

الجدول (3): توزع المدارس وفق متغير الوضع الاقتصادي للمنطقة التي تتواجد فيها المدرسة حسب تقديرات المعلمين عينة البحث

المستوى الاقتصادي للمنطقة	التكرار	النسبة المئوية
ممتاز	2	%1,8
جيد جداً	20	%18,2
جيد	48	%43,6
وسط	36	%32,7
سيء	4	%3,6
المجموع	110	%100

جدول (4): توزع المدارس وفق الوضع الثقافي والاجتماعي للمنطقة التي تتواجد فيها المدرسة حسب تقديرات المعلمين عينة البحث

المستوى الثقافي والاجتماعي للمنطقة	التكرار	النسبة المئوية
ممتاز	7	%6,4
جيد جداً	26	%23,6
جيد	43	%39,1
وسط	30	%27,3
سيء	4	%3,6
المجموع	110	%100

3.9. حدود البحث:

الحدود المكانية: مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص.

الحدود الزمانية: الفصل الأول للعام الدراسي 20222021

4.9. اعداد أداة البحث (الاستبانة): بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة بعض الادبيات التربوية تم تصميم الاستبانة بصورتها الأولية، والتي تضمنت في الجزء الأول منها معلومات عن جنس المدير وحجم المدرسة من حيث عدد الطلاب ومعلومات عن المستوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للمنطقة التي تتواجد فيها المدارس التي تمت فيها الدراسة حسب تقديرات المعلمين بينما تتضمن الجزء الثاني من الاستبانة ستة محاور حول دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة وهي:

1. دور الإدارة المدرسية في التدريب المهني المستمر للمعلمين: يتضمن (9) مؤشرات.
2. دور الإدارة المدرسية في توفير الكتب المدرسية: يتضمن (9) مؤشرات.
3. دور الإدارة المدرسية في توفير تقنيات التعليم والوسائل الايضاحية: يتضمن (7) مؤشرات.
4. دور الإدارة المدرسية في اشراك أولياء الأمور في تطبيق المناهج: يتضمن (8) مؤشرات.
5. دور الإدارة المدرسية في توفير دليل المعلم: يتضمن (5) مؤشرات.
6. دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مريحة في ظل الظروف الصعبة: يتضمن (15) مؤشر.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة = 5، موافق = 4، أحياناً= 3، غير موافق =2، غير موافق بشدة=1).

جدول (5): قيم المتوسطات الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 الى 1,80	غير موافق بشدة
من 1,81 الى 2,60	غير موافق
من 2,61 الى 3,40	أحياناً
من 3,41 الى 4,20	موافق
من 4,21 الى 5	موافق بشدة

5.9. صدق الاستبانة وثباتها:

للتحقق من صدق الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين في قسم تربية الطفل والمناهج في كلية التربية جامعة البعث للتأكد من الصدق الظاهري ولمعرفة مدى مناسبة بنودها ومحاورها مع موضوع الدراسة وقد تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتعديل الاستبانة حتى بدت في صورتها النهائية. ثم قامت الباحثة وبهدف التحقق من ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة مؤلفة من (24) معلم ومعلمة في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من خارج عينة الدراسة وإعادة تطبيق الاستبانة على نفس العينة بعد (15) يوم وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون حيث بلغت

قيمة معامل الارتباط (0.80) وهي نسبة تشير الى معامل ثبات جيد، كما تم حساب معامل الثبات باستخدام الفا كرونباخ فكانت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل بقيمة (0.81) وبذلك تم اعتماد الاستبانة كأداة جيدة للدراسة واستخدامها بهدف معرفة دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة في ظل الازمات.

6.9. المعالجات الإحصائية:

. حساب التكرار والنسب المئوية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة.

. استخدام اختبار (t–test) للعينات المستقلة لمعرفة الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير جنس المدير وحجم المدرسة واختبار تحليل التباين الأحادي (AVOVA) لمعرفة الفروق بين المتوسطات تبعاً للمستوى الاقتصادي والثقافي والاجتماعي لسكان المنطقة التي تتواجد فيها المدارس.

10. نتائج البحث وتفسيرها:

1. ما هو دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات المناهج المطورة في ظل الازمة السورية والازمة الصحية التي سببتها جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين؟ فيما يلي عرض وتحليل استجابات المعلمين على فقرات الاستبانة وفق المحاور الستة

1.1. ما هو دور الإدارة المدرسية في النمو المهني المستمر للمعلمين؟

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول دور الإدارة المدرسية في النمو المهني المستمر للمعلمين

دور الإدارة المدرسية في النمو المهني المستمر للمعلمين	تكرار ونسب منوية	موافق بشدة	موافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الترتيب
1- التنسيق مع مديرية التربية من اجل عقد دورات تدريبية للمعلمين تهدف الى التدريب على تطبيق المناهج المطورة.	ت	28	63	10	8	1	3,99	0,85	3
	%	25,5	57,3	9,1	7,3	,9			
2- متابعة الدورات التدريبية والاشراف على التزام المعلمين بها.	ت	24	60	16	9	1	3,88	0,87	4
	%	21,8	54,5	14,5	8,2	,9			
3- تنظيم قوائم بأسماء المعلمين الذين اتبعوا الدورات ومن لم يتبعها ليتم ترشيح اسمائهم للقيام بها لاحقاً.	ت	26	74	6	3	1	4,11	0,65	2
	%	23,6	67,3	5,5	2,7	,9			
4- تنظيم زيارات صفية للمعلمين بين بعضهم البعض لتبادل خبرة تطبيق المناهج المطورة.	ت	24	61	14	9	2	3,87	0,91	5
	%	21,8	55,5	12,7	8,2	1,8			
5- زيارة المعلمين اثناء الدرس بشكل دوري بهدف تنمية المهارات اللازمة لتطبيق المناهج المطورة	ت	15	58	26	8	3	3,67	0,89	8
	%	13,6	52,7	23,6	7,3	2,7			
6- المواظبة على مشاهدة دفاتر تحضير المعلمين والتأكد من تحضير الدروس بما يتناسب مع متطلبات المناهج المطورة (طرائق تدريس تفاعلية، وسائل و أنشطة،....).	ت	24	57	16	8	5	3,79	1,01	7
	%	21,8	51,8	14,5	7,3	4,5			

7- إقامة ورشات تدريبية ضمن المدرسة لتحفيز المعلمين على تبادل خبراتهم.	ت	19	63	18	9	1	3,82	0,85	6
	%	17,3	57,3	16,4	8,2	0,9			
8- تشجيع المعلمين على الاستفادة من خبرات معلمين تميزوا بأساليبهم وتم تكريمهم محليا وعالميا	ت	36	57	12	4	1	4,13	0,78	1
	%	32,7	51,8	10,9	3,6	0,9			
9- تشجيع المعلمين على متابعة الفضائية التربوية وما تبثه من ندوات وبرامج تعليمية	ت	16	47	30	14	3	3,54	0,98	9
	%	14,5	42,7	27,3	12,7	2,7			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لجميع الفقرات للمحور الأول							**3,87**	**0,59**	**موافق**

من خلال قراءة نتائج الجدول السابق يتبين أنه كانت نظرة المعلمين لدور الإدارة المدرسية في النمو المهني المستمر للمعلمين نظرة إيجابية، فقد بلغ متوسط استجاباتهم 3,87 وهو أعلى من المتوسط المرجح في مقياس ليكرت الخماسي البالغ 3,40 ويقابله درجة **(موافق)**. كما بينت النتائج أن على الرغم من أن متوسط استجابات المعلمين كان فوق الوسط إلا أن تقييمهم لدور الإدارة المدرسية في النمو المهني المستمر للمعلمين كان متفاوتاً، حيث حصلت بعض الفقرات على متوسط حسابي أعلى من غيرها، فقد حصلت الفقرة 8 على متوسط حسابي قدره 4,13 يليها الفقرة 3 بمتوسط حسابي قدره 4,11 ومن ثم الفقرة 1 بمتوسط حسابي قدره 3,99. وهذا التقييم الذي حصلت عليه الفقرات السابقة غير مفاجئ لأن تشجيع المعلمين على القيام بمهام معينة تساهم في تحسين عملية التعليم والقيام بعمليات التنظيم والتنسيق هي من صلب مهام الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص. ونستطيع أن نلاحظ مما سبق ان هناك حرص من قبل الإدارة على متابعة مدى التزام المعلمين بالدورات التدريبية المخصصة لتطبيق المناهج المطورة ومساهمتها في التنمية المهنية للمعلمين من خلال تنظيم زيارات فيما بينهم بنسبة مئوية قدرها 55,5 % لموافق و21,8% لموافق بشدة وهذا يدل على اهتمام الإدارة باستخدام هذا الأسلوب الفعال والذي يعد إحدى استراتيجيات التنمية المستدامة ومدخلا مهماً لتحقيق أهدافها (الجنيبي,2014). ويضاف الى ذلك ما تنظمه الإدارة من ورشات تدريبية أيضا تهدف الى تبادل الخبرات بين المعلمين بنسبة مئوية 57,3% لموافق و17,3 % لموافق بشدة، حيث يسمح هذا الأسلوب للمعلمين في التأمل بممارساتهم التدريسية ويزيد من ثقة المعلم بنفسه (دياب,2012). وقد بينت النتائج أيضاً حرص الإدارة المدرسية على مطالعة دفاتر تحضير المعلمين بنسبة مئوية 21,8% لموافق بشدة و51,8 % لموافق وهذا أمر ضروري ويلبي دور الإدارة المدرسية من الناحية الفنية ويحث المعلمين على المواظبة على تحضير دروسهم لما يعطي المعلم ثقة بالنفس ويجعله يتوقع الصعوبات التي سوف تواجهه عند إعطاء الدرس والتفكير جيداً بالوسائل والتقنيات اللازمة وبالطريقة التدريسية الملائمة لأهداف الدرس. وبينت النتائج أيضاً حرص الإدارة متمثلة

بالمدير على زيارة المعلمين في صفوفهم لحضور دروسهم بنسبة مئوية 13,6% لموافق بشدة ونسبة 52,7 % لموافق وقد اكدت الكثير من نتائج الأبحاث على أهمية هذه الزيارة كعملية إشرافية وتوجيهية للوقوف على نقاط الضعف في أداء المعلم وتعزيز لنقاط القوة في أدائه المهني (عطوي, 2001)، (الهاجري، 2020) وتساعد أيضاً على تعيين فرص التطور لدى المعلم وتزويده بالتغذية الراجعة اللازمة لذلك. وأخيراً جاء بالمرتبة الأخيرة قيام الإدارة بتشجيع المعلمين على متابعة الفضائية التربوية وما تعرضه من ندوات تعليمية وبرامج تربوية من شأنها ان تساعد المعلمين على تطوير أدائهم المهني وربما يعود ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة إلى أسباب متنوعة ومنها انشغال المعلمين عند العودة الى منازلهم او عدم قدرتهم على المتابعة نتيجة الانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي الناتج عن الحرب التي اثرت على الوضع الاقتصادي للبلاد.

2.1. ما هو دور الإدارة المدرسية في توفير الكتب المدرسية؟

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول دور الإدارة المدرسية في توفير الكتب المدرسية

دور الإدارة المدرسية في توفير الكتب المدرسية	تكرار ونسب مئوية	موافق بشدة	موافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	المرتبة
10- اجراء الاتصالات اللازمة مع مديرية التربية للتأكد من جهوزية الكتب المدرسية قبل بداية العام الدراسي الجديد.	ت	59	46	3	1	1	4,51	0,57	4
	%	53,6	41,8	2,7	0,9	0,9			
11 - الحرص على استلام الكتب من مديرية الكتب المدرسية في الوقت المحدد.	ت	67	39	3	1	1	4,57	0,57	2
	%	60,9	35,5	2,7	0,9	0,9			
12- الحرص على استلام العدد الكافي من الكتب.	ت	68	37	3	1	1	4,56	0,61	3
	%	61,8	33,6	2,7	0,9	0,9			
13- حث المعلمين على أهمية توجيه التلاميذ للمحافظة على كتبهم نظيفة مرتبة	ت	3	74	33	2	1	4,64	0,53	1
	%	2,7	67,3	30,0	1,8	0,9			
14- الحرص على تخزين الكتب القديمة بطريقة جيدة	ت	7	50	49	2	7	4,29	0,82	7
	%	6,4	45,5	44,5	3,6	6,4			
15- حث المعلمين على استلام الكتب القديمة كاملة من التلاميذ عند انتهاء الفصل الدراسي	ت	52	52	4	1	1	4,41	0,63	5
	%	47,3	47,3	3,6	0,9	0,9			
16- توعية التلاميذ في اجتماع الصباح وفي المناسبات المختلفة بأهمية الحفاظ على الكتاب المدرسي	ت	48	51	7	2	1	4,31	0,75	6
	%	43,6	46,4	6,4	1,8	0,9			
17- تزويد التلاميذ والمعلمين بموقع وزارة التربية الذي يتضمن المنهاج على شكل كتب الكترونية	ت	35	52	14	7	2	4,03	0,88	8
	%	31,8	47,3	12,7	6,4	1,8			

18- التعاون مع الاهل والمعلمين لإعادة تأهيل الكتب القديمة لاستخدامها مجددا إذا لزم الامر	ت	24	59	15	11	1	3,86	0,91	9
	%	21,8	53,6	13,6	10,0	0,9			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لجميع الفقرات للمحور الثاني							4,35	0,48	موافق بشدة

نلاحظ من الجدول السابق أن نظرة المعلمين لدور الإدارة المدرسية في توفير الكتاب المدرسي كانت إيجابية جداً. فقد بلغ متوسط استجاباتهم 4,35 وهو أعلى من المتوسط المرجح في مقياس ليكرت الخماسي البالغ 3,40 ويقابله درجة **(موافق بشدة)**. لقد بينت النتائج أن قيام الإدارة المدرسية بتشجيع المعلمين على توجيه التلاميذ لأهمية المحافظة على الكتاب المدرسي جاءت بالمرتبة الأولى بمعدل وقدره 4,64 وظهر حرص الإدارة المدرسية على استلام الكتب من مديرية الكتب المدرسية في الوقت المحدد بالمرتبة الثانية بمعدل وقدره 4,57 ومن ثم جاء حرص الإدارة المدرسية على استلام العدد الكافي من الكتب في المرتبة الثالثة بمعدل 4,56. يليها اجراء الإدارة المدرسية الاتصالات اللازمة مع مديرية التربية للتأكد من جهوزية الكتب المدرسية قبل بداية العام الدراسي الجديد في المرتبة الرابعة بمعدل وقدره 4,51. إن ما سبق يدل على الدور المهم الذي تقوم به الإدارة المدرسية في توفير الكتاب المدرسي الذي يعد من اهم مستلزمات العملية التعليمية فهو الوعاء الحاوي للمادة العلمية وأهم مرجع يسمح لطالب باستقاء معارفه منه أكثر من أي مصدر آخر ويعد المرشد الرئيسي للمعلم والمرجع الموثوق (الجيلاني، لوحيدي, 2014)، فتوفر الكتاب يسمح للمعلم وللطالب بالبدء بجدية في تنفيذ البرنامج الدراسي ويسمح لأولياء الأمور بتتبع مجريات العملية التعليمية.

3.1. ما هو دور الإدارة المدرسية في توفير تقنيات التعليم والوسائل الإيضاحية؟

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول دور الإدارة المدرسية في توفير تقنيات التعليم والوسائل الايضاحية

توفير تقنيات التعليم والوسائل الايضاحية	تكرار ونسب منوية	موافق بشدة	موافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	المرتبة
19- اجراء الاتصالات اللازمة مع الأشخاص المعنيين في مديرية التربية لتزويد المدرسة بالتقنيات التعليمية الضرورية لتطبيق المناهج المطورة	ت	48	55	3	3	1	4,36	0,67	1
	%	43,6	50,0	2,7	2,7	0,9			
20- تسهيل إجراءات استخدام التقنيات التعليمية من قبل المعلمين	ت	50	52	4	3	1	4,34	0,76	2
	%	45,5	47,3	3,6	2,7	0,9			
21- مساعدة المعلم على اختيار وسيلة الايضاح المناسبة لدرسه	ت	46	51	8	4	1	4,24	0,81	5
	%	41,8	46,4	7,3	3,6	0,9			
22- توجيه المعلمين للمحافظة على الوسائل والتقنيات المتوفرة من الكسر والتلف	ت	4	41	62	3	4	4,27	0,69	4
	%	3,6	37,3	56,4	2,7	3,6			

23- تدريب المعلم على استخدام بعض التقنيات والوسائل المتوفرة وعلى كيفية تطبيقها في الدرس	ت	48	52	5	4	1	4,33	0,74	3
	%	43,6	47,3	4,5	3,6	0,9			
24- حث المعلمين على صناعة وسائل تعليمية من أدوات بسيطة ومتوفرة وتفي بالغرض	ت	21	51	27	9	2	3,73	0,93	7
	%	19,1	46,4	24,5	8,2	1,8			
25- حث المعلمين على الاستعانة بأولياء الأمور عبر مبادرات تطوعية لتوفير وسائل ايضاحية	ت	30	48	27	4	1	3,93	0,86	6
	%	27,3	43,6	24,5	3,6	0,9			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لجميع الفقرات للمحور الثالث							4,17	0,60	موافق بشدة

نلاحظ من الجدول السابق أن نظرة المعلمين لدور الإدارة المدرسية في توفير تقنيات التعليم والوسائل الايضاحية كانت أيضاً إيجابية جداً. فقد بلغ متوسط استجاباتهم 4,17 وهو أعلى من المتوسط المرجح في مقياس ليكرت الخماسي البالغ 3,40 ويقابله درجة **(موافق بشدة)**. فقد بينت النتائج أن قيام الإدارة المدرسية بإجراء الاتصالات اللازمة مع الأشخاص المعنيين في مديرية التربية لتزويد المدرسة بالتقنيات التعليمية الضرورية لتطبيق المناهج المطورة جاء بالمرتبة الأولى بمعدل وقدره 4,36. ثم إن قيام الإدارة المدرسية بتسهيل إجراءات استخدام التقنيات التعليمية من قبل المعلمين جاء بالمرتبة الثانية بمعدل قدره 4,34، ومن ثم تدريب المعلمين على استخدام بعض التقنيات والوسائل المتوفرة في المدرسة وعلى كيفية تطبيقها في الدرس بالمرتبة الثالثة بمعدل وقدره 4,33. وفي المرتبة الرابعة جاء توجيه المعلمين للمحافظة على الوسائل والتقنيات المتوفرة من الكسر والتلف بمعدل وقدره 4,27. إذاً للإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين دور مهم ليس فقط في التواصل مع مديرية التربية لتأمين التقنيات اللازمة للمنهاج المطور إنما أيضاً في توجيه المعلمين للحفاظ عليها وارشادهم في اختيار الوسيلة الأكثر مناسبة لأهداف الدرس وأيضاً في تدريب المعلمين على كيفية توظيف الوسيلة الايضاحية في دروسهم. وقد جاء أيضا قيام الإدارة المدرسية بتشجيع المعلمين على الاستعانة بأولياء الأمور في تصميم بعض الوسائل الايضاحية طواعية بمعدل وقدره 3,93. وأخيراً، قيام الإدارة المدرسية بتشجيع المعلمين على الاستفادة من مواد بسيطة لصناعة وسيلة تفي بالغرض بمعدل وقدره 3,73 ويعد ذلك أمر ضروري في ظل نقص الموارد نتيجة الازمة الاقتصادية التي سببتها الحرب على سورية.

4.1. ما هو دور الإدارة المدرسية في اشراك أولياء الأمور في تطبيق المناهج المطورة؟

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول دور الإدارة المدرسية في اشراك أولياء الأمور في تطبيق المناهج المطورة

اشراك أولياء الأمور في تطبيق المناهج	تكرار ونسب مئوية	موافق بشدة	موافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	المرتبة

26- العمل على نقل رؤية المدرسة لأولياء الأمور تجاه المناهج المطورة بالطرق المختلفة (الاجتماعات الدورية، النشرات، مواقع التواصل الاجتماعي)	ت	25	64	13	4	4	3,93	0,91	3
	%	22,7	58,2	11,8	3,6	3,6			
27- إعطاء الاهتمام لآراء أولياء الأمور بشأن المناهج المطورة وتدوينها ونقلها للجهات المعنية	ت	24	52	22	10	2	3,78	0,95	7
	%	21,8	47,3	20,0	9,1	1,8			
28- توعية أولياء الأمور في المناسبات المختلفة بأهمية تعاونهم مع الكادر التعليمي والإداري لتحقيق اهداف المناهج المطورة	ت	37	61	10	1	1	4,21	0,69	1
	%	33,6	5,55	9,1	0,9	0,9			
29- اصدار نشرات تثقيفية لأولياء الأمور بأهداف المناهج المطورة	ت	28	50	18	12	2	3,82	0,99	6
	%	25,5	45,5	16,4	10,9	1,8			
30- تعريف أولياء الامور بالقنوات التعليمية (كالفضائية التربوية) التي تسهم في نشر ثقافة المناهج المطورة	ت	20	66	17	4	3	3,88	0,85	4
	%	18,2	60,0	15,5	3,6	2,7			
31- تشجيع أولياء الأمور على متابعة البرامج التي تبثها الفضائية التربوية او يبثها بعض المعلمين الناشطين لتعويض الفاقد التعليمي بسبب الحرب او كورونا	ت	20	67	16	3	4	3,87	0,86	5
	%	18,2	60,9	14,5	2,7	3,6			
32- حث المعلمين على تعويض الفاقد التعليمي للتلاميذ اثناء الحجر الصحي بالتواصل مع الاهل عبر مواقع التواصل الاجتماعي	ت	29	56	16	6	3	3,94	0,94	2
	%	26,4	50,9	14,5	5,5	2,7			
33- حث المعلمين على انشاء حساب الكتروني لكل صف Messengerأو WhatsApp لكل صف للتواصل مع أولياء الأمور	ت	22	56	14	15	3	3,72	1,02	8
	%	20,0	50,9	12,7	13,6	2,7			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لجميع الفقرات للمحور الرابع							3,89	0,65	موافق

نلاحظ من الجدول السابق أن نظرة المعلمين لدور الإدارة المدرسية في اشراك أولياء الأمور في تطبيق المناهج هي نظرة إيجابية. فقد بلغ متوسط استجاباتهم 3,89 وهو أعلى من المتوسط المرجح في مقياس ليكرت الخماسي البالغ 3,40 ويقابله درجة **(موافق)**. حيث بينت النتائج أن الفقرة (28) جاءت في الدرجة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4,21 ضمن هذا المحور وهذا مؤشر مهم جداً لوعي الإدارة المدرسية بأهمية تعاون الاسرة مع المدرسة لتطبيق المناهج المطورة. وجاءت الفقرة (32) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,94 وهذا يشير الى حرص الإدارة المدرسية على الاستمرارية في تحقيق اهداف المناهج المطورة في حال وجود أزمة معينة كأزمة كورونا وما سببته من إيقاف جزئي وكلي للدوام الرسمي للمدارس. وجاءت فقرة عمل الإدارة المدرسية على نقل رؤية المدرسة لأولياء الأمور تجاه المناهج المطورة بالطرق المختلفة (الاجتماعات الدورية، النشرات، مواقع التواصل الاجتماعي) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,93، وهذا إن دل فأنه يدل أيضاً على حرص الإدارة المدرسية لتوحيد الرؤية تجاه أهمية تطبيق المناهج المطورة مع أولياء الأمور حتى يتحقق بذلك نوع من التشاركية والتعاون لتحقيق الأهداف المرجوة. بالإضافة الى ذلك بينت النتائج توجه الإدارة

المدرسية نحو تعريف أولياء الامور بالقنوات التعليمية (كالفضائية التربوية السورية) التي تسهم في نشر ثقافة المناهج المطورة بمتوسط حسابي قدره 3,88 وأيضاً تشجيع أولياء الأمور على متابعة البرامج التي تبثها الفضائية التربوية او يبثها بعض المعلمين الناشطين لتعويض الفاقد التعليمي بسبب الحرب او بسبب جائحة كورونا بمتوسط حسابي قدره 3,87 وهذا يدل ايضاً على وعي الإدارة المدرسية بأهمية التشاركية بين أولياء الأمور والمدرسة وضرورة عمل الاسرة على استثمار مصادر تعلم أخرى غير المدرسة متوفرة في المنزل كالفضائية التربوية. وجاء في المرتبة السادسة قيام الإدارة المدرسية بإصدار نشرات تثقيفية لأولياء الأمور بأهداف المناهج المطورة بنسبة مئوية 25,5 % لموافق بشدة و45,5 % لموافق، وهذا الدور مهم جداً يسمح لبعض أولياء الأمور بالاطلاع على أهداف المناهج المطورة من خلال المدرسة على افتراض أن ليس لديهم مصدر آخر لتثقيفهم حول هذه الاهداف. يتبين أيضاً من خلال قراءة النتائج أن الإدارة المدرسية تعمل أيضاً على إعطاء الاهمية لآراء أولياء الأمور حول المناهج المطورة وتدوينها ونقلها للجهات المعنية بمتوسط حسابي قدره 3,78، يجب الإشارة هنا الى أن صلاحيات الإدارة المدرسية لا تتعدى حدود الاشراف على تطبيق المناهج دون اجراء أي تعديلات عليها ولكن رغم ذلك تعمل من وجهة نظر المعلمين على نقل آراء أولياء الأمور للسلطات التربوية الأعلى والذي يمكن أن يؤدي الى اجراء التعديلات الضرورية. وأخيراً جاءت فقرة حث الإدارة المدرسية المعلمين على انشاء حساب الكتروني Messengerأو WhatsApp لكل صف للتواصل مع أولياء الأمور في المرتبة الأخيرة وربما يعود ذلك إلى حداثة هذه التقنيات نوعاً ما أو عدم توفر الشابكة لدى بعض الأهالي أو بسبب عدم امتلاك المعرفة باستخدامها لدى البعض الآخر أو ربما لسوء الأوضاع الاقتصادية بسبب الحرب والتي لم تسمح للبعض بامتلاك مثل هذه التقنيات.

5.1. ما هو دور الإدارة المدرسية في توفير دليل المعلم؟

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول دور الإدارة المدرسية في توفير دليل المعلم

دور الإدارة المدرسية في توفير دليل المعلم	التكرار والنسب المئوية	موافق بشدة	موافق	أحياناً	غير موافق	متوسط حسابي	انحراف معياري	المرتبة
34- الحرص على توفير دليل المعلم بالتزامن مع توفر الكتاب المدرسي	ت	51	48	6	5	4,32	0,77	1
	%	46,4	43,6	5,5	4,5			
35- لفت انتباه المعلمين لأهمية دليل المعلم في نجاح العملية التعليمية	ت	37	61	7	5	4,18	0,74	2
	%	33,6	55,5	6,4	4,5			
36- تشجيع المعلم على مطالعة دليل المعلم قبل	ت	34	61	11	4	4,14	0,74	4

تنفيذ الدرس	%	30,9	55,5	10,0	3,6			
طرائق 37- توضيح أهمية احتواء دليل المعلم على تدريس حديثة محفزة للطلاب وبعيدة عن التلقين	ت	31	70	4	5	4,15	0,69	3
	%	28,2	63,6	3,6	4,5			
38- توضيح أهمية الأنشطة المصاحبة للدرس الموجودة في دليل المعلم والتي تساعده على تحقيق اهداف الدرس	ت	29	72	4	5	4,10	0,68	5
	%	26,4	65,5	3,6	4,5			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لجميع الفقرات للمحور الخامس						4,18	0,63	موافق بشدة

نلاحظ من الجدول السابق أن نظرة المعلمين لدور الإدارة المدرسية في توفير دليل المعلم هي نظرة إيجابية جداً بمعدل وقدره 4,18 وهو أعلى من المتوسط المرجح في مقياس ليكرت الخماسي ويقابله درجة **(موافق بشدة)**. وقد جاءت فقرة حرص الإدارة المدرسية على توفير دليل المعلم بالتزامن مع الكتاب المدرسي بالمرتبة الاولى بمتوسط قدره 4,32، يليه في المرتبة الثانية قيام الإدارة المدرسية بلفت انتباه المعلمين لأهمية دليل المعلم في نجاح عملهم بمتوسط قدره 4.18. وجاء في المرتبة الثالثة توضيح الإدارة المدرسية للمعلمين أهمية ما يتضمنه دليل المعلم من طرائق تدريس حديثة محفزة للطلاب وبعيدة عن التلقين بمتوسط قدره 4,15، وجاءت فقرة قيام الإدارة المدرسية بتشجيع المعلم على مطالعة دليل المعلم قبل تنفيذ الدرس بالمرتبة الرابعة بمتوسط قدره 4,14 وتوضيح أهمية الأنشطة المصاحبة للدرس الموجودة في دليل المعلم والتي تساعده على تحقيق اهداف الدرس بمتوسط حسابي قدره 4,10. مما سبق تتضح الأهمية التي تعطيها الإدارة المدرسية لدليل المعلم وهذا الاهتمام ينطلق من أهمية دليل المعلم لنجاح العملية التعليمية فهو يعد مكمل للكتاب المدرسي، فقد يتضمن الكتاب المدرسي مصطلحات غير مفهومة، هنا تبرز أهمية دليل المعلم في توضيحها، ويساعد الدليل المعلم على اختيار الطريقة والوسائل وأساليب التقويم المناسبة لتحقيق اهداف درسه ويساعده على استخدام الوقت المخصص للدرس بشكل جيد. وكذلك فهو يقدم معلومات إضافية للمعلم والطالب مكملة للمعلومات الموجودة في الكتاب.

6.1. ما هو دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة نفسية ومادية مريحة في ظل الظروف الصعبة؟

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة نفسية ومادية مريحة في ظل الظروف الصعبة

دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة نفسية ومادية مريحة في ظل الظروف الصعبة	التكرار والنسب المئوية	موافق بشدة	موافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	انحراف معياري	المرتبة
39- التعامل مع المعلمين بمودة ومراعاة ظروفهم وتفهم مشاكلهم	ت	61	42	4	2	1	4,46	0,69	3
	%	55,5	38,2	3,6	1,8	0,9			

40- تفهم سبب تأخر او غياب بعض المدرسين القاطنين بعيدا عن المدرسة (ازدحام مرور، قلة وسائط نقل، عدم توفر وسائط النقل، ...)	ت	63	34	9	2	2	4,42	0,79	5
	%	57,3	30,9	8,2	1,8	1,8			
41- تفهم ظروف بعض المعلمين الذين تأذوا جسديا او نفسيا من تداعيات الحرب على سورية	ت	61	42	6	1	1	4,49	0,62	1
	%	55,5	38,2	5,5	0,9	0,9			
42- التماس العذر للمعلمين المقصرين بغية حثهم على العمل وتشجيعهم على ذلك	ت	44	43	15	6	2	4,10	0,96	13
	%	40,0	39,1	13,6	5,5	1,8			
43- جعل أسلوب العقاب او التهديد بعواقب الأمور الحل الأخير للمدير مع أي معلم مقصر	ت	40	48	14	7	1	4,08	0,91	14
	%	36,4	43,6	12,7	6,4	0,9			
44- استثمار المناسبات المختلفة لإقامة حفل صغير يجمع المعلمين والإداريين لزيادة تقاربهم وتعارفهم	ت	42	51	11	5	1	4,16	0,85	12
	%	38,2	46,4	10,0	4,5	0,9			
45- الاتصال بالمعلم الغائب للاطمئنان عليه	ت	42	54	9	4	1	4,20	0,81	9
	%	38,2	49,1	8,2	3,6	0,9			
46- التضامن مع المعلمين الذين يمررون في ظروف قاسية	ت	49	51	8	1	1	4,34	0,69	6
	%	44,5	46,4	7,3	0,9	0,9			
47- التعامل مع أولياء الأمور بروية وحكمة وتفهم ردة فعلهم تجاه أي مشكلة تخص التلاميذ	ت	35	65	7	1	2	4,18	0,74	10
	%	31,8	59,1	6,4	0,9	1,8			
48- التعامل مع التلاميذ باعتدال دون حزم او لين بما يصب في مصلحتهم بالدرجة الأولى	ت	42	58	8	1	1	4,28	0,65	7
	%	38,2	52,7	7,3	0,9	0,9			
49- تفهم حالة التلاميذ الذين تغيبوا عن المدرسة لوقت طويل بسبب الحرب او المرض	ت	42	63	3	1	1	4,34	0,56	6
	%	38,2	57,3	2,7	0,9	0,9			
50- تجنب اتخاذ موقف سلبي من المعلم الذي ظهر في أدائه ضعفا اثناء تطبيق المناهج المطورة	ت	41	56	9	3	1	4,21	0,78	8
	%	37,3	50,9	8,2	2,7	0,9			
51- الحرص على توفير مقاعد تتناسب اعدادها مع اعداد التلاميذ	ت	60	44	4	1	1	4,48	0,63	2
	%	54,5	40,0	3,6	0,9	0,9			
52- حث افراد المجتمع المحلي على المساعدة لإصلاح ما يمكن إصلاحه من اثاث مكسور (مقاعد، نوافذ، أبواب، ...)	ت	43	49	13	4	1	4,17	0,84	11
	%	39,1	44,5	11,8	3,6	0,9			
53- الحرص على صحة المعلمين والتلاميذ من خلال توعيتهم بضرورة الوقاية من الامراض والاوبئة	ت	53	53	2	1	1	4,43	0,63	4
	%	48,2	48,2	1,8	0,9	0,9			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لجميع الفقرات للمحور السادس							**4,29**	**0,49**	**موافق بشدة**

نلاحظ من الجدول السابق أن نظرة المعلمين لدور الإدارة المدرسية في توفير بيئة نفسية ومادية مريحة في ظل الظروف الصعبة هي نظرة إيجابية جداً بمتوسط حسابي وقدره 4,29 وهو أعلى من المتوسط المرجح في مقياس ليكرت الخماسي ويقابله درجة **(موافق بشدة)**. وجاء تفهم الإدارة المدرسية لظروف بعض المعلمين الذين تأذوا جسدياً او نفسياً من تداعيات الحرب على سورية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,49 وتعامل الإدارة المدرسية مع المعلمين بمودة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4,46 وأيضاً تفهم سبب تأخر او غياب بعض المدرسين في المرتبة الخامسة بمعدل 4,42 وهذا الأمر ضروري يفرضه البعد الإنساني للإدارة وأهمية دور الإدارة في تكوين علاقات إنسانية بينها و بين المرؤوسين من جهة و بين المرؤوسين مع بعضهم البعض من جهة أخرى (Kandaria, 2016). وقد جاءت فقرة الإدارة المدرسية وحرصها على توفير مقاعد تتناسب اعدادها مع اعداد التلاميذ بالمرتبة الثانية بمتوسط قدره 4,48 وذلك فرضته أيضاً الحرب وما سببته من فوضى في التوزع السكاني واكتظاظ المناطق الآمنة بالسكان مما أدى إلى تضخم عدد التلاميذ في مدارسها. ويعتبر توفير مقعد للتلميذ من أبسط شروط تحقيق العملية التعليمية ولكنه أيضاً من أهمها حتى يشعر التلميذ أولاً بالانتماء للصف وحتى يتمكن ثانياً من الجلوس والكتابة بشكل صحي. ثم جاءت فقرة حرص الإدارة المدرسية على صحة المعلمين والتلاميذ في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4,43 وهذا يعد استجابة للازمة الصحية التي سببها انتشار وباء كورونا وضرورة التوعية للحد من انتشاره وللتخفيف من آثاره السلبية على تقدم العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. نستطيع أن نلاحظ مما سبق حرص الإدارة المدرسية من وجهة نظر عينة البحث على توفير مناخ نفسي ومادي مريح في المدرسة مع وجود تفاوت بسيط بين متوسطات فقرات المحور. فيمكن أن نلاحظ من تحليل النتائج أن الإدارة المدرسية تعطي الألوية في توفير المناخ الصحي لداخل المدرسة ثم تتجه نحو الخارج، وهذا قد ظهر في الفقرة ذات الرتبة 10 و11 التي تخص أولياء الأمور وضرورة التعامل معهم بمودة ومعالجة ردود أفعالهم بحكمة وضرورة طلب المساعدة من أفراد في المجتمع المحلي لإصلاح بعض الأعطال في المدرسة.

الفرضية الأولى . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على استبانة دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات المناهج المطورة تبعاً لمتغير جنس المدير.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير جنس المدير تم استخدام اختبار t-test كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغير جنس المدير

المقارنة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحصائية	الدلالة الاحصائية
دور الإدارة المدرسية في التدريب المهني المستمر للمعلمين	ذكر	60	3,77	0,73	1,936	0,002	دال
	انثى	50	3,98	0,37			
دور الإدارة المدرسية في توفير الكتب المدرسية	ذكر	60	4,28	0,52	1,844	0,059	غير دال
	انثى	50	4,44	0,41			

دور الإدارة المدرسية في توفير تقنيات التعليم والوسائل الايضاحية	ذكر	60	4,08	0,69	2,523	0,088	غير دال
	انثى	50	4,32	0,43			
دور الإدارة المدرسية في اشراك أولياء الأمور في تطبيق المناهج المطورة	ذكر	60	3,81	0,74	1,593	0,057	غير دال
	انثى	50	3,99	0,50			
دور الإدارة المدرسية في توفير دليل المعلم	ذكر	60	4,08	0,74	2,010	0,244	غير دال
	انثى	50	4,32	0,44			
دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة نفسية ومادية مريحة	ذكر	60	4,23	0,54	1,384	0,413	غير دال
	انثى	50	4,36	0,42			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة في المدارس التي يديرها مديرون ذكور واناث فيما يخص جميع المحاور **عدا المحور الأول**، حيث يتضح من بيانات الجدول السابق أن المتوسط الذي حصل عليه المديرون الاناث بلغ (3,98) بانحراف معياري وقدره (0,37) وهو أعلى من المتوسط الذي حصل عليه المديرون الذكور والذي بلغ قيمة (3,77) بانحراف معياري وقدره (0,73)، كما جاءت نتيجة اختبار(ت) (1,936) بقيمة احتمالية (0,002) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0,05). ويمكن أن تعزى الفروق بين المديرين الذكور والإثاث فيما يخص الجهود المبذولة لمساعدة المعلمين على تحقيق التطوير في أدائهم المهني الى أن أغلب المعلمين في مدارس التعليم الأساسي حلقة أولى هم إناث نتيجة الاقبال الكبير للإناث على اختصاص معلم الصف في كلية التربية في جامعة البعث. فقد تجد المعلمة أن المدير **الانثى** أقرب إليها من المدير **الذكر** حتى تعبر لها عن الصعوبات التي تواجهها في صفها والمشكلات المهنية التي تعاني منها أو يمكن أن يعود السبب الى أن المديرة أكثر صرامة من المدير في التعامل مع المعلمات اللواتي لديهن صعوبات مهنية وتسعى جاهدة لتحسين مهاراتهن عن طريق اتباعهن لدورة تدريبية أو غيرها من أساليب التدريب. وقد يعزى ذلك أيضاً الى تفوق المديرين الإناث في القدرة على إدارة الوقت وهذا يتفق مع دراسة (المهيرات والبياتي، 2018)، فموضوع التدريب المهني للمعلمين يتطلب قدرة عالية على تنظيم الوقت وادارته من حيث وضع البرامج و التقيد بخطتها الزمنية و إيجاد المعلم البديل،...الخ.

الفرضية االثانية . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على استبانة دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات المناهج المطورة تبعاً لمتغير حجم المدرسة من حيث عدد الطلاب.

لمعرفة الفروق بين المتوسطات نستخدم اختبار احادي التباين one way ANOVA كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (13): نتائج تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات استجابات المعلمين على تبعاً لمتغير حجم المدرسة من حيث عدد الطلاب

دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة	متغير حجم المدرسة من حيث عدد الطلاب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
دور الإدارة المدرسية في التدريب المهني المستمر للمعلمين	كبيرة	3,94	0,57	3,636	0,030	دال
	متوسطة	3,85	0,55			
	صغيرة	3,35	0,79			
دور الإدارة المدرسية في توفير الكتب المدرسية	كبيرة	4,39	0,51	1,092	0,339	غير دال
	متوسطة	4,32	0,38			
	صغيرة	4,15	0,58			
دور الإدارة المدرسية في توفير تقنيات التعليم والوسائل الايضاحية	كبيرة	4,25	0,58	1,681	0,191	غير دال
	متوسطة	4,07	0,50			
	صغيرة	3,92	1,00			
دور الإدارة المدرسية في اشراك أولياء الأمور في تطبيق المناهج المطورة	كبيرة	3,95	0,63	0,763	0,469	غير دال
	متوسطة	3,83	0,67			
	صغيرة	3,70	0,75			
دور الإدارة المدرسية في توفير دليل المعلم	كبيرة	4,18	0,69	0,907	0,407	غير دال
	متوسطة	4,25	0,41			
	صغيرة	3,92	0,90			
دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة نفسية ومادية مريحة	كبيرة	4,29	0,51	0,098	0,907	غير دال
	متوسطة	4,30	0,43			
	صغيرة	4,21	0,64			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة تبعاً لمتغير حجم المدرسة في كل المحاور **عدا المحور الأول**، حيث يمكن أن نلاحظ تقارب في قيم المتوسطات في بقية المحاور. أما بالنسبة للمحور الأول يتضح من بيانات الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث جاءت قيمة (ف) 3,636 بقيمة احتمالية 0،030 وهي أصغر من 0،05. أن قيمة متوسط استجابات أفراد عينة البحث في المدارس الكبيرة بلغت (3,94) بانحراف معياري قدره (0,57) وهو أكبر من المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث في المدارس المتوسطة والذي بلغت قيمته (3,85) بانحراف معياري وقدره (0،55) وهو أكبر أيضاً من المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة في المدارس الصغيرة والذي بلغت قيمته (3،35) بانحراف معياري وقدره (0،79). ولمعرفة سبب الفروقات تم القيام باختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (14): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

دور الإدارة المدرسية في النمو المهني المستمر للمعلمين وفق متغير حجم المدرسة من حيث عدد الطلاب	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
كبيرة الحجم - - - صغيرة الحجم: متوسطة الحجم	0,588	0,030	دالة لصالح المدرسة كبيرة الحجم

يتضح لنا من الجدول السابق أن سبب الفروق الدالة احصائياً تعود للفرق بين المدارس ذات الحجم الكبير والمدارس ذات الحجم الصغير بفارق معنوي 0،588 حيث كانت القيمة الاحتمالية 0,030

وهي أصغر من 0,05 ويمكن تفسير ذلك بأن ازدياد حجم المدرسة يجعل القدرة على ضبط الأمور داخل المدرسة أمراً صعباً ويجعل المشاكل تبدو أكثر تعقيداً منها في المدراس الصغيرة ويظهر النقص في المتطلبات اللازمة لتطبيق المناهج كمشكلة بالغة التعقيد بسبب زيادة الطلب عليها مما يستدعي جهود أكبر من الإدارة المدرسية لتوفيرها.

الفرضية الثالثة . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على استبانة دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات المناهج المطورة تبعاً لمتغير الوضع الاقتصادي للمنطقة التي توجد فيها المدرسة.

لمعرفة الفروق بين المتوسطات تم استخدام اختبار احادي التباين One way ANOVA كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (15): نتائج تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوضع الاقتصادي للمنطقة التي تتواجد فيها المدارس

دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة	متغير الوضع الاقتصادي للمنطقة التي توجد فيها المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الاحصائية	الدلالة الإحصائية
دور الإدارة المدرسية في التدريب المهني المستمر للمعلمين	ممتاز	3,39	0,23	1,169	0,329	غير دال
	جيد جداً	3,92	0,79			
	جيد	3,96	0,41			
	وسط	3,73	0,70			
	سيء	3,92	0,05			
دور الإدارة المدرسية في توفير الكتب المدرسية	ممتاز	4,61	0,08	2,368	0,057	غير دال
	جيد جداً	4,11	0,62			
	جيد	4,45	0,40			
	وسط	4,38	0,47			
	سيء	4,08	0,17			
دور الإدارة المدرسية في توفير تقنيات التعليم والوسائل الايضاحية	ممتاز	4,07	0,10	0,742	0,565	غير دال
	جيد جداً	4,09	0,79			
	جيد	4,27	0,50			
	وسط	4,11	0,63			
	سيء	3,89	0,21			
دور الإدارة المدرسية في اشراك أولياء الأمور في تطبيق المناهج المطورة	ممتاز	3,87	0,35	2,321	0,062	غير دال
	جيد جداً	3,67	0,79			
	جيد	4,09	0,55			
	وسط	3,75	0,67			
	سيء	3,87	0,37			
دور الإدارة المدرسية في توفير دليل المعلم	ممتاز	4,00	0,00	0,743	0,565	غير دال
	جيد جداً	3,98	0,88			
	جيد	4,26	0,56			
	وسط	4,21	0,59			
	سيء	4,20	0,28			
دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة نفسية ومادية مريحة	ممتاز	4,50	0,14	1,719	0,151	غير دال
	جيد جداً	4,12	0,65			
	جيد	4,39	0,41			
	وسط	4,21	0,50			
	سيء	4,55	0,31			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة في كل المحاور تعزى لمتغير الوضع الاقتصادي للمنطقة التي توجد فيها المدرسة.

الفرضية الرابعة . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة على استبانة دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات المناهج المطورة تبعاً لمتغير الوضع الثقافي والاجتماعي للمنطقة التي توجد فيها المدرسة.

لمعرفة الفروق بين المتوسطات نستخدم اختبار احادي التباين one way ANOVA كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (16): نتائج تحليل التباين للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوضع الثقافي والاجتماعي للمنطقة التي تتواجد فيها المدارس

دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة	متغير الوضع الثقافي والاجتماعي للمنطقة التي توجد فيها المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة الاحصائية	الدلالة الإحصائية
دور الإدارة المدرسية في التدريب المهني المستمر للمعلمين	ممتاز	4,30	0,45	4,360	0,003	دال
	جيد جداً	4,03	0,40			
	جيد	3,84	0,57			
	وسط	3,77	0,56			
	سيء	2,97	1,41			
دور الإدارة المدرسية في توفير الكتب المدرسية	ممتاز	4,56	0,39	1,224	0,305	غير دال
	جيد جداً	4,38	0,50			
	جيد	4,29	0,48			
	وسط	4,41	0,38			
	سيء	4,00	0,92			
دور الإدارة المدرسية في توفير تقنيات التعليم والوسائل الايضاحية	ممتاز	4,39	0,46	4,777	0,001	دال
	جيد جداً	4,33	0,45			
	جيد	4,06	0,58			
	وسط	4,28	0,52			
	سيء	3,14	1,27			
دور الإدارة المدرسية في اشراك أولياء الأمور في تطبيق المناهج المطورة	ممتاز	4,10	0,68	2,496	0,459	غير دال
	جيد جداً	4,11	0,53			
	جيد	3,86	0,66			
	وسط	3,80	0,61			
	سيء	3,16	0,95			
دور الإدارة المدرسية في توفير دليل المعلم	ممتاز	4,34	0,38	3,360	0,012	دال
	جيد جداً	4,36	0,47			
	جيد	4,10	0,66			
	وسط	4,23	0,48			
	سيء	3,25	1,50			
دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة نفسية ومادية مريحة	ممتاز	4,63	0,37	2,075	0,089	غير دال
	جيد جداً	4,36	0,40			
	جيد	4,23	0,53			
	وسط	4,30	0,44			
	سيء	3,82	0,88			

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول دور الإدارة المدرسية في توفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة تعزى لمتغير الوضع الاجتماعي والثقافي للمنطقة التي تتواجد فيها المدارس فيما يخص المحور الثاني والمحور السادس، بينما أظهرت النتائج وجود فروق فيما يخص المحاور المتبقية فهناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة في دور الإدارة المدرسية في النمو المهني المستمر للمعلمين، حيث جاءت قيمة (ف) 4,360 بقيمة احتمالية 0,003 وهي أصغر من 0,05 ولمعرفة سبب الفروقات تم القيام باختبار المقارنات البعدية شيفيه كما هو موضح في الجدول التالي:

يوضح الجدول رقم (17): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

دور الإدارة المدرسية في النمو المهني المستمر للمعلمين تبعاً للوضع الثقافي والاجتماعي للمنطقة التي توجد فيها المدرسة	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
ممتاز - - - جيد جداً: جيد: متوسط: **سيء**	1,32937	**0,010**	**دال احصائياً لصالح التقدير ممتاز**
جيد جداً - - - ممتاز: جيد: متوسط: **سيء**	1,06197	**0,020**	**دال احصائياً لصالح التقدير جيد جداً**

يتضح من الجدول السابق أن سبب الفروق الدالة احصائياً بالنسبة لدور الإدارة المدرسية في النمو المهني المستمر للمعلمين تبعاً للمستوى الثقافي والاجتماعي هو الاختلاف في المتوسطات بين التقدير ممتاز والتقدير سيء والتقدير جيد جداً والتقدير سيء لصالح التقدير ممتاز وجيدا جداً بفارق معنوي قدره على التوالي 1,32937 و1,06197 وبقيم احتمالية قدرها على التوالي 0,010 و0,020 هي أصغر من 0,05. يمكن تفسير ذلك بأنه كلما زاد المستوى الثقافي والاجتماعي لأولياء الأمور تصبح قدرتهم على متابعة تطور أبنائهم في المدرسة أكبر وتزداد قدرتهم على ملاحظة نقاط الضعف في العملية التعليمية التي يخضع لها الأبناء في المدرسة وأيضاً تزداد قدرتهم على النقد الإيجابي للأداء المهني للمعلم من خلال متابعة واجبات أبنائهم واختبار مستوياتهم في المنزل والعكس صحيح. وقد أظهرت النتائج فروق في المتوسطات فيما يخص دور الإدارة المدرسية في توفير تقنيات التعليم حيث جاءت قيمة (ف) 4,777 بقيمة احتمالية 0,001 وهي أصغر من 0,05 ولمعرفة سبب الفروقات تم القيام باختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (18): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

دور الإدارة المدرسية في توفير تقنيات التعليم تبعاً للوضع الثقافي والاجتماعي للمنطقة التي توجد فيها المدرسة	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ممتاز - - - جيد جداً: جيد: متوسط: **سيء**	1,24490	0,018	**دال احصائياً لصالح التقدير ممتاز**
جيد جداً - - - ممتاز: جيد: متوسط: **سيء**	1,18681	0,006	**دال احصائياً لصالح التقدير جيد جداً**
متوسط - - - ممتاز: جيد: جيد جداً: **سيء**	1,13333	0,009	**دال احصائياً لصالح التقدير متوسط**

يتضح من الجدول السابق أن سبب الفروق الدالة احصائياً بالنسبة **لدور الإدارة المدرسية في توفير تقنيات التعليم** تبعاً للمستوى الثقافي والاجتماعي هو الاختلاف في المتوسطات بين التقدير ممتاز والتقدير سيء والتقدير جيد جداً والتقدير سيء والتقدير متوسط والتقدير سيء لصالح التقدير ممتاز وجيدا جداً ومتوسط بفارق معنوي قدره على التوالي 1,24490 و1,18681 و1,13333 بقيم احتمالية قدرها على التوالي 0,018 و0,006 و0,009 وهي أصغر من 0,05. يمكن تفسير ذلك بمستوى الوعي الذي يتحلى به أولياء الأمور المثقفين ومعرفتهم بأهمية الوسائل الايضاحية في العملية التعليمية وحرصهم على توفير تقنيات التعليم والوسائل الايضاحية ما أمكن واستعدادهم لمساعدة المدرسة على توفيرها من خلال صناعة بعض الوسائل البسيطة في المنزل مثلاً أو التبرع لشراء بعض الوسائل الايضاحية الضرورية. وكذلك أظهرت النتائج أنه هناك فروق بين المتوسطات فيما يخص دور الإدارة المدرسية في توفير دليل المعلم، حيث جاءت قيمة (ف) 3،360 بقيمة احتمالية 0،012 وهي أصغر من 0,05 ولمعرفة سبب الفروقات تم القيام باختبار المقارنات البعدية شيفيه كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (19): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

دور الإدارة المدرسية في توفير دليل المعلم تبعاً للوضع الثقافي والاجتماعي للمنطقة التي توجد فيها المدرسة	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
جيد جداً - - - ممتاز: جيد: متوسط: **سيء**	1,11923	0,023	دال احصائياً لصالح التقدير جيد جداً

يتضح من الجدول السابق أن سبب الفروق الدالة احصائياً لدور الإدارة المدرسية في توفير دليل المعلم تبعاً للوضع الثقافي والاجتماعي للمنطقة التي تتواجد فيها المدرسة هو الاختلاف في المتوسطات بين التقدير جيد جداً والتقدير سيء لصالح التقدير جيد جداً بفارق معنوي قدره 1,11923 وقيمة احتمالية قدرها 0,023 وهي أصغر من 0،05. ربما يعود ذلك لنفس السبب الذي تم الإشارة إليه سابقاً وهو وعي أولياء الأمور المثقفين وحرصهم على أن تكون العملية التعليمية مستوفية لجميع العناصر الضرورية لها وعدم وجود أخطاء فيها ودليل المعلم من العناصر المهمة التي تساعد المعلم على تفادي الأخطاء والحرص على دقة المعلومات وانتقاء الطريقة والوسيلة المناسبة لأهداف الدرس.

مقترحات البحث:

1. التأكيد على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في توفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة في الظروف الصعبة وضرورة الثناء عليها وتقديم الدعم لها بالطرق المختلفة من قبل السلطات التربوية العليا.

2. ضرورة استثمار الإدارة المدرسية للتكنولوجيا الحديثة ومواقع التواصل الاجتماعي بشكل أفضل لتقوية علاقة المدرسة مع أولياء الأمور من جهة ولتعويض الفاقد التعليمي للتلاميذ من جهة أخرى في حال حدوث أي انقطاع عن العملية التعليمية لأي سبب من الأسباب.

3. ضرورة العمل على تحقيق نوع من التشاركية وفق خطة واضحة بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور لتلبية متطلبات تطبيق المناهج المطورة بحيث يساعد ذلك أولياء الأمور على فهم أدوارهم وتشجيعهم للقيام بمبادرات تطوعية ليكونوا عون للمدرسة على تحقيق الأهداف التربوية للمناهج المطورة في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد.

4. اهتمام الإدارة المدرسية أكثر بتحفيز المعلمين على الابداع وتشجيع مبادراتهم التي تسمح بتوفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة كصناعة بعض الوسائل الايضاحية من مواد بسيطة وقليلة التكلفة.

5. أن تقوم مديرية التربية بإعطاء الأولوية في توفير متطلبات تطبيق المناهج المطورة للمدارس التي ترتفع فيها أعداد الطلاب لتلبية حاجات العملية التعليمية الزائدة في هذا النوع من المدارس.

المراجع العربية:

. الجنيبي, حمد بن رامس. (2014). *مدى فاعلية تبادل الزيارات بين معلمي التربية الإسلامية في انمائهم المهني ومعوقاتها من وجهة نظرهم بسلطنة عمان* [رسالة ماجستير]، جامعة السلطان قابوس، قاعدة دار المنظومة.

. الجيلاني، حسان، لوحيدي، فوزي. (2014). أهمية الكتاب المدرسي في العملية التربوية. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، (9) , 194. 210.

. جلال محمود، علي. (2014). *تصور مقترح لقواعد اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في ضوء الخبرات الإدارية العربية وتجارب الدول المتقدمة*، [رسالة دكتوراه]، جامعة دمشق.

. دياب، صباح محمد. (2012). فاعلية استخدام أسلوب الزيارات المتبادلة بين المعلمين في تنمية مهارة المعلم التدريسية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمنطقة بنها بجمهورية مصر، *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*. 2(1) 134.69.

. المهيرات، نورا، البياتي، عبد الجبار. (2018). مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية*، 45,(4)، ملحق 3.

. حشايكة، شيرين عدنان إسماعيل، (2016)، *دور الإدارة المدرسية في توفير البيئة الآمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها*، [رسالة ماجستير]، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية نابلس.

. حميد، عبد فتحي، صدام محمد، اسراء غانم. (2018). *انعكاسات الإدارة المدرسية على تنفيذ المناهج الدراسية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة من وجهة نظر المشرفين التربويين*. المؤتمر العلمي الأكاديمي الدولي التاسع، إسطنبول.

. سعد, رائد نعمان .(2018). *تحليل واقع التطوير التربوي في الجمهورية العربية السورية خلال الفترة الممتدة ما بين 2000-2004 وتقديم تصور مقترح للتطوير*، [رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه]، جامعة دمشق.

. سويلم، أميرة حمدي حامد. (2004). *تطوير الإدارة المدرسية الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين*، [رسالة ماجستير]، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

. الصرايرة، خالد احمد وعاطف محمد أبو حميد، (2016)، دور الإدارة المدرسية في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجتمع المدرسي، *مجلة دراسات العلوم الاجتماعية*، 43(4).

. طافش، محمود. (2004). *قضايا في الاشراف التربوي*. دار البشير.

. العابد، لينا. (2016). *التعاون بين الادارة المدرسية والتلميذ وتأثيره على التحصيل الدراسي في المرحلة الثانوية*، [*رسالة* ماجستير في علم اجتماع *التربية*]، جامعة محمد خيضر بسكرة.

. عبد السلام، عبد السلام مصطفى. (2006). *تطوير مناهج التعليم لتلبية متطلبات التنمية ومواجهة تحديات العولمة*، مؤتمر التعليم النوعي ودوره في التنمية البشرية في عصر العولمة. جامعة المنصورة.

. عبد الله النحيلي، علي احمد. (2010). دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين. *مجلة جامعة دمشق*، 26 (1 و2).

. العبد لله، فواز، كحيل، عثمان. (2013). *الإدارة المدرسية والصفية وتشريعاتها*. جامعة دمشق.

. عطوي، جودت عزت. (2001). *الإدارة التعليمية والاشراف التربوي أصولها وتطبيقها*، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان.

. علي، عيسى. (2015). *إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة*. جامعة دمشق.

. علي، غانم، ناصر، نايفة، ثناء، رشا. (2014). درجة تواجد الازمات التربوية في ظل الازمة الحالية، بحث ميداني في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية*، 36(4).

. غنام، لمى (2010)، *تصور مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الموجهين الاختصاصيين والمديرين والمدرسين في مدينة دمشق*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة دمشق.

. الغامدي، فهد بن محمد احمد. (2013). دور الإدارة المدرسية في تفعيل مختبرات العلوم دراسة ميدانية على المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديري المدارس ومحضري المختبرات في محافظة الطائف. [رسالة ماجستير]، كلية التربية، جامعة ام القرى.

. كحيل، أمل. (2015). أنموذج مقترح لتطوير إدارة الازمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، *مجلة جامعة دمشق*، 31(2).

. محي، مائدة ماردان، جبر، ندية خلف. (2017). تطوير المناهج التربوية من وجهة نظر المدرسين في مدارس التعليم الثانوي في محافظة البصرة. *مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية*، 42 (5).

. ملحم، عطية. (2002). وجهات نظر معلمي الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي حول بعض صعوبات تنفيذ المناهج الجديدة. *مجلة الأستاذ*. 2(209).

. المناعمة، عمر احمد عبد الغني. (2005). *دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية*، [رسالة ماجستير]، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

. مصطفى، يوسف. (2005). *الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم* جديد، ط1، دار الفكر العربي

. الهاجري، سالم سعد. (2020). درجة ممارسة المشرفيين التربويين للإشراف الاكلينيكي من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت، *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 46 (177)، 345. 382.

. وزارة التربية. (2004). *النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي*. دمشق.

. يوسف، آصف حيدر. (2020). دراسة تقويمية لمنهاج الدراسات الاجتماعية للصف الخامس الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينتي دمشق واللاذقية واحتياجات تطبيقه، *المجلة التربوية الالكترونية السورية*، (0).

المراجع الأجنبية:

- Chevaillier, T. (2006). *Les nouveaux rôles des chefs d'établissement secondaire***.** UNESCO, Paris.
- Lemieux, O. et Bernatchez, J. (2020). *COVID-19 et gestion de crise en milieu scolaire. Bulletins du GRIDE (2)* https://www.gride-qc.ca/wp-content/uploads/2020/08/ Bulletin_gride_V2N2_17.08.2020-Final-2.pdf
- Lemieux, O. Bernatchez,J et Michèle, Delobb, A. M. (2021). Gestion de crise et éducation au Québec : les représentations des directions

d’établissement sur les rôles et responsabilités des acteurs scolaires en temps de COVID-19. *Revue Interventions économiques*, n 66.

- Kandaria, itab. (2016**).** *La contribution des personnels de direction dans la réussite des élèves. Etude des cas de directeurs adjoints de lycées agricoles publics français*. [Thèse de doctorat]. Université de Toulouse-Jean Jaurès.
- Kinnear, P. Colin, G. (2000). *SPSS facile, appliqué à la psychologie et aux sciences sociales. Maîtriser le traitement de données. (N. Huet, trad.***)**. Bruxelles: De Boeck.

مصادر أخرى: معجم المعاني الجامع عن الانترنت عبر الرابط التالي:

https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar.