

دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص

ميساء زكية أ.د. محمد إسماعيل د. ايمان شروف

ملخص

هدف البحث الحالي إلى تعرف دور مديري مدارس التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج الدراسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (150) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية العنقودية، وقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مؤلفة من (40) بند موزعة على ستة مجالات لقياس دور المدير بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- جاء دور مديري مدارس التعليم الأساسي من الحلقة الثانية بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج الدراسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص بدرجة متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير/ دكتوراه) و(دبلوم).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير (الدورات التدريبية).

الكلمات المفتاحية: دور - مديري المدارس - تميز أداء المعلمين - تنفيذ المناهج - مدينة حمص.

**The role of basic education school principals In teachers' excellence
in implementing the curriculum from the point of view of teachers In
the city of Homs**

Abstract

The current research aimed to identify the role of primary school principals (grades 2) in enhancing teacher performance in curriculum implementation, from the perspective of teachers in Homs. The researcher used a descriptive–analytical approach. The research sample consisted of 150 male and female teachers, selected using cluster random sampling. The researcher designed a questionnaire comprised of 40 items distributed across six domains to measure the principal's role in enhancing teacher performance in curriculum implementation. The most important findings were:

- The role of primary school principals (grades 2) in enhancing teacher performance in curriculum implementation, from the perspective of teachers in Homs, was found to be moderate.
- There were statistically significant differences at the 0.05 level between the mean scores of the sample members' responses attributable to the variable of (academic qualification), favoring those with a Master's/PhD degree and (Diploma).
- There were no statistically significant differences at the 0.05 level between the mean scores of the sample members' responses attributable to the variable of (years of experience). There are no statistically significant differences below the significance level of 0.05 in the average scores of the sample members' responses attributable to the variable (training courses).

Keywords: role – school principals – excellence in teachers’

performance – curriculum implementation – Homs city

مقدمة:

من الخصائص البارزة للعصر الحالي تغير أحداثه، وتراكم معارفه وتنوعها وتميزه بالمنافسة وذلك لتحقيق أفضل المستويات بكل المجالات وخاصة التربية ولذلك فإن تحقيق الأهداف بمستويات منخفضة لم يعد غاية تقف عندها جهود المؤسسات التربوية والتعليمية والأفراد بل أصبح الوصول إلى درجة عالية من التميز والإتقان في مستويات الأداء هو المطلب الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات التربوية.

وتعتبر الإدارة المدرسية العنصر المحرك في تحقيق الأهداف التعليمية والتعلمية وحجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية، لأنها ترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك، ولمقدرتها على تطوير وتنمية مواردها البشرية والمادية (عطوي، 2014) ويتوقف نجاح المدرسة كمؤسسة تعليمية على ذلك أيضاً، واستناداً لهذا لابد من النظر إلى إدارة مبادرة، ومدركة، وفاعلة ترتقي بأداء معلمها وتلبي الاحتياجات وصولاً للتميز.

وباعتبار المعلم الركيزة الأساسية في تنفيذ المنهاج والعملية التعليمية فإن أي تحديث في المناهج وطرائق التدريس لا يمكن أن يتم دون وجود معلم كفء مؤهل (ثابت، 2013). وتتجلى أهمية دور مديري المدارس في العملية التربوية كونها تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل. وبالتالي يعد مدير المدرسة القائد التربوي المسؤول عن نجاح المدرسة وتطورها وتميزها، فهو المكلف بالقيام بالأعباء الوظيفية في المدرسة. حيث يلعب دوراً مهماً في رفع وتميز أداء المعلم. دور المدير باعتباره المسؤول الأول عما ينتج من مخرجات وعليه تقع مسؤولية الإشراف على كافة العمليات الإدارية والتربوية والتعليمية، فالكفاءة تقاس من خلال ما يتحقق من تميز في إنجاز الأهداف التربوية (الفوزان، 2004، 5)

ويمثل التعليم الأساسي باعتباره مرحلة تعليم إلزامي لجميع الأطفال من عمر ٦ _ ١٥ صيغة تعليمية ذات فكر تربوي معاصر بما يتضمنه من مقومات ومفاهيم بدأت تأخذ طريقها إلى نظم التعليم في معظم الدول ويصاحب التعليم الأساسي في الحلقة الثانية أهم مرحلة عمرية للإنسان، حيث يتم فيها إعداد التلميذ للحاضر والمستقبل، وتنشئته تنشئة ناجحة وتكوين السمات الأساسية لشخصيته المستقبلية (إسماعيل 2014، 401) ما يستدعي وجود إدارة فعالة قادرة على ذلك من خلال مدير يمتلك مهارات إدارية تمتاز برفع أداء المعلمين وتساعد على التحسين المستمر.

من هنا يأتي دور مدير المدرسة في تميز أداء معلميه، لما له من تأثير كبير على تحسين الجودة في تنفيذ المناهج الدراسية ونوعية التعليم التي تعكس فعالية النظام التعليمي، والذي سيكون أكثر فاعلية من خلال إشرافه ورقابته المستمرة في المدرسة بصفته القائد المقيم وذلك بأن يمتلك مهارات الإشراف على أداء المعلمين في مجالات تنفيذ المناهج الدراسية المتمثلة في (أهداف المنهج الدراسي، تنفيذ محتوى المنهج، الإدارة الصفية، طرائق تدريس المنهج الدراسي، الوسائل التعليمية، التقويم) لنتمكنوا من الوصول إلى التميز و التقدم بالمسيرة التعليمية و التعليمية و النهوض بها لتحقيق الأهداف المرجوة.

1- مشكلة البحث:

تشكل الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي أهمية كبرى في مجال التربية والتعليم. حيث أنها الإدارة التنفيذية التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية والتربوية وتطبيقها داخل المدرسة، وتأتي فاعلية السلوك القيادي لمديري المدارس من حيث قيادة التنظيم الإداري للمدرسة من ناحية، ومن حيث القيادة التوجيهية ومتابعة النشاطات التعليمية لرفع أداء المعلمين وبالتالي رفع فاعلية تنفيذ المناهج الدراسية، و رفع التحصيل العلمي والمهاري للتلاميذ من خلال معلمين متميزين.

ومن خلال الدراسات التي تناولت دور مدير المدرسة في تطوير ورفع وتنمية وتحسين أداء المعلمين وذلك من خلال إشرافه على أدائهم في تنفيذ المنهج الدراسي، كدراسة إجراوي وآخرون (2016)، و دراسة أبو زلطة (2021) والتي أوصت بإجراء مزيد من البحوث والدراسات النوعية حول دور المدير في عملية نمو المعلم، ودراسة دلومو (Dlomo،2021) التي سعت للكشف عن دور مديري المدارس في التطوير المهني للمعلمين، ودراسة حامدي (2021) التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي، ودراسة قنديرية (2022) التي بينت الأدوار الإدارية اللازمة والمطلوبة لمديري المدارس لتطبيق المناهج المطورة. وكذلك دراسة

شتيات (2022) حيث أكدت على تأثير القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات المدارس في جميع مجالات الدراسة وعلى وجه الخصوص العملية التدريسية، و هذا أشارت إليه دراسة زعرب وآخرون (2023) حيث تبين وجود علاقة قوية وتكاملية بين درجة الإشراف ومستوى تطور وارتفاع الأداء لدى المعلمين وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى وصول المعلم إلى درجة التميز وهذا ما يعرف بالأداء المتميز لدى المعلم. وأشارت دراسة ابو كوش (2023) في نتائجها إلى أن دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، ودراسة المعولية (2023) والتي هدفت تعرف دور منح جائزة مزون العلم للتميز لفئة المعلم المتميز في تحسين الأداء التعليمي والتدريسي للمعلمات، ودراسة عبد الحفيظ (2023) التي هدفت لرصد واقع دور مديري مدارس التعليم الابتدائي في تحقيق الفاعلية التعليمية، ودراسة صبيرة وراوية (2024) التي تعتبر الإدارة المدرسية العنصر المحرك والأساسي في تحسين ورفع أداء الأساتذة وكفاءاتهم في مرحلة التعليم الابتدائي وبالتالي تعزيز جودة التعلم. ودراسة السعافين والطويسى (2024) التي أوصت بتعزيز الاهتمام بإجراء دراسات في مجال التميز التربوي وبخاصة أداء المعلم في الميدان. ودراسة إمبيرال (Imperial، 2025) التي تؤكد على ضرورة تبني مديري المدارس مناهج قيادية أكثر فاعلية.

وبناءً على توصيات المؤتمرات التي تتناول النهوض بالمنظومة التربوية كالمؤتمر العلمي المنعقد في جامعة حمص بعنوان "كليات التربية في تحقيق الريادة المجتمعية" وبالتعاون مع اليونسكو (2023) (4 - 5 تشرين الأول والذي أوصى بأهمية الشراكة والتعاون بين وزارتي التعليم العالي والتربية لبناء الشخصية القيادية، وتعزيز دور كليات التربية لتحسين تنفيذ العملية التعليمية. مما يستدعي إجراء بحوث ترصد واقع أدوار القائمين على تنفيذ المناهج لاسيما مديري المدارس والمعلمين.

وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي يمثله المدير في تحسين ورفع أداء المعلمين لاحظت الباحثة أن المديرين الذين يمارسون مهام الإشرافية وزيارة الصفوف باستمرار وتوجيه أداء معلمهم نحو الأفضل لهم أثر بتميز هذا الأداء وينجحون في خلق بيئة محفزة تساهم في رفع ونمو أداء المعلمين ومع ذلك يبقى هناك فجوات في فهم طبيعة هذا الدور ومن هنا تبرز أهمية البحث في استكشاف واقع دور مديري مدارس التعليم الأساسي من منظور علمي ميداني في تحقيق التميز، و نتيجة لما سبق عرضه من نتائج الدراسات وتأكيداً وتعزيزاً له قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية الملحق (1) في فترة تراوحت ما بين 4/2 و 23/4/2026 في عدة مدارس لمرحلة التعليم الأساسي في مدينة حمص اختيرت

بطريقة عشوائية. وقد تم القيام بالدراسة من خلال إجراء مقابلات شخصية تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة لتعرف آراء المشرفين التربويين والمديرين، وذلك بهدف تعرف آرائهم حول:

- أهم الأدوار والأساليب القيادية والإدارية المتبعة من قبل المدراء في رفع مستوى أداء المعلمين في تنفيذ المناهج الدراسية الحالية.
- مدى مساهمة هذه الأدوار في توجيه المعلمين أثناء تنفيذ أبرز مكونات المنهاج الدراسي المتمثلة بالمجالات التالية (أهداف المنهاج، محتوى المنهاج، والإدارة الصفية، وطرائق التدريس والوسائل التعليمية، وعمليات التقويم).
- الخطوات المتبعة من قبل مدير المدارس كمشرف مقيم ليميز أداء معلميه في تنفيذ المناهج الدراسية. وتوصلت الباحثة من خلال نتائج المقابلة للآتي: إن (85.71%) يتبعون أساليب إدارية تقليدية لتنفيذ الخطط الموضوعية وتعزو الباحثة أن ذلك قد يكون لتركيزهم على مهامهم الإدارية أكثر من الإشرافية وجميعهم يلجؤون في تفويض مهمة دورهم في تحسين أداء المعلمين في تنفيذ المناهج إلى المشرفين التربويين. ولا يعتمدون الزيارات الصفية لتحسين أداء المعلمين وتعزو الباحثة الأمر لاعتماد مدراء المدارس على المعلمين فقط في تنفيذها وإهمال مهامه كمشرف مقيم، وأن (71.42%) يقتصر على جهودهم الإدارية في تنفيذ المناهج الدراسية ككل ويغيب عنهم أهمية اتباع أساليب إشرافية تساهم في تحسين مستمر لهذا التنفيذ تشمل كل مكون من مكوناته وتعزو الباحثة الأمر لعدة أسباب قد تعود لكثافة محتوى المناهج الدراسية من ناحية وكثرة مسؤولياتهم من جانب آخر، وفي ضوء ما سبق ونظراً لأهمية هذا الدور في تحسين العمل وانعكاساته الإيجابية على أداء المعلمين، ذلك أن المدير بوصفه مشرف مقيم يؤثر في أداء المعلمين ويحفزهم على التميز، وبجني معهم النجاحات المأمولة والقابلة للتحقيق، تولدت لدى الباحثة فكرة القيام بهذا البحث لغرض التعرف على واقع دور مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج. وعليه يتحدد سؤال مشكلة البحث بالآتي:

ما دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص؟

2- أهمية البحث:

تتحدد أهمية البحث في النقاط الآتية:

- قد يسهم هذا البحث في زيادة الوعي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدينة حمص بدورهم في تميز أداء معلميه وفاعليتهم كمشرفين مقيمين في إدارة المدارس وضرورة امتلاكهم لها.
- ما يمكن أن يتوصل إليه هذا البحث من نتائج قد تلفت نظر المسؤولين بمديرية التربية لأهمية تدريب المديرين في التعليم الأساسي على ممارسة أدوارهم بفاعلية وكفاءة كمشرفين قائمين على تنفيذ المناهج الدراسية.
- ما يمكن أن يتوصل إليه هذا البحث من نتائج قد تسهم في توجيه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم لاسيما المشرفين التربويين إلى ضرورة إدراج مهارات الإشراف الهادفة إلى رفع مستوى أداء المعلمين ضمن معايير تقييم أداء المديرين، بما يساعد على موضوعية التقييم وفعاليته.
- تبصير مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بأهمية الأخذ بأسلوب الإشراف والتوجيه نحو تميز الأداء بتنفيذ المناهج ضمن مجالات البحث الحالي (أهداف المنهاج الدراسي، محتوى المنهاج، الإدارة الصفية، طرائق تدريس المنهاج الدراسي، الوسائل التعليمية، التقويم) وذلك في ضوء نتائج التطبيق.
- تسليط الضوء على مفهوم التميز لدى المعلمين خاصة أن التميز في الأداء بات من متطلبات العصر الحالي لمواجهة التغيرات في تنفيذ المنهاج والعملية التعليمية، ويعد هذا البحث من الأبحاث القليلة - على حد علم الباحثة - التي أجريت في مدارس مدينة حمص، إذ لم تجد الباحثة أية دراسات محلية حول دور مديري المدارس بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج.
- 3- أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يلي:
 - الكشف عن دور مديري مدارس التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج في مدينة حمص من وجهة نظر المعلمين.
 - الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة دور مديري المدارس بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).
- 4- فرضيات البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمدير.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج وفقاً لمتغير الدورات التدريبية للمدير.
- 5- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:**
- **الدور:** يعرف بأنه: "السلوك المتوقع من الفرد أو المركز الذي يشغله في مجتمع ما، ويرتبط الدور بوضع محدد للمكانة داخل المجتمع، أو موقف اجتماعي معين عندما يضع الفرد عناصر مركزه من حقوق وواجبات موقع التنفيذ" (البوات، 2022، 46).
 - **وتعرف الباحثة دور مدير مديري المدارس إجرائياً بأنه:** مجموعة الممارسات الإشرافية والفنية التي يقوم بها المدير كقائد محلي، ومشرف مقيم في مدرسته؛ بغرض تميز معلميه ورفع أدائهم في تنفيذ المنهاج الدراسي من خلال توجيههم ضمن ستة مجالات (أهداف المنهاج الدراسي، محتوى المنهاج الدراسي، الإدارة الصفية، طرائق تدريس المنهاج الدراسي، الوسائل التعليمية، التقويم) وتمثل بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث عند الإجابة عن بنود أداة البحث الحالي (الاستبانة).
 - **التميز:** "هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف" (مقداد وبابا، 2017، 123).
 - **وتعرفه الباحثة تميز المعلمين في تنفيذ المناهج إجرائياً بأنه:** المهارات والقدرات التي يمتلكها المعلمين في تنفيذ المناهج الدراسية بمدارس التعليم الأساسي من الحلقة الثانية بتميز وكفاءة وفاعلية ضمن ستة مجالات (أهداف المنهاج الدراسي، محتوى المنهاج، الإدارة الصفية، طرائق تدريس المنهاج الدراسي، الوسائل التعليمية، التقويم).

6- الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضع دور مديري المدارس في تطوير أو تحسين أو تمكين أداء المعلمين لتنفيذ العملية التعليمية ولعل أهمها ما يلي:

- الدراسات العربية:

دراسة سعيد (2015) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية بالمدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط. في المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحسين النمو المهني للمعلمات من وجهة نظر المعلمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمات وإداريات هذه المرحلة واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي (التحليلي)، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (156) من معلمات وإداريات المرحلة الثانوية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: حصل عموم دور الإدارة المدرسية على (موافقة بدرجة كبيرة) و حصل النمو المهني للمعلمات على أعلى متوسط، يليه شؤون الطالبات، وأخيراً المنهج الدراسي بمتوسط وجميعها بدرجة (كبيرة)، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة حول دور الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية باختلاف متغير الوظيفة، وذلك لصالح الإداريات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

دراسة ثمالي (2018) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز لدى المعلمين في مدينة الطائف من وجهة نظرهم. في المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة تعرف وجهة نظر المعلمين في مدينة الطائف السعودية حول دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز لديهم، وتكونت عينة الدراسة من (80) معلماً ومعلمة (36) من الذكور، و(44) من الإناث في مدارس مدينة الطائف، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لدراستها وتكونت من (25) فقرة. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05, \alpha \geq 0$) من وجهة نظر المعلمين حول دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز لدى المعلمين تعزى لمتغير الخبرة والجنس والمؤهل العلمي والتخصص.

دراسة أبو علوش (2019) بعنوان: دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في لواء بني كنانة. في الأردن. هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مدير المدرسة في التنمية المهنية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، واختيرت بأسلوب غرضي قصدي اعتمد الباحث الاستبانة.، و المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية: ان

دور مديري المدارس في تنمية المعلمين مهنيًا جاء بدرجة منخفضة وإن المديرات يعطين الأولوية في تنمية المعلمات بمجال طرائق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية بينما يعطي مديرو المدارس هذا المجال المرتبة الأخيرة، كذلك توصلت نتائج الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مديري المدارس في تنمية المعلمين مهنيًا تعزى لمتغير الجنس، أو المرحلة التعليمية.

دراسة عبد الحفيظ (2023) بعنوان: "دور مديري مدارس التعليم الابتدائي في تحقيق الفاعلية التعليمية بمحافظة البحر الأحمر". في مصر. هدفت الدراسة رصد واقع القيادة التعليمية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي كمدخل لتحقيق الفاعلية التعليمية بمحافظة البحر الأحمر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ واعتمدت استبانة والمنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة بلغت (800) معلمًا ومعلمة بمدارس التعليم الابتدائي، وكشفت نتائج الدراسة الميدانية على أن درجة التحقيق الفاعلية التعليمية بالمدارس الابتدائية بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة التعليمية جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة من المعلمين، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تحقيق الفاعلية التعليمية في المدارس الابتدائية لعينة الدراسة من المعلمين تبعاً لمتغير النوع، ولمتغير الدرجة الوظيفية والمؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة.

دراسة أبو كوش (2023) بعنوان: "دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية العربية في النقب". في فلسطين.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية العربية في النقب، ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة بلغ عددها (68) مديراً ومديرة، وتم استخدام الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية العربية في النقب كانت كبيرة جداً، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر أفراد العينة حسب متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ـ الدراسات الأجنبية:

دراسة دلومو (Dlomo, 2021) بعنوان: "دور مديري المدارس في التطوير المهني للمعلمين في ثلاث مدارس ثانوية". في جنوب إفريقيا.

THE ROLE OF PRINCIPALS IN SCHOOLBASED TEACHER PROFESSIONALDEVELOPMENT IN THREE SECONDARYSCHOOLS

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس في الأداء المهني للمعلمين في المدارس تطوير . وتألف مجتمع الدراسة من ثلاث مدارس ثانوية. أعلنت وزارة التعليم أنها مدارس بدون رسوم و الشريحة الخمسية الأولى والثانية والثالثة على التوالي، لأنها تقع في مجتمعات ذات مستوى اجتماعي فقي الخلفيات الاقتصادية. أجريت الدراسة ضمن حلبة في مركز الإدارة في كالزولو ناتال. واعتمدت منهج دراسة الحالة النوعية. و تم إجراء مقابلة شبه منظمة وتم جمع الوثائق. لتسعة مشاركين أي مقابلة ثلاثة مديرين وستة معلمين. و أظهرت النتائج أن مديري المدارس يقومون بإشراك المعلمين في التوجيه والتوجيه ونظام إدارة الجودة الشاملة الأنشطة. ومع ذلك، أفاد مديرو المدارس بشكل فردي أنهم يقومون بتطوير المعلمين على المستوى المهني مجتمعات التعلم (PLCs)، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، وأكد جميع المديرين مسؤوليتهم في توفير القيادة المهنية وكانوا قادرين على التأثير الإيجابي في تطوير المعلم، و أشارت البيانات التي تم جمعها إلى أن المديرين الثلاثة يوفرون الموارد وتخصيص الوقت للتطوير المهني.

دراسة إمبريال (Imperial, 2025) بعنوان "أدوار مديري المدارس في تطبيق المناهج الدراسية: دراسة حول تأثير القيادة في تحسين الممارسات التعليمية للمعلمين" في الفلبين

Roles of Head Teachers In the Implementation of the Curriculum: A Study on Leadership Influence In Enhancing Instructional Practices Of Teachers

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أدوار مديري المدارس في تطبيق المناهج الدراسية وتأثيرها على تحسين الممارسات التدريسية للمعلمين. من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت الدراسة البحث في التحديات التي تواجه مديري المدارس في أداء مسؤولياتهم القيادية. وباستخدام المنهج المختلط، الذي يدمج البيانات النوعية والكمية لتقديم تحليل شامل. تكشف النتائج أن مديري المدارس، من بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، يُظهرون مستوى منخفضاً نسبياً من التحفيز الفكري والإلهام، وفقاً لآراء المعلمين المشاركين في الدراسة، وأفاد مديرو المدارس بمواجهة تحديات كبيرة في أداء واجباتهم بفعالية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يمكننا إبراز أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يلي:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

- المنهج؛ حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهو ما اعتمدته معظم الدراسات السابقة كدراسة أبوعلوش (2019)، أبو كوش (2023)، عبد الحفيظ (2023).
- الأدوات؛ حيث استخدمت الدراسة الحالية أداة الاستبانة وهو ما اعتمدته أغلب الدراسات المعروضة سابقاً كدراسة ثمالي (2018)، عبد الحفيظ (2023)، و أبو كوش (2023)، و إمبيرال (Imperial،2025).
- العينة، حيث نلاحظ أن الدراسات السابقة كانت موجهة للمعلمين كدراسة سعيد (2015)، ودراسة ثمالي (2018)، ودراسة عبد الحفيظ (2023)، ودراسة دلومو (Dlomo,2021) و تختلف مع بعض الدراسات السابقة في العينة كدراسة أبو علوش (2019)، ودراسة أبو كوش (2023)، ودراسة إمبيرال (Imperia,2025).
- تناولها لمتغير مستقل دور مديري مدارس التعليم الأساسي والمتغير التابع أداء المعلمين كدراسة ثمالي (2018) و أبو كوش (2023)، ودراسة إمبيرال (Imperia,2025) و تختلف معها من حيث المتغير التابع كدراسة سعيد (2015) وعبد الحفيظ (2023).
- متغيرات البحث (المؤهل العلمي و سنوات الخبرة) كدراسة أبو علوش (2023)، دراسة ابو كوش (2023) وتختلف مع الدراسات السابقة في متغير الدورات التدريبية الذي يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها موجهة إلى المعلمين في مدارس التعليم الأساسي في الحلقة الثانية، ومتغير الدورات التدريبية.

7- الإطار النظري:

دور مدير المدرسة:

- يعرف الدور بأنه: "نمط الأفعال أو التصرفات التي يتم التعامل معها بشكل مقصود أو بشكل عارض والتي يقوم بها شخص ما في موقف يتضمن تفاعلاً". (ابراهيم، 2011)

ويعرف مدير المدرسة بأنه: يعرف السيد (2015) مدير المدرسة بأنه "قائد تربوي وإداري على مستوى مدرسته يتميز بخصائص ومهارات تطلبها طبيعة الأدوار التي يتطلب منها تنفيذها وممارستها في إدارته لمدرسته" (السيد، 2015، 123). ويعرف أيضاً بأنه المسؤول المباشر أمام الإدارة التربوية عن إدارة المدرسة ونظامها وانضباطها، وهو المرجع لجميع العاملين في المدرسة من معلمي الفئة الأولى والمدرسين، ومدرسين مساعدين، وإداريين وهو المسؤول عن تحقيق الأهداف بما ينسجم مع السياسة التربوية للقطر، وعن مراقبة سير عملية التدريس وأعمال الهيئة التعليمية والتدريسية والمستخدمين، وهو المسؤول عن سلوك التلاميذ وتطوير تقدمهم في الدراسة. (وزارة التربية، 2004).

ويعرف مدير المدرسة في مدارس التعليم الاساسي في الحلقة الثانية في البحث الحالي بأنه: الشخص المسؤول عن إدارة المدرسة بجميع صفوفها التي تتكون من ستة صفوف دراسية (من السابع إلى التاسع) بما فيها من معلمين وإداريين وتلاميذ وعاملين، وقيادة عمليات التعليم فيها وإدارته وبما يقدمه من دعم وتطوير لأداء المعلمين في تنفيذ المنهاج الدراسي.

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه الشخص المعين رسمياً في وزارة التربية والتعليم السورية بوصفه مدير مدرسة ليكون مسؤولاً مباشراً في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها (الإدارية والتعليمية والاجتماعية، والإشراف على أداء المعلمين في تنفيذ المناهج الدراسية) لتحقيق بيئة تعلم أفضل والعمل على تهيئة كل السبل والإمكانات لتحقيق الأهداف المدرسية في أقل وقت وجهد وبإتقان وتميز.

أي إن إدارة المؤسسات التعليمية والمدارس تحديداً تتطلب من المدير القيام بمجموعة من الأدوار المتعددة والمتنوعة وليرصل بمستوى أداء معلميه إلى مستوى عال الأمر الذي يستلزم من مدير المدرسة أن يكون مشرف دائم ومقيم أثناء تنفيذ المعلم للمنهاج الدراسي من صياغة أهداف ووضع خطط دراسية، وتنفيذ المحتوى العلمي، وإدارة الصف، وانتقاء طرائق التدريس المناسبة والوسائل التعليمية، وآليات التقويم الملائمة وتوجيه المعلم نحو أفضلها ليحقق تميز في تحقيق أهداف العملية التعليمية والتعليمية.

أهمية دور مدير المدرسة في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:

إن الموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمستخدمين وأولياء الامور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة تتطلب منه أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو هؤلاء جميعاً، وإن من أهم أدوار المدير تهيئة المناخ التعليمي الإيجابي والمناسب، الذي يسهم في مساعدة المعلمين للقيام بعمليات التعليم، ولذا فعليه أن يتحمل مسؤولياته المتعددة مثل : إدارة المدرسة بكفاءة والإشراف على المعلمين، والتعامل مع المجتمع

والتعامل مع المنهاج وعملية تعليم وتعلم التلاميذ والبناء المدرسي ، وما إلى ذلك من أمور ذات مساس بالعمليات التي يشتمل عليها النظام التعليمي في مستواه الإجرائي ، وهذه المهام تعكسها مواد تخصصية تسهم في صقل فكر مدير المدرسة وبناء شخصيته بشكل يمكنه من القيام بدوره بالشكل الأفضل. (الكمالي وآخرون، 2018).

مهام مدير المدرسة:

إن مدير أو مديرة المدرسة هما المسؤول الأول عن العمل المدرسي من حيث الإشراف المباشر على الجميع لاسيما أداء المعلمين ومتابعة أعمالهم وتوجيههم وتقويمهم، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لرفع كفاءة أداء العمل التربوي أو التعليمي في مجالات المدرسة المختلفة والتي من الإشراف على التدريس وتنفيذ المناهج المدرسية وتدريب المعلمين والمعلمات وتوجيههم. (الفوزان، 2005، 134). كما يسهم مدير المدرسة باعتباره مشرفاً مقيم بعدد من المهام أبرزها:

1. التوجيه والمتابعة للعمل المدرسي.
2. تحسين أداء المعلمين و تطوير قدراتهم.
3. تأمين وتوفير الوسائل التعليمية واستخدامها.
4. الزيارات الصفية وتقويم المعلمين ومتابعة التلاميذ، ورعاية شؤون المتعلمين.
5. تنمية أداء المعلمين مهنيًا وتشمل : تنمية المعلم في مادة التخصص، وتنمية المعلم تربويًا (إبراهيم، 2011). مما سبق ترى الباحثة أن مدير المدرسة أصبح في عصرنا الموسوم بالمنافسة يؤدي مجموعة من الأدوار تتكامل لتنفيذ المناهج وتحقيق أهداف مدرسته ومن أبرزها الارتقاء بأداء المعلم في سبيل تحقيق الأفضل.

الدور الإشرافي لمديري المدارس: لمدير المدرسة أدوار ينبغي عليه القيام بها باعتباره المشرف المقيم على أداء المعلمين في تنفيذ المناهج الدراسية ، ويوضح ذلك عطوي (2014، 255-254) ومنها:

- التخطيط الفعال: حيث يعد خطة لعمله بالتعاون مع المعلمين جهات أخرى ويحدد حاجات المعلمين في المدرسة، كما يوجه ويساعد المعلمين في إعداد خططهم التدريسية.
- التنمية المهنية للمعلمين: من خلال توفير مصادر للمعلومات حول المواضيع التربوية والمدرسية، وتقديم معلومات حديثة باعتماد أساليب إشراف مختلفة.

- إدارة الصفوف: يساعد المعلمين على الإدارة الفعالة لصفوفهم، وحل مشكلات والانضباط والنظام التي تواجههم داخل الصف و أثناء تنفيذ الدرس.
- تقويم العملية التربوية في مدرسته: من خلال تقويم أداء المعلمين وفق معايير محددة، وإجراء البحوث لحل مشكلات معينة، كما يساعد المعلمين في وضع اختبارات تحصيلية وتشخيصية ، وتوظيف نتائج ذلك في تحسين أدائهم.

وترى الباحثة أنه لكي ينجح مدير المدرسة في القيام بمهامه ومسؤولياته وأدواره و ليساهم بتميز المعلمين في تنفيذ المنهاج الدراسي ينبغي له أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات لاسيما التالية:

- الإلمام الكافي بكيفية تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.
- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها وخصائص متعلميها.
- القدرة على التعامل مع الآخرين وتوجيههم بطريقة بناءة لاسيما المعلمين.

وللزيارة الصفية دور في رفع أداء المعلم عندما يحدد مدير المدرسة هدفه منها وذلك بتنمية المهارات والخبرات لديه في مجال صياغة الأهداف وتنفيذ المحتوى واختيار طرائق التدريس المناسبة والوسائل التعليمية الحديثة واعتماد آليات تقويم وفق معايير الجودة وذلك يتم من خلال رصد الأنشطة التعليمية وملاحظة التفاعل الصفّي، والوقوف على أثره على التلاميذ من قبل مديري المدارس.

- **تميز المعلمين: يُعرف التميز بأنه:** "مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل ناتج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع وترابط مجموعة من المتغيرات مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المرسومة في المنظمة بكفاءة وفاعلية في إطار سياسة المنظمة" (أبو ناصر و الحطاب، 2022، 68)، وعرف مقدار وبابا (2017، 123) تميز الأداء بأنه: "قدرة الفرد على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة، بدون مجال للخطأ أو الانحراف " والمعلم المتميز: هو من يصمم بيئة التعلم ويشخص مستويات طالبه ويصف لهم ما يناسبهم من المواد التعليمية ويتابع تقدمهم ويرشدهم ويوجههم حتى تتحقق الأهداف المطلوبة ليكونوا أفراد مبدعين ومنجحين (جائزة التعاون للمعلم المتميز، 2022).

كما يعرف الأداء المتميز للمعلم على أنه القدرة على تحقيق أداء عالي الجودة في عملية التدريس والتعلم، و نتائج تعلم متفوقة للطالب. ويشمل هذا الأداء المتميز قدرة المعلم على تصميم وتطبيق

استراتيجيات تدريس فعالة وتوفير تجارب تعليمية تحفز الطالب وتساعدهم على تحقيق أقصى قدر من التقدم الأكاديمي. (زعرى وآخرون، 2023) ، و يرتبط نجاح المؤسسات بأداء العاملين فيها، لذلك باتت تسعى للتميز والابتكار بالعمل لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج من خلال تنمية مهاراتهم الشخصية والمهنية وتطوير أنفسهم، وفي مهنة التعليم التي نعتبرها أرقى المهن لأهميتها في تكوين الشخصية الناجحة كان للمعلم فضل العملية التعليمية وبالتالي وكان لابد من التركيز على الأداء المتميز لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي لمعرفة مدى تميزهم في تنفيذ المناهج الدراسية من خلال أدائهم التدريسي وتحديدًا في هذه المجالات (أهداف المنهاج الدراسي، محتوى المنهاج الدراسي، الإدارة الصفية، طرائق التدريس، الوسائل التعليمية، التقويم)، والتي تناولتها الباحثة في البحث الحالي كمجالات لتميز المعلم في تنفيذ المنهاج الدراسي حيث تعتبر أهم المجالات التي قد تكون ذي علاقة وثيقة بدور مدير المدرسة الإشرافي وتتأثر به بصورة واضحة. وترى الباحثة تميز المعلمين في تنفيذ المناهج بأنه: قدرة المعلم على إنجاز مهامه المكلف بها بكفاءة وفاعلية تميزه عن زملائه، في مجال صياغة الأهداف، وتنفيذ المحتوى والإدارة صفية، واختيار طرائق التدريس المناسبة والوسائل التعليمية الحديثة واعتماد آليات تقويم شاملة لتنفيذ المنهاج الدراسي داخل الصف وتتضمن الخبرة والمهارة التي يمتلكها المعلم من أجل تحقيق أهداف المنهاج الدراسي بفاعلية ودرجة من التميز و بأسرع وقت وأقل جهد وفق الموارد المتاحة وذلك من خلال إشراف مدير مدرسته على أدائه وتوجيهه نحو الأفضل، بما يتناسب مع متطلبات العملية التعليمية.

أهمية التميز: زاد الاهتمام في الحقول العلمية التي ترتبط مفهوم التميز والأداء المتميز، فقد ظهر بعدة مفاهيم، حيث يعتبر أسلوباً شاملاً للعمل والذي يركز على الموازنة بين أهداف المؤسسة، وزيادة نجاحها في الأمد البعيد، وأن الأداء المتميز هو عملية توفر الخدمات ذات الجودة العالية المعتمدة على المبادئ العلمية، مع الالتزامات العالية بثقافة الجودة الشاملة. (Dalrymple, 2009)، وحتى يتحقق الأداء المتميز، لابد من إثارة روح التنافس بين العاملين، فقد ينتج عن هذا التنافس إدراك العاملين أن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة، فيولد هذا الشعور الاعتزاز لدى الأفراد ويثير الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم. (Foot & Hook، 2008)

أهمية دور مدير المدرسة بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج: تبرز أهمية دور مدير المدرسة في تحسين ودعم الأداء التعليمي للمعلمين وتطوير قدراتهم التعليمية ليصلوا للتميز من خلال ممارساته الإشرافية والإرشادية وذلك من خلال:

- تطوير مهارات التدريس عبر تحليل النتائج التعليمية وتقييم المتعلمين وتطبيق أساليب التدريس الحديثة والفعالة والمبتكرة.
- توفير المساعدة والدعم في مجالات التدريس، بتوفير الموارد التعليمية والتكنولوجيا الحديثة والتدريب.
- تقديم التغذية الراجعة وتوجيههم بشأن نقاط القوة والضعف في أداء المعلمين، وتحديد المجالات التي يجب عليهم تحسينها وتطويرها.
- تحفيز المعلمين وتعزيز روح الانتماء لديهم والحماس لتحسين أدائهم التعليمي وتحقيق الأهداف التعليمية والإدارية.
- كما تتأثر العلاقة بين ممارسات المدير الإشرافية والفنية والأداء المتميز للمعلمين بالعوامل التالية:
- تطوير المهارات التعليمية: يُمكن أن يساهم الإشراف من قبل المدير في تطوير مهارات المعلمين التعليمية والإرشادية من خلال توفير التدريب والتوجيه المباشر والتعليقات البناءة على أدائهم، وذلك يؤدي إلى تحسين مهاراتهم التعليمية وبالتالي يمكن أن يساعد على تحسين الأداء المتميز للمعلمين.
- الملاحظات والتعليقات البناءة أثناء الزيارات الصفية: يتضمن تقييم ومراقبة أداء المعلمين وتزويدهم بالملاحظات البناءة. مما يسمح بتحسين مهاراتهم التدريسية ورفع مستوى الأداء التعليمي لديهم.
- التدريب والتوجيه: يمكن للإشراف بنوعه الإكلينيكي تقديم التدريب والتوجيه المباشر للمعلمين حول كيفية تحسين الأداء التعليمي، وتعزيز مهارات التدريس. وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المتميز للمعلمين.
- تحسين البيئة التعليمية: يمكن للإشراف تحسين البيئة التعليمية للمعلمين، وبذلك يمكن الوصول إلى تحسين الأداء المتميز للمعلمين (زعرى وآخرون، 2023، 350).

دور مدير المدرسة بتميز المعلمين:

إن رفع كفاءة المعلم من الأدوار الرئيسية المهمة لمدير المدرسة، وتحقيقاً لهذا الدور فإن الأمر يتطلب تنفيذ المراحل الآتية:

- زيارات مدير المدرسة للمعلمين في فصولهم لغرض التشخيص والتقييم. وهذه المرحلة تتطلب مهارات خاصة من مدير المدرسة مثل الإشراف المستمر، كما أن التنفيذ لها يتطلب أدوات قياس محددة.
- مرحلة الاستطلاع والتعرف على نقاط القوة لدى المعلم وما يملكه من قدرات، وعلى نقاط الضعف لديه وما يشوب أداؤه من تقصير من خلال متابعة التخطيط والإعداد للدروس لغرض التوجيه والتطوير.
- مرحلة التصنيف ويتم فيها تصنيف المعلمين حسب قدراتهم من حيث التمكن في الأداء وما يمتلكونه من طاقات إبداعية، وقد يؤخذ بذلك من خلال السجل التراكمي للأداء.
- مرحلة التدريب، ويتم فيها وضع البرامج والخطط للتنمية المهنية للمعلمين وذلك حسب تصنيفها، وتنفذ هذه المرحلة من خلال الأساليب الإشرافية التي تبنى عليها خطة رفع الكفاءة المهنية للمعلمين.
- مرحلة التقييم المستمر وذلك ضمن محطات ووقفات لتشخيص نقاط القوة والضعف ومن ثم التدريب والمتابعة مما يستدعي وجود سجل تراكمي لأداء المعلمين يمكن من خلاله تصنيف المعلمين في مكانهم المناسب، ويفيد السجل التراكمي في تحديد احتياجات المعلمين المهنية والأساليب التطويرية لأدائهم بما يعكس الصورة الفعلية والحقيقية لمستويات أداء المعلمين في المدرسة (الحويلة و الحويلة، 2009)

وترى الباحثة أن هذا الدور عندما يمارسه مديري المدارس باستمرار بهدف تحسين ودعم ورفع جودة أداء معلميه في تنفيذ المناهج الدراسية والارتقاء بهذا الأداء سيسهم بوصوله إلى قدر عال من الكفاءة والتميز.

8- إجراءات البحث:

1-8- منهج البحث: اقتضت طبيعة هذا البحث الاعتماد على المنهج الوصفي كونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والتربوية والإنسانية و الذي "يهدف إلى وصف للظاهرة

موضوع الدراسة من حيث صنعتها ومستوى وجودها في وضعها الراهن، والمتغيرات المؤثرة والمتأثرة فيها وتحليل وتفسير هذه البيانات والمعلومات (عليان، 2024، 11)

2-8- المجتمع الأصلي للبحث:

شمل المجتمع الأصلي جميع معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص، والبالغ عددهم (1415) معلماً ومعلمة ضمن (63) مدرسة، حسب الإحصائيات الواردة عن مديرية التربية في مدينة حمص وذلك في العام 2025 - 2026.

3-8- عينة البحث:

تكونت عينة البحث الحالي من (150) من المعلمين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة حمص تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية العنقودية حيث تم تقسيم مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي إلى عدة عناوين (مدارس) ثم اختيار (40) مدرسة من مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بطريقة عشوائية ونسبة 63.4% من المجتمع الأصلي، بعد ذلك تم اختيار أفراد عينة البحث داخل العناوين، فقد تم تطبيق أداة الدراسة على المعلمين التابعين لتلك المدارس التي وقع عليها الاختيار، وبلغ عددهم (150) معلماً ومعلمة ونسبة 10.6 % من المجتمع الأصلي. وقد تم الاعتماد في تحديد حجم العينة الممثلة للمجتمع الأصلي للمعلمين وفق المبررات الآتية:

1- تشير أبيات مناهج البحث العلمي منها (أبو علام، 2014) أن سحب نسبة تتراوح بين (10% إلى 20%) من المجتمعات التي تبلغ بضعة آلاف، يُعد حجماً ممثلاً ومستوفياً لشروط العينة الممثلة للمجتمع الأصلي، وعينة المعلمين الحالية (10.6%) تقع داخل هذا الحد.

2- تجانس مجتمع الدراسة الفعلي: يعمل معلمو ومعلمات مجتمع الدراسة في بيئة تنظيمية وتربوية مشتركة، ويخضعون لنفس اللوائح والأنظمة الإدارية الصادرة عن وزارة التعليم، مما يرفع تلقائياً من مستوى تجانس وجهات النظر والتقييمات الفعلي في الميدان (أي أن التباين الفعلي أقل بكثير من النسبة الافتراضية 50%). ووفقاً للحقائق الإحصائية، فإن المجتمعات المرتفعة التجانس لا تتطلب عينات كبيرة جداً لاكتشاف أبعاد الظاهرة وتفسيرها بكفاءة.

وفيما يلي توصيف المديرين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية الذين تم تقييم دورهم بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج من قبل المعلمين وفقاً لمتغيرات (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية للمدير)، كما في الجدول التالي.

ملاحظة: متغيرات المديرين تم وضعها في استمارة خاصة جمعتها الباحثة ثم قام المعلمون بتقييم دور المديرين بوجود المتغيرات التصنيفية التي تم أخذ بياناتها من قبل الباحثة.
الجدول رقم (1) توزيع (المديرين) وفقاً للمتغيرات التصنيفية

المتغير	التصنيف	عدد المديرين	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	20	50%
	دبلوم	14	35%
	ماجستير/ دكتوراه	6	15%
المجموع			40
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	7	17.5%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	37.5%
	15 سنة فأكثر	18	45%
المجموع			40
الدورات التدريبية	اتبعت دورات تدريبية في الإدارة	15	37.5%
	لم يتبع دورات تدريبية في الإدارة	25	62.5%
المجموع			40

4-8- حدود البحث:

- تمثلت حدود البحث بالآتي:
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني، العام (2025 / 2026)
- الحدود المكانية: (40) مدرسة من مدارس التعليم الأساسي الحكومية/ الحلقة الثانية في مدينة حمص.
- الحدود البشرية: المعلمين والمديرين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية في مدينة حمص.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على قياس دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج من وجهة نظر المعلمين في المجالات الآتية: (أهداف المنهاج الدراسي، تنفيذ محتوى المنهاج الدراسي، الإدارة الصفية، طرائق تدريس المنهاج الدراسي، الوسائل التعليمية، التقويم).

4-8- أدوات البحث:

- اعتمد البحث الحالي على الأداة الآتية:
- الاستبانة:

اعتمد البحث الحالي على استبانة موجهة إلى المعلمين لغرض تقييم دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج، وقد تم الاعتماد في إعداد هذه الاستبانة على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة مثل:

دراسة (أبو كوش، 2023؛ ثمالى، 2018؛ زعرب، 2023؛ سعيد، 2015؛ شتيت، 2022؛ عبد الحفيظ، 2023).

حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (49) بنداً موزعاً على سبعة مجالات تمثلت في (أهداف المنهاج الدراسي، محتوى المنهاج الدراسي، الإدارة الصفية، الأنشطة الصفية، طرائق تدريس المنهاج الدراسي، الوسائل التعليمية، التقويم).

ولغرض التحقق من صدق وثبات الاستبانة وإمكانية تطبيقها، اعتمدت الباحثة الآتي:

• صدق المحكمين:

اعتمدت الباحثة في سبيل التحقق من صدق الاستبانة على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية والبالغ عددهم (12) عضو هيئة تدريسية، واستناداً لملاحظاتهم فقد تم إجراء بعض

التعديلات عليها من حيث إعادة الصياغة وحذف بعض البنود كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) تعديلات المحكمين لأداة الاستبانة

العبارات المعدلة		
	العبارات المحذوفة	العبارات المعدلة
العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل	العبارات المحذوفة
يعدل المعلمون استراتيجيات التدريس بناءً على ملاحظات المدير.	يوجه المدير للمعلمين ملاحظات بناءً لتحسين طريقتهم في تقديم استراتيجيات وطرائق التدريس.	يحث المدير المعلمين لمراعاة التسلسل بين أهداف المنهاج وعرضها.
يتعاون المدير مع المعلمين بالحرص على وجود الوسيلة وجاهزيتها قبل تنفيذ الدرس.	يحرص المدير على ضرورة قيام المعلمين بالتأكد من جاهزية الوسيلة التعليمية قبل تنفيذ الدرس.	يزيد المدير من قدرة المعلمين في تنفيذ التقييمات المختلفة.
يشارك التلاميذ في عملية التقويم من خلال تقييمهم لأدائهم.	يحث المدير المعلمين على إتاحة الفرصة لتلاميذهم لتقويم أدائهم تقوياً ذاتياً.	حذف مجال الأنشطة الصفية ببوده السبعة.

وبعد إجراء التعديلات فقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (40) بنداً توزعت على ستة مجالات كما يلي:

- أهداف المنهاج الدراسي وقد تضمن (٦) بنود.

- محتوى المنهاج الدراسي وقد تضمن (٧) بنود.

- الإدارة الصفية وقد تضمن (6) بنود.

- طرائق تدريس المنهاج الدراسي وقد تضمن (7) بنود.

- الوسائل التعليمية وقد تضمن (7) بنود.

- التقويم وقد تضمن (7) بنود.

وتكون الاستجابة بحيث تتم الإجابة على عبارات الاستبانة بوضع إشارة من قبل المستجيب أمام كل عبارة في الحقل الذي يعبر عن رأيه، باستخدام مقياس ليكرت ثلاثي المجالات (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) وتتراوح درجات الاستبانة بين (40) درجة في حدها الأدنى و (120) درجة في حدها الأقصى.

• صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة مكونة من (30) من المعلمين في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية في مدينة حمص ممن لم يدخلوا ضمن عينة البحث، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات الاستبانة، وبين الدرجة الكلية للاستبانة وهذا مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) صدق الاتساق الداخلي لكل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة sig
1.	0.785*	0.000	21.	0.704**	0.000
2.	0.476**	0.000	22.	0.441**	0.000
3.	0.527**	0.000	23.	0.712**	0.000
4.	0.604**	0.000	24.	0.622**	0.000
5.	0.830**	0.000	25.	0.438*	0.000
6.	0.830**	0.000	26.	0.464*	0.000
7.	0.533**	0.000	27.	0.735**	0.000
8.	0.664**	0.000	28.	0.695**	0.000
9.	0.676**	0.000	29.	0.833**	0.000
10.	0.603**	0.000	30.	0.622**	0.000
11.	0.668**	0.000	31.	0.755**	0.000
12.	0.425**	0.000	32.	0.794**	0.000
13.	0.533**	0.000	33.	0.340	0.000
14.	0.735**	0.000	34.	0.721**	0.000
15.	0.915**	0.000	35.	0.764**	0.000
16.	0.807**	0.000	36.	0.762**	0.000

سلسلة العلوم التربوية أ.د. محمد إسماعيل د. إيمان شروف			مجلة جامعة حمص المجلد 48 العدد 11 عام 2026 ميساء زكية		
0.000	0.881**	.37	0.000	0.806**	.17
0.000	0.881**	.38	0.000	0.806**	.18
0.000	0.664**	.39	0.000	0.691**	.19
0.000	0.858**	.40	0.000	0.590**	.20

يتضح من الجدول السابق أنَّ هناك اتساق داخلي قوي بين كل بند والمجال الذي ينتمي إليه، مما يدل على أنَّ بنود الاستبانة لها علاقة قوية بهدف البحث عند مستوى الدلالة 0.05 حيث جاءت قيمة $sig > 0.05$ في جميع البنود، مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق.

- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بحساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية وهذا موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) قيمة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
أهداف المنهاج الدراسي	6	0.78	0.76
محتوى المنهاج الدراسي	7	0.82	0.80
الإدارة الصفية	6	0.72	0.71
طرائق تدريس المنهاج الدراسي	7	0.81	0.79
الوسائل التعليمية	7	0.79	0.76
التقويم	7	0.84	0.81
الثبات الكلي	40	0.87	0.85

يتضح من الجدول السابق أنَّ هناك ثباتاً مرتفعاً لمجالات الاستبانة، حيث بلغ الثبات الكلي (0.87) بطريقة ألفا كرونباخ، و(0.85) بطريقة التجزئة النصفية وهو ثبات عال. وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة أصبحت أداة الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة البحث.

6-8- نتائج البحث ومناقشتها:

أولاً: الإجابة عن أسئلة البحث:

ما دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج

من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص؟

لغرض الإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل بند من بنود الاستبانة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي الذي يتضمن ثلاثة مستويات أدناها (1) وأعلىها (3) وقد تم حساب طول الخلية في المقياس وذلك بحساب المدى

بين درجات المقياس، والحدود العليا والدنيا للفئات (2=3-1) ثم تقسيمه على 3 ليصبح طول الخلية (0.66=2/3) ثم تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الثلاثي، ويوضح الجدول التالي المقياس المستخدم في تفسير نتائج البحث.

الجدول رقم (5) المقياس المستخدم في تفسير نتائج البحث

الدرجة	المتوسط الحسابي	الدرجة
منخفضة	1 - 1.66	1
متوسطة	1.67 - 2.33	2
مرتفعة	2.34 - 3	3

وتوضح الجداول الآتية مستوى دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص، كما في الجدول الآتي.

الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات دور المدير بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات دور المدير بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج
5	0.53	1.69	أهداف المنهاج الدراسي
6	0.49	1.62	محتوى المنهاج الدراسي
3	0.54	2.10	الإدارة الصفية
2	0.67	2.20	طرائق تدريس المنهاج الدراسي
4	0.56	2.04	الوسائل التعليمية
1	0.53	2.26	التقويم
درجة متوسطة	0.40	1.99	الدرجة الكلية

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الاستبانة جاء (1.99) بانحراف معياري (0.40) وهذا يعني أن درجة موافقة عينة الدراسة على دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج قد جاء بدرجة متوسطة.

وتفسر الباحثة ذلك بأنه قد يعود إلى طبيعة المرحلة الانتقالية التي تعيشها سورية بعد التحرير والتي ترافقت مع مسؤوليات ومهام جديدة منها إعادة بعض الطلاب المنقطعين عن التعليم وفتح صفوف

إضافية، وتغيير في محتوى بعض المناهج، وتبديل بعض المعلمين ونقلهم من مدرسة لأخرى، وإقالة بعض المعلمين مما نتج عن ذلك وجود شواغر كثيرة، بالإضافة إلى الفترة التي جرى فيها تعيين معلمين جدد، وجميع ذلك شكل عبئاً إضافياً على عمل المديرين فأصبح التركيز على الشؤون الإدارية كوضع الخطط الدراسية ووضع خطط دمج المنقطعين عن التعليم مع صفوف تناسبهم مستواهم التعليمي، وكذلك إجراء اختبارات تحديد المستوى للمنقطعين لتحديد المرحلة التي ينتقلون إليها، فضلاً عن انشغال المدير بمراسلات كثيرة مع الجهات الأعلى لطلب معلمين جدد مكان المعلمين المستقلين، ومواجهة بعض القضايا الأساسية مثل مواعيد بدء وانتهاء الفصل الدراسي، واستراتيجيات تنفيذ الخطط العاجلة وتنظيم الأدوار بين المعلمين والعاملين في المدرسة، وهذا ربما قلل من إمكانية التركيز على الأمور التي تساعد في تحقيق التميز في تنفيذ الأهداف التربوية والتعليمية في المدرسة بكفاءة وفاعلية مثل أهداف محتوى المنهاج وكيف تنفيذ المعلمين للمنهاج وطبيعة الإدارة الصفية وقياس درجة فاعليتها وتوجيه المعلمين إلى طرائق التدريس والوسائل التعليمية الفعالة وتقويم أدائهم الأكاديمي. ويوضح الجدول التالي نتائج واقع دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج من وجهة نظر المعلمين في كل مجال من مجالات الاستبانة.

الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال أهداف المنهاج الدراسي

الرقم	أهداف المنهاج الدراسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يساعد المدير المعلمين في إعداد خطة فصلية تنظم تعلم محتوى المنهاج الدراسي.	1.96	0.88	1
2	يشرف المدير على تحضير المعلمين للدروس وفق الأهداف التعليمية المنشودة.	1.66	0.71	3
3	يناقش المدير المعلمين في كيفية صياغة الأهداف السلوكية للدرس بشكل صحيح (واضحة وقابلة للقياس).	1.95	0.89	2
4	يتأكد المدير من توزيع المعلمين الأهداف بين مجالات التعلم المعرفية والمهارية والوجدانية بصورة متوازنة.	1.54	0.72	4

5	0.64	1.53	يوجه المدير المعلمين لضرورة الربط بين الأهداف العامة والخاصة من ناحية والأهداف السلوكية التي توضع لكل درس.
6	0.65	1.53	يتابع المدير مستوى تمكن المعلمين من تحقيق أهداف المنهاج الدراسي.
درجة متوسطة	0.53	1.69	الدرجة الكلية

نلاحظ من الجدول السابق أنّ دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج في مجال أهداف المنهاج الدراسي قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (1.69) بانحراف معياري (0.53)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة ربما بسبب اعتياد المديرين على النمط التقليدي القائم على الاهتمام بتنفيذ اللوائح والقوانين والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية أكثر من الاهتمام بجودة العملية التعليمية ورفع كفاءتها مما ينعكس سلباً على وضع الخطط الإجرائية الهادفة إلى رفع مستوى أداء المعلمين في تنفيذ أهداف المنهاج الدراسي بما يساهم في السعي نحو تحويل الأهداف التعليمية في المنهاج الدراسي إلى نقطة قوة وتميز في معارف ومهارات التلاميذ، وربما هذا ما أدى إلى متابعة المدير للمعلمين في مجال أهداف المنهاج الدراسي بدرجة متوسطة.

ويؤيد ذلك التفسير حصول البند رقم 6 على المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة والذي ينص على " يتابع المدير مستوى تمكن المعلمين من تحقيق أهداف المنهاج الدراسي " بمتوسط حسابي (1.53) وانحراف معياري (0.65)، والبند رقم 5 والذي ينص على "يوجه المدير المعلمين لضرورة الربط بين الأهداف العامة والخاصة من ناحية والأهداف السلوكية التي توضع لكل درس" حيث حصل هذا البند على الترتيب ما قبل الأخير بدرجة ضعيفة وذلك بمتوسط حسابي (1.53) وانحراف معياري (0.64).

الجدول رقم(8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال محتوى المنهاج الدراسي

الرقم	محتوى المنهاج الدراسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
-------	-----------------------	-----------------	-------------------	---------

7	يتأكد المدير من أن المعلمين يمهدون لعرض محتوى المنهاج من خلال التهيئة الحافزة.	1.49	0.82	5
8	يوجه المدير المعلمين لطرح المحتوى من خلال الأسئلة تستثير عقول التلاميذ حسب طبيعة المرحلة التعليمية والصف الدراسي.	1.31	0.70	7
9	يساعد المدير المعلمين في تذليل العقبات التي تواجه المعلمين في تنفيذ المناهج الدراسية.	1.62	0.83	4
10	يوجه المدير المعلمين لطرح أسئلة تعزز التفكير النقدي والابداعي والاستنتاج لدى التلاميذ.	1.39	0.72	6
11	يوجه المدير المعلمين لتتبع الخبرات والمعارف التعليمية التي يعرضها ضمن محتوى المنهاج الدراسي.	1.80	0.81	2
12	بحث المعلمين لتعزيز تفاعل التلاميذ ومشاركتهم وإثارة دافعيتهم.	1.77	0.73	3
13	ينسق المدير مع المشرفين التربويين والمعلمين ذوي الخبرة من أجل معالجة جوانب القصور في المناهج الدراسية.	1.96	0.79	1
الدرجة الكلية		1.62	0.49	درجة منخفضة

نلاحظ من الجدول السابق أن دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي يتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج في مجال محتوى المنهاج الدراسي قد جاء بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (1.62) بانحراف معياري (0.49)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة ربما بسبب طبيعة العمل الإداري وكثرة الأعباء المرتبطة بالإدارة، فضلاً عن طبيعة الصورة الذهنية المتشكلة لدى المديرين حول الإدارة من حيث هي عملية تسيير شؤون المدرسة والإشراف على النتائج والمخرجات التعليمية بصورة أكثر من التركيز على نوعية العمليات المقدمة ودورهم في تحقيق جودة وتميز أداء المعلمين في تنفيذ محتوى المنهاج، وهذا ما انعكس سلباً على دورهم الرئيسي في توجيه المعلمين أثناء تقديم المحتوى التعليمي ومتابعة مشكلات المنهاج وتقييمه مع المعلمين ووضع خطط تطويرية لتحسين مستوى أداء المعلمين ومناقشة مشكلاتهم بالتعاون مع الموجهين التربويين، من جهة أخرى يعتقد كثير من المديرين أن متابعة

تنفيذ محتوى المنهاج الدراسي هو من عمل الموجهين التربويين وأن عملهم الأكثر أهمية من وجهة نظرهم هو متابعة مختلف جوانب العمل الإداري في المدرسة، وهذا ما أدى إلى أن يكون التركيز على إجابة المعلمين وتميزهم في تنفيذ المنهاج في درجة منخفضة كما نجد ذلك بصورة واضحة من البند 8 حيث حصل على الترتيب الأخير بدرجة منخفضة وينص " يوجه المدير المعلمين لطرح المحتوى من خلال الأسئلة تستثير عقول التلاميذ حسب طبيعة المرحلة التعليمية والصف الدراسي " حيث حصل هذا المؤشر على أدنى درجة بمتوسط حسابي (1.31) وانحراف معياري (0.70)، والبند رقم 10 والذي ينص على " يوجه المدير المعلمين لطرح أسئلة تعزز التفكير النقدي والابداعي والاستنتاج لدى التلاميذ " حيث حصل هذا البند على ترتيب ما قبل الأخير بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (1.37) وانحراف معياري (0.72).

الجدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الإدارة الصفية

الرقم	الإدارة الصفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
14	يحث المدير المعلمين على توفير مناخ صفي ملائم لحدوث التعلم.	2.08	0.82	4
15	يرشد المدير المعلمين إلى أهمية استخدام الإيماءات والتعبيرات الجسدية في ضبط الصف.	2.10	0.70	3
16	يرشد المدير المعلمين إلى كيفية حل المشكلات السلوكية والتعليمية التي قد تواجههم أثناء سير التدريس.	1.85	0.78	6
17	يحث المدير المعلمين على تعويد التلاميذ الانضباط الداخلي بدون استخدام العقاب.	2.23	0.68	2
18	يوجه المدير المعلمين لاعتماد النمط الديمقراطي في قيادة الصف.	2.36	0.72	1

19	ينمي المدير لدى المعلمين مهارات استخدام استراتيجيات الإدارة الصفية الفعالة.	2.01	0.76	5
الدرجة الكلية		2.10	0.54	درجة متوسطة

نلاحظ من الجدول السابق أن دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي يتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج في مجال الإدارة الصفية قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.10) بانحراف معياري (0.54).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإشرافية للمدير حول أداء المعلمين تكاد تنحصر في الزيارات الصفية الروتينية القائمة على التأكد من قيام المعلمين بتنفيذ الدرس ضمن وقت الحصة الدراسية دون الاهتمام بالموضوعات الأكثر أهمية لتحقيق تميز المعلمين في تنفيذ المناهج مثل الاهتمام بتميز المعلمين في الإدارة الصفية الفعالة للقاءات الدراسية، وتنمية مهاراتهم في تنفيذ استراتيجيات الإدارة الفعالة، ومتابعة ما يعترضهم من مشكلات سلوكية أثناء تقديم المحتوى التعليمي ووضع الخطط لعلاجها، وهذا ربما أدى إلى وجود درجة متوسطة من قيام المديرين بمتابعة طبيعة الإدارة الصفية للمعلمين، وتطوير مهاراتهم وأساليبهم في إدارة الصفوف، وهذا ما نستدل عليه من نتائج الجدول حيث حصل البند رقم 16 على أدنى ترتيب بدرجة ضعيفة وينص على " يرشد المدير المعلمين إلى كيفية حل المشكلات السلوكية والتعليمية التي قد تواجههم أثناء سير التدريس" بمتوسط حسابي (1.85) وانحراف معياري (0.78).

الجدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال طرائق تدريس المنهاج الدراسي

الرقم	طرائق تدريس المنهاج الدراسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
20	يوجه المدير المعلمين لاعتماد طرائق تحفز الدافعية للتعلم وترفع من مستوى الاستعداد للتعلم.	2.56	0.72	1
21	يشجع المدير المعلمين على استخدام أساليب تدريسية حديثة ومتطورة.	2.39	0.75	2
22	يجهز المدير للمعلمين متطلبات تنفيذ طرائق التدريس المختلفة داخل الصف (المساحة المناسبة، تنظيم المقاعد و التجهيزات اللازمة).	2.10	0.84	5

دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص

23	يحث المدير المعلمين على تنوع طرائق التدريس المستخدمة في تنفيذ المناهج الدراسي.	2.17	0.82	4
24	يؤكد المدير على المعلمين ضرورة استخدام الطريقة المناسبة لكل موقف تعليمي.	2.28	0.75	3
25	يوجه المدير للمعلمين ملاحظات بناءة لتحسين أسلوبهم في تقديم استراتيجيات وطرائق التدريس.	2.08	0.83	6
26	يوفر المدير برامج وأدوات تعليم إلكترونية متطورة يمكن للمعلمين استخدامها في شرح الدروس التعليمية.	1.94	0.86	7
الدرجة الكلية		2.20	0.76	درجة متوسطة

نلاحظ من الجدول السابق أنّ دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج في مجال طرائق تدريس المناهج الدراسي، قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.20) بانحراف معياري (0.76).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة معرفة المديرين بطرائق التدريس الفعالة من حيث أنواعها ومراحلها وكيفية تقديمها، وقلة إدراكهم لأهميتها في رفع مستوى تقديم محتوى المناهج الدراسي، فضلاً عن الاعتماد في تقييم أداء المعلم على نتائج الاختبارات الكتابية للمتعلمين، دون النظر إلى أسلوب المعلم في تقديم المحتوى التعليمي، ودرجة تمكنه من استخدام طرائق تدريسية متنوعة تناسب المرحلة العمرية للمتعلمين وتعكس تمكنه الأكاديمي وتميزه في مهنة التعليم. وهذا ما نستدل عليه من نتائج الجدول حيث حصل البند 26 على أدنى متوسط بدرجة متوسطة وينص على "يوفر المدير برامج وأدوات تعليم إلكترونية متطورة يمكن للمعلمين استخدامها في شرح الدروس التعليمية" بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.86).

الجدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الوسائل التعليمية

الرقم	الوسائل التعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
27	يوجه المدير المعلمين لانتقاء وسائل تعليمية مناسبة لخصائص التلاميذ النمائية.	2.19	0.57	3

28	يساعد المدير المعلمين لاستخدام وسائل تعليمية مناسبة لأهداف ومحتوى كل موضوع يرد في المنهاج الدراسي.	2.31	0.62	1
29	يساعد المدير المعلمين في ضبط العوامل الفيزيائية في الصف حرارة، كهرباء اللازمة لتشغيل الوسائل التعليمية.	2.11	0.57	4
30	يوجه المدير المعلمين لاستخدام أكثر من وسيلة في التنفيذ ليشمل جوانب المنهاج الدراسي.	1.84	0.72	6
31	يوجه المدير المعلمين لعرض الوسيلة التعليمية في الوقت المناسب للموقف التعليمي.	2.24	0.59	2
32	يحرص المدير على ضرورة قيام المعلمين بالتأكد من جاهزية الوسيلة التعليمية قبل تنفيذ الدرس.	1.97	0.67	5
33	يشجّع المدير المعلمين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المنهاج الدراسي.	1.67	0.74	7
الدرجة الكلية		2.04	0.56	درجة متوسطة

نلاحظ من الجدول السابق أنّ دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي يتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج في مجال الوسائل التعليمية قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.04) بانحراف معياري (0.56).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة وعي المديرين بأهمية الوسائل التعليمية في تسهيل إيصال المعارف والمعلومات للمتعلمين، وتوفير الجهد والوقت في العملية التعليمية، وهذا ما يقلل من تعاونهم مع المعلمين في توفير ما يحتاجونه من وسائل تعليمية والتأكد من جاهزيتها قبل استخدامها، وتوفير قاعة خاصة بالوسائل التعليمية وصيانتها، وتقييم جودتها من فصل لآخر، وهذا ما ينعكس بصورة سلبية على اهتمامهم بتوفير أدوات تعليم إلكترونية وأجهزة متطورة كأدوات ووسائل تساهم في رفع مستوى العملية التعليمية وزيادة إتقان المعلمين وتمكنهم من تنفيذ المناهج بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وربما يدعم ذلك حصول البند رقم 33 على أدنى متوسط بدرجة متوسطة وينص على "يشجّع المدير المعلمين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المنهاج الدراسي" بمتوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.56).

الجدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال التقويم

نلاحظ من الجدول السابق أنّ درجة دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز أداء المعلمين

الرقم	التقويم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
34	يشرك المدير المعلمين في عملية التقويم المختلفة لعناصر المنهاج الدراسي.	2.46	0.65	2
35	يوجه المدير المعلمين لاستخدام أدوات تقويم متنوعة (اختبارات، مشاريع، ملاحظات، استبانات).	2.01	0.75	7
36	يؤكد المدير على ضرورة التعامل مع مستويات التلاميذ حسب نتائج التقويم.	2.50	0.55	1
37	يزود المدير المعلمين بالتغذية الراجعة الواضحة حول أدائهم في تنفيذ المناهج بشكل مستمر.	2.25	0.59	4
38	يحث المدير المعلمين على تقييم مشاركات التلاميذ (مستوى تركيزهم، تفاعلهم، حماسهم للتعلم).	2.19	0.64	5
39	يحث المدير المعلمين على إتاحة الفرصة لتلاميذهم لتقويم أدائهم تقويمياً ذاتياً.	2.04	0.72	6
40	يوجه المدير المعلم لاستخدام نتائج التقويم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.	2.38	0.53	3
	الدرجة الكلية	2.26	0.53	درجة متوسطة

في تنفيذ المناهج في مجال التقويم قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.26) بانحراف معياري (0.53).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة ربما إلى قلة معارف المديرين حول أساسيات دورهم في تنفيذ عملية التقويم ليس كعملية إدارية تتعلق بتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين في المدرسة بل كعنصر أساسي من عناصر العملية التعليمية التي ينبغي الوقوف عليها ومتابعة المعلمين في كيفية تنفيذها، وهذا ما أدى إلى وجود درجة متوسطة من ممارسة المديرين لدورهم في متابعة عملية التقويم مع المعلمين وتوجيههم إلى أساليب قياس مستوى المعارف والمهارات لدى التلاميذ، إلى جانب قياس مستوى التفاعل والمشاركة والحماس التعليمي لديهم، فضلاً عن مساعدة المعلمين في مناقشة ما يعترضهم من صعوبات في عملية التقويم للمتعلمين، وربما نلاحظ ذلك في قلة توجيه المدير للمعلمين لاستخدام أسلوب التقويم الذاتي مع تلاميذهم والذي يعد من أكثر أساليب التقويم فعالية وتأثيراً في حفز التلاميذ وزيادة دافعيتهم للتعلم، فضلاً عن قلة توفير التدريب المهني المناسب للمعلمين حول أدوات التقويم

وأنواعها وكيفية استخدامها مع التلاميذ، وهذا ما نلاحظه من حصول البند رقم 35 على أدنى متوسط بدرجة متوسطة والذي ينص على "يوجه المدير المعلمين لاستخدام أدوات تقويم متنوعة (اختبارات، مشاريع، ملاحظات، استبانات)" بمتوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (0.75)، وكذلك البند رقم 39 على الترتيب ما قبل الأخير بدرجة متوسطة "يحث المدير المعلمين على إتاحة الفرصة لتلاميذهم لتقويم أدائهم تقويمياً ذاتياً" بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.72).

ثانياً: الإجابة عن فرضيات البحث:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة

البحث على استبانة دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير.

لغرض التحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova للكشف عن الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (13) تحليل التباين الأحادي لفروق متوسطات تقديرات المعلمين لدور المديرين بتميز أداء المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F لتحليل التباين	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة 0.05
أهداف المناهج الدراسي	بين المجموعات	119.286	2	59.643	6.280	0.002	دال
	داخل المجموعات	1396.108	147	9.497			
	المجموع	1515.393	149				
محتوى المناهج الدراسي	بين المجموعات	151.053	2	75.527	6.649	0.002	دال
	داخل المجموعات	1669.780	147	11.359			
	المجموع	1820.833	149				
الإدارة الصفية	بين المجموعات	187.106	2	93.553	9.625	0.000	دال

دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص

			9.720	147	1428.868	داخل المجموعات	
				149	1615.973	المجموع	
دال	0.000	120.907	1035.676	2	2071.353	بين المجموعات	طرائق تدريس المنهاج الدراسي
			8.566	147	1259.187	داخل المجموعات	
				149	3330.540	المجموع	
دال	0.000	11.430	156.253	2	312.506	بين المجموعات	الوسائل التعليمية
			13.670	147	2009.468	داخل المجموعات	
				149	2321.973	المجموع	
دال	0.000	8.117	104.558	2	209.116	بين المجموعات	التقويم
			12.882	147	1893.657	داخل المجموعات	
				149	2102.773	المجموع	
دال	0.000	20.499	4250.727	2	8501.453	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			207.361	147	30482.120	داخل المجموعات	
				149	38983.573	المجموع	

نستنتج من الجدول السابق أنَّ قيمة sig دالة إحصائياً عند الدرجة الكلية وعند جميع مجالات الاستبانة حيث نجد أن $sig > 0.05$ ، وبذلك نتوصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول واقع دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج في مدينة حمص تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمدير.

ومن أجل الكشف عن دلالة الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وذلك في كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الدرجة الكلية كما يلي.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على استبانة دور أداء المديرين بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أهداف المنهاج الدراسي	إجازة جامعية	10.3125	3.15263
	دبلوم	9.2400	2.93855
	ماجستير/دكتوراه	12.1000	3.14392
	الكلية	10.1933	3.18911
محتوى المنهاج الدراسي	إجازة جامعية	11.4750	3.49674
	دبلوم	10.3200	3.00639
	ماجستير/دكتوراه	13.5500	3.70597
	الكلية	11.3667	3.49576
الإدارة الصفية	إجازة جامعية	12.2375	2.65408
	دبلوم	12.1800	3.57822
	ماجستير/دكتوراه	15.5000	3.59092
	الكلية	12.6533	3.29324
طرائق تدريس المنهاج الدراسي	إجازة جامعية	11.9875	3.37336
	دبلوم	18.8000	2.57935
	ماجستير/دكتوراه	20.7000	1.34164

دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص

4.72786	15.4200	الكلية	الوسائل التعليمية
3.64655	13.6375	إجازة جامعية	
3.77689	14.0200	دبلوم	
3.69922	18.0000	ماجستير/دكتوراه	
3.94762	14.3467	الكلية	
3.71788	15.4875	إجازة جامعية	التقويم
3.52577	15.2400	دبلوم	
3.18343	18.8500	ماجستير/دكتوراه	
3.75667	15.8533	الكلية	
15.63864	75.7000	إجازة جامعية	الدرجة الكلية
12.63710	79.2400	دبلوم	
13.25102	98.7000	ماجستير/دكتوراه	
16.17513	79.9467	الكلية	

من الجدول السابق نلاحظ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الاستبانة وللدرجة الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وفيما يلي توضيح لنتائج الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (15) اختبار شيفيه للكشف عن الفروق بين متوسطات إجابات المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمدير

المجال	المؤهل العلمي للمدير (أ)	المؤهل العلمي للمدير (ب)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة sig
أهداف المنهاج الدراسي	إجازة جامعية	دبلوم	1.07250	0.159
		ماجستير/دكتوراه	-1.78750-	0.071
	دبلوم	إجازة جامعية	-1.07250-	0.159

0.003	-2.86000*	ماجستير / دكتوراه		
0.071	1.78750	إجازة جامعية	ماجستير / دكتوراه	
0.003	2.86000*	دبلوم		
0.168	1.15500	دبلوم	إجازة جامعية	محتوى المنهاج الدراسي
0.051	-2.07500-	ماجستير / دكتوراه		
0.168	-1.15500-	إجازة جامعية	دبلوم	
0.002	-3.23000*	ماجستير / دكتوراه		
0.051	2.07500	إجازة جامعية	ماجستير / دكتوراه	
0.002	3.23000*	دبلوم		
0.995	0.05750	دبلوم	إجازة جامعية	الإدارة الصفية
0.000	-3.26250*	ماجستير / دكتوراه		
0.995	-0.05750-	إجازة جامعية	دبلوم	
0.000	-3.32000*	ماجستير / دكتوراه		
0.000	3.26250*	إجازة جامعية	ماجستير / دكتوراه	
0.000	3.32000*	دبلوم		
0.000	-6.81250*	دبلوم	إجازة جامعية	طرائق تدريس المنهاج الدراسي
0.000	-8.71250*	ماجستير / دكتوراه		
0.000	6.81250*	إجازة جامعية	دبلوم	
0.052	-1.90000-	ماجستير / دكتوراه		
0.000	8.71250*	إجازة جامعية	ماجستير / دكتوراه	
0.052	1.90000	دبلوم		
0.848	-0.38250-	دبلوم	إجازة جامعية	الوسائل التعليمية
0.000	-4.36250*	ماجستير / دكتوراه		
0.848	0.38250	إجازة جامعية	دبلوم	
0.000	-3.98000*	ماجستير / دكتوراه		
0.000	4.36250*	إجازة جامعية	ماجستير / دكتوراه	

دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص

0.000	3.98000*	دبلوم		
0.929	.24750	دبلوم	إجازة جامعية	التقويم
0.001	-3.36250*	ماجستير/ دكتوراه		
0.929	-.24750	إجازة جامعية	دبلوم	
0.001	-3.61000*	ماجستير/ دكتوراه		
0.001	3.36250*	إجازة جامعية	ماجستير/ دكتوراه	
0.001	3.61000*	دبلوم		
0.397	-3.54000-	دبلوم	إجازة جامعية	الدرجة الكلية
0.000	-23.00000*	ماجستير/ دكتوراه		
0.397	3.54000	إجازة جامعية	دبلوم	
0.000	-19.46000*	ماجستير/ دكتوراه		
0.000	23.00000*	إجازة جامعية	ماجستير/ دكتوراه	
0.000	19.46000*	دبلوم		

نلاحظ من نتائج الجدول السابق ما يلي:

توجد فروق بين متوسطات إجابات المعلمين حول دور المديرين بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج في مجال (أهداف المنهاج الدراسي) وذلك بين المديرين من ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) و(ماجستير/ دكتوراه) لصالح المديرين من ذوي المؤهل العلمي ماجستير/ دكتوراه.

توجد فروق بين متوسطات إجابات المعلمين حول دور المديرين بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج في مجالي (محتوى المنهاج الدراسي) و(الإدارة الصفية) و(الوسائل التعليمية) و(التقويم) و(الدرجة الكلية) وذلك بين المديرين من ذوي المؤهل العلمي (إجازة جامعية) و(ماجستير/ دكتوراه) لصالح المديرين من ذوي المؤهل العلمي ماجستير/ دكتوراه، وكذلك توجد فروق بين المديرين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) و(ماجستير/ دكتوراه)، لصالح المديرين من ذوي المؤهل العلمي ماجستير/ دكتوراه.

توجد فروق بين متوسطات إجابات المعلمين حول دور المديرين بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج في مجال (طرائق تدريس المنهاج الدراسي) وذلك بين المديرين من ذوي المؤهل العلمي (إجازة جامعية) و(دبلوم) لصالح المديرين من حملة الدبلوم، وكذلك بين المديرين ذوي المؤهل العلمي (إجازة جامعية)

و (ماجستير/ دكتوراه) لصالح المديرين من حملة الماجستير/ دكتوراه، وبين المديرين ذوي المؤهل العلمي (دبلوم) و (ماجستير/ دكتوراه) لصالح المديرين من حملة الماجستير/ دكتوراه. بالتالي نلاحظ أنّ الفروق في كل المجالات وعند الدرجة الكلية قد جاءت لصالح المديرين من ذوي المؤهلات العلمية الأعلى (ماجستير/ دكتوراه ثم دبلوم).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن ذلك قد يعزى إلى أنّ المديرين من حملة الإجازة الجامعية قد لا يتوفر لديهم المستوى المناسب من المعلومات والمعارف والمهارات اللازمة للعمل في مجال إدارة المؤسسات التربوية، تلك المعارف والمهارات التي تصقل أداء المديرين وتجعلهم أكثر استعداداً لرفع مستوى الكفاءة والفعالية في العملية التعليمية من خلال السعي نحو التخطيط لتحقيق مستوى التميز في أداء المعلمين عند تنفيذ المناهج، وذلك قد يعود إلى تركيز المقررات الجامعية على طبيعة الإدارة من حيث المفهوم والأهمية والوظائف القائمة على (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم) والنظريات الإدارية وأساليب الإدارة، وإعطائها وزناً أكبر من السعي نحو ربطها بواقع العملية التعليمية ذات العناصر المتكاملة مع بعضها البعض من (أهداف المنهج الدراسي وتنفيذ المحتوى والإدارة الصفية وطرائق التدريس والوسائل التعليمية والتقييم)، فغالباً يرتبط محتوى المقرر الدراسي الجامعي بذكر النماذج الإدارية الحديثة دون تقديم نماذج عملية تطبيقية يمكن ترجمتها لواقع ملموس في أثناء ممارسة مهنة الإدارة، بينما نلاحظ أنّ المقررات الجامعية في مرحلة الدبلوم غالباً ما تكون مرتبطة بالواقع العملي فيتم التركيز على إعداد مديرين يتمتعون بدرجة مرتفعة من المهارات والمعارف التي يحتاجونها في أثناء ممارسة الإدارة في المدارس، فيتم التدريب على كيفية مواجهة المشكلات التعليمية من خلال عرض أبرز الاستراتيجيات والأساليب ذات الفعالية في رفع مستوى العملية التعليمية، وهذا ما يرفع من مستوى الوعي بأهمية دور المدير في تجويد العمل ومسؤوليته في تحسين مستوى أداء المعلمين ومعاونتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات من خلال التخطيط لبرامج مكثفة ترفع من مستوى الأداء لدى المعلمين وتساعد في وصولهم لمستوى التميز.

بينما في مرحلة الماجستير والدكتوراه نجد أنها تصقل مهارات المديرين العملية وتجعلهم أكثر اطلاعاً على النماذج الإدارية المعاصرة التي تؤكد على ضرورة تقديم الدعم والمساندة لجميع العاملين في مختلف جوانب عملهم فيطبقون ذلك على المدارس ويقدمون الدعم الكافي للمعلمين في مختلف نواحي عملهم التعليمي بدءاً من متابعة الأهداف وتنفيذ المحتوى وتطوير استخدامهم لطرائق التدريس وتنمية ممارساتهم في الإدارة الصفية وتوفير ما يلزم من الوسائل التعليمية وانتهاءً بالتقويم من حيث تطوير

أدائهم في تقويم التلاميذ، وربط كل ذلك بما يجري بشكل حقيقي داخل الغرف الصفية، ومناقشة المعلمين في كل جزئية والتعاون معهم في تحسين مستوى أدائهم سعياً نحو تحقيق التميز.

وهذا ما جعل الفروق لصالح المديرين ذوي المؤهلات العلمية (ماجستير/ دكتوراه) ثم (دبلوم). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ثمالي، 2013) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين حول دور المديرين في تحقيق التميز لدى المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما تختلف نتيجة هذه الفرضية مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت متغير المؤهل العلمي مثل دراسة (أبو كوش، 2023) ودراسة (عيد الحفيظ، 2023) اللتان توصلتا إلى عدم وجود فروق بين المديرين في أدوارهم نحو تحسين العملية التعليمية ورفع مستوى أداء المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة

البحث على استبانة دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في

تنفيذ المناهج وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمدير.

لغرض التحقق من صحة الفرضية استخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova للكشف عن الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمدير، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (16) تحليل التباين الأحادي للفروق المتوسطات وفقاً لمتغير عدد سنوات خبرة لمدير

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F لتحليل التباين	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
أهداف المنهاج الدراسي	بين المجموعات	8.813	2	4.407	0.430	0.651	غير دال
	داخل المجموعات	1506.580	147	10.249			
	المجموع	1515.393	149				
	بين المجموعات	2.496	2	1.248	0.101	0.904	غير دال

			12.370	147	1818.337	داخل المجموعات	محتوى المنهاج الدراسي
				149	1820.833	المجموع	
غير دال	0.092	2.422	25.775	2	51.549	بين المجموعات	الإدارة الصفية
			10.642	147	1564.424	داخل المجموعات	
				149	1615.973	المجموع	
غير دال	0.556	0.590	13.250	2	26.501	بين المجموعات	طرائق تدريس المنهاج الدراسي
			22.476	147	3304.039	داخل المجموعات	
				149	3330.540	المجموع	
غير دال	0.568	0.568	8.908	2	17.816	بين المجموعات	الوسائل التعليمية
			15.675	147	2304.157	داخل المجموعات	
				149	2321.973	المجموع	
غير دال	0.903	0.102	1.463	2	2.925	بين المجموعات	التقويم
			14.285	147	2099.848	داخل المجموعات	
				149	2102.773	المجموع	
غير دال	0.530	0.637	167.482	2	334.963	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			262.916	147	38648.610	داخل المجموعات	

				149	38983.573	المجموع
--	--	--	--	-----	-----------	---------

نستنتج من الجدول السابق أنّ قيمة sig غير دالة إحصائياً عند الدرجة الكلية وكذلك بالنسبة لجميع مجالات الاستبانة حيث نجد أن $\text{sig} > 0.05$ ، وبذلك نتوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول واقع دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج في مدينة حمص تعزى إلى متغير سنوات خبرة المدير.

وتفسر الباحثة عدم وجود فروق بين المديرين وفق سنوات الخبرة إلى طبيعة الإدارة المركزية الهرمية القائمة على فرض اللوائح والقوانين الجامدة، والاعتماد على التطبيق الحرفي للقانون أكثر من السعي نحو تطوير ممارسات المدير الإشرافية والمهنية، وهذا ما يقلل من التأكيد على دوره الإداري في إدارة المؤسسة التربوية كمدير مسؤول عن رفع مستوى أداء المعلمين وتحقيق جودة العمليات التي تنعكس إيجاباً على جودة المخرجات، وربما ساعد على ذلك أيضاً قلة الحوافز والمكافآت المخصصة للمديرين المتميزين الذين يطورون من مستوى ممارساتهم الإدارية ويتبعون أحدث الأساليب الإدارية التي تركز على تحسين العمل ورفع مستوى الأداء لدى العاملين، فضلاً عن قلة المقاييس المخصصة لقياس مستوى أداء المديرين والتي لا تركز فقط على قياس نسبة المخرجات التعليمية بل قياس جودة تلك المخرجات والتي تعكس جهد المدير وحرصه على تحقيق التميز في أداء المعلمين، وهذا ما جعل المديرين على اختلاف سنوات خبرتهم يركزون على تطبيق اللوائح والقوانين ويهتمون أكثر بتحقيق نسبة أعلى من الخريجين في مختلف الصفوف مع قلة اهتمام برفع مستوى أداء المعلمين، وهذا ما جعل متغير سنوات الخبرة غير ذي أهمية كبرى في إيجاد الفروق بين دور المديرين في تحقيق تميز المعلمين في تنفيذ المناهج.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سعيد، 2015) و(أبو كوش، 2023) و (عيد الحفيظ، 2023) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين المديرين في أدوارهم نحو تحسين العملية التعليمية ورفع مستوى أداء المعلمين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

بينما تختلف مع دراسة (ثمالي، 2018) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين حول دور المديرين في تحقيق التميز لدى المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات عينة البحث على استبانة دور مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج وفقاً لمتغير الدورات التدريبية للمدير.

لغرض التحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة، ويوضح الجدول التالي ما تم التوصل إليه من نتائج:

الجدول رقم (17) قيم ت ستيودنت "T. test" لفروق المتوسطات وفقاً لمتغير الدورات التدريبية للمدير في مجال الإدارة

المجالات	الدورات التدريبية للمدير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة sig الدلالة	مستوى الدلالة
أهداف المنهاج الدراسي	اتبع	15	11.8868	3.46777	4.803	0.008	دال
	لم يتبع	25	9.2680	2.61213			
محتوى المنهاج الدراسي	اتبع	15	13.7358	4.01512	6.104	0.000	دال
	لم يتبع	25	10.0722	2.33295			
الإدارة الصفية	اتبع	15	14.7358	3.48707	5.910	0.000	دال
	لم يتبع	25	11.5155	2.55813			
طرائق تدريس المنهاج الدراسي	اتبع	15	16.7547	4.30967	2.605	0.434	غير دال
	لم يتبع	25	14.6907	4.80746			
الوسائل التعليمية	اتبع	15	17.6226	3.56924	8.898	0.000	دال
	لم يتبع	25	12.5567	2.85033			
التقويم	اتبع	15	17.9623	4.06184	5.119	0.000	دال
	لم يتبع	25	14.7010	3.02822			
الدرجة الكلية	اتبع	15	93.7547	15.29317	9.011	0.001	دال
	لم يتبع	25	72.4021	10.79898			

نستنتج من الجدول السابق أن قيمة sig هي دالة إحصائياً عند الدرجة الكلية وعند جميع المجالات حيث $0.05 > sig$ باستثناء مجال طرائق تدريس المنهاج الدراسي حيث $sig > 0.05$ ولذلك لم تكن هناك فروق بين المديرين الذين اتبعوا دورات تدريبية في الإدارة والذين لم يتبعوا دورات تدريبية في الإدارة على مجال طرائق تدريس المنهاج الدراسي، وربما يعود ذلك إلى أن طرائق تدريس المنهاج الدراسي بما تحتويه من مهارة وأسلوب وقدرة المعلم الأكاديمية هي المحور الأساسي الذي يقوم عليه تنفيذ المحتوى التعليمي، وبدونه لا يمكن التحقق من مدى قدرة المعلم على إيصال المعلومات والمعارف للتلاميذ، وهذا يستدعي اهتمام المدير ومتابعته لنوع بالطريقة والأسلوب التي يتبعها المعلم، وهذا ربما لا يتطلب اتباع المدير للدورات التدريبية في الإدارة، كونها تعد أساسية في تقييم أداء المعلمين.

وبما أن قيمة sig لاختبار T دالة إحصائياً عند الدرجة الكلية حيث بلغت قيمة T (9.011) بمستوى دلالة (sig=0.001) بذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول واقع دور مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بتميز المعلمين في تنفيذ المناهج في مدينة حمص تعزى إلى متغير الدورات التدريبية للمدير ولصالح المديرين الذين اتبعوا الدورات التدريبية في مجال الإدارة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة ربما بسبب أن معظم الدورات التدريبية تركز على جودة الأداء، وتتمحور حول أساليب الإدارة الفعالة وممارسات المدير القيادية مع العاملين والتي تهدف إلى تحسين مستوى أدائهم ورفع مستوى جودة العمليات والمخرجات، وبالتالي فإن المديرين الذين يخضعون لتلك الدورات يمتلكون اتجاهات إيجابية ومعارف إدارية تدعم التشارك مع المعلمين ومساعدتهم في حل ما يعترضهم من مشكلات في تنفيذ المناهج، والتخطيط لرفع مستوى أدائهم وعلاج نقاط ضعفهم وتنمية جوانب القوة لديهم، وهذا ما يعزز من اتجاههم نحو السعي نحو الوصول إلى تميز المعلمين في تنفيذ المناهج كهدف أساسي يساعد في رفع مستوى جودة العملية التعليمية كفاءة مخرجاتها. وهنا تشير الباحثة إلى عدم وجود دراسات سابقة تناولت متغير الدورات التدريبية في الإدارة، مما يجعل نتيجة هذه الفرضية خاصة بهذا البحث.

9- مقترحات البحث:

في ضوء نتائج البحث تقترح الباحثة:

- إجراء ندوات وورشات عمل تهدف إلى رفع مستوى وعي المديرين بالإدارة من حيث السعي نحو تحقيق التكامل بين العمليات الإدارية من جهة وجوانب الأداء التعليمي للمعلمين من جهة أخرى.
- إدخال الجانب العملي التطبيقي إلى المقررات الجامعية في مجال الإدارة بما يضمن إعداد خريجين قادرين على ممارسة مهنة الإدارة وتطبيقها وفق نظريات واتجاهات الإدارة المعاصرة.
- التقليل من نمط الإدارة المركزية وما تفرضه من جمود في العمل الإداري وتعطيل التقدم نحو التحسين المستمر، وإتاحة درجة جيدة لممارسة اللامركزية في الإدارة المدرسية.
- إجراء دورات تدريبية مستمرة تنمي مختلف جوانب أداء المعلمين في العملية التعليمية وتحثهم على الالتزام بها في أثناء ممارساتهم التعليمية.
- إعادة تعريف المديرين بطبيعة أدوارهم كمديرين مسؤولين عن نتائج العمل وفق معايير الجودة الساعية نحو تحقيق مستوى التميز في تنفيذ المعلمين للمناهج الدراسية.
- تخصيص حوافز مادية ومعنوية تحث المعلمين وتحفزهم على رفع مستوى أدائهم في مختلف جوانب العملية التعليمية وتحقيق الجودة في ممارساتهم التعليمية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، محمد صالح. (2011). *الإدارة والإشراف التربوي*، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو خيران، أشرف. الرنتيسي، نانسي. (2023). "مستوى الأداء المتميز لدى المعلمين من وجهة نظر مديري

المدارس في محافظة رام هلا والبيرة. *مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية* 17 (24) 39-59 .

ابو زلطة، هناء علي شاكر. (2021). دور مدير المدرسة الحكومية في تطوير الشخصية المهنية للمعلم

الجديد في مدارس مديرية شمال الخليل، [رسالة ماجستير منشورة]، كلية التربية، جامعة الخليل، فلسطين.

أبو علام، رجاء محمود. (2014). *مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية*، دار النشر للجامعات، ط(6).

أبو علوش، يوسف محمد. (2019). دور مدير المدرسة في التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري

المدارس في لواء بني كنانة. مجلة العلوم التربوية والنفسية 4 (19) 55-76.
أبو كوش، عبد العزيز رزق. (2023). دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر

مديري المدارس الابتدائية العربية في النقب. كلية التربية المجلة العلمية المجلد 39 (12) .

<http://www.oun.edu.eg/faculty-education/arabic>

أبو ناصر، حسن عاطف. الخطاب، عماد حمدي. (2022). أثر الأنماط القيادية الحديثة في تحقيق الأداء

المتميز (مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بغزة)، مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية. 26 (4) 59-95

إجراوي، أمال. بوخدوة، خديجة. حيتامة، العيد. (2016). دور مديري المدارس الابتدائية في تحقيق الجودة التعليم.

[رسالة ماجستير منشورة]، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.

إسماعيل، محمد علي. (2014). المناهج التربوية ٢. كلية التربية. منشورات جامعة حمص
البوات، وليد مونس. (2022). دور المشرف التربوي في تنمية أداء المعلمين في المدارس الأردنية. مجلة العلوم

الإنسانية و الطبيعية، وزارة التربية والتعليم، 3 (8) 42-87.

تطبيق معجم مصطلحات المعاني الجامع عربي، عربي . يوم 28/5/2026 الساعة : 23.25p

<https://www.almaany.com>

ثابت، زياد. (2013). أثر تنفيذ برنامج المدرسة كمركز للتطوير على أداء المدرسة، الخطة
الثانية، دائرة التربية والتعليم، مركز التطوير التربوي بوكالة غوث الدولية بغزة، فلسطين.

ثمالي، ناديا عوض. (2018). دور الإدارة المدرسية في تحقيق التميز لدى المعلمين في مدينة الطائف من

وجهة نظرهم. . مجلة رواد الإبداع (SCP)، 1 (4).

جائزة التعاون للمعلم المتميز (2023). جائزة منير الكالوتي للمعلم المتميز "إبداع معلم... نهضة وطن <https://www.taawon.org/ar/awards>

الجنابي، ثائر. سلمان، عبد الله. (2020). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية والإدارية، 12 (4) 27-45

الحامدي، سالم بن خميس بن حارب. (2021). دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في

مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 5 (22) 489-543

الحويلة، عبد المحسن. الحويلة، محمد. (2009). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 53 (53)، 507-545

زعر، شيرين كمال. النجار، فاطمة صابر. نجم، منور عدنان. (2023). الإشراف الإكلينيكي وعلاقته بالأداء المتميز لدى معلمي المرحلة الأساسية الفلسطينية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية 378-332، 4 (8). https://doi.org/10.53796_hnsj4824

السعافين، تغريد صالح. الطويسي، أحمد عيسى. (2024). واقع أداء المعلم الداعم في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي. مجلة العلوم التربوية، جامعة مؤتة، 4 (2) 431-465

سعيد صفية ظافر. (2015). دور الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية بالمدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط: دراسة ميدانية. كلية التربية، جامعة الملك خالد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3 (24) 26-45.

السيد، أحمد. (2015). الإدارة المدرسية وأصولها التربوية. مكتبة طريق العلم. الدار العالمية.

شتيات، منذر فندي. (2022). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي ومعلمات مدارس التربية والتعليم للواء بني. *المجلة العلمية*، 38(3)، 361- 385

<http://www.oun.edu.eg/Faculty-education>

صبيرة ، زيتوني. راوية، يلبي. (2024). فعالية الإدارة المدرسية وعلاقتها بتحسين أداء الأساتذة في مرحلة التعليم الابتدائي- دراسة ميدانية على عينة ببعض المدارس الابتدائية بولاية تيارت. *مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية*، 14 (52) ، 343- 364.

عبد الحفيظ، هاجر زكريا. (2023). دور مديري مدارس التعليم الابتدائي في تحقيق الفاعلية التعليمية: دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر. جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالغردقة، *المجلة التربوية* 6 (4) 30-60.

عطوي، جودت عزت. (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*. ط 8. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عليان، شاهر ربحي. (2024). *مناهج البحث والمعالجة الإحصائية*، ط. 1، مركز الكتاب الأكاديمي.

الفوزان، محمد بن أحمد بن عبد العزيز (2024). *الإدارة المدرسية والتعليمية وفعالية السلوك القيادي*، دار عالم الكتب للطباعة النشر والتوزيع المملكة العربية السعودية الرياض.

قندرية، عتاب أسد. (2022) دور الإدارة المدرسية في توفير المتطلبات لتطبيق المناهج المطورة في ظل الأزمات (دراسة ميدانية في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة حمص)، *مجلة جامعة حمص*، 44(29)، 59-92

الكمالي، عبد الله. الحربي، نايف. الكندري، جاسم. (2018) أداء مديري المرحلة الابتدائية وأثره على الناتج التعليمي من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للتربية النوعية*، العدد(2)، 3-9 مقداد، نادية. بابا، عبد القادر. (2017). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز. *مجلة الاستراتيجيات والتنمية*، العدد 12، 115-135

وزارة التربية والتعليم (2004). النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي الصادر عن وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية بالقرار 443 /3053 وتاريخ 2/9/2004

- Dalrymple, J. (2009). Pers Perceives Next Generation. *Total Quality Management Multinational TQM Magazine* ,2 (3): 139-157.
- Dlomo, T.(2021). *The role of principal in school based teacher professional development in three secondary schools*. University of KwaZulu-Natal Pietermaritzburg.
- Imperial, A.(2025). Roles of head teachers in the implementation of the curriculum: A study on leadership influence in inhancing instructional practices of teachers. *International journal of researcher and innovations in social science (IJRISS) 2025.90500048* P:581-598
<https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS>.
- Foot, M & Hook, C. (2008). *Introducing Human Resource Management*, 5th Edition, person.

الملاحق:

مقابلة الدراسة الاستطلاعية الملحق رقم (1)

لتعرف واقع دور مدير المدرسة بتميز أداء المعلمين في تنفيذ المناهج في الحلقة الثانية من مدارس التعليم الأساسي.

فيما يلي أسئلة مقابلة توزعت الأسئلة على المجالات كالآتي:

1. ما أهم الادوار والأساليب القيادية والإدارية المتبعة لرفع أداء المعلمين في تنفيذ المناهج الدراسية الحالية؟
2. ما الخطوات المتبعة من قبل مديري المدارس كمشرف مقيم ليتميز أداء معلميه في تنفيذ المناهج الدراسية؟
3. ما مدى مساهمة هذه الأدوار في توجيه المعلمين أثناء تنفيذ أبرز عناصر المنهاج الدراسي المتمثلة بالمجالات التالية (أهداف المنهاج، محتوى المنهاج، الإدارة الصفية، وطرائق التدريس والوسائل التعليمية، وعمليات التقويم)؟