



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة

إعداد الطالب

محمد بن خاتم بن حامد الحارثي

إشراف الدكتور

عبدالله بن محمد الحميدي

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير
من قسم الإدارة التربوية والتخطيط

٢٠٠٩ / ١٤٣٠ هـ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُبَيِّنُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ {التوبة ١٠٥

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة.

أهداف الدراسة:

١- التعرف على المعوقات الإدارية، والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة.

٢- التعرف على فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بالنسبة للمعوقات الإدارية، والفنية، تبعاً لطبيعة العمل، والمنطقة التعليمية.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة على عينة الدراسة المكونة من تسعة وتسعين فرداً، المتمثل من واحد وأربعين مشرفاً تربوياً يشرفون على المشروع، وثلاثة وعشرين مديراً، وخمسة وثلاثين وكيلاً لمدارس المشروع في ثلاث مناطق تعليمية هي: منطقة الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية.

أداة الدراسة: قام الباحث بإعداد استبانة تحتوي على مقدمة تعريفية وبعض الإرشادات، ثم على جزء المعلومات الديموغرافية، ثم على محورين أساسيين هما محور المعوقات الإدارية، ومحور المعوقات الفنية، يحتوي كل محور منهما على خمس وعشرين عبارة.

أهم نتائج الدراسة:

١- جاءت كل من المعوقات الإدارية والفنية لمشروع إستراتيجيات التدريس بدرجة كبيرة، بفارق بسيط لصالح المعوقات الفنية.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للمعوقات الإدارية بناء على متغيري طبيعة العمل والمنطقة التعليمية لصالح مديري المدارس ومنطقة الرياض.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للمعوقات الفنية بناء على متغيري طبيعة العمل والمنطقة التعليمية لصالح مديري المدارس والمنطقة الشرقية، ومكة المكرمة.

أهم توصيات الدراسة:

- ١- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمديري ومعلمي المدارس المطبق فيها مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة.
 - ٢- تخفيف أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية التي يُطبق فيها مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة.
 - ٣- متابعة مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة وتقييمه بصفة دورية.
 - ٤- تشجيع المعلمين على الاطلاع على الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية.
 - ٥- تزويد المدارس المطبق فيها مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة بكافة الوسائل المساعدة على تطبيق المشروع.
- الباحث

محمد بن خاتم بن حامد الحارثي.

Summary of the study

Study title:

Hindrances faced by school management in applying the project of modern teaching strategies

Objectives of the study:

- ١- Identifying administrative and technical hindrances facing the school administration in running the project of modern teaching strategies.
- ٢- There are differences with statistically significant at the level of significance ($\alpha = 0.05$) for the administrative hindrances, according to the variables of nature of the work, and educational region to the favor of schools principals and Riyadh region.
- ٣- There are differences with statistically significant at the level of significance ($\alpha = 0.05$) for the technical hindrances, according to the variables of nature of the work, and educational region, to the favor of schools principals, Eastern region and Makkah region.

Curriculum:

Researcher used the descriptive method, the study was applied to the sample of the study which is consisting of ninety-nine members, of the forty-one educational supervisors supervising the project, and twenty-three principals, and thirty-five schools vice-principals working at different schools that execute the project, in three educational areas: the region of Riyadh, Makkah region and the eastern region.

Study tool:

The researcher designed a questionnaire, consisting of an introduction and some instructions, and demographic information. The questionnaire has two main parts, for the administrative hindrances, and the technical hindrances, each part has twenty-five statements.

The most important results of the study:

- ١ - Both technical and administrative hindrances scored high marks, to the Modern Strategies of Teaching project, with slight difference to the technical hindrances.
- ٢ - There are significant differences at the level of statistical significance ($\alpha = 0.05$) of the administrative constraints on the nature of the work, school district for school administrators and the Riyadh region.
- ٣ - There are significant differences at the level of statistical significance ($\alpha = 0.05$) technical constraints on the nature of the work, school district for school administrators and the eastern region, and Mecca.

The most important recommendations of the study:

- ١ - Provide both moral and financial support to the school principals and teachers working in the schools that execute the project of Modern Strategies of Teaching.

- ٢ – Lowering the number of students in the classrooms in which the Modern Strategies of Teaching project is applied.
٣ – Following up the modern strategies of teaching project and evaluating it periodically.
٤ - Encouraging teachers to read new studies and research in education.
٥ - Providing schools applying the Modern Strategies of Teaching project with all sorts of aids that facilitates that application of the project.

Researcher

Mohammed bin Khatem bin Hamid AL-Harithi □

الإهداء

إلى والديّ العزيزين حفظهما الله وأطال عمرهما
أشكركما على ما تفضلتما به عليّ من حسن تربية، ودعاء مستمر لمست
آثاره في مسيرة حياتي.

إلى زوجتي الغالية
فقد كنتِ كالشمعة التي تحترق لتضيء للآخرين، فقد تحملتِ الكثير من
أجل إكمال دراستي، فلكِ مني خالص الشكر والتقدير.

إلى ولديّ متعب ومودة
فقد اكتحل نظري برؤيتكما أثناء كتابة هذه الدراسة، وأتمنى أن أكون
لكما قدوة صالحة ومثلاً يحتذى.

إلى إخواني وأخواتي
فقد كان لتشجيعكم الأثر البالغ في نفسي، والدافع القوي لإنهاء هذه
الدراسة.

إلى أساتذتي وزملائي وأصدقائي وكل من أسدى إليّ خدمة أو نصيحة
أهديكم هذا الجهد المتواضع.

الباحث

محمد بن خاتم الحارثي

الشكر والتقدير

الحمد لله القائل: {وإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ} اللهم لك الحمد ولك الشكر أولاً وأخراً، فأنت المعين وأنت الهادي إلى سواء السبيل، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين القائل: " من لا يشكر الناس لا يشكره الله "

بعد أن وفقني الله لإتمام هذا العمل، أتقدم بفائق الشكر وعظيم الامتنان، لسعادة الدكتور الفاضل/ عبدالله بن محمد الحميدي المشرف على هذه الرسالة، الذي تكرم عليّ بجزء من وقته الثمين لتقديم التوجيه العلمي الذي كان له الأثر البالغ في إنجاح هذا العمل، فقد كان نعم المعين، ومثلاً يحتذى في بناء العلاقة بين الأستاذ وطالبه في التواصل والمتابعة دون ملل أو كلال، فله مني خالص الدعاء بأن يرفع الله قدره، ويعظم أجره، ويبارك له في علمه ووقته، وأن يطيل عمره في طاعته.

كما أتقدم بخالص الشكر لكل من سعادة الدكتور / أسعد بن حسن مكاي، وسعادة الدكتور/ خالد بن سعد السليمي، على تفضلهما بتحكيم خطة هذه الدراسة، وإبداء ملاحظتهما وتوجيهاتهما القيمة على الخطة.

كما أشكر جميع من ساهم في تحكيم أداة هذه الدراسة، الذين كان لتوجيهاتهم الأثر البارز في خروج الأداة في صورتها النهائية.

كما أصل الشكر لسعادة عميد كلية التربية بجامعة أم القرى الدكتور/ زهير بن أحمد الكاظمي، وسعادة وكيله الدكتور/ حمزة بن عبدالله عقيل، والدكتور/ دخيل الله الدهماني، ورئيس قسم الإدارة التربوية سعادة الدكتور/ محمد بن معيض الوديناني، والأخ الأستاذ/ أحمد باحمدين على تعاونهم الدائم ودعمهم المستمر.

وأقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان لأعضاء لجنة المناقشة كل من سعادة الدكتور/زهير بن أحمد الكاظمي ، وسعادة الدكتور/ عبدالقادر بن صالح بكر على قبولهما مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما قدماه من ملاحظات وآراء قيمة أثناء المناقشة ساهمت في إخراج هذه الدراسة بالشكل المطلوب.

كما أشكر الأستاذ/ حسن بن محمد القرني، والأستاذ/ خالد بن محمد الدوسري، والأستاذ/ نايف بن قليل الحارثي، على وقفهم المخلصة الصادقة في مساعدتي في توزيع استبانات الدراسة في منطقتي الرياض والشرقية، وأشكر أخي الأستاذ/ سلمان بن خاتم الحارثي على مراجعة الدراسة لغوياً، وأشكر الأستاذ/ خالد بن ثابت الحارثي على ترجمة ملخص الدراسة.

كما أشكر سعادة مدير عام تعليم منطقة مكة المكرمة الأستاذ/ بكر بصفر، ومساعدته الدكتور/ محمد الشمراني، على تقدم المساعدة والتسهيلات لتطبيق الدراسة، وأخص بالشكر الأستاذ/ حازم داغستاني على مساعدته بكل ما احتاجه مما يتعلق بمشروع إستراتيجيات التدريس وتوزيع بعض الاستبانات، والأستاذ/ عواض بن مبارك الحارثي على تقديم المشورة والنصيحة.

وأشكر سعادة مديري تعليم منطقة الرياض، والمنطقة الشرقية على تسهيل مهمتي في تطبيق الدراسة.

كما أتقدم بالشكر لجميع زملائي الذين سبقوني والذين بعدي؛ بدفعتي ١٤٢٦هـ، ١٤٢٨هـ، على مساعدتي بكل ما احتاجه من معلومات وتوجيهات، وسؤالهم الدائم عني وعن مراحل سير هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر لكل شخص ساهم بجهد مشكور سواء كان توجيهياً أو نصيحة، فهم كثر فاطلب منهم العذر في عدم ذكر أسمائهم؛ فلهم دعائي بظهر الغيب.

وأسأل الله التوفيق والسداد.

الباحث

محمد بن خاتم الحارثي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
و	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٤	أسئلة الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٥	حدود الدراسة
٦	مصطلحات الدراسة
٧	الفصل الثاني: أدبيات الدراسة
٧	أولاً: الإطار النظري
٨	المبحث الأول: الإدارة المدرسية
٨	مفهوم الإدارة المدرسية
٩	أهمية الإدارة المدرسية
١٠	أهداف الإدارة المدرسية

١١	وظائف الإدارة المدرسية
١٣	أنماط الإدارة المدرسية
١٧	المهارات المطلوب توافرها في مدير المدرسة
١٨	الكفايات اللازمة لمدير المدرسة
١٩	مسؤوليات وصلاحيات مدير المدرسة
٢٢	المبحث الثاني: مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة
٢٣	نشأة المشروع
٢٤	مبررات تطوير إستراتيجيات التدريس في المملكة العربية السعودية
٢٤	الفلسفة العامة للمشروع
٢٥	أهداف المشروع
٢٦	الآثار المتوقعة للمشروع على الميدان التربوي
٢٨	الإجراءات التنفيذية للمشروع
٣٠	الحقائب التعليمية
٣١	التدريب و فرق العمل
٣٢	شعار المشروع
٣٣	هيكل مشروع تطوير استراتيجيات التدريس
٣٣	المبحث الثالث: إستراتيجيات التدريس الحديثة
٣٤	إستراتيجية التعلم التعاوني
٣٧	إستراتيجية التفكير الناقد
٣٩	إستراتيجية الاستقصاء
٤٠	إستراتيجية البحث والاكتشاف
٤٢	إستراتيجية العصف الذهني
٤٤	إستراتيجية لعب الأدوار
٤٧	إستراتيجية خرائط المفاهيم

٤٨	إستراتيجية عمليات العلم
٥١	إستراتيجية التقويم البنائي
٥٢	إستراتيجية التفكير الإبداعي
٥٦	المبحث الرابع: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية
٥٦	المعوقات الإداريّة
٦٠	المعوقات الفنيّة
٦٢	ثانياً: الدراسات السابقة
٦٢	الدراسات المحليّة
٧٣	الدراسات العربيّة
٨٠	الدراسات غير العربيّة
٨٢	التعليق على الدراسات السابقة
٨٧	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
٨٨	منهج الدراسة
٨٨	عينة الدراسة
٨٨	وصف عينة الدراسة
٩٢	أداة الدراسة
٩٣	صدق أداة الدراسة
٩٣	ثبات أداة الدراسة
٩٤	إجراءات تطبيق الأداة وتصحيحها
٩٤	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٩٥	الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
٩٧	عرض ومناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول
١٠١	عرض ومناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني
١٠٥	عرض ومناقشة وتحليل نتائج السؤال الثالث

١١٦	عرض ومناقشة وتحليل نتائج السؤال الرابع
١٢٧	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات
١٢٨	ملخص نتائج السؤال الأول
١٢٩	ملخص نتائج السؤال الثاني
١٢٩	ملخص نتائج السؤال الثالث
١٣٠	ملخص نتائج السؤال الرابع
١٣١	التوصيات
١٣٣	المقترحات
١٣٤	المراجع
١٣٤	المراجع العربية
١٤٤	المراجع الأجنبية
١٤٥	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٨٨	توزيع عينة الدراسة	١
٨٩	توزيع عينة الدراسة حسب إدارات التعليم	٢
٨٩	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	٣
٩٠	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٤
٩١	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٥
٩٣	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	٦
٩٤	الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة	٧
٩٤	مقياس ليكرت الخماسي	٨
٩٦	حدود فئات المقياس	٩
٩٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الإدارية	١٠
١٠٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الفنية	١١
١٠٦	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمعوقات الإدارية وفقاً لمتغير طبيعة العمل	١٢
١٠٩	اختبار شيفيه (Scheffe) للمعوقات الإدارية وفقاً لمتغير طبيعة العمل	١٣
١١١	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمعوقات الإدارية وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية	١٤
١١٤	اختبار شيفيه (Scheffe) للمعوقات الإدارية وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية	١٥
١١٧	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمعوقات الفنية وفقاً لمتغير طبيعة العمل	١٦
١٢٠	اختبار شيفيه (Scheffe) للمعوقات الفنية وفقاً لمتغير طبيعة العمل	١٧
١٢٢	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمعوقات الفنية وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية	١٨
١٢٥	اختبار شيفيه (Scheffe) للمعوقات الفنية طبقاً لمتغير المنطقة التعليمية	١٩

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٢	شعار المشروع	١
٣٣	هيكل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة	٢
٨٩	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب إدارة التعليم	٣
٩٠	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	٤
٩١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٥
٩٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٦

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
١٤٦	الاستبانة الاستطلاعية	١
١٥٠	قائمة بأسماء المحكمين	٢
١٥٢	الاستبانة في صورتها النهائية	٣
١٥٧	بيان بمجتمع الدراسة في الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية	٤

الفصل الأول

المدخل للدراسة

- مقدمة الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

مُتَّ

والتَّ
الَّذِي

والدَّ

آله وصحبه، ومن سار على نهجه، واقتفى أثره إلى يوم القيامة، أمّا بعدُ:
لا يخفى على أحد ما للتعليم من إسهام كبير في الرقي والنهوض بالأمم
والمجتمعات، كما أنّ الهدف الأساس من التربية والتعليم هو تنمية الفرد المتعلم
وبناؤه بناءً شمولياً، متوازناً جسدياً واجتماعياً ونفسياً وعاطفياً وأخلاقياً، من خلال
تزويده بالمعارف والقيم والمهارات التخصصية التي تجعل منه شخصاً إيجابياً،

قادراً على الإسهام الإيجابي في حل مشكلاته ومشكلات مجتمعه ، حتى يحقق رفاه مجتمعه ووطنه. وقد عُنت وزارة التربية والتعليم بهذا الأمر وأخذت على عاتقها تطوير التعليم في شتى المجالات، وكان من أهم هذه المجالات التجديد والتطوير في إستراتيجيات التدريس؛ ومع ظهور نظريات وإستراتيجيات تدريسية جديدة، أصبح ضرورياً تحسين وتطوير أداء كل من المعلم والطالب في الموقف التعليمي التّعلمي بما يلبي متطلبات التغييرات والتجديدات التربوية سواء أكانت وسائل، أو أدوات، أو تقنيات تربوية، أو إستراتيجيات وأساليب تدريسية. ويتطلب ذلك تدريب المشرفين والمديرين والمعلمين على تطبيق هذه التغييرات والتجديدات التربوية، ومن ثمّ تطويرها وابتكار الجديد فيها، اعتماداً على قدراتهم وخبراتهم الميدانية الثرية؛ حتى يُعد المعلم إعداداً يتواءم مع متطلبات العصر، ويمتلك مجموعة من الإستراتيجيات والمهارات التي يستطيع من خلالها أن يقدم درسه دون الاعتماد على طريقة واحدة، بل يعتمد على عدد من إستراتيجيات التدريس التي تسعى لإحداث نقلة نوعية في المهارات الفكرية والاجتماعية والعلمية لدي الطلاب.

وأضافت الثورة التكنولوجية والمعرفية التي نعيشها الآن تطورات كبيرة، في مجالات عديدة في عصرنا الحاضر، من أهمها التأكيد على أهمية التعلم الذاتي، وتربية الأجيال الناشئة، وفقاً لمتطلبات الحياة والمتغيرات الاجتماعية والثقافية، ولكي نحقق هذا التغيير أصبح من الضروري تغيير دور المعلم من مقدّم للمعلومات ومسمعاً لها إلى مسهل لاكتساب المعرفة، كما يجب تغيير دور المتعلم من مجرد الاستماع وتلقي المعلومات إلى دور أكثر حيوية ونشاط وإيجابية عن طريق المشاركة وممارسة الأنشطة بمفرده، أو مع زملائه، أو مع معلمه، وإعطائه فرصة أكبر للتعلم والاعتماد على نفسه وإظهار قدراته، ولتحقيق هذا التفاعل بين المعلم والمتعلم يجب التجديد والتنوع في أساليب وطرائق التدريس المستخدمة، والاعتماد على طرائق تدريس حديثة، حيث نادت وزارة التربية والتعليم بذلك عن طريق تفعيل مشروع تطوير إستراتيجيات التدريس الحديثة، الذي شرعت الوزارة في فكرته منذ عام ١٤١٩هـ، كما ورد عن لجنة الخبراء بمشروع تطوير إستراتيجيات التدريس (١٤٢٣هـ). وبدأت فيه على ثلاث مراحل هي: المرحلة التحضيرية وتشمل: إعداد الإطار النظري، وإعداد الحقائق التدريبية، واختيار وتجهيز المشرفين المدربين، واختيار المشرفين في المناطق، واختيار المناطق، ومرحلة التهيئة وتشمل: عقد لقاءات تعريفية، وإعداد نشرات حول المشروع، ومرحلة التطبيق والمتابعة وتشمل: تدريب المشرفين المدربين، وتطبيق مرحلي في المناطق المختارة، وتدريب المعلمين، والمتابعة والتقييم، والتوسع في التطبيق، فوقع الاختيار على ست إدارات تعليمية تكون النواة الأولى في تطبيق هذا المشروع هي: إدارة تعليم الرياض، وإدارة تعليم العاصمة المقدسة بمكة المكرمة، وإدارة تعليم المنطقة الشرقية، وإدارة تعليم الحدود الشمالية، وإدارة تعليم عنيزة، وإدارة تعليم صبيا، موزعة جغرافياً على مناطق المملكة. وتم اختيار مجموعة مختارة من الإستراتيجيات تمثل إستراتيجيات المشروع، يُسعى إلى توطئتها في الميدان التربوي.

فشرع الباحث في هذه الدراسة لتكون مواكبة لتطبيق المشروع، والوقوف على أبرز المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة المدرسية لهذا المشروع من خلال محوريّ المعوقات الإدارية، والمعوقات الفنيّة، ليتمكن الباحث من تقديم توصيات قد تسهم في إزالة أو تخفيف بعض المعوقات إن وجدت؛ فتناولت الموضوع من خلال فصول الدراسة الخمسة المتمثلة فيما يلي: الفصل الأول يتناول الإطار العام للدراسة، والفصل الثاني وتناول أدبيات الدراسة وتكون من أربعة مباحث أساسية هي: المبحث الأول الإدارة المدرسية وتعرض الباحث فيها إلى مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، ووظائفها، وأنماطها، ومهارات مدير المدرسة، وكفاياته، ومسؤولياته، وصلاحياته، والمبحث الثاني: مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة، وتناول الباحث فيه نشأته، ومبرراته، وفلسفته، وآثاره المتوقعة، وإجراءات تنفيذه، والمبحث الثالث: إستراتيجيات التدريس الحديثة، وتناول الباحث فيه التعريف بعشر إستراتيجيات طبقت في المشروع هي إستراتيجية التعلم التعاوني، والتفكير الناقد، والاستقصاء، والبحث والاكتشاف، والعصف الذهني، ولعب الأدوار، وخرائط المفاهيم، وعمليات العلم، والتقويم البنائي، والتفكير الإبداعي، والمبحث الرابع المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية، سواء كانت معوقات إداريّة، أو فنيّة، ثم كتب الباحث عن بعض الدراسات السابقة سواء كانت دراسات محلية، أو عربية أو غير عربية، والفصل الثالث إجراءات الدراسة، والفصل الرابع تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، والفصل الخامس ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات.

تحديد مشكلة الدراسة:

لاشك أن كل عمل جيد يكون وراءه إدارة جيدة، فلا يمكن لهذا المشروع أن ينجح ويؤتي ثماره ما لم تسعى الإدارة المدرسية لتبنيه وتذليل الصعوبات التي قد تعترض تفعيله، وإنّ مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة يعتمد في تفعيله اعتماداً مباشراً على الإدارة المدرسية، فلا يمكن له أن يكون واقعاً مطبقاً في الميدان التربوي، ما لم توليه كل إدارة مدرسة اهتماماً كبيراً وحرصاً على تفعيله. فكانت فكرة هذه الدراسة للتعرف على المعوقات التي يمكن أن تحول بين الإدارة المدرسية وتفعيل هذا المشروع، من أجل التعرف على المعوقات الإدارية، والفنية، التي تعترض للإدارة المدرسية في تفعيل هذا المشروع، ومحاولة حصرها واقتراح الحلول المناسبة لتذليلها.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة؟ ويتفرع من السؤال الرئيس السابق أسئلة الدراسة الفرعية التالية:
أسئلة الدراسة:

- ١- ما المعوقات الإداريّة التي تحد من تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر مشرفي ومديري ووكلاء مدارس المشروع ؟
- ٢- ما المعوقات الفنيّة التي تحد من تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر مشرفي ومديري ووكلاء مدارس المشروع ؟

- ٣- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بالنسبة للمعوقات الإدارية، تبعا لطبيعة العمل، والمنطقة التعليمية؟
- ٤- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بالنسبة للمعوقات الفنية، تبعا لطبيعة العمل، والمنطقة التعليمية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف على:

- ١- المعوقات الإدارية، والفنية التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة.
- ٢- إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بالنسبة للمعوقات الإدارية، والفنية، تبعا لطبيعة العمل، والمنطقة التعليمية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى إلى التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تطبيق مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة. كما تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال المبررات التالية:

- ١- إن مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة من المشاريع الطموحة، ويتوقع منه أن يحدث نقلة نوعية في طرائق التدريس، لذا كان من الضروري معرفة الصعوبات والمعوقات التي تعترضه، والسعي إلى تقديم الحلول المناسبة لها.
- ٢- حسب علم الباحث إن هذه الدراسة تعد من أولى الدراسات التي تدرس المعوقات التي تواجه تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس.
- ٣- يؤمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في حصر المعوقات التي تحد من تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس.

حدود الدراسة:

- ١- الحدود الموضوعية: تسعى هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات الإدارية، والفنية، التي تقف أمام الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة.
- ٢- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مشرفي ومديري ووكلاء مدارس المشروع في كل من الرياض ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية.
- ٣- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في نهاية الفصل الثاني للعام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٩هـ، وبداية الفصل الأول للعام الدراسي ١٤٢٩/١٤٣٠هـ.

مصطلحات الدراسة:

المعوقات عرفها الباحث بأنها: "مجموعة المشكلات أو الصعوبات الإدارية و الفنية التي تحول أو تحد من تفعيل إدارة المدرسة لمشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة".

إستراتيجيات: جمع إستراتيجية، و عرفها الحلية (٢٠٠٣م) إن إستراتيجية التدريس هي " مجموعة الإجراءات والأنشطة والأساليب التي يختارها المعلم أو يخطط لإتباعها الواحدة تلو الأخرى بشكل تسلسل مستخدماً الإمكانيات المتاحة المساعدة لطلبته على إتقان الأهداف المتوخاة" ص ١٠١.

وعرّفها الباحث بأنّها " مجموعة من طرائق التدريس الحديثة، تم اختيارها من قبل وزارة التربية والتعليم، يُدرب عليها المعلم ويستعين بها في تقديم درسه لطلابه، ليكسبهم بعض المهارات التعليمية والتربوية والاجتماعية، مستخدماً الطريقة المناسبة لكل درس".

مشروع تطوير إستراتيجيات التدريس الحديثة: " هو مشروع تبنته وزارة التربية والتعليم يقدّم للميدان التربوي عدد من إستراتيجيات التدريس، ويسعى إلى توطينها وتطبيقها في العملية التعليمية".

مشرفو المشروع: " هم مجموعة من المشرفين التربويين، تم تدريبهم على إستراتيجيات التدريس، وكلفوا بتدريب المعلمين والإداريين على هذه الإستراتيجيات، ومتابعة تطبيقها، في المناطق المطبق فيها المشروع".

مديرو ووكلاء مدارس المشروع: "هم مديرو ووكلاء المدارس التي يطبق فيها مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة".

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري:

*المبحث الأول: الإدارة المدرسية.

* المبحث الثاني: إستراتيجيات التدريس.

*المبحث الثالث: مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة.

*المبحث الرابع: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية.

المبحث الأول: الإدارة المدرسية

تُعد الإدارة المدرسية حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تنير الطريق وتفتق أذهان العاملين في الميدان التربوي، لتصل بهم إلى تحقيق الأهداف التي وضعت لها، كما أنها تعمل على توفير مناخ صحي عام بالمدرسة يعمل فيه كل أفراد المدرسة بارتياح تام، تسود فيه علاقات طيبة بينهم، وتسعى إلى تحقيق النظام والاستقرار في المدرسة، وتعمل أيضاً على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتزيد من دافعيتهم للعمل وتحقيق الإنجاز، فقد تعرض الباحث في هذا المبحث إلى الإدارة المدرسية من حيث مفهومها، وأهميتها، وأهدافها، ووظائفها، وأنماطها، وكفايات ومسؤوليات وصلاحيات مدير المدرسة.

مفهوم الإدارة المدرسية:

قد أدى تطور الفكر الإداري والفلسفي والتربوي إلى تغير وظيفة الإدارة المدرسية واتساع مجالها في الوقت الحاضر، فتعددت أفكار التربويين حول تعريفها.

فقد عرفَ الإدارة المدرسية حسين (٢٠٠٦م) بأنها: "عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم، أو هي نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قِبَل داخل الإدارة المدرسية" ص ١٩.

وعرّفها المسعري (١٤٢٤ هـ) بأنّها: "مجموعة عمليات تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والتقويم في ضوء الأهداف، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وبما يحقق أهداف المدرسة" ص ١٢٠.

وعرّفها أحمد (٢٠٠٣م) بأنّها: "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية صحيحة على أسس علمية " ص ١٨.

وأضاف أحمد (٢٠٠٣م) نقلاً عن محمد الصغير أنّها: "الكيفية التي تدار بها المدرسة في مجتمع ما وفقاً لأيدلوجياتها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من القوى الثقافية، وذلك لتحقيق أهدافها في إطار مناخ تتوافر فيه العلاقات الإنسانية السليمة والمفاهيم والأدوات والأساليب العصرية في التربية للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة " ص ١٩.

وعرّف المعاينة (٢٠٠٧م) نقلاً عن جوردن الإدارة المدرسية بأنّها: " جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية" ص ٧٦.

أهمية الإدارة المدرسية:

إنّ آمال وتطلعات المجتمعات التربوية يتحقق جُلّها من خلال التربية والتعليم، فوزارة التربية والتعليم هي الجهة المنوط بها هذا الشأن، فهي التي تضع الأهداف وترسم المسارات التي تسير فيها التربية؛ غير أن وزارة التربية لا يمكن لها أن تقوم بهذا الدور ما لم يكن هناك جهة توجه هذه المسارات وتسعى على تحقيق هذه الأهداف، وهذه الجهة هي الإدارة المدرسية، التي تمثل الجهة التنفيذية في العملية التربوية، فهي التي تقوم بتوجيه ومتابعة جهود العاملين داخل المدرسة، لتحقيق الأهداف التي رسمتها وزارة التربية والتعليم، فمن هنا يتضح لنا جلياً أهمية الإدارة المدرسية.

فقد أورد مصطفى (٢٠٠٢م) إنّ أهمية الإدارة المدرسية تنبع من مجموعة مهام أساسية تؤدي إلى فاعليتها هي:

- ١- وضع الأهداف، وتوزيع المهام والواجبات، والقيام بالتوجيه، والتنسيق، والتحفيز، والتقويم.
- ٢- التخطيط والتنظيم وتوجيه جهود الآخرين، والرقابة على تنفيذ الأعمال المختلفة.
- ٣- الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها.
- ٤- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة ص ٣٩.

وأشار الطريقي (١٤٢١ هـ) بأنّ الإدارة المدرسية لازمة لكل مؤسسة تربوية، ولا يمكن أن يستغنى عنها حيث إنّها تعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها ص ١٦.

وأضاف الراوي والنبوي (٢٠٠٢م) إنّ أهمية الإدارة المدرسية تكمن في أنّها أحد العوامل الحاسمة في نجاح الإصلاح التعليمي، وهي المتغير الأقوى في كفاءة وفاعلية وإنتاجية المدرسة، كما أنّها المسؤولة عن حشد الإمكانيات واستخدام الموارد

المتاحة في تسيير العملية التعليمية، وتقوم بالإشراف عليها من أجل إنجاز الأهداف التربوية المنشودة ص ٤ .
أهداف الإدارة المدرسية:

لقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية في أدبيات التربية، فلم تبقى كما كانت الهدف منها تسيير للأمر اليومية، أو ضبط النظام داخل المدرسة، وحصر حضور وغياب الطلاب والمعلمين فحسب، بل تعد الأمر إلى أهداف أكثر أهمية تهتم بتنمية الطلاب الذين يُعدون محور العملية التعليمية، والمعلمين، والمنهج، والمبنى المدرسي، والوسائل التعليمية، وكل الأمور ذات الصلة بالعملية التعليمية والتربوية، فقد أورد كثير من الباحثين في التربية كثيراً من أهداف الإدارة المدرسية، ذكر الباحث منهم على سبيل المثال ما قاله عابدين (٢٠٠٥م) حول أهداف الإدارة المدرسية فذكرها في النقاط التالية:

- ١- توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطلاب بشكل متوازن ومتكامل: عقلياً، وجسدياً، وروحياً، واجتماعياً، ونفسياً.
- ٢- تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ونشرها وتحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.
- ٣- توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على النمو الشخصي، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.
- ٤- المساهمة في دراسة المجتمع، وحلّ مشكلاته، وتحقيق أهدافه ص ٦٢ .
وأضاف المعاينة (٢٠٠٧م) بعض أهداف الإدارة المدرسية منها:
- ١- إنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وإشراف داخل المدرسة بصور جيدة فعّالة.
- ٢- مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين في المدرسة، بما يناسب إمكانياتهم.
- ٣- جعل المدرسة مجتمع مصغر يمثل المجتمع الإسلامي بكل قيمه.
- ٤- ربط المدرسة بالمجتمع، ليتكيف الطالب مع مجتمعة ويسهم في تقدمه.
- ٥- توقع المشكلات المختلفة، ووضع الحلول المناسبة لها مقدماً.
- ٦- توفير اتصال جيد بين أفراد المدرسة، لتسود العلاقات الجيدة بين العاملين، وحسن التصرف في شتى الأمور ص ص ٨٣-٨٥ .
وأشار أحمد (١٩٩١م) إلى بعض أهداف الإدارة المدرسية منها:
- ١- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام برسالة المدرسة.
- ٢- توفير الجو الملائم الصالح للعملية التعليمية.
- ٣- تحقيق علاقات إنسانية طيبة بين العاملين في المدرسة.
- ٤- إيجاد القدوة الحسنة للطلاب ص ٢٧ .
ورأى الباحث أنّ ما ذكره هؤلاء الباحثين من أهداف الإدارة المدرسية، بينهم قواسم مشتركة، حيث إنّ الإدارة المدرسية تُركّز على أربعة محاور رئيسة وتسعى إلى تحقيقها، وهي أهداف دينية، وأهداف ثقافية تربوية، وأهداف اجتماعية، وأهداف اقتصادية.

وظائف الإدارة المدرسية:

للإدارة المدرسية وظائف ذات جانبيين: إداري وفني، يخدم كل واحد منهما الآخر بما يحقق أهداف المدرسة، ومن هذه الأهداف: تسيير شؤون المدرسة وفقاً للتعليمات الصادرة من الإدارة التعليمية، وتسهيل وتطوير العمل داخل المدرسة، والحرص على توفير الإمكانيات المادية والبشرية، ودفع المعلمين للنمو المهني، ومتابعة برامج التوجيه والإشراف داخل المدرسة، والإشراف على النواحي المالية، وتوثيق العلاقة بين المدرسة ومجتمعها (مصطفى، ٢٠٠٢م: ٤٠).

وعدد كثير من الباحثين أنّ للإدارة المدرسية مجموعة من الوظائف تتمحور حول الخمس الوظائف التالية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف، والتقييم. فقد أشار أبو فروة (١٩٩٧م) إلى مجموعة من وظائف الإدارة المدرسية هي: اتخاذ القرارات، والتخطيط، والتنظيم، والاتصال.

أما زاهر (١٩٩٥م) فحدّد وظائف الإدارة بخمس عمليات هي: اتخاذ القرار، والتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة.

ومن خلال النظر في الوظائف السابقة للإدارة المدرسية رأى الباحث أنّ هذه هي وظائف الإدارة بشكل عام سواء كانت الإدارة مدرسية أو غير مدرسية.

أما العميرة (٢٠٠١م) فقد أشار إلى أنّ وظائف الإدارة المدرسية تتلخص في أربع نقاط أساسية هي:

- ١- دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه وأمانيه، والعمل على حلّ مشكلاته وتحقيق أهدافه.
- ٢- تزويد المتعلم بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها مواجهة ما يعترضه من مشاكل.
- ٣- تقديم الخبرات التي تساعد على تربية الطلاب، وتعليمهم، وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
- ٤- رفع مستوى المعلمين المهني من خلال اطلاعهم على كل جديد في التربية، لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة ص ٥٦.

في حين صنف بامشموس (١٤٢٣هـ) وظائف الإدارة المدرسية فيما يلي:

- ١- الوظائف الإدارية: وتشتمل على توفير القوى العاملة اللازمة للمدرسة، وتطبيق الوظائف الإدارية، كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والمراقبة، وحل المشكلات الإدارية، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوفير كل ما يخدم العملية التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- ٢- الوظائف الفنية: الحرص على النمو المهني لدي المعلمين، ورفع مستوى الأداء، وممارسة الإشراف والتوجيه والتقييم لهذا الأداء، والاهتمام بالأنشطة الصفية واللاصفية، والإسهام في تطوير المناهج وطرائق التدريس، والاستفادة من الخبرات التربوية في مجال التعليم.
- ٣- الوظائف الاجتماعية والإنسانية: وتشتمل توفير الجو العائلي، والاستقرار النفسي لكل أفراد المدرسة، واحترام الآراء، والميول، والرغبات لجميع

أفراد المدرسة، وتوثيق الصلة والعلاقة بالمجتمع الخارجي، وتعريفه بأهداف وبرامج المدرسة، والاستعانة بأفراد المجتمع في دراسة المشكلات التي تواجه المدرسة والمساهمة الفاعلة في إيجاد الحلول المناسبة لذلك ص ص ٦٨-٧٠.

وأوضح عابدين (٢٠٠٥م) أنه يأخذ على الإدارات المدرسية في العالم العربي، اهتمامها بالجانب الإداري، والإغفال أو التقصير في الجانب الفني على الرغم من أهميته وضروريته لكل إدارة مدرسية ص ٦٣.

أنماط الإدارة المدرسية:

إن نمط الإدارة المدرسية وطريقة أدائها للعمل داخل المدرسة يعود إلى شخصية مدير المدرسة، حيث إنه يقف على هرم الجهاز الإداري في المدرسة، فميوله وطباعه وفلسفته الإدارية ينعكس على التنظيمات والقرارات التي يتخذها والتي يقوم بتنفيذها العاملون معه داخل المدرسة (المعاينة، ٢٠٠٧).

فقد أجمعت المراجع الأجنبية والعربية على تصنيف الإدارة المدرسية إلى ثلاثة أنماط، اختلف في تسميتها أحياناً فهي على النحو التالي:
أولاً: النمط الأوتوقراطي، أو الفردي، أو الديكتاتوري، أو التسلطي، أو الاستبدادي.
ثانياً: النمط الترسلّي، أو المتساهل، أو التسبيبي، أو الحر.
ثالثاً: النمط الديمقراطي، أو المشارك، أو الإنساني، أو التعاوني، وأطلق عليه البعض الشوري (وهذه التسمية غير دقيقة لوجود اختلاف بين الديمقراطي والشوري).

أولاً: النمط الأوتوقراطي:

ذكر المعاينة (٢٠٠٧م) إن أصل كلمة الأوتوقراطي لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، أيّ خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة وبطش شخص واحد داخل المنظمة ص ٩٣.

إن من أهم السمات المميزة لسلوك القائد الأوتوقراطي كما ذكرها عياصرة (٢٠٠٦م) اتخاذه من السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل، ويجعل السلطة في يده ويتحكم في كل صغيرة وكبيرة، ويصدر الأوامر ويصر على تنفيذها وطاعته، ويكون اهتمامه منصب على إنجاز العمل فقط، وينسب كل نجاح له وكل فشل لمرؤوسيه، يفهم من السلطة أنها أداة ضغط على مرؤوسيه ويهددهم دائماً بخضم الراتب وحرمانهم من المكافآت، مما يحد من إيصال آمالهم وشكواهم إليه، ويرفض مبدأ التفويض، يفصل بين التخطيط والتنفيذ، فالمدير يخطط، والعاملون ينفذون، لا يراعي الفروق الفردية بين العاملين، ويطبق اللوائح والأنظمة تطبيقاً حرفياً ص ٣٩.

ولكن هذه السمات والصفات في هؤلاء القادة تختلف من شخص إلى شخص صنّفها عياصرة (٢٠٠٦م) حسب النماذج التالية:

*النموذج الأول هو: القائد الأوتوقراطي المتسلط:

وينظر هذا القائد إلى العامل أنه أداة للعمل ومصدر للإنتاج بغض النظر على أنه مخلوقاً اجتماعياً يخضع لكثير من المتغيرات، ويلجأ القائد إلى استمداد سلطته من وظيفته، ويتخذ القرارات دون الرجوع إلى مرؤوسيه، ويستخدم الرقابة المباشرة، ويعتمد على التهديد والعقاب دون مراعاة المشاعر، ومؤمن بأن الضغط والمراقبة الشديدة تحقق الإنتاج.

*النموذج الثاني هو: القائد الأوتوقراطي الخير أو الصالح:

يتميز هذا القائد باستخدام الإقناع في المعاملة لمرؤوسيه، ومتحملاً بالطيبة والرفقة عندما يريد أن ينفذوا مرؤوسيه عملاً ما، ويؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرار في بعض الأحيان، ويلجأ إلى القسوة والإكراه عندما يشعر بعدم تنفيذ العمل بشكل جيد، ومن صفات هذا القائد الإخلاص والكفاءة والحزم والنشاط في أداء عمله.

* النموذج الثالث هو: القائد الأوتوقراطي المناور أو اللبق:

وهذا القائد أقل استبداداً ويقترّب من النمط الديمقراطي، يستخدم الود والمرونة في حل المشكلات، ولا يؤمن بجدوى مشاركة المرؤوسين في صنع القرار ولكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعلياً معتمداً على أسلوب المؤتمرات الإخبارية وهو حصول القائد على موافقة مرؤوسيه على ما ينوي القيام به من خلال شرح أفكاره وطرح الحلول ص ص ٤٢-٤٣.

كما بيّن عياصرة (٢٠٠٦م) السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية في الأمور التالية:

- ١- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة، وضعف الود والمحبة.
- ٢- ضعف العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.
- ٣- عدم القدرة على أداء العمل إلا من خلال أسلوب الإشراف المباشر.
- ٤- يؤدي غياب القائد إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى.
- ٥- تتصف الجماعة العاملة بانخفاض المعنوية، وارتفاع الشكوى وكثرة التلّف والفاقد، وظهور المشكلات والنزاعات بين الأفراد.
- ٦- ضعف قنوات الاتصال بين القائد ومرؤوسيه وبين أفراد الجماعة.
- ٧- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي تجاه أداء العمل ص ص ٤٤.

ثانياً: النمط الترسلّي:

ويعد هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل الذي يرضيه، يغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد حيث هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور.

ويمكن تلخيص سمات القائد الترسلّي كما ذكرها عابدين (٢٠٠٥م) بما يأتي:

- ١- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
- ٢- تجنب إعطاء وجهة نظر في كثير من الأمور التعليمية والتربوية، وعدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل عنها وغالباً ما تكون في حدود معينة.

- ٣- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- ٤- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا.
- ٥- عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة بشكل جيد.
- ٦- قصور الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية، وإذا عقدت لا تكون فاعلة.
- ٧- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات ص ٧١.

ولا شك في أنّ الإدارة المدرسية في ظل هذا النمط القيادي تكون غير قادرة على ضبط الفوضى والتسرب في المدرسة، وغير قادرة على تحقيق الأهداف التربوية، فقد أشار بامشموس (١٤٢٣هـ) إلى أنّ الإدارة المدرسية بهذا النمط تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد، وقلة التحصيل العلمي، وضعف شخصية المدير، وتشتت الجهود، وظهور الزعامات الفردية داخل المدرسة، وسيطرة علاقات المصالح الفردية على جو العمل ص ٦٣.

ثالثاً: النمط الديمقراطي:

كلمة الديمقراطية أصلها يوناني وهي مكونة من كلمتين ديمو ومعناها الشعب وكراتو ومعناها السلطة، إذا هي تعني سلطة الشعب، أو حكم الشعب، فأن الجماعة هي التي تختار قائدها أو تنتخبه، يشارك الأفراد القائد وضع الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ، والتقويم، وأن المسؤوليات تتوزع على الأفراد، وتسود العلاقات الطيبة، وتفتح الاتصالات، ويقوم القائد بتشجيع الأفراد ويحترمهم، وتقل المشاحنات بين الجماعة، وتراعي العلاقات الإنسانية، والحرية في الاختيار، والإقناع، والقرار في النهاية يكون بالأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب، لا يميل القائد إلى فرض الآراء على الآخرين وإنما يقترح ويترك الحرية لهم في الاختيار (عياصرة، ٢٠٠٦: ٤٥).

وتعتمد القيادة الديمقراطية على عدة مرتكزات ذكرها العرفي ومهدي (١٩٩٦م) وأهمها الأمور التالية:

- ١- تنمية العلاقات الإنسانية.
- ٢- المشاركة في صنع القرارات.
- ٣- تفويض السلطة.
- ٤- تنسيق جهود العاملين في المدرسة، وتشجيعهم على ممارسة أسلوب العمل بروح الفريق.
- ٥- تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
- ٦- التعرف على قدرات العاملين واستعداداتهم الخاصة.
- ٧- توزيع الأعمال بناءً على التخصص.
- ٨- المشاركة الفعّالة في تحديد السياسات والبرامج التربوية وتنفيذها.
- ٩- إنشاء برامج للعلاقات العامة لتوضيح دور المدرسة في المجتمع والسياسة التي يتبعها ص ٨٠.

من خلال ذلك نجد أن الدراسات التربوية تجمع على أن النمط الديمقراطي أفضل الأنماط في تحقيق أهداف الإدارة التربوية أو المدرسية، فقد أشار حجي

(٤٢١ هـ) إلى أن الإدارة الديمقراطية أفضل الأنماط، لأنها تعتمد على العلاقات الإنسانية، وتشرك العاملين في تخطيط العمل، وتنظيمه، وتقييمه ص ٢٠٩ .
وأوضح حسان والعجمي (٢٠٠٧م) إلى أن هناك إجماع كبير على أن نمط الإدارة الديمقراطية أفضل الأنماط في إدارة وتوجيه المدرسة لأهدافها المرسومة، ولقربها من نفوس العاملين ص ٢٤٧ .

مدير المدرسة ووكيلها

مدير المدرسة محور أساس من محاور العملية التعليمية والتربوية، فهو بمثابة القلب من الجسد، فلا يمكن أن تقوم مؤسسة - أيًا كانت هذه المؤسسة- بدون مدير لها، فضلاً عن أن تكون هذه المؤسسة مؤسسة تربوية مثل المدرسة، لذا فلا بد أن يعتلي هرم هذه المؤسسة التربوية قائد تربوي - سواءً كان مديراً أو وكيلًا- له مهارات، وكفايات، ومسؤوليات، وسوف نتعرض لذكر أهمها في هذا المحور.

أولاً: المهارات المطلوب توافرها في مدير المدرسة:

وقد عرف السلمي (١٩٨٥م) المهارات بقوله: "القدرة على استخدام وتطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد" ص ٢٢ .

ورأى كثير من الباحثين في مجال التربية أن هناك مجموعة من المهارات اللازمة لتوافرها في مدير المدرسة، ولا بد من وجودها في مدير المدرسة حتى يتمكن من القيام بمسؤولياته على وجه صحيح، ويمكن تصنيفها إلى أربعة مهارات كما أوردها عابدين (٢٠٠٥م) هي:

١- المهارات الذاتية الشخصية: وتشمل مجموعة الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير التي تؤثر في معالم شخصيته وسلوكه، وتعامله مع الآخرين و استجاباتهم له، وهذه المهارات لا يتم تعلمها تعلمًا، بل تعتمد أساساً على استعدادات فطرية لدى المدير تتفاعل مع مجموعة مؤثرات من البيئة كالأسرة، وحياة الطفولة، والرفاق...، ومن هذه المهارات: السمات الشخصية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، والقدرة على ضبط النفس.

٢- المهارات الفنية: ويقصد بها المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بهما من حقائق ومفاهيم وأسس متوفرة لدى مدير المدرسة، تمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته، وبمعنى آخر هي ما يرتبط بمهام المدير ومسؤولياته، سواء أكانت مسؤوليات إدارية، أو إشرافية، تساعد على الوفاء بمتطلبات عمله، وبلوغ غايات التربية والتعليم.

٣- المهارات الإنسانية: هي الطريق التي يتعامل بها مدير المدرسة مع مرؤوسيه بنجاح، سواء كانوا وكلاء، أو معلمين، أو فنيين، أو طلاب، أو أولياء أمور الطلاب، بما يؤدي إلى تنسيق جهودهم، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي، والتمكن من جذبهم وحفزهم للعمل بجد وإخلاص، ويشير الباحثون إلى أن هذه المهارات أكثر المهارات صعوبة، وتحتاج إلى كثير من الدراسة والتدريب للتمكن منها وإتقانها.

٤. -المهارات الإدراكية (التصورية): وتتعلق هذه المهارات بمدى كفاءة المدير ورؤيته في تنظيم مدرسته، وربط أجزاء العملية التعليمية، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث في التنظيم ككل؛ وتشمل أيضاً مهارة مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقويم والإرشاد ص ص ٩٠-٩٤.

ثانياً: الكفايات اللازمة لمدير المدرسة:

في ضوء المهارات السالفة الذكر، استخلص الباحث بعض الدارسين والباحثين مجموعة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة، يحتاجها ليتمكن من القيام بمهامه، ومسؤولياته.

وقبل الحديث عن تلك الكفايات نتعرف على مفهوم هذه الكفايات فقد عرفها هاوسام وهوستون (١٩٧٢م) إنها: " القدرة على عمل شيء، أو إحداث نتائج معين" ص٣. وعرفها عابدين (٢٠٠٥م) أنها: " القدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المدرسة ورسالتها" ص ٩٥.

وفي هذا السياق قال مرعي (١٩٨٣م): "ليس الكفاء من يمتلك مهارة عمل شيء فحسب، بل لا بدّ من امتلاكه أيضاً ثقة كبيرة بالنفس تمنحه القدرة على المبادرة والمبادأة؛ ولذلك فالإنسان ليس محصلة خبراته فقط، بل وقدراته على المبادرة إلى العمل، وبذلك تصبح الكفاية مشتملة على المعرفة، والأداء والثقة بالنفس" ص٢٢.

ولخص فهمي ومحمود (١٩٩٣م) الكفايات الضرورية التي يحتاجها مدير المدرسة في الأمور التالية:

- ١- أن يُلم مدير المدرسة بما توصل إليه علم النفس من نتائج أساسية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية، ومراحل النمو، وسيكولوجية التعلم، التي تقوم عليها طرق وأساليب التدريس، وتنظيمات المناهج الدراسية.
- ٢- أن يكون لدى مدير المدرسة خلفية قوية بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية، وبصفة خاصة علم الاجتماع التنظيمي وسلوك الناشئة الذي يمكن أن يعينه على فهم المشكلات التي تواجهه.
- ٣- أن يُلم مدير المدرسة بشكل متكامل بالبرامج التعليمية التي تقدّمها المدرسة باعتبارها روافد لنظام عضوي واحد.
- ٤- أن يكون مدير المدرسة قادراً على معرفة مواطن القوة والضعف في مختلف البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية المتصلة بها، كما يجب أن يكون ماهراً في استخدام الأساليب الفعالة في تحقيق تقدم تلك البرامج.
- ٥- أن يكون لدى مدير المدرسة معرفة جيدة بالأساليب الفنية التي تحقق له إشرافاً فعلياً على ما يدور داخل الفصول الدراسية.
- ٦- أن يمتلك مدير المدرسة خلفية ثقافية واجتماعية تُمكنه من فهم الأنظمة الاجتماعية المحلية، وتساعد في أداء الدور القيادي داخل المجتمع المحلي.
- ٧- أن يكون لدى مدير المدرسة القدرة على العمل التعاوني والقيادي وما يحتاجه ذلك من مهارات ومعلومات متخصصة من جانب المدير، نظراً لحاجته للعمل مع أعضاء هيئة التدريس لانتقاء الإجراءات التعليمية والتربوية المناسبة من بين الكثير من الإجراءات المركبة والمختلفة وتطبيقها ص ص ٨٧-٨٨.

ثالثاً: مسؤوليات وصلاحيات مدير المدرسة:

بناء على ما ورد في التعميم رقم ٢٤/٥/١٠٣٠١ وتاريخ ٢٧/٥/٢٠١٤هـ القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام بعدد من المواد تحدد مسؤوليات وصلاحيات مدير المدرسة؛ وزارة المعارف (١٤٢٠هـ) أخذ الباحث منها ماله علاقة بهذه الدراسة وهي على النحو التالي:

مدير المدرسة : هو المسؤول الأول في مدرسته ، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية ، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً ، ويدخل في مسؤولياته ما يلي :

- ١- الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في المملكة.
- ٢- تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب، وإكسابه الخصال الحميدة.
- ٣- الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول، والاطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركتهم.
- ٤- الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له، ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها، وتقويم أثارها على أدائه، والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.
- ٥- التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة، وتسهيل مهماتهم، ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم ، مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.
- ٦- إطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص، ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها والعمل بموجبها وذلك من خلال اجتماع يُعقد لهذا الغرض.
- ٧- تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها؛ وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانته والمبادرة في إبلاغ إدارة التعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشى من خطورتها.
- ٨- تقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التعليم يتضمن: ما تم إنجازه خلال العام، إضافة إلى ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات ومرئيات تهدف إلى تطوير العمل في المدرسة بصفة خاصة، وفي المدارس الأخرى وفي التعليم بوجه عام.
- ٩- تهيئة وكيل المدرسة للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة، مثل: تمكينه من المشاركة في زيارة المعلمين، ومتابعة أدائهم، ورئاسة بعض اللجان،... وغير ذلك.
- ١٠- تنظيم برامج النمو المهني داخل المدرسة وأثناء اليوم الدراسي مثل: جدول تبادل الزيارات/لقاءات معلمي التخصص/ ورش العمل؛ بما

يُناسب الجدول الدراسي ومصحة الطلاب بعد التنسيق مع الإشراف التربوي في إدارة التعليم.

١١- التنسيق مع مؤسسات التدريب الأهلي لتنفيذ برامج تدريبية: للطلاب والمعلمين وسائر العاملين في المدرسة، بعد موافقة مجلس المدرسة، دون أن يترتب على ذلك أي التزامات مالية على الوزارة ص ص ١٠-١٤.

رابعاً: وكيل المدرسة:

يُعدّ وكيل المدرسة المسؤول الأول عن الإدارة المدرسية في حالة غياب أو تأخر مدير المدرسة، أو تكليفه بعمل خارج المدرسة، أو حضوره دورة تدريبية، أو اجتماع، أو... ، لذا يجب أن يكون متوفر لدى وكيل المدرسة المهارات المطلوب توافرها في مدير المدرسة، وكذلك الكفايات الموجودة في مدير المدرسة التي أشرنا إليها سابقاً.

كما يجب على مدير المدرسة كما ذكر الحقيّل (١٩٩٦م) أن يُدرب وكيل المدرسة ليكون مديراً للمدرسة في حالة غيابه عنها، أو في حالة احتياجه لإدارة مدرسة أخرى، وذلك بتكليفه ببعض مسؤولياته، الفنية، والإدارية، كزيارة المعلمين، ورئاسة بعض الاجتماعات...، ويكون قادراً على تحمل المسؤولية في أيّ وقت. كما أن لوكيل المدرسة مسؤوليات وصلاحيات يجب أن يقوم بها ويمارسها أثناء عمله في المدرسة سوف نستعرضها لاحقاً.

أما فيما يتعلق بمسؤوليات وكيل المدرسة فقد حددت وفقاً لما ورد في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام الصادر بالتعميم رقم ٢٤/٥/١٠٣٠١ وتاريخ ٢٧/٥/١٤٢٠هـ، وزارة المعارف (١٤٢٠هـ) ذكر الباحث منها ماله علاقة بالدراسة وهي على النحو التالي:

يقوم وكيل المدرسة بمساعدة المدير في أداء جميع الأعمال التربوية والإدارية، وينوب عنه في حالة غيابه، وتشمل مسؤولياته الآتي:

- ١- المشاركة في زيارات المعلمين في فصولهم ومتابعة أدائهم.
- ٢- الإشراف على مرافق المدرسة ومتابعة المحافظة عليها وصيانتها.
- ٣- المشاركة في المجالس واللجان في المدرسة والإسهام في متابعة تنفيذ قراراتها.
- ٤- المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب التي تنظمها إدارة التعليم وفق توجيهات المعنيين بها.
- ٥- الإشراف على برامج النشاط بكافة أنواعه وفق التنظيمات المبلّغة إلى المدارس ص ص ١٥-١٦.

المبحث الثاني: مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة

لقد أضحى التربية والتعليم في وقت أشد ما تكون فيه حاجة إلى التغيير والتطوير لمواكبة ما يتميز به هذا العصر من ثورة علمية في المجالات التربوية، وما يدعمها من وسائل وتقنيات، كالحالات العلمية الافتراضية، وما ينبثق عنها من مختبرات ورحلات وأدوار افتراضية؛ فقد أصبح بإمكان الطالب أن يجلس في مكتبة المدرسة، أو مختبرها، أو في قاعة الصف، أو المنزل، وأن يسافر في أعماق المحيطات، أو يحلق بين الكواكب والنجوم، ليرى ويكتشف، ويتواصل مع الآخرين، ويدخل إلى المكتبات عبر شبكات الاتصال المتطورة والمتقدمة، دون أن يغادر قاعة الصف أو المدرسة أو البيت.

إنّ هذه المعطيات تدعو إلى إعادة النظر والتفكير في كيفية إعداد أبنائنا لهذا القرن الجديد متفاعلين مع معطياته، مؤثرين ومتأثرين، أخذاً وعتاءً، بحيث يكتسبوا المعرفة، وينتقدوها، ويولدوها، ويوظفوها، بما يساعدهم في حل مشكلاتهم، ومشكلات مجتمعهم ووطنهم، والمجتمع الإنساني الكبير، مما يعود بالنفع والخير على الجميع.

ولما كانت المملكة العربية السعودية تسعى دوماً للوصول إلى مستوى أفضل في مجال التعليم، كان لابد من التطوير الشامل للتعليم؛ وفي هذا السياق كله، كان لابد من إعادة النظر في مدخلات العملية التربوية وعملياتها، بحيث تخرج طلاباً ذوي نوعية علمية ومهارية وتقنية عالية.

ولعل ذلك كله يتطلب إعادة النظر في المناهج الدراسية، والبيئات التعليمية التعليمية وإعداد المعلمين وتدريبهم، من هذا المنطلق يأتي مشروع إستراتيجيات التدريس الذي تتبناه الإدارة العامة للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم، أملاً أن يكون لبنة أخرى في جدار التطوير الذي يسعى للرقى بممارسات المعلمين التدريسية، وبالمناخ الصفّي، والبيئة التعليمية بشكل عام.

وقد اعتمد الباحث في حديثه في هذا المحور عن مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة، معتمداً في ذلك - بعد الله سبحانه - على ما ورد في الكتيب التعريفي لمشروع تطوير إستراتيجيات التدريس الحديثة، لجنة الخبراء بمشروع تطوير إستراتيجيات التدريس (١٤٢٣هـ)، وفقاً للأمر التالية: نشأة المشروع، ومبرراته، وفلسفته، وأهدافه، وأثاره المتوقعة، وإجراءات تنفيذه، وحقائبه التعليمية، والتدريب عليه، و فرق العمل فيه، وشعاره، وهيكله.

نشأة المشروع:

ظهرت فكرة هذا المشروع الرائد و تصوره الأول من خلال دراسة تقارير المشرفين التربويين الواردة من إدارات التعليم بالمملكة للعام الدراسي ١٤١٩ / ١٤٢٠هـ؛ وقد ألفت لجنة لهذا الغرض بقرار معالي الوزير رقم ٣١/١٢٣٩ و تاريخ ١٤٢٠/٢/٢٦هـ؛ و كان مما لاحظته اللجنة وجود قصور واضح لدى المعلمين في مهارات التدريس، و اعتمادهم على إستراتيجيات تدريس تقليدية نمطية، مما يتطلب العمل على نقل التدريس نقلة نوعية من خلال تطوير أداء المعلمين، و جعل إستراتيجيات التدريس المستخدمة أكثر فعالية وحداثة.

ورغبة في المبادرة إلى العمل، أعد أعضاء اللجنة تصوراً أولياً عن مشروع مقترح لتطوير إستراتيجيات التدريس، حيث قدم هذا التصور إلى سعادة وكيل الوزارة في حينه، الذي رفعه بدوره إلى وزير التربية والتعليم (المعارف سابقاً)، الذي أصدر موافقته للبدء في تنفيذ المشروع، مع التوجيه بدعمه المادي و المعنوي و سرعة البدء فيه، وذلك بالشرح على خطاب وكيل الوزارة رقم ٤٥٧ / ٣١، في ١٦/١٠/١٤٢٠هـ. وقد عرضت فكرة المشروع في لقاء مديري الإشراف التربوي، الذي عقد في مدينة الأحساء، حيث لقي تأييد الكثير منهم، وقد تُرجم هذا التأييد بالتوصية بصياغة آليات تنفيذ المشروع، وتفعيله في المناطق التعليمية و المحافظات.

ونظراً لأهمية المشروع، وشموليته، وضخامة العمل فيه، كلف مدير عام الإشراف التربوي للعمل في المشروع، ليصبح الأول مديراً تنفيذياً، والآخر مساعداً له؛ يلي ذلك تشكيل لجنة رئيسة أطلق عليها: "لجنة الخبراء" لمشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة، و التي بدأت أعمالها في ١/١١/١٤٢١هـ، ليصبح أول اجتماع لهذه اللجنة الانطلاقة الفعلية للمشروع، و بدء التخطيط له، وتنفيذ أهدافه.

مبررات تطوير إستراتيجيات التدريس في المملكة العربية السعودية:
لم يأت مشروع تطوير إستراتيجيات التدريس في المملكة العربية السعودية من فراغ، بل جاء استجابة للعديد من المبررات التي أبرزت الحاجة لمثل هذا المشروع، ومن أهمها:

- ١- العمل على تحقيق أهداف سياسة التعليم في المملكة التي تحث على استخدام طرق وأساليب تساعد على تنمية تفكير التلاميذ، وإتاحة الفرصة لهم للإبداع والابتكار والمبادرة.
- ٢- وجود نسبة كبيرة من المعلمين تعتمد على الإلقاء الذي ينتهي بالحفظ والترديد، مما ساهم في تكريس الدور السلبي للتلاميذ في التعلم.
- ٣- الحاجة إلى إستراتيجيات تدريسية تثير دافعية التلاميذ للتعلم وتشوقهم للمادة الدراسية وتعزز انتماءهم للمدرسة، وتنمي الثقة في نفوسهم، وتكسبهم القدرة الذاتية على التعلم.
- ٤- ضعف إلمام بعض المدرسين بإستراتيجيات التدريس التي تجعل التلميذ محوراً نشطاً للعملية التربوية والتعليمية.
- ٥- قصور الأساليب والطرق المعمول بها حالياً عن تنمية مهارات الطلاب في العمل التعاوني وتطوير الكفاءات اللازمة للعمل بروح الفريق.
- ٦- زيادة عدد التلاميذ في الفصول لدرجة تفوق قدرة المعلم على المتابعة والتوجيه في ظل الاعتماد على الطرق التقليدية.
- ٧- الحاجة إلى تدريب المشرفين التربويين على كيفية تنمية إستراتيجيات التدريس، ووسائل التعلم التي يستخدمها المتعلمون أثناء تعلمهم.

٨- ظهور اتجاهات حديثة في التربية تتعلق بمبادئ التدريس وأساليبه والتنوع في الطرق والوسائل التعليمية.

الفلسفة العامة للمشروع:

إنّ أجواء التغيير التي تشمل معطيات الحياة عامة شملت المدرسة المعاصرة، فحرصت هذه المدرسة على تقديم التعليم والتعلم وفق نظرة حديثة تدعو لدور نشط للمتعلم في عملية التعلم؛ وتركز عليه فرداً وضمن مجموعة، وتهتم بجميع خصائصه النمائية، واستعداده التطوري للتعلم بشكل شمولي تكاملي؛ فأعادت اهتماماً كبيراً إلى ظروف التعلم والتعليم والحوافز المؤثرة فيهما. وفي هذا السياق يُفسر التعلم وفق نظريات تربوية تصف ظروف التعلم وشروط حدوثه؛ ترى هذه النظريات أن احتكاك الفرد ببيئته بما فيها من ظواهر وأنشطة وأفكار، ومن ثم تفاعله معها بشكل مناسب، يؤدي إلى اندماجها في بنائه العقلي بشكل مثمر ذي معنى.

ولعل هذه الأفكار تضع الوزارة أمام تحدٍ كبير ألا وهو كيف تحولها إلى سلوكيات لدى المعلمون والطلاب في الموقف التعليمي التعليمي؟ وما الأدوار التي سيضطلع بها كل من المعلم والمتعلم في ظل هذه التحديات والتوجهات؟

لذا كان من الضروري تأسيس قاعدة تربوية تقضي بإيجاد إستراتيجيات تدريس تشجع المتعلمين على اكتشاف المعارف وبنائها، وتتضمن نشاطات وخبرات حسية مباشرة ونشاطات مفتوحة النهايات تسمح للمتعلم بالتفكير الحر النشط في شتى الاتجاهات، وتحفزه للتساؤل والبحث والعمل مستقلاً أو ضمن مجموعات متعاونة بحيث يتواصل ويتعلم وينتج بفاعلية ونجاح؛ وبعبارة أخرى، يولد المتعلم المعرفة ويبينها.

الهدف العام للمشروع:

يتمثل الهدف العام لمشروع تطوير إستراتيجيات التدريس في تطوير ممارسات المعلمين التدريسية، التي تشمل أساليب التدريس وطرائقه، والمواقف التعليمية، داخل الصف الدراسي وخارجه، من أجل الحصول على نواتج تعليمية جيدة.

وتطوير ممارسات المعلمين التدريسية يمكن أن يتم من خلال تدريب المعلمين على إستراتيجيات تدريس جديدة تفاعلية، تشجع المتعلمين على اكتشاف المعارف وبنائها، وتتضمن نشاطات وخبرات حسية مباشرة، ونشاطات مفتوحة النهايات، وتسمح بالتفكير الحر النشط في شتى الاتجاهات، وتحفز المتعلمين للتساؤل، والبحث والعمل مستقلين أو ضمن مجموعات متعاونة.

الأهداف التفصيلية:

للوصول إلى الهدف العام الذي يسعى إلى نقل التدريس نقلة نوعية تعتمد على الدور النشط للطلاب في عملية التعلم، تبرز الأهداف التفصيلية التالية:

- ١- تزويد المعلمين بذاكرة من مهارات التدريس وأساليبه، يمكنهم من اختيار الإستراتيجيات الأكثر مناسبة للموقف التعليمي.
- ٢- تطوير مهارات المشرفين التربويين، والمديرين، في مجال إستراتيجيات التدريس.

- ٣- تكثيف نشاطات الإشراف التربوي المتعلقة بإستراتيجيات التدريس في إدارات التعليم.
 - ٤- نشر الوعي في المجتمع التربوي حول إستراتيجيات التدريس وبيان عوائدها على عملية التعلم.
 - ٥- اكتشاف المبدعين من التربويين في الميدان في مجال إستراتيجيات التدريس، وتفعيل دورهم بما يخدم المشروع ويحقق متطلباته.
 - ٦- إثارة دافعية المعلمين نحو النمو المهني، وخلق جو تعاوني بينهم على مستوى الإدارة التعليمية الواحدة، وعلى مستوى الإدارات المختلفة.
- الآثار المتوقعة للمشروع على الميدان التربوي:

في ظل نتائج هذا المشروع وما يطرحه من إستراتيجيات تدريسية تؤدي إلى توليد المعرفة وبنائها، سيكون للمعلم والمتعلم أدوار تجديدية تفاعلية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

أولاً: دور المتعلم:

- ١- يشارك في تصميم التعلم وبيئته.
- ٢- يعمل مستقلاً أو ضمن مجموعة متعاونة بحيث يتواصل ويتفاعل ويقدم الدعم للآخرين ويستقبله (يمارس الدعم المتبادل).
- ٣- يمارس الاستقصاء وحل المشكلات بحيث يقدم حلولاً ذكية للمشكلات التي تواجهه أو تواجه مجتمعه في الحياة.
- ٤- يفكر تفكيراً تأملياً يظهر إيجابياً في طريقة تعلمه وجودة هذا التعلم ونوعيته.
- ٥- يبحث عن مصادر المعرفة، ويصل إليها، ويتواصل معها بكفاءة وفاعلية.
- ٦- يبادر، ويناقش، وي طرح أسئلة ذكية، ناقدة، تطور التعلم، وترقى بنوعيته.
- ٧- ينتج المعرفة، ويبنيها، ويطورها، من خلال ممارسة التفكير بشتى أنواعه.

ثانياً : دور المعلم:

- ١- توفير بيئة صافية آمنة حسيًا وعاطفيًا، يعبر فيها الطالب عن رأيه بحرية تامة، بعيداً عن الخوف من الإهمال، أو الاستهزاء، أو الانتقاد.
- ٢- توظيف الخبرات السابقة للطلاب في المواقف العملية التعليمية الجديدة، وربطها بالتعلم الجديد، لمساعدتهم في بناء الخبرات المكتسبة بشكل ينتج تعلمًا متميزًا، مدمجًا بشكل سليم في البناء العقلي.
- ٣- تقديم مواقف، وخبرات، ومشكلات حسية وغير حسية، حقيقية وغير حقيقية، تستثير الطلاب، وتحفزهم، على التفكير الإيجابي في الموضوع، والعمل جسميًا وعقليًا لإيجاد الحلول المطلوبة، وحلول أخرى أبعد منها.
- ٤- إثراء بيئة الصف والمدرسة بالمشيرات المتنوعة التي تشجع الطالب على العمل، والبحث عن المعرفة، وتوليدها، وبنائها، وتوظيفها.

- ٥- توفير خبرات تعليمية، وفرصًا تعليمية داعمة، تتطلب من الطلاب العمل العقلي والجسدي، ضمن الفرق والمجموعات المتعاونة، كما تتطلب القيام بالعمل مستقبلاً معتمداً على قدراته الذاتية.
- ٦- توفير فرص التعلم الذاتي للطلاب، بتكليفه في واجب أو مشروع، بحيث يعمل ويبحث عن المعرفة من مصادر متنوعة داخل المدرسة وخارجها، بكل ما يملكه من مصادر، ويمكن أن يتجاوز مجتمعه إلى مجتمعات أخرى مستفيداً من التقنية المتقدمة كشبكة الإنترنت.
- ٧- توفير مصادر تعلم يمكن للطلاب أن يصل إليها وأن يستخدمها.
- ٨- تنظيم الخبرات التعليمية، بحيث تساعد الطالب في بناء خبرات التعلم بشكل يساعده على التفكير النقدي التأملي في ممارسته التعليمية لاكتشاف الأخطاء وتصويبها.
- ٩- توفير الأنشطة التعليمية، وتغيير الأساليب التدريسية، بما يلبي حاجات الطلاب ويراعي الفروق الفردية بينهم.
- ١٠- تقويم تقدم التعلم تقويمًا تحليليًا بنائيًا وختاميًا، وتوظيفه لتقديم تغذية راجعة بناءة تساعد في توجيه التعلم وتطويره.
- ١١- توفير أنشطة صافية وغير صافية تنمي لدى الطلاب مهارات البحث والاكتشاف والمغامرة العلمية للوصول إلى المعرفة أينما كانت، وكيفية استخدام المعرفة المكتسبة في تحقيق تعلم آخر أبعد وظيفيًا في حياة المتعلم، في المجتمع، وفي سوق العمل.
- ١٢- توفير بيئة تعليمية تنمي مهارات مرغوبة في الطالب مثل: العمل بروح الفريق، والقدرة على حل المشكلات، والتفكير التأملي، والدعم المتبادل الإيجابي، وتعلم مهارات التعلم، والتقييم الذاتي.
- ١٣- توجيه الطلاب بشكل غير مباشر، بعيداً عن النصح المباشر الذي يثير ضجرهم ويولد فيهم اتجاهات سلبية نحو المعلم والمتعلم.
- ١٤- تعرف خصائص الطلاب، وتوفير خيارات وأنشطة ومواقف تعليمية تتفق مع هذه الخصائص وتطورها بشكل يجعلها أكثر ملاءمة لبناء مواقف تعليمية جديدة تقود إلى أبواب جديدة للتعلم.
- ١٥- اختيار أساليب تعليمية تعليمية، يكون دور المعلم فيها دور الميسر والمنسق لأنشطة التعلم.
- ١٦- تقديم التعزيز المتنوع الداعم، الذي يثير دافعية الطلاب للبحث والاستقصاء والمغامرة.

الإجراءات التنفيذية للمشروع:

أولاً: تشكيل لجنة الخبراء:

لقد حرص القائمون على المشروع على أن يخرج المشروع بأفضل صورة ممكنة، لذا فقد تم الاستعانة بعدد من الأكاديميين والمشرفين التربويين وذوي الخبرات العلمية والتربوية من عدد من الجهات في داخل الوزارة ومن خارجها؛

وقد أطلق على هذه المجموعة لجنة الخبراء وعددهم ١٣ خبيراً تربوياً وكان من مهام هذه اللجنة ما يلي:

- ١- إعداد الإطار النظري للمشروع.
- ٢- متابعة كل ما يجد في الأدبيات التربوية من إستراتيجيات تدريس وتعلم واختيار المناسب منها للمشروع.
- ٣- الإشراف العلمي والإداري على المشروع.
- ٤- وضع الخطة الزمنية للمشروع ومتابعتها.
- ٥- الإشراف العلمي على إعداد الحقائق التدريبية اللازمة للمشروع.
- ٦- الاشتراك في تدريب فريق العمل والإشراف على التدريب في إدارات التعليم.
- ٧- إعداد التقارير الدورية عن المشروع لصاحب الصلاحية.
- ٨- إعداد أدوات التقويم المناسبة لمراحل المشروع وتقويم المشروع.

ثانياً : خطة العمل:

لتحقيق أهداف المشروع وضعت خطة عمل مناسبة تأخذ في عين الاعتبار العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر في سير المشروع، مثل: العوامل المادية، والبشرية، والزمنية، والاقتصادية، وتتكون خطة عمل المشروع من المراحل التالية:

المرحلة الأولى: التحضير للمشروع:

في هذه المرحلة تم بناء الإطار النظري والفلسفة التي ينطلق منها المشروع كما تم وضع الخطوط العريضة لسير المشروع والمعايير والوسائل المعينة على تحقيق أهدافه حيث تم في هذه المرحلة ما يلي:

- ١- بناء الإطار النظري والفلسفة التي يقوم عليها المشروع.
- ٢- اختيار موضوعات الحقائق التدريبية في ضوء الإطار النظري والاتجاهات الحديثة في التدريس.
- ٣- إعداد المعايير التالية:

- معايير تصميم الحقائق التدريبية وتقويمها.
- معايير اختيار المشرفين في فريق التدريب المركزي.
- معايير اختيار المناطق التي سيطبق فيها المشروع في المرحلة الأولى.
- ٤- تحديد الحاجات التدريبية لهذه المرحلة.
- ٥- التكاليف بإعداد الحقائق التدريبية .

المرحلة الثانية: التهيئة: وتضمنت هذه المرحلة ما يلي:

- ١- تصميم شعار المشروع.
- ٢- إعداد نشرة تعريفية.
- ٣- عقد لقاء مع مديري التعليم.
- ٤- عقد لقاء مع المشرفين التربويين.
- ٥- عقد لقاء مع مديري المدارس .

المرحلة الثالثة: التطبيق والمتابعة:

وفي هذه المرحلة يؤمل تنفيذ ما يلي:

- ١- تجهيز الحقائق التعليمية للتدريب.
- ٢- تدريب المشرفين في فريق التدريب المركزي.
- ٣- تدريب المعلمين على مراحل .
- ٤- التطبيق المرحلي لإستراتيجيات التدريس في بعض المناطق والمدارس.
- ٥- تكوين فرق المتابعة والتقويم.

الحقائب التعليمية:

يتطلب تحقيق أهداف المشروع إعداد حقائب تدريبية في عدد من إستراتيجيات التدريس التي تعكس الاتجاهات الحديثة في التدريس؛ وللوصول إلى إعداد حقائب تعليمية تلبي تطلعات القائمين على المشروع، قامت لجنة الخبراء- مستعينة بالفلسفة التي يقوم عليها المشروع، و الإطار النظري والأدبيات التربوية التي تعكس تلك الفلسفة، والاتجاهات الحديثة في التدريس- بتحديد عدد من إستراتيجيات التدريس التي يمكن العمل على إعداد حقائب تدريبية لها، وتدريب المشرفين والمعلمين عليها؛ والإستراتيجيات التي اختارتها لجنة الخبراء لإعداد حقائب تدريبية لها لتكون منطلقاً للبدء الفعلي لتطبيق المشروع في الميدان التربوي في مرحلته الأولى، هي: إستراتيجية التعلم التعاوني، وإستراتيجية التفكير الناقد، وإستراتيجية الاستقصاء، وإستراتيجية البحث والاكتشاف، وإستراتيجية العصف الذهني، وإستراتيجية لعب الأدوار، وإستراتيجية خرائط المفاهيم، وإستراتيجية عمليات العلم، وإستراتيجية التقويم البنائي، وإستراتيجية التفكير الإبداعي.

ولضبط العمل في إعداد الحقائق التدريبية، أوصت لجنة الخبراء بتحكيم الحقائق التدريبية قبل إقرارها و تطبيقها؛ وللوصول إلى أحكام دقيقة لمدى جودة الحقائق التدريبية، فقد قامت لجنة الخبراء بوضع دليل للحقائق التعليمية يساعد المعدين المحكمين على ضبط العمل وجودته، بحيث يشمل:

- ١- المواصفات العامة للحقيبة التعليمية وفق الأهداف والرؤى بمشروع تطوير إستراتيجيات التدريس.
- ٢- بنية الحقيبة التعليمية، ومكوناتها، وتنظيم هذه المكونات.
- ٣- النماذج اللازمة لمعديّ الحقائق، وتشمل نموذجين هما: نموذج النشاط التدريبي ونموذج الخطة المقترحة للتنفيذ.
- ٤- النماذج اللازمة للقيام بتصوير المواقف التعليمية التي يعدها ويشرف على تنفيذها معدّ الحقيبة التربوية.
- ٥- معيار تقويم الحقائق التعليمية والحكم على صلاحيتها، ويتضمن ذلك المعيار مواصفات معيارية لمكونات الحقيبة التعليمية، يمكن في ضوءها القيام بالتقويم الكمي والنوعي لمضمون الحقيبة، حتى يمكن الاعتماد على نتائج ذلك التقويم في التغذية الراجعة لمعديّ الحقائق ومن ثم تطويرها.

التدريب و فرق العمل:

يعد تدريب المعلمين على استخدام إستراتيجيات التدريس الجديدة في تدريسهم هدفاً إستراتيجياً لمشروع تطوير إستراتيجيات التدريس، ولتحقيق هذا الهدف فقد قامت لجنة الخبراء بتشكيل لجنة فرعية، يكون من مهامها صياغة آلية عملية

لتدريب المشرفين أولاً، وصولاً إلى تدريب المعلمين، وكذلك تنظيم عملية التدريب ومتابعتها، وتوجيهها نحو الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها؛ وبعد مناقشات مستفيضة بين أعضاء لجنة التدريب وأعضاء لجنة الخبراء تم الاتفاق على الآلية التالية:

أولاً: ترشيح ست إدارات تعليمية ممثلة لإدارات التعليم بالمملكة من حيث "حجم الإدارة، و الموقع الجغرافي" للتطبيق في المرحلة الأولى للمشروع و هي: الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية، وصييا، والحدود الشمالية، و عنيزة. ثانياً: تشكيل فريق تدريب مركزي من العناصر المتميزة في مجال الإشراف التربوي، وذلك بعد أن يتم اختيارهم وفق معايير وضوابط معينة.

ثالثاً: يقوم معدو الحقائق التعليمية بتدريب المشرفين من فريق التدريب المركزي. رابعاً: يقوم أعضاء الفريق المركزي بدورهم بتدريب زملائهم من فرق التدريب المحلية التي تتكون من جميع المشرفين في المناطق و المحافظات التي سيتم التطبيق فيها أولاً.

خامساً: يقوم أعضاء فريق التدريب المحلية بمساندة أعضاء فريق التدريب المركزية بتدريب المعلمين المستهدفين على جميع الحقائق التدريبية المقررة في المرحلة الأولى من المشروع.

سادساً: يقوم أعضاء فريق التدريب المركزي بمساعدة المدربين من فرق التدريب المحلية على تكييف الحقائق التدريبية بما يتلاءم مع التخصصات المختلفة، ومحاولة إثراء الحقائق التدريبية بالأمثلة و التطبيقات التي تناسب التخصصات المختلفة. سابعاً: يقوم أعضاء فرق التدريب المركزي بمتابعة تدريب المعلمين المستهدفين، وتقويم مدى نجاح التدريب.

شعار المشروع:

الشكل رقم (١) شعار المشروع



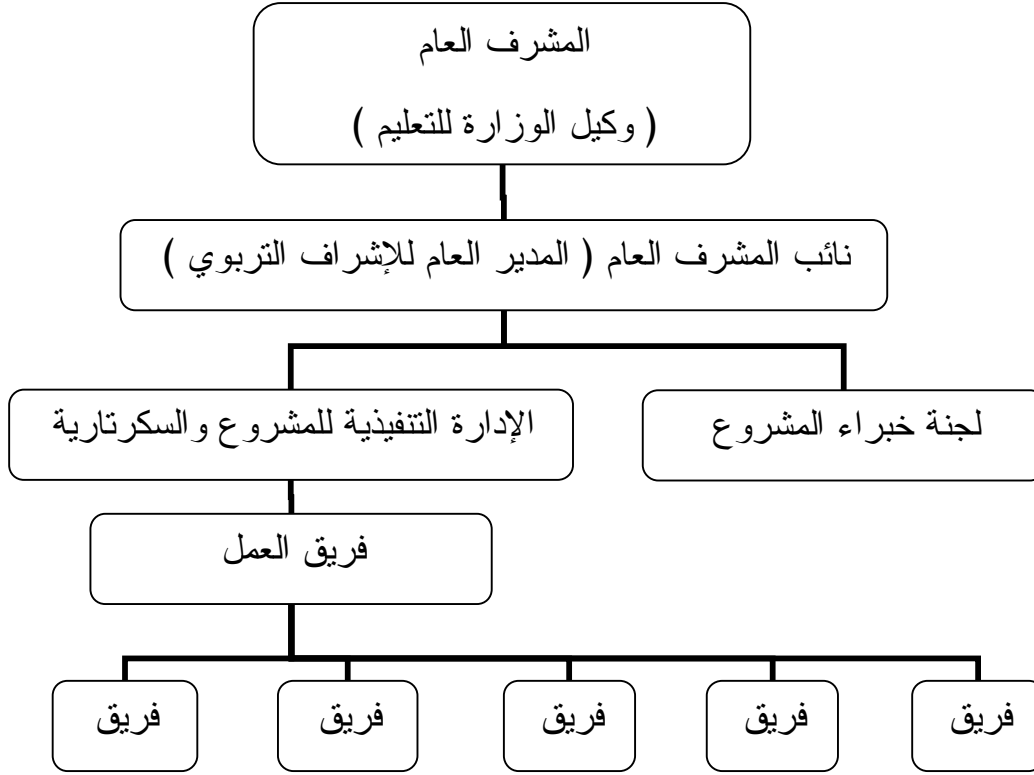
(جيات التدريس)

(المصدر: الكتيب)

تم تصميم شعار للمشروع "علمني كيف أتعلم" كي يعكس الفلسفة التي قام عليها المشروع، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛ وتتكون عناصر الشعار من اسم الجهة المشرفة على المشروع والمنفذة له وهي وزارة التربية، وعنوان المشروع وهو: تطوير إستراتيجيات التدريس، والصورة الموجودة وسط الشعار وهي تمثل المتعلم ويطلق يديه في الفضاء الرحب طلباً للتعلم، وأخيراً عبارة "علمني كيف

أتعلم"، وهي تمثل الفكر التربوي الذي بني عليه هذا المشروع، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، التي تؤكد على الدور النشط للمتعلم، وبحثه الدائم عن المعرفة. هيكل مشروع تطوير إستراتيجيات التدريس الحديثة:

الشكل رقم (٢) هيكل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة



(المصدر: الكتيب التعريفي لمشروع تطوير إستراتيجيات التدريس)

المبحث الثالث: إستراتيجيات التدريس الحديثة

وبعد التعرف على مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة، يمكن أن تعرف شيء عن هذه الإستراتيجيات التي قد تبناها هذا المشروع ودُرب عليها المشرفون التربويون، ومديرو المدارس، والمعلمون وشُرع في تنفيذها في الميدان التربوي، ففي هذا المبحث تم اختار عشر من أهم هذه الإستراتيجيات ويقدم لها تعريف موجز، الهدف منه تعريف القارئ الكريم بهذه الإستراتيجيات، مع ملاحظة أن ما يكتب في كل إستراتيجية قد يختلف عن الأخرى، وهذا يرجع إلى ما كتب عن هذه الإستراتيجيات، فقد اختلف الكتاب والباحثون في تناول هذه الإستراتيجيات من نواحي متعددة، أورد الباحث ما رآه مهم للتعريف بها فقط، حيث إن الغاية من ذلك تعريف الإستراتيجيات:

أورد الباحثون عدد من التعاريف للإستراتيجيات وقالوا هي: جمع إستراتيجية. فقد عرّفها ياسمين حسن (١٩٩٦م) بأنها: " مجموعة مرتبة ومنظمة من التحركات التي يتبعها المعلم لتحقيق هدف ما" ص ٣٣٤.

وعرّفها غنيمة (١٩٩٦م) بأنها: " مجموعة من القرارات العقلانية نحو التجديد والتغيير في بنية النظام التعليمي" ص ١٤٠.

وعرّفها جبر (٢٠٠٠م) بأنها: " وسيلة لتحقيق غاية محددة، وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنّها قد تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة" ص ١٤٩.

وعرّفها الحمد (١٩٩٧م) بأنها: " مجموعة من المبادئ والأفكار الدالة على المسارات الرئيسية للعمل والوسائل والإمكانات المتاحة لها، والراصد لبدائلها المنظمة لعناصرها، بما يكفل تماسكها المنطوية على المرونة لإعادة تشكيلها وفقاً لتغير الظروف والأحوال" ص ٦.

وعرّفها المرعي (٢٠٠١) أنها " مجموعة الأهداف الكلية طويلة الأجل التي يعتقد أنها تشكل إذا ما تحققت تطوراً حضارياً عميقاً شاملاً للمجتمع" ص ١٠٢.

أولاً: إستراتيجية التعلم التعاوني:

إنّ التعلم التعاوني وإن كان أحد طرائق التدريس الحديثة إلا أنّ له جذور في الدين الإسلامي، فقد حث الإسلام على التعاون وقال تعالى: {... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ} المائدة ٢ وقال رسول الله ﷺ: " المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً" صحيح البخاري (٥٦٨٠).

وقال رسول الله ﷺ: " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" صحيح مسلم (٤٦٨٥). لذا فإن العمل التعاوني أساس من أسس هذا الدين فحري بنا أن نجعله في حياتنا وفي تعليمنا.

المفهوم:

عرّف جونسون (١٩٩٥م) التعلم التعاوني بأنه: " الاستخدام التعليمي للمجموعات الصغيرة بحيث يعمل الطلاب مع بعضهم بعضاً لزيادة تعلمهم وتعلم بعضهم بعضاً إلى أقصى حد ممكن" ص ٥.

و عرف مرسي (١٩٩٧م) التعلم التعاوني بأنه: " أسلوب تعليم يعتمد على تقسيم التلاميذ إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة مكونة من عدد ٢-٧ تلاميذ مختلفي القدرات والاستعدادات؛ يعملون معاً نحو تحقيق هدف مشترك ويعتمدون على بعضهم بعضاً، ثم يتم تبادل الخبرة بين المجموعات، ويكون دور المعلم التوجيه والإرشاد وتنظيم الموقف التعليمي" ص ٤٧.

وذكرت أبو عميرة (١٤٢٠هـ) بأنه: "إستراتيجية تدريس ناجحة يتم فيها استخدام المجموعات الصغيرة، تضم كل مجموعة تلاميذ ذو مستويات مختلفة في القدرات، يمارسون أنشطة تعلم متنوعة لتحسين فهم الموضوع المراد دراسته، وكل عضو في الفريق ليس مسؤولاً فقط أن يتعلم ما يجب أن يتعلمه بل عليه أن يساعد زملاءه في المجموعة على التعلم وبالتالي يخلق جو من الإنجاز والتحصيل والمتعة أثناء التعلم" ص ٧٧.

الأهداف:

ذكر القاسم والمرعبة (١٤٢٣هـ) مجموعة من الأهداف لإستراتيجية التعلم التعاوني هي:

- تساعد على استخدام عمليات التفكير الاستدلالي بشكل أكبر.
- تسهم في رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب.
- تنمي العلاقات الإيجابية، وتساعد على تقبل الفرد لوجهات نظر الآخرين.
- تثير الدافعية لدى الطلاب.
- تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية أفضل نحو المدرسة والمعلمين.
- تساعد على التكيف الإيجابي للطلاب نفسياً واجتماعياً.
- تحقق تقديراً أعلى للذات ص ٢.

خطوات تنفيذ التعلم التعاوني:

للدروس التعلم التعاوني مجموعة من الخطوات يكاد يُجمع عليها كل ممارسي هذه الإستراتيجية أشار إليها عبد الحميد (١٩٩٩م) في الخطوات التالية:

- تحديد أهداف الدرس.
- اختيار المحتوى الملائم، الذي يُحقق من خلاله أهداف الدرس.
- اختيار الطريقة أو الأسلوب المناسب لتطبيق الإستراتيجية.
- تحديد حجم مجموعة العمل حسب عدد الطلاب ويفضل أن يكون عدد الطلاب في كل مجموعة بين ٣-٥ طلاب.
- تعيين الطلاب في المجموعات، وفق الطريقة العشوائية أو المقصودة.
- تحديد الأدوار لأفراد المجموعة، كالقائد، والكاتب، والمراقب،...إلخ.
- التخطيط لعنصريّ الزمان والمكان، حيث يحدد كل زمان يحتاجه أيّ نشاط، كما يحدد الطريقة المناسبة لترتيب المقاعد، كالدائرية، أو العنقودية.
- إعداد المواد التعليمية المناسبة، وإعداد بطاقات الملاحظة التي يستخدمها بالمعلم أثناء الحصة ص ٩٨-١١٢.

متى يكون التعلم تعاونياً؟

رأى الفالح (٢٠٠٠م)، وسليمان (٢٠٠٥) أن هناك أمور يجب أن تتوفر حتى تستطيع أن تحكم على أن التعلم تعاونياً من أهمها:

- أن يكون هناك اعتماد إيجابي متبادل بين أفراد المجموعة.

- أن تشعر أنّ كل فرد في المجموعة متحملاً للمسؤولية.
 - أن يكون هناك تفاعلاً بين أفراد المجموعة وجهاً لوجه.
 - أن يستخدم أفراد المجموعة المهارات الاجتماعية وتنمو لديهم.
 - أن يشترك جميع أفراد المجموعة في تقويم ومعالجة عمل المجموعة.
- مشكلات تواجه تطبيق طريقة التعلم التعاوني:
- رأى الغول (١٩٩٥م)، و السنبل (١٤١٩هـ)، وزيتون (٢٠٠٣م) إنّ هناك العديد من المشكلات التي تواجه تطبيق التعلم التعاوني من أهمها:
- النقص في تأهيل المعلمين وتدريبهم أثناء الخدمة لتطبيق طريقة التعلم التعاوني.
 - المباني المستأجرة.
 - عدم توفر مراكز مصادر التعلم في كثير من المدارس.
 - اكتظاظ الطلاب في الفصول.
 - التنظيم التقليدي للجدول المدرسي.
 - النصاب الأسبوعي لحصص المعلم والعبء التعليمي الكبير الملقى على عاتقه.
 - إتكال بعض الطلاب على زملائهم.
- ثانياً: إستراتيجية التفكير الناقد:
- المفهوم:

عرّف مكبك **Mcpeck** (١٩٨١م) التفكير الناقد بأنه: " طرح الأسئلة الصائبة حول المعلومات لمعرفة حقيقتها وصدقها" ص ٩.

وأشار أنيس **Ennis** (١٩٨٥م) إنّ التفكير الناقد: " تفكير تأمليّ معقول يركّز على اتخاذ القرار فيما يُفكّر فيه أو فيما يتم أدائه" ص ٥٤.

أما جروان (٢٠٠٢م) فعرف التفكير الناقد إنه: "نشاط عقلي مركب هادف محكوم بقواعد المنطق والاستدلال، يقود إلى نواتج يمكن التنبؤ بها، غايته التحقق من الشيء، وتقييمه بالاستناد إلى معايير أو محكّات مقبولة، ويتألف من مجموعة من المهارات يمكن استخدامها بصورة منفردة أو مجتمعة، وتُصنّف ضمن ثلاث فئات هي: مهارات الاستقراء، ومهارات الاستنباط، ومهارات التقييم" ص ٣٣.

الأهداف:

- ذكر القاسم والعقيل (١٤٢٥هـ) مجموعة من الأهداف لإستراتيجية التفكير الناقد هي:
- تنمية التفكير الناقد عند الطلاب من خلال فحص الوقائع، والمعطيات وتحليلها، ومحاكمتها، وتقويمها.
 - تدريب الطلاب على تقدير درجة صحة استنتاج معين في ضوء المعطيات التي انبثق منها.
 - تنمية قدرة الطالب على إصدار الحكم حول صحة الاستدلال.
 - إتاحة الفرصة أمام الطلاب، لممارسة أنشطة تعليمية قائمة على الاستقصاء، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، والتجريب، والتحليل، والمقارنة.

- تعويد الطلاب على الحرية في طرح وجهات النظر، وتقبل آراء الآخرين.
- وضع الطلاب في مواقف التحليل، والنقد، واكتشاف العلاقات، وأوجه التشابه، والاختلاف ص ٢.

* أهمية التفكير الناقد:

أكد بول Paul (١٩٨٤م) على أنّ التفكير الناقد يقف ضدّ الكثير من عوامل وعادات التفكير الهدّامة مثل: الانقياد العاطفي، أو التطرّف في الرأي، أو التعصب. وأضاف أيضاً أنّه بدون القدرة على الاستدلال الجدليّ يكون الطلاب غير مكتملين من النواحي العقلية، والانفعالية، والأخلاقية ص ٤.

وأشار نيكروسون (Nickerson) وآخرون (١٩٨٥م) أنّ كثيراً من الأبحاث أثبتت إخفاق الغالبية العظمى من خريجي الجامعات في التعامل بكفاءة مع المشكلات التي تتطلب مهارات التفكير المجرد، لذا تنبّهت المجتمعات المتقدمة إلى الأهمية البالغة للتفكير الناقد ص ٧.

وذكرت السيد (١٩٩٥م) أنّ مجال التربية في أمريكا يشهد تغييراً ملحوظاً في صيغة دور المدرسة وأهداف التربية، فعلى مستوى الجامعات في كاليفورنيا يهتم النظام بدراسة كلّ طالب لمقرر التفكير الناقد قبل انضمامه في الدراسة ص ٣٥.

وذكر جروان (٢٠٠٢م) بعض المزايا والسمات التي يكتسبها الطالب من إتقانه لمهارة التفكير الناقد من أبرزها أن يكون الطالب:

منفتح على الأفكار الجديدة، ويحكم عليها بعد تكوين خلفية شاملة عنها، ويستطيع تحديد احتياجاته من المعلومات، ويدرك درجة الاختلاف بين الناس في إدراك المعاني والمفردات، ويتجنب الأخطاء الشائعة في استدلاله للأمور، ويسأل عن الأمور الغامضة وغير المعقولة، ويعتمد على التفكير المنطقي دون العاطفي، واضح الأفكار، قادراً على الإقناع، غير متعصب لأفكاره، يبحث عن الأسباب ويوجد البدائل، ويعتمد على مصادر علمية، ويُعرف المشكلة بوضوح ص ٦٣-٦٤.

لذا فإنّ تعليم الطلاب بطريقة التفكير الناقد ينمي فيهم حب البحث والاستفهام، والوصول للحقائق بعد تفكير واستكشاف، كما أنّه يوسع آفاق الفكر ويصل بالعقل إلى أعلى مستوياته.

ثالثاً: إستراتيجية الاستقصاء:

المفهوم:

عرّف نشوان (١٩٨٩م) الاستقصاء نقلاً عن راشيلسون أنّه: "عملية حل المشكلة ذات المحتويين وهما توليد الفرضيات واختبارها" ص ١٨٥. ونقل أيضاً تعريفاً للاستقصاء عن كينيث وآخرون أنّه: "نمط أو نوع من التعلم الذي يستخدم فيه التلاميذ مهارات واتجاهات لتوليد وتنظيم المعلومات وتقويمها" ص ١٨٦.

وأشار زيتون (١٩٩٥م) إنّ الاستقصاء: "طريقة من أكثر طرق التدريس فاعلية في تنمية التفكير وتعليمه لدى التلاميذ، حيث يمكنهم من ممارسة طرق العلم

وعملياته ومهارات الاستقصاء بأنفسهم، حيث إنَّ التلميذ يسلك سلوك العالم في بحثه وتوصله إلى النتائج" ص ١٩٨.

إذا الاستقصاء هو إحدى طرائق التدريس التي تجعل الطالب يتعامل مع المادة كتعامله مع خطوات البحث العلمي، حيث يوضع الطالب في مواجهة مشكلة، فيبحثها ويعمل على حلها بنفسه، عن طريق توليد الحلول والفرضيات واختبارها.

الأهداف:

ذكر في الكتيب التعريف لمشروع إستراتيجيات التدريس، من تأليف الفريق المحلي بالعاصمة المقدسة (١٤٢٤هـ) أهداف إستراتيجية الاستقصاء وهي:

- مساعدة الطالب على بناء الهيكل الإدراكي، والبناء العقلي الذي تنتظم فيه الحقائق.

- تنمية مهارات التفكير، والعمل المستقل لدى الطلاب، والوصول إلى المعرفة بأنفسهم.

- تنمية مهارات (عمليات) العلم أثناء التعلم بالاستقصاء.

- تنمية مهارات التُّعلم الذاتي لدى الطلاب.

- ممارسة عملية البحث العلمي وفق الخطوات المنهجية المعروفة.

- إكساب الطالب الثقة بالنفس، والقدرة على إبداء الرأي، وتقبل الرأي الآخر.

أنواعه:

لقد صُنّف الاستقصاء إلى أنواع كثيرة ومتعددة منها: الاستقصاء الحر، والاستقصاء الموجه، والاستقصاء الكشفي المعدل، والاستقصاء التركيبي، والاستقصاء غير التركيبي، والاستقصاء الثابت، وإنّ هذا التصنيف يتوقف على الدور الذي يقوم به المعلم والطالب؛ وقد اقتصر نشوان (١٩٨٨م) في تصنيف الاستقصاء على نوعين أساسيين من أنواع الاستقصاء هما:

١- الاستقصاء الحر:

وفيه يقوم الطالب باختيار الطريقة وأنواع الأسئلة والمواد والأدوات اللازمة للوصول إلى حل ما يواجهه من مشكلات، أو فهم ما يحدث حوله من ظواهر وأحداث؛ ويعتبر هذا النوع من أرقى أنواع الاستقصاء، لأن الطالب يكون قادراً على استخدام عمليات عقلية متقدمة تمكنه من وضع الإستراتيجية المناسبة للوصول إلى المعرفة العلمية.

٢- الاستقصاء الموجه:

وهو ما يقوم به المتعلم تحت إشراف المعلم وتوجيهه، أو ضمن خطة بحثية أعدت مقدماً، وهذا النوع يعتمد على المتعلم ص ص ٨١-٨٢.

مهارات الاستقصاء:

الاستقصاء يتطلب مهارات تعليم وتعلم متعددة يجب على الطالب أن يتعلمها حتى يحقق طريقة الاستقصاء من أهم هذه المهارات ما ذكره نشوان (٢٠٠١م) :

الملاحظة، والمقارنة، والتحديد أو التعريف، والتصنيف، والقياس، والتفسير، والتنبيه، والتأكد، وصياغة الفرضيات، وعزل المتغيرات، والتجريب. ص ص ١٩٥ - ٢٠٠. رابعاً: إستراتيجية البحث والاكتشاف: المفهوم:

عرفه السلطاني (٢٠٠٢م) بأنه " كل الأساليب والوسائل التي تتيح للمتعلم أن يكتشف بنفسه، أو يعيد اكتشاف المفاهيم والأفكار عن طريق إفساح المجال أمامه لممارسة هذا الأسلوب" ص ١١١. وعرفه قنديل (١٤٢٤هـ) بأنه: " إستراتيجية تدريس تقوم على التعلم الذي يحدث نتيجة لمعالجة الطالب للمعلومات، وتركيبها، وتحويلها؛ حتى يصل لمعلومات جديدة تمكنه من تخمين، أو تكوين فرض، أو إيجاد حقيقة" ص ٢٠. ذكر كل من عقيلان (٢٠٠٢م)، واللقماني والجمال (٢٠٠٣م) أن للاكتشاف أربعة مستويات هي:

- ١- الاكتشاف الحر: وهو الذي يقوم به الفرد بذاته دون توجيه.
- ٢- الاكتشاف الموجه: ويقدم المعلم فيه المشكلة للمتعلمين، مصحوبة بكافة التوجيهات اللازمة لحلها بصورة تفصيلية.
- ٣- الاكتشاف شبه الموجه: يقدم فيه المعلم المشكلة للمتعلمين، مصحوبة ببعض التوجيهات الخاصة التي لا تقيدهم، بحيث يترك لهم فرصة لممارسة النشاط العقلي والعملية.
- ٤- الاكتشاف غير الموجه: يواجه المعلم فيه الطلاب بمشكلة محددة، ويطلب منهم الوصول لحلها، دون أن يزودهم بأيّة توجيهات سابقة.

الأهداف:

- ذكر في الكتيب التعريف لمشروع إستراتيجيات التدريس، من تأليف الفريق المحلي بالعاصمة المقدسة (١٤٢٤هـ) أهداف إستراتيجية البحث والاكتشاف وهي:
- تنمية مهارات البحث والاكتشاف لدى الطلاب.
 - توظيف العمليات العقلية عند الطلاب.
 - إثارة دافعية الطالب، وتشويقه إلى اكتشاف المعلومات بنفسه.
 - تنمية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الطلاب.
 - تعويد الطلاب على الحرية في طرح وجهات النظر، وتقبل آراء الآخرين.
 - تنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الطلاب.

طرق تدريسه:

- يمكن تدريس الاكتشاف بثلاثة نماذج ذكرها قنديل (١٤٢٤هـ) هي:
- ١- نموذج التدريس الكشفي المباشر: يقوم هذا النموذج على تشجيع المعلم الطلاب لمناقشة الأفكار مع بعضهم بعضاً، سعياً لتحقيق أهداف محددة بشكل مباشر.
 - ٢- نموذج التدريس الكشفي التنبؤي: يقوم هذا النموذج على تشجيع المعلم الطلاب على مناقشة الأفكار بصورة تنبؤية، تعتمد على الفروض، بحيث يقوم كل طالب بالتنبؤ بالحل، ووضع تفسير منطقي يمكن تطبيقه على مواقف أخرى.

٣- نموذج التدريس الكشفيّ الابتكاريّ: يقوم هذا النموذج على الجمع بين الخصائص الأساسية للاكتشاف، وحل المشكلات، مع توظيف الأساليب الفكرية الإبداعية، ومهاجمة المشكلة ذهنياً، أو العصف الذهني حول المشكلة ص ٩.

مميزات وعيوب التعلم بطريقة البحث والاكتشاف:

ذكر كل من عقيلان (٢٠٠٢م)، و جابر (٢٠٠٣م) مجموعة من المميزات والعيوب للتعلم بطريقة البحث والاكتشاف نورد منها أهمها:

المميزات:

تزيد القدرة العقلية لدى الطالب، وتكسبه القدرة على حل المسائل، وتبقي المعلومة لديه وقتاً أطول، تشعره بالمتعة والحماس عند اكتشاف المعلومة، وتؤكد ثقة الطالب بنفسه.

العيوب:

تحتاج إلى وقت طويل، ولا يستطيع الطلاب في بداية تعلمهم اكتشاف كل شيء بدرجة كافية، كما أن هذا الأسلوب لا يناسب تدريس كل الموضوعات، ويحتاج إلى نوعية خاصة من المعلمين، كما يتعذر تطبيقه في الصفوف ذات الكثافة العددية.

خامساً: إستراتيجية العصف الذهني:
المفهوم:

عرّف الحارثي (١٤٢٤هـ) العصف الذهني بأنه: " وسيلة فعّالة لتوليد الأفكار للأطفال والكبار على اختلاف أعمارهم" ص ٧٧.

وأضاف جمل (١٤٢٦هـ) بأنّ العصف الذهني: " استخدام الدماغ في عصف مشكلة من المشكلات، يستعملها مجموعة من الأفراد، في محاولة لإيجاد حل لمشكلة محددة، تجتمع الأفكار كلها التي تخطر ببال أفرادها بصورة عفوية" ص ١٤١.

ورأى بيتي **Petty** (٢٠٠٢م) إنّ العصف الذهني: " طريقة مشهورة جداً لتوليد الأفكار الإبداعية، من أجل تقييمها لاحقاً " ص ٧٠.

إذا العصف الذهني هو: طريقة تدريس جماعية، تعتمد على طرح الأفكار من الطلاب، ومناقشتها، ثم تحديد أفضل الأفكار التي تناسب الموضوع المطروح، وتبنيها والتركيز عليها.

الأهداف:

ذكر في الكتيب التعريف لمشروع إستراتيجيات التدريس، من تأليف الفريق المحلي بالعاصمة المقدسة (١٤٢٤هـ) أهداف إستراتيجية العصف الذهني وهي:

- تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب.
 - تنمية قدرة الطلاب غزارة الأفكار وتنوعها.
 - تنمية حل المشكلات، واتخاذ القرار عند الطالب.
 - تنمية مهارات العمل الجماعي لدى الطلاب.
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار عند الطالب.
 - تعويد الطلاب على تقبل الأفكار وتطويرها.
- القواعد التي تقوم عليها طريقة العصف الذهني:

إنّ طريقة العصف الذهني تقوم على أربع قواعد رئيسة ذكرها السويديان والعدلوني (١٤٢٥هـ) هي:

١- ضرورة تجنب النقد: حيث إنّه يجب تجنب أيّ صورة من صور الحكم أو النقد أو التقويم لمشاركات الطلاب أو الفريق أثناء جلسة العصف الذهني، مهما كانت الأفكار سخيّة وتافهة، لأنّ النقد يؤدي إلى الخوف والإحجام عن المشاركة بالأفكار.

٢- إطلاق حرية التعبير والترحيب بكل الأفكار: يجب على رئيس الجلسة ترك الحرية أمام المشاركين في التعبير بحرية، والترحيب بكل الأفكار أيّاً كان مستواها، حتى وإن كانت غريبة أو مضحكة، أو غير منطقية.

٣- الكم مطلوب: أيّ أنّه كلما زاد عدد الأفكار المطروحة من المشاركين، كلما زاد احتمال بلوغ أفكار صحيحة معينة على إيجاد حل للمشكلة المطروحة للنقاش.

٤- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: والمقصود بذلك إثارة حماس المشاركين في جلسة العصف الذهني، وتشجيعهم على الإضافة على أفكار الآخرين وتطويرها، فقد تكون أفكار الآخرين مفتاح لأفكار ومشاركات جديدة وجيدة، ففلسفة العصف الذهني تقوم على أنّ الأفكار ليست ملك لأحد ص ١٠٠.

مراحل طريقة العصف الذهني:

ذكر مطالقة (١٩٩٨م)، والحمادي (١٩٩٩م)، ومراحل طريقة العصف الذهني على النحو التالي:

- مرحلة صياغة المشكلة وبلورتها: وفيها تطرح المشكلة في جلسة العصف الذهني على المشاركين، ثم تعاد صياغتها بطرق مختلفة كالأئلة وغيرها.

- مرحلة استدرار الأفكار: وفيها يطلب من المشاركين إعطاء بعض الأفكار والحلول ثم يسجل ما يطرحه الأعضاء.

- مرحلة تقييم الأفكار: وفيها يتم تقييم الأفكار المطروحة عن طريق الفريق المصغر المكون من الرئيس وثلاثة من الأعضاء، أو عن طريق جميع المشاركين، أو عن طريق المزوجة بين الأسلوبين.

- مرحلة التنفيذ: وفيها يتم إعطاء تصور عن كيفية تطبيق الأفكار أو الحلول التي يتم التوصل إليها.

سادساً: إستراتيجية لعب الأدوار:

المفهوم:

عرّف سالم (١٤٢٤هـ) لعب الأدوار بأنّه: "أسلوب من أساليب التعلم والتدريب التي تمثل سلوكاً واقعياً في موقف مصطنع، ويتقمص كل فرد من المشاركين في النشاط التعليمي أحد الأدوار التي توجد في الموقف الواقعي، ويتفاعل مع الآخرين في حدود علاقة دوره بأدوارهم" ص ٨.

وعرّف الخوالدة وعيد (٢٠٠١م) لعب الأدوار بأنّه: "عمل فني منثور أو منظوم يقوم على عرض أحداث حقيقية أو خيالية عرضاً علمياً، بإبراز بعض الجوانب

الإيجابية أو السلبية للأفكار أو السلوك، لاستخلاص العبر والمواظ وتقريبها من الأذهان" ص ٣٠٩.

وقد ورد تمثيل المواقف والأشخاص صريحاً في القرآن الكريم قال تعالى: (وَهَلْ أَتَاكَ نَبَأُ الْخَصْمِ إِذْ تَسَوَّرُوا الْمِحْرَابَ {٢١} إِذْ دَخَلُوا عَلَى دَاوُودَ فَفَزِعَ مِنْهُمْ قَالُوا لَا تَخَفْ خَصْمَانِ بَغَى بَعْضُنَا عَلَى بَعْضٍ فَاحْكُم بَيْنَنَا بِالْحَقِّ وَلَا تُشْطِطْ وَاهْدِنَا إِلَى سَوَاءِ الصِّرَاطِ {٢٢} إِنَّ هَذَا أَخِي لَهُ تِسْعٌ وَتِسْعُونَ نَعَجَةً لِوَلِيِّ نَعَجَةٍ وَاحِدَةً فَقَالَ أَكْفَلْنِيهَا وَعَزَّنِي فِي الْخِطَابِ {٢٣} قَالَ لَقَدْ ظَلَمَكَ بِسُؤَالِ نَعَجِكَ إِلَى نَعَاجِهِ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْخُلَطَاءِ لِيَبْغِيَ بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْ وَظَنَّ دَاوُودُ أَنَّمَا فَتَنَّاهُ فَاسْتَغْفَرَ رَبَّهُ وَخَرَّ رَاكِعًا وَأَنَابَ {٢٤} فَغَفَرْنَا لَهُ ذَلِكَ وَإِنَّ لَهُ عِنْدَنَا لَزُلْفَىٰ وَحُسْنَ مَّآبٍ {٢٥}) سورة ص.

الأهداف:

ذكر سالم (١٤٢٤هـ) مجموعة من الأهداف لإستراتيجية لعب الأدوار هي:

- توفير فرص التعبير عن الذات، والانفعالات لدى الطلاب.
- زيادة اهتمام الطلاب بموضوع الدرس المطروح، حيث يمكن للمعلم أن يضمنها المادة العلمية الجديدة، أو يقوم بتعزيز المادة العلمية المدروسة.
- تدريب الطلاب على المناقشة والتعرف على قواعدها، وتشجيعهم على الاتصال مع بعضهم بعضاً؛ لتبادل المعلومات أو الاستفسار عنها.
- إكساب الطلاب قيماً واتجاهات تعدل سلوكهم، وتساعدهم على حسن التصرف في مواقف معينة إذا وضعوا فيها.
- تشجيع روح التلقائية لدى الطلاب، حيث يكون الحوار خلالها تلقائياً وطبيعياً بين الطلاب، وبخاصة في مواقف الأدوار الحرة وغير المقيدة بنص أو حوار.
- تقويم إحساس الطلاب بالآخرين، ومراعاة مشاعرهم، واحترام أفكارهم.
- تنمية قدرة الطلاب على تقبل الآراء المختلفة، والبعد عن التعصب للرأي الواحد ص ٤.

أهمية إستراتيجية لعب الأدوار:

للعب الأدوار أهمية كبيرة في العملية التربوية ذكرت عبد السميع (٢٠٠٠م) منها الآتي:

- تنثري المواقف التعليمية وتشجع المتعلمين على التفكير النافذ والتأمل والقدرة على التصرف السليم.
- تنمي روح الجماعة واحترام الآخرين.
- تبعد جو الرتابة والملل من المواقف التعليمية.
- توجد الثقة بالنفس في نفوس المتعلمين، وتساعدهم على التعبير والمناقشة.
- تخلص المتعلم من مشاعر الخوف والخجل.
- تساعد المتعلمين على التنفيس عن انفعالاتهم عن طريق المواقف التمثيلية.
- تعالج الموضوعات والمشكلات بطرائق مختلفة.
- تطور مهارات المتعلم على حل المشكلات ص ٩٩.

أنواع التمثيل التعليمي:

هناك أنواع عديدة من الألعاب التمثيلية التي تقع في إطار لعب الأدوار، ويمكن تستخدم في المواقف التعليمية والتربوية، ذكر المساعيد (١٤٢٤هـ)، والبجة (٢٠٠٥م) أنواع منها:

١- التمثيل التلقائي: هو نشاط حر غير مخطط له، يتناول فيه الطلاب موقف أو قضية معينة من خلال أدوار دون إعداد مسبق.

٢- التمثيل الصامت: هو نوع تمثيل يقوم به غالباً طالب واحد يستخدم فيه حركات الجسم وتعابير الوجه دون استخدام الكلمات المنطوقة.

٣- التمثيلية القصيرة: هي أداء مجموعة من الطلاب لبعض الأدوار التمثيلية لفصل واحد فقط - في الغالب - وتحتاج إلى جهد في حفظ الأدوار واستخدام بعض الخلفيات والأثاث وتقام على مسرح المدرسة أو أي مسرح مناسب.

٤- التمثيلية الطويلة: هي أداء مجموعة من الطلاب لبعض الأدوار التمثيلية لأكثر من فصل - في الغالب - وتحتاج إلى مضاعفة الجهد والتدريب والإمكانات، وقد تحتاج إلى إشراف متخصص.

٥- الاستعراض التاريخي: وهذا النوع من التمثيليات ذات موضوع تاريخي تحكي أحداث حقبة من الزمن، من خلالها يسهل على الطلاب إدراك تسلسل هذه الأحداث.

إجراءات تنفيذها:

ذكر سالم (١٤٢٤هـ) إنّ طريقة لعب الأدوار تتألف من ثلاث مراحل، هي: المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد، وتشتمل الخطوات التالية: التسخين، اختيار المشاركين، تهيئة المسرح، إعداد الملاحظين.

المرحلة الثانية: تمثيل الأدوار، وتشمل خطوة تمثيل الدور. المرحلة الثالثة: المتابعة والتقييم، وتشمل الخطوات التالية: المناقشة والتقييم، إعادة تمثيل الدور (إذا دعت الحاجة)، المناقشة والتقييم بعد إعادة الدور، المشاركة في الخبرات ص ١٧.

سابعاً: إستراتيجية خرائط المفاهيم:
المفهوم:

عرّف القاسم والزغبيني (١٤٢٤هـ) خرائط المفاهيم بأنها: " إستراتيجية تدريس فاعلة في تمثيل المعرفة، تربط المفاهيم ببعضها بخطوط، أو أسهم يكتب عليها كلمات تسمى كلمات الربط" ص ٤.

وقد سبق الفكر الإسلامي استخدام خرائط المفاهيم، كل النظريات الحديثة ذكر

ذلك جمل (٢٠٠٠م) بقوله: استخدم الرسول ﷺ رسماً توضيحياً لطريق الخير

وطريق الشر، روى الإمام أحمد في مسنده إنّ الرسول ﷺ خط لأصحابه خطأ مستقيماً وقال: هذا سبيل الله عز وجل، وخطين عن يمينه، وخطين عن شماله وقال:

هذا سبيل الشيطان، ثم تلا هذه الآية: {وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السَّبِيلَ فَتَقَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ} {الأنعام ١٥٣}.
وتستخدم خرائط المفاهيم في تقديم معلومات جديدة، واكتشاف العلاقات بين المفاهيم، وتعميق الفهم، وتلخيص المعلومات، وتقوم الدرس.
الأهداف:

ذكر القاسم والزغبيني (١٤٢٤هـ) مجموعة من الأهداف لاستخدام إستراتيجية خرائط المفاهيم هي:

- تنظيم المعلومات في دماغ الطالب؛ لتسهيل استرجاعها.
- تبسيط المعلومات على شكل صور وكلمات.
- المساعدة على تذكر المعارف في شكل معين.
- ربط المفاهيم الجديدة بالبنية المعرفية للمتعلم.
- الإسهام في إيجاد علاقات بين المفاهيم.
- تنمية مهارات الطلاب في تنظيم المفاهيم، وترتيبها، وتطبيقها.
- تزويد الطلاب بملخص تخطيطي مركز لما تعلموه ص ١١.

أهمية خرائط المفاهيم:

أورد الخطابية والعريمي (١٤٢٤هـ) جوانب من أهمية خرائط المفاهيم للمتعلم والمعلم منها:

أهميتها للمتعلم:

ربط المفاهيم الجديدة بالمفاهيم القديمة، والبحث عن العلاقات بين المفاهيم، وإيجاد الإبداع والتفكير التأملي، و جعل المتعلم مرتباً للمفاهيم، ومعرفة المعلومات المهمة والمعلومات الهامشية، وتحقيق التعلم ذي المعنى، وتزيد التحصيل الدراسي والاحتفاظ بالتعلم.

أهميتها للمعلم:

التخطيط للتدريس، وتنظيم الأفكار، واختيار الأنشطة الملائمة، ومساعدة الطلبة على إتقان بناء المفاهيم، وقياس المستويات العليا (التحليل، والتركيب، والتقويم)، وتنمي روح التعاون بين المعلم والطلاب، وتكشف عن الفهم الخاطئ لدى المتعلم. إجراءات تنفيذها:

يمكن تصميم خريطة مفهوم بإتباع الخطوات التي ذكرها القاسم والزغبيني (١٤٢٤هـ) هي:

- اختيار موضوع وليكن هو المفهوم الرئيس.
- ترتيب أو تنظيم قائمة بالمفاهيم الأكثر عمومية وشمولاً إلى الأكثر تحديداً.
- تنظيم المفاهيم في شكل يبرز العلاقة بينها.
- ربط المفاهيم مع بعضها بخطوط، وتوضيح نوعية العلاقة بينها بكلمات تعبر عنها.
- استخدام الألوان والصور قدر الإمكان ص ٥٠.

ثامناً: إستراتيجية عمليات العلم:

المفهوم:

عرفها عطاالله (٢٠٠١م) بأنها " منحنى استقصائي في تدريس العلوم يلتصق التصاقاً وثيقاً بالطرق العلمية، وتسمى الطرق العلمية التي يستخدم فيها التلميذ الملاحظة العلمية، والتصنيف، والتنبؤ، والاستنتاج العلمي، والاستقراء، والتجريب العلمي، بمهارات عمليات العلم ص ٢٣.

وعرفها نشون (٢٠٠١م) بأنها " البحث وراء المعرفة العلمية باستخدام الأسئلة ذات الصلة بهذه المعرفة، وما يتولد عنها من فروض تتطلب ملاحظة وتصنيف واستنتاج وتنبؤات وجمع المعلومات اللازمة لاختيارها ومن ثم الوصول إلى المعرفة العلمية المطلوبة" ص ٢٠٢.

وعرف عبدالسلام (١٤٢٤هـ) عمليات العلم بأنها: " مجموعة من العمليات الأساسية والتكاملية، والتي تساعد الطالب على الوصول إلى المعارف، وتنمي قدرته على المثابرة، والتعلم الذاتي، وحلّ المشكلات عن طريق الملاحظة، وجمع البيانات، وفرض الفروض، وقياس العلاقات، وتفسيرها بطريقة علمية، باستخدام الحواس، والتفكير العلمي" ص ٢٤.

عمليات العلم الأساسية:

ذكرت العيسى (٢٠٠٧م) إنّ عمليات العلم الأساسية – كما جاء في تصنيف الرابط الأمريكية لتطوير العلوم – ثمان عمليات هي:

١- الملاحظة: وهي انتباه مقصود ومنظم للظواهر أو الأحداث أو الرموز بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها باستخدام الحواس المختلفة أو بمعاونة بعض الأجهزة مثل المجهر.

٢- التصنيف: وهو القدرة على تجميع الأشياء في مجموعات (فئات) على أساس الخصائص المشتركة التي تميزها.

٣- الاستنتاج: وهو عملية تتكون فيها مجموعة من التوضيحات المبنية على الملاحظات التي يمكن التواصل إلى معلومات جديدة من خلالها.

٤- التنبؤ: هي العملية التي يتم خلالها تكوين نظرة تنبؤية مستقاة من أدلة قائمة مبنية على أساس علمي، وهذه الأدلة يمكن أن تقع بين الملاحظات التي تم جمعها أو خارج الملاحظة التي تم جمعها.

٥- القياس: هو العملية التي تستخدم فيها أدوات القياس للحصول على ملاحظات كمية مثل قياس الأطوال والمساحات والحجوم والكتل وحيث توجد وحدة معيارية لمثل هذه القياسات.

٦- الاتصال (التواصل): هو أحد عمليات العلم الأساسية التي يستخدمها الطلاب لنقل أفكارهم للآخرين، أو استيعاب الأفكار التي ينقلها لهم الآخرون، ويتم هذا النقل من خلال عدة وسائل مثل الصور، والرسوم، والأشكال، والألفاظ، وغيرها من وسائل الاتصال.

٧- استعمال العلاقات المكانية والزمانية: هي القدرة على وصف العلاقات المكانية وتغيرها مع الزمن.

٨- استعمال الأعداد: هي القدرة على استخدام الأرقام والرموز الرياضية في وصف وتحليل نتائج التجريب ص ص ١٠٤ - ١١٢.

ويلاحظ أنّ عمليات العلم الأساسية والتكاملية يمثل تنظيماً هرمياً، بمعنى أنّ استخدام العمليات التكاملية يتطلب إتقان العمليات الأساسية، كما أنّ عمليات العلم التكاملية تضم مجموعة من العمليات الأساسية.

الأهداف:

ذكر عبدالسلام (١٤٢٤هـ) مجموعة من الأهداف لاستخدام إستراتيجية عمليات العلم هي:

- مساعدة الطالب على الوصول إلى المعلومات بنفسه، بدلاً من تقديمها له من قبل المعلم.
- تأكيد اعتبار التعلم عملية للبحث والاستقصاء والاكتشاف، وليس عملية لتلقي المعرفة.
- تنمية بعض الاتجاهات العلمية لدى الطلاب، مثل: حب الاستطلاع، والبحث عن مسببات الظواهر.
- تنمية التفكير الناقد، والتفكير الإبداعي لدى الطلاب.
- تنمية قدرة الطالب على المثابرة والتعلم الذاتي.
- إكساب الطالب اتجاهات إيجابية اتجاه البيئة والمحافظة عليها، الأمر الذي يساعده على حل المشكلات التي تواجهه داخل المدرسة وخارجها.
- انتقال أثر اكتساب الطالب لمهارات عمليات العلم إلى مواقف تعليمية وحياتية أخرى ص ٢.

إجراءات تنفيذها:

إستراتيجية عمليات العلم توفر تقنيات تدريبية متنوعة تتطلب الدراسة الفردية، والدراسة في مجموعات؛ لممارسة التعلم التعاوني، أو المناقشة مع المعلم، أو العصف الذهني.

ويتم تنفيذ الإستراتيجية بالقيام ببعض المهام ذكرها عبدالسلام (١٤٢٤هـ) هي: تخطيط أنشطة تدريبية تقوم على عمليات العلم الأساسية، أو التكاملية، ويقوم المعلم من خلالها بتوجيه عمل الطلاب، ومتابعته، وتقديم أنشطة متنوعة، وتغذية راجعة؛ لإعمال العقل في إتقان عمليات العلم مما يؤدي إلى الابتكار، وعمق التفكير ص ٨.

تاسعاً: إستراتيجية التقويم البنائي:

المفهوم:

عرفها الصلاحي (١٤٢٨هـ) نقلاً عن **Brower** بأنها: "نظرية تقوم على توجيه المعلمين والمتعلمين على اكتساب المعرفة بيسر عن طريق طرح أسئلة ذات قيمة عالية ينظر المتعلمون إليها كمفكرين، تؤدي إلى الاكتشاف، وبناء خطوات العمل، وتعميق معاني المفاهيم، واستخدام التقويم الأصيل، كما أنّها تنبذ المعرفة التي تكتسب بالنقل المباشر من المعلم إلى المتعلم كالتلقين" ص ٢٦.

وعرفها القاسم، ومقبل (١٤٢٤هـ) بأنها: "إستراتيجية تدريس تعتمد على التقويم المرحلي الذي يتم أثناء تأدية المعلم للموقف التعليمي التعليمي، بهدف أخذ تغذية

راجعة مستوحاة من جمع المعلومات عن الطلاب وتعلمهم، ومن ثم تشخيص هذا الواقع، والتعرف على حاجاتهم والاعتماد عليها للتخطيط لتعلمهم اللاحق ص ٣. وتتطلب هذه الإستراتيجية من المعلم اعتماد التقويم جزءاً أساسياً من عملية التعليم والتعلم قبل وخلال وبعد تنفيذ الموقف التعليمي التعليمي، للتغلب على الصعوبات والعثرات التي تواجه تعلم الطلاب ومعالجتها.

الأهداف:

ذكر القاسم ومقبل (١٤٢٤هـ) مجموعة من الأهداف لاستخدام إستراتيجية التقويم البنائي هي:

- توظيف نتائج عملية التقويم الصفي في تحسن تعلم الطلاب، وتحسين أداء المعلمين.
- الاهتمام بالتعلم السابق، وجعله عنصراً مهماً ومتطلباً رئيساً للتعلم الجديد.
- دمج التقويم في عملية التعليم والتعلم، بحيث يصبح متكاملًا معها وليس مفصلاً عنها.
- تفريد التعليم بحيث يصبح كل طالب عنصراً فريداً في الموقف التعليمي التعليمي.
- تفعيل دور الطالب في عملية التعليم والتعلم، وإثارة اهتمامه ودافعيته للتعلم.
- تنمية دور المعلم في تلبية حاجات الطلاب، ومتطلبات المنهج الدراسي.
- معالجة مواطن الضعف لدى الطلاب، وتعزيز مواطن القوة ص ٢.

مفاهيم إستراتيجية التقويم البنائي:

- ١- المتعلم النشط: هو الذي يقوم بدور فعال ليكسب المعرفة ويفهمها، معتمداً على نفسه، فهو الذي يناقش ويسأل ويفترض بدلاً من يستمع أو يقرأ.
- ٢- المتعلم الاجتماعي: هو الذي يبني معرفته من خلال مناقشته وتبادلته للأفكار في حل المشكلات وسط مجموعة من أقرانه.
- ٣- المتعلم المبدع: هو ذلك المتعلم الذي يستطيع أن يعيد بناء المعرفة والفهم عن سبب بنية الأشياء.
- ٤- البيئة الصفية: هي المكان الذي يعمل فيه المتعلمون مستخدمين الأدوات والمصادر والمعلومات لتحقيق أهداف التعلم.
- ٥- التعلم البنائي: هو ذلك النوع من التعلم الذي يبني فيه كل فرد معرفته عن العالم بطريقة ذاتية تعطي له معنى ص ص ٢٧-٢٨.

ممارسات إستراتيجية التقويم البنائي:

لابد للمعلم أن يقوم بتأسيس بعض الممارسات التي تُستقى من الفكر البنائي ذكر أهمها زيتون (٢٠٠٣م):

التأكيد على التعلم لا على التدريس، وتشجيع وقبول ذاتية المتعلم ومبادراته، التأكيد على إرادة المتعلمين، وتشجيع الاستقصاء، والتأكيد على الأداء والفهم عند تقديم التعلم، تشجيع الحوارات البيئية بين المتعلمين، وتمكين المتعلمين من إعادة بناء المعرفة حسب ما يفهموها، وتقديم الخبرات العادية وغير العادية لتوضيح الفرق

بينهما، والسماح لإجابات الطلاب بتوجيه الدروس وتغيير المحتوى، وطلب تقديم تفسيرات للإجابات الأولية، والسماح بوقت كاف لاستقبال إجابات الطلاب، وإشباع الفضول الطبيعي لدى الطلاب ص ص ١٦٠-١٦٣. إجراءات تنفيذها:

يتم إعداد خطة درس وفق إستراتيجية التقويم البنائي، بتقديم أوراق عمل تحتوي على ما ذكرها القاسم ومقبل (١٤٢٤هـ) في الأمور التالية: تقويم للخبرات التعليمية السابقة لدى الطلاب، و علاج للخبرات التعليمية السابقة لدى الطلاب - عند الحاجة-، وتقديم معرفة جديدة للطلاب، والاعتماد على التقويم المرحلي للتعلم الجديد، وعلاج الصعوبات المتوقعة، ودعم التعلم بنشاط علاجي، أو تعزيزي، أو إثرائي في نهاية الدرس، ويتم ذلك داخل الصف بالعمل الجماعي ص ١٩.

عاشراً: إستراتيجية التفكير الإبداعي:
المفهوم:

لقد تباينت تعاريف التربويين للتفكير الإبداعي، تبعاً لانتماءاتهم لتخصصات مختلفة، أو ثقافات متعددة، إلا أنه يمكن تصنيف هذه التعاريف في أربعة جوانب أساسية، ذكرها حسين (١٩٨١م) وفقاً لنظرة كل فئة من العلماء للإبداع الذي يرونه إما أن يكون:

- عملية عقلية: من حيث الكيفية التي يبدع من خلالها المبدع عمله.
- أو ناتج: أي النظر إلى الإبداع في ضوء النتائج النهائي، والمقصود به الناتج الذي ندرك وجوده، ونتلمسه ونحكم عليه.
- أو سمة من سمات الشخصية: إذ إنَّ المبدعين غالباً ما تبدو عليهم خصائص وسمات نفسية تميزهم عن الأفراد العاديين الذين لا تظهر لديهم هذه القدرة.
- أو مجموعة من القدرات العقلية: بمعنى أنَّ العقل البشري مكون من قدرات وإمكانات مختلفة، تكشف عن نفسها من خلال الأداء على الاختبارات السيكولوجية التي تقيس قدرات الأفراد ص ٨٠.

وعرّف العبدالكريم والعبيد (١٤٢٣هـ) إستراتيجية التفكير الإبداعي بقولهما: "هي إستراتيجية تدريس تضم مجموعة من المهارات، منها: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والإفازة، والخيال، والحساسية لحل المشكلات، والأسئلة الذكية، والعصف الذهني، وتستخدم للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار، أو الأشياء التي تعتبر مسبقاً أنها غير مترابطة ص ٢٥. الأهداف:

ذكر العبدالكريم والعبيد (١٤٢٣هـ) مجموعة من الأهداف لاستخدام إستراتيجية التفكير الإبداعي هي:

- تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب.
- تشجيع الطلاب على التفكير بطريقة غير مألوفة.
- تشجيع الطلاب على النظر في التفكير، باعتباره مهارة يمكن التدريب عليها، والعمل على تحسينها.
- دعم الاتجاهات الإيجابية لدى الطلاب نحو الإبداع والتفكير الإبداعي.

- إكساب الطالب القدرة على الإحساس بالمشكلات، وتقديم حلول لها بطرق إبداعية ص ١٠.

القدرات العقلية للتفكير الإبداعي:

أورد بنجر (١٤٢٢هـ) نقلاً عن عدد من الدراسات سبع قدرات عقلية للتفكير الإبداعي:

١- الطلاقة: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار، عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، وتكون الطلاقة إما لفظية أو فكرية أو تعبيرية.

٢- المرونة: وتعني قدرة الفرد على تغيير حالته الذهنية بتغيير الموقف، لمواجهة مواقف معينة ومشكلات متغيرة، وإيجاد حلول متعددة.

٣- الأصالة: هي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات غير المباشرة.

٤- الإحساس بالمشكلة: هي معرفة المواقف التي تنطوي على مشكلة أو عدة مشاكل وتحتاج إلى إيجاد حلول.

٥- التفاصيل: هي القدرة على إعطاء أكثر من شكل أو وصف لموقف ما.

٦- التقييم: هي القدرة على اختبار العمل والتدقيق فيه بطريقة نقدية للحكم على صوابه من عدمه.

٧- إعادة التنظيم والتركيب: هي مقدرة الشخص على إعادة تكوين وترتيب موضوع ما بطريقة جديدة عن خبراته ص ٢٢ - ٢٥.

أساليب تنمية التفكير الإبداعي:

أورد بنجر (١٤٢٢هـ) مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها تنمية التفكير الإبداعي من أهمها:

أسلوب العصف الذهني (إدراج الأفكار)، وأسلوب المترابطات، وأسلوب المناقشة والمباحثة، وأسلوب التفنيت، وأسلوب لوحة الإعلانات الجماعية، وأسلوب المفكرة الجماعية.

إجراءات تنفيذها:

يتم تطبيق إستراتيجية التفكير الإبداعي كما ذكر العبدالكريم والعبيد (١٤٢٣هـ) باستثمار مفردات المقرر، لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب من خلال الأمور التالية:

١- اختيار مهارات التفكير الإبداعي المناسبة للدرس.

٢- تقديم مجموعة من الأسئلة أو الأنشطة لتنمية هذه المهارات، مع مراعاة ما يلي:

- تشجيع الطلاب على توليد أفكار جديدة.

- استثمار الأفكار المطروحة من قبل الطلاب.

- احترام خيال الطالب.

- تقبل آراء الطلاب، وتعويدهم على احترام آراء الآخرين.

- توفير الجو النفسي المناسب، بعيداً عن القلق والاضطراب ص ٦٣.

معوقات التفكير الإبداعي:

ذكر بنجر (١٤٢٢هـ) مجموعة من المعوقات للتفكير الإبداعي أهمها:

- ١- معوقات بيئية: ومنها الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، عدم وجود الدعم المادي للإبداع.
- ٢- معوقات ثقافية: منها رفض المجتمع للأفكار الإبداعية ونقدها، وضعف التعزيز للعمل الإبداعي.
- ٣- معوقات بصرية إدراكية: منها عدم قدرة الفرد على رؤية الأمور التي تهمله، مما يجعله يهمل القضايا المتعلقة بالمشكلة.
- ٤- معوقات تعبيرية: منها عدم قدرة الفرد على إيصال أفكاره للآخرين.
- ٥- معوقات فكرية: منها استخدام الفرد أفكاراً غير مرنة، أو غير صحيحة، أو ناقصة.
- ٦- معوقات إدراكية حسية: منها نظرة الفرد وإحساسه بالأمور أو المشاكل بنمطية تقليدية، أو بتصلب لرأيه.
- ٧- معوقات انفعالية: منها عدم قدرة الفرد على احتمال الغموض، أو الخوف من ارتكاب الخطأ أو المخاطرة.
- ٨- معوقات شعورية ولا شعورية: منها خوف المبدع من أفكاره الجديدة خشية عقاب المجتمع، فتبقى حبيسة في نفسه.
- ٩- معوقات تربوية: منها النظام التعليمي التقليدي الذي لا يسمح بالخروج عن المألوف، وجعل أسلوب قياس الطالب القدرة على حفظ المادة التعليمية، وعدم تعريض الطلاب للمثيرات والخبرات الجديدة، وعدم الخروج عن المنهج الدراسي، ورفض الأفكار الجديدة، وعدم تشجيع الخيال لدى الطلاب. ص ص ٣١-٣٣.

المبحث الرابع: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية

لا يمكن لأي عمل أن يبدأ ويتطور من مرحلة إلى أخرى، دون أن يعترضه كثير من المعوقات والصعوبات، التي لا بد له أن يتجاوزها ويعمل على تذليلها، فمشروع إستراتيجيات التدريس، أحد هذه الأعمال الذي مرّت بشيء من هذه المعوقات التي واجهت الإدارة المدرسية في تفعيلها، يمكن تصنيفها في محورين: معوقات إدارية، ومعوقات فنية أستعرضها على النحو التالي:

أولاً: المعوقات الإدارية:

وهذه المعوقات متداخلة، وترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية، وتشمل كثير من الأمور منها: اتخاذ نمط الإدارة التسلطي، وسوء الصحة التنظيمية، والمركزية الشديدة، والمناخ التنظيمي السلبي، وسوء نظام الاتصالات، غياب التخطيط والتنسيق، وانعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنفيذ، والمغالاة أو التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية والإدارية، وغياب تدفق المعلومات أو سهولة انسيابها، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات وتضاربها، والجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة.

وقد أشار رسمي (٢٠٠٤م) إلى بعض المعوقات الإدارية المرتبطة بالنظام التربوي منها:

- ١- المركزية في الإدارة التعليمية، وفي اتخاذ القرار وسيادة الروتين والتشدد في البيروقراطية في العمل.
- ٢- غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية، خشية من هؤلاء المسؤولين الذين في السلطة أنّ يفقدوا مكتسباتهم، ونفوذهم وسلطتهم، وذلك حينما تظهر قيادات شابة وناضجة ومتحمسة.
- ٣- مجانية التعليم وإلزاميته، مما يجعل الطلاب وأولياء أمورهم يستغلون ذلك، ولا يبذلون تعاونهم مع الإدارة المدرسية، ويحملون المديرين مسؤولية الخلل الدراسي والمسلكي لدى الطلاب.
- ٤- عدم النظر إلى الإدارة المدرسية أنّها مهنة، وغياب الدستور الأخلاقي لها ص ١٥٧.

كما أكد عامر (٢٠٠٢م) على أنّ من المعوقات الإدارية عدم قبول التغيير، حيث أنّ القائد البيروقراطي لا يقبل التغيير، ويعتبر معوقاً لمجهودات التغيير، وذلك عكس القائد الديمقراطي الذي يقبل التغيير ومشاركة العاملين له ص ٢٩٣.

وأضاف رو ودريك **Roe & Drake** (١٩٨٠م) إلى هذه المعوقات الإدارية مجموعة أخرى تعيق مدير المدرسة عن القيام بدوره التربوي المتكامل منها:

- ١- اعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العملية التربوية والتعليمية في المدرسة، وتحمله كامل المسؤولية فيما يجري داخل المدرسة.
 - ٢- تركيز اهتمام إدارة التعليم على أمور إدارية داخل المدرسة مثل: إجراء الاختبارات، وإصدار الشهادات، والنظافة، والصيانة للمبنى، وتحقيق الانضباط داخل المدرسة، وتقليل المشاكل بين العاملين، ومع أهمية هذه الأمور إلى إنّ التركيز عليها من أجل كسب رضا المسؤولين وإعجابهم يفقد مدير المدرسة أو يقلل من اهتمامه بالنواحي الفنية الأخرى.
 - ٣- صعوبة تقويم الأنشطة التربوية والتعليمية التي تخدم العملية التعليمية وتحقق نتائجها على المدى الطويل، وهذا يجعل مديري المدارس يركزون على الجانب التنظيمي الإداري لسهولة تقويمه.
 - ٤- سيطرة الرقابة الإدارية على عمل مديري المدارس، في ظل اختفاء أو غياب المتابعة المهنية التي تركز على مهنية الإدارة المدرسية ص ٦٣.
- وأوضح الصرن (٢٠٠٢م) إنّ من المعوقات الإدارية ظهور بعض المشكلات المتمثلة في:

- عدم وجود القدرة الكافية لدى مديري المدارس على النهوض بأعباء المدرسة.

- عدم تفهم المدير الظروف الجديدة المفروضة.

- ضعف مرونة المدير وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة.

وقد اتفق كل من عابدين (٢٠٠٥م) والمعايطة (٢٠٠٧) على بعض المعوقات

الإدارية التي لها ارتباط وثيق بالعمل الإداري منها:

- ١- عدم توفر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسؤوليات المتوقعة من المدير.
- ٢- عدم توفر الأبنية والمرافق اللازمة أو عدم صلاحيتها.
- ٣- عدم وجود وكيل- في بعض المدارس- يمكن تفويضه جزءاً من الأعمال وخاصة الأعمال الإدارية.
- ٤- اكتظاظ الصفوف وتجاوز نسبة القبول المعقولة في المدرسة.
- ٥- سوء توزيع وقت المدير على الأعمال والمهام المدرسية، بحيث تأتي بعض الأعمال الروتينية مثل: متابعة انتظام دوام المعلمين والطلبة أو غيابهم، ومقابلة أولياء الأمور والمراجعين، والردّ على المكالمات الهاتفية، وقراءة النشرات والتعاميم، كل هذه الأمور وغيرها تسبب لمدير المدرسة ضغوط نفسية وإجهاد جسديّ وعصبيّ ص ٢٥٣، ص ص ٤٤٨-٤٤٩.

- وأضاف المسعري (١٤٢٤هـ) إلى ما سبق بعض المعوقات الإدارية منها:
- عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية وتعارض الاختصاصات أحياناً بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحليّة.
 - النقص في بعض هيئات التدريس وخاصة بداية العام الدراسي.
 - تغيب بعض أعضاء هيئة التدريس عن العمل دون إنذار مسبق مما يؤدي إلى إرباك اليوم الدراسي.
 - عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات.
 - عدم إتباع نظام اليوم الكامل في الدراسة نتيجة لظروف متعددة.
 - وأشار الحازمي (١٤٢٦هـ) نقلاً عن محضر إلى بعض المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية و صنفها على النحو التالي:
 - مشكلات تربوية ونفسية: وتتمثل في التخلف الذهني، واضطراب مستوى الطالب الدراسي، الانطواء، الكراهية، عدم الشعور بالمسؤولية،...إلخ.
 - مشكلات اجتماعية: وتتمثل في عدم حضور أولياء أمور الطلاب إلى المدرسة، المشاكل الأخلاقية والانحرافات السلوكية، والمشاكل العائلية، والتأخر الصباحي، والرسوب، والتسرب،... وغيرها.
 - مشكلات صحيّة: وتتمثل في عدم عناية الطلاب بنظافتهم، وسوء التغذية، وضعف الصحة العامة لدى الطلاب ص ص ١٦٢-١٦٥.
 - وأضاف السنبل وزميله (١٤١٩هـ) معوقاً من أهم المعوقات هو المباني المدرسية المستأجرة، حيث ذكر أنّها لا تحقق الحد الأدنى من الشروط والمواصفات التربوية، إذ أنّها لم تُعدّ أصلاً لتكون مدارس وإنما هي مباني عادية ص ٥١٧.
 - وأضاف الباحث بعض المعوقات الإدارية التي تحد من عمل الإدارة المدرسية في أداء عملها وتفعيل طرائق التدريس الحديثة منها:

- ازدحام الطلاب في الفصول: حيث إنّ أعداد الطلاب في فصول بعض المدارس يصل إلى الخمسين طالباً أو يقترب منه أو يتعداه، وهذا يجعل المهمة صعبة إنّ لم تكن مستحيلة في تطبيق طرائق التدريس الحديثة.
- عدم توفر الدعم المادي: حيث إنّ الإدارة المدرسية في أغلب الأحيان لا يتوفر لديها إلاّ قليل من المال قد لا يفي بمستلزمات الصيانة، فضلاً عن رغبتها في تقديم الحوافر والجوائز التي تساعد في تفعيل العملية التعليمية والتربوي.

ثانياً: المعوقات الفنيّة:

أشار كل من المعاينة (٢٠٠٧م) و عابدين (٢٠٠٥م) إلى بعض المعوقات الفنيّة التي تحد من أداء الإدارة أو تفعيلها لطرائق التدريس الحديثة ومنها:

- ١- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية، مما يؤثر على مخرجات المدرسة وفعاليتها، ويلقي بلوم أولياء الأمور والمجتمع والمسؤولين في إدارة التعليم على إدارتها، وهذا يجعل المدير يستنفذ قسطاً كبيراً من الجهد والوقت لتجنب السلبيات وتجاوز العثرات.
 - ٢- تباين سلوكيات المعلمين المهنيّة، وقلة التعاون والتنسيق فيما بينهم.
 - ٣- النقص في أعداد المعلمين المؤهلين، مما يضطر المدير إلى تكليف غير المختصين للقيام ببعض الأعمال، أو تكليف المؤهلين منهم بأعباء أكثر من طاقتهم، فيؤثر ذلك على أدائهم.
 - ٤- تفشّي بعض الظواهر التعليمية السلبية في المدرسة، مثل: لجوء كثير من الطلاب للدروس الخصوصية، والاستعانة بالملخصات وإهمال الكتاب...إلخ.
 - ٥- غياب أو عدم كفاية الخدمات الطلابية في المدرسة، مثل: الإرشاد والصحة المدرسية.
 - ٦- افتقار بعض المديرين إلى المهارات والكفايات الإشرافية، من أجل ممارسة أدوارهم كقادة تربويين ص ص ٢٥٢-٢٥٣، ص ٤٤٨.
- ورأى الباحث إنّ هناك معوقات إضافية يمكن إضافتها إلى المعوقات الفنيّة التي تحدّ أو تقلل من أداء الإدارة المدرسية، في تفعيل بعض إستراتيجيات التدريس، تكون عند بعض مديري المدارس والعاملين معه في المدرسة - وكلاء أو معلمين - أذكر منها:

- فقدان الرغبة في تطوير الذات والمهارات.
- عدم القراءة ومتابعة الدراسات والأبحاث الجديد في التربية.
- رفض كل جديد من الأمور الإدارية والتربوية لمجرد الرفض فقط.
- الشعور بالإحباط والتذمر المستمر.
- الاعتقاد الجازم أنّهم أعرف الناس بما يصلح للعملية التعليمية والتربوية دون غيرهم.

- افتقارهم إلى بعض أساليب القياس والتقويم الذي تمكنهم من الحكم على أدائهم لأعمالهم.
- عدم توفر مراكز مصادر التعلّم في كثير من المدارس: حيث إنّ كثيراً من طرائق التدريس الحديثة، تعتمد اعتماداً مباشراً أو غير مباشر على مصادر التعلّم، وعدم توفرها يسبب ضغط على الإدارة في المدرسة التي ترغب في تطوير وتفعيل طرائق التدريس الحديثة.
- عدم توفر أو اكتمال المكتبة المدرسية: إنّ عدم وجود مكتبة في المدرسة أو وجود مكتبة دون الطموحات لا تحوي إلا مجموعة بسيطة من الكتب يشكل أحد العوائق التي تحدّ من تطبيق طرائق التدريس الحديثة، حيث إنّ هذه الطرائق قائمة على عملية تفاعلية بين المعلم والطالب وبين الطالب والمنهج، لذا فإنّ الطالب بحاجة ماسة إلى القراءة والبحث عن المعلومة في المكتبة المدرسية.
- عدم وجود معامل ومختبرات مكتملة في كثير من المدارس: وعدم وجود هذه المعامل والمختبرات، يحدّ من تطبيق الطرائق الحديثة في التدريس، ويلزم الإدارة المدرسية والمعلمين بالاكتماء بالطرق التقليدية القديمة.
- وعدم وجود كثير من التجهيزات اللازمة: حيث صممت طرائق تدريسية للتفاعل بين أطراف العملية التعليمية والتربوية، ولا بد من توفر كثير من التجهيزات داخل الفصل، تساعد في تطبيقها، ومن هذه التجهيزات بعض الطاولات والكراسي الخاصة- كالأشكال الدائرية وغيرها-، ووجود جهاز حاسوبي داخل الفصل، أو سبورة ذكيّة...إلخ.

ثانياً: الدراسات السابقة:

حيث إنّ مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، لا يزال حديثاً قياساً بالمشاريع التربوية، فقد بدأت فكرته في عام ١٤١٩هـ، وبدأ العمل فيه عام ١٤٢١هـ، ولا زال يعمل فيه بتدرج حتى يومنا هذا؛ فحسب علم الباحث أن هذا المشروع لم يُعرض لدراسته من أيّ باحث سوى دراسة لفريق مشروع إستراتيجيات التدريس بمكة المكرمة موسومة بعنوان: "فاعلية تطبيق إستراتيجيات التدريس من وجهة نظر الطلاب" أو بعض الدراسات التي تعرض لبعض الإستراتيجيات كل إستراتيجية على حدة، فكانت هذه الدراسة الأولى التي تدرس المعوقات الإدارية للمشروع، فقد استعان الباحث ببعض الدراسات التي ناقشت المعوقات الإدارية بشكل عام لوجود بعض الارتباط بين معوقات المشروع وبعض المعوقات العامة للإدارة المدرسية، حيث إنّ تطبيق هذا المشروع له ارتباط وثيق بالإدارة المدرسية، فأورد الباحث في هذه الدراسة ثمانين وعشرين دراسة، أربع عشرة دراسة منها محلية، وتسع دراسات منها عربية، وخمس دراسات غير عربية، صنفها على ثلاث فئات محلية، وعربية، وغير عربية، ورتبها حسب تسلسلها الزمني مبتدئ بالأقدم إلى الأحدث.

*الدراسات المحليّة:

* دراسة عريف (١٤٠٠هـ) بعنوان: "مشكلات الإدارة في المرحلة الثانوية".

أهداف الدراسة:

- البحث عن المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية عامة.
 - تحديد المشكلات التي تعاني منها المدارس الثانوية.
 - معرفة الأسباب المؤدية إلى هذه المشكلات الإدارية.
 - إيجاد مقترحات وحلول تساعد في القضاء على تلك المشكلات.
- وكانت هذه الدراسة ميدانية طبقت على عينة عشوائية تتكون هذه العينة من خمس مدارس ثانوية للبنات، مضافاً إليها معهد المعلمات الثانوي - آنذاك- للبنات بمنطقة مكة المكرمة.

- الأداة المستخدمة في هذه الدراسة المقابلة الشخصية.
 - منهج الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي.
 - أهم النتائج التي توصلت لها الباحثة من خلال هذه الدراسة:
 - وجود نقص في عدد الإداريات.
 - وجود نقص كذلك في عدد المعلمات.
 - انخفاض مستوى أداء بعض المعلمات.
 - وجود نقص في عوامل الكفاية الإنتاجية في التربية المتمثلة في: المباني المدرسية، والكتب الدراسية، والوسائل التعليمية،... وغيرها).
- * دراسة معاجيني (١٤٠٢هـ) بعنوان: "دراسة تحليلية لبعض مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة".
- هدفت الدراسة إلى تحليل بعض المشكلات التي تواجه مدير ومديرة المرحلة المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة.
- وحددت الباحثة المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في المرحلة المتوسطة بنوعين هما:

- مشكلات خارجية: وتقصد بها ما يكون له علاقة بالمدرسة من خارجها مثل: إدارة التعليم، والمجتمع، وأولياء أمور الطلاب.
 - مشكلات داخلية: وتقصد بها ما يكون داخل المدرسة مثل: نقص الهيئة الإدارية، ونقص أعضاء هيئة التدريس، وغياب الطلاب، وتسربهم، وظهور بعض السلوكيات الخاطئة...إلخ.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.
 - أداة الدراسة: الاستبانة.
 - عينة الدراسة: طبقت الباحثة دراستها على جميع مديري المدارس المتوسطة للبنين بمكة المكرمة وعددهم ثلاثة وعشرون مديراً، وعلى جميع مديرات المدارس المتوسطة للبنات بمكة المكرمة وعددهن ثمان عشرة مديرةً.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال هذه الدراسة كان من أهمها:
- هناك نقص كبير في الإداريين مثل : عدد الوكلاء، والمراقبين ، والكتبة، والمستخدمين.
 - وجود نقص كبير في المختبرات والتجهيزات المدرسية بالمدارس المتوسطة للبنين والبنات بمكة المكرمة.

- يرى المديرين والمديرات أنّ الإدارة المدرسية تعاني من بعض المشكلات التي يُحدثها الطلاب في المدرسة مثل: الغياب المتكرر، والتأخر عن الحصص، والتشويش المتعمد، والعبث بأثاث المدرسة، الشغب والميول للعدوانية... إلخ.

- عدم تعاون أولياء أمور الطلاب مع الإدارة المدرسية.

* دراسة قزاز (١٤٠٣) بعنوان: " أهم المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس المتوسطة بمكة المكرمة ومقترحات لحلها".

أهداف الدراسة:

- إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية الإدارة بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة.
 - توضيح بعض المفاهيم الخاطئة عن الإدارة المدرسية.
 - حصر أهم المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس في المرحلة المتوسطة.
 - التوصل إلى بعض التوصيات التي قد تساهم في حل المشكلات.
 - منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على منهجين هما المنهج التاريخي في الجانب النظري للدراسة، والمنهج الميدان في تطبيق الدراسة.
 - أداة الدراسة: الاستبانة.
- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته:
- ما يخص المعلمين: وجود نقص في عددهم، وعدم كفاءة بعضهم، وكثرة نصاب الحصص المكلف بها المعلم، عدم اهتمام بعض المعلمين بالإعداد الكتابي للدرس، وتلاشي أو انعدام التعاون عند بعض المعلمين.
 - ما يخص الطلاب: إهمال الطلاب لأداء واجباتهم، تأخر الطلاب عن الحضور مبكراً، التخلف الدراسي لدى بعض الطلاب، المشاكل السلوكية لدى بعض الطلاب، كثرة الغياب بدون عذر لدى بعض الطلاب.
 - ما يخص النشاط المدرسي: عدم فعالية الرحلات المدرسية، عدم الاهتمام بالأنشطة من المعلمين والطلاب، عدم التعاون بين المعلمين في تنفيذ الأنشطة، انعدام التخطيط للأنشطة المدرسية.

* دراسة حجب (١٤١٣هـ) بعنوان: " دراسة ميدانية للمشكلات الإدارية للمدارس الابتدائية الأهلية للبنين بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر".

أهداف الدراسة:

- التعرف على الاتجاهات العالمية المعاصرة في الفكر الإداري، وخاصة فيما يتعلق بإدارة وتنظيم التعليم الأهلي بالمرحلة الابتدائية.
- التعرف على واقع التعليم الأهلي وما يميز هذا الواقع من ظروف خاصة تؤثر على طبيعة العمل الإداري في هذا القطاع التعليمي.

- تحديد المشكلات الإدارية التي تعاني منها الإدارة المدرسية في قطاع مدارس التعليم الأهلي الابتدائي للبنين.
- معرفة العوامل التي تؤدي إلى ظهور مثل هذه المشكلات الإدارية المدرسية.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.
- أداة الدراسة: الاستبانة.
- عينة الدراسة: ٢٢٥ مديراً ووكيلاً، يمثلون مئة مدرسة في المملكة العربية السعودية، موزعة جغرافياً حسب المناطق.
- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من الدراسة:
- أولياء أمور الطلاب يطلبون من المدرسة تحمل كل أعباء الطالب، حيث أنهم دفعوا لهم رسوم مقابل كل شيء.
- تهديد أولياء أمور الطلاب الإدارة المدرسية بشكوى للجهات المسؤولة.
- عدم التزام أو استخفاف بعض الطلاب بالنظام داخل المدرسة.
- عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم .
- قلة احترام بعض الطلاب للمعلمين.
- * دراسة الزهراني (١٤١٤هـ) بعنوان: "أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس ذات المراحل المشتركة للبنين بمنطقة الطائف التعليمية كما يراها المديرون".
- أهداف الدراسة:
- التعرف على أبرز المشكلات التعليمية (الفنية) والإدارية التي تواجه مديري المدارس ذات المراحل المشتركة للبنين في منطقة الطائف التعليمية من وجهة نظر المديرين.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات التعليمية (الفنية) والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس ذات المراحل المشتركة، تُعزى لمتغير الدراسة.
- التوصل إلى بعض التوصيات المناسبة التي تُسهم في حل أبرز المشكلات التعليمية (الفنية) والإدارية التي تواجه مديري المدارس ذات المراحل المشتركة.
- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي.
- أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.
- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من تسعة وثمانين مديراً، أي جميع المدارس المشتركة في منطقة الطائف.
- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته.
- تحمل المعلمين عبء تحضير الدروس يومياً لمرحلتين دراسيتين.
- عدم وجود رغبة لدى المعلمين في العمل في المدارس ذات المراحل المشتركة.
- كثرة المشاكل السلوكية بين الطلاب لتباين السن بينهم.
- كثرة أعداد الطلاب، وضيق الفصول في المدارس المشتركة.

* دراسة الطلحي (١٤١٤هـ) بعنوان: "أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس المتوسطة".
أهداف الدراسة:

- التعرف على أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري المدارس المتوسطة بمدينة الطائف.
- التعرف على أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة بمدينة الطائف.
- اقتراح الحلول والتوجيهات لمعالجة المشكلات المذكورة، أو الحد منها على الأقل.
- منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي.
- أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته.
- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من اثنين وعشرين مديراً، وأربع وعشرين مديرة، يمثلون جميع المدارس المتوسطة بمدينة الطائف البالغ عددها ست وأربعون مدرسة.
- أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته:
 - التأخر في سد الشواغر من المعلمين، وقلة الموظفين والمستخدمين.
 - ضيق مباني بعض المدارس.
 - انخفاض المستوى العلمي للطلاب.
 - ضعف العلاقة بين الأسرة والمدرسة.

* دراسة خوجة (١٤١٨هـ) بعنوان: "تحديد المشكلات التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بالمدارس القروية الواقع والمأمول".
أهداف الدراسة:

- معرفة واقع المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات المدرسة المتوسطة والثانوية بمندوبية الجموم وقراها.
- تحديد طبيعة تلك المشكلات وترتيبها بحسب أهميتها.
- الخروج ببعض الحلول التي تسهم في تطوير وتنمية كفاءة الأداء التعليمي في القرى.
- منهج الدراسة: استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة.
- عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملاً، والبالغ عددهن تسع عشرة مديرة، وثمان مساعدات، وثمان واثنتا عشرة معلمة.
- أهم النتائج التي توصلت لها الباحثة من خلال دراستها:
 - تدني مستوى طالبات القرى دراسياً، خاصة في المواد العلمية واللغة الإنجليزية.

- حداثة معلمات القرى في التدريس، مما يؤدي لعدم فهم طبيعة المشكلات النفسية والاجتماعية لطالبات القرى.
- ضعف العلاقة بين الإدارة والمعلمات، وبين الأسرة والمدرسة.
- صعوبة الاتصال بين مدارس القرى والمندوبية، أو الرئاسة في مكة المكرمة.
- القصور في صيانة المباني، وكذلك في وسائل نقل الطالبات.
- قصور الدور الإشرافي المقدم من المشرفات التربويات.

* دراسة الزعيير (١٤٢٠هـ) بعنوان: "المشكلات التربوية المقترنة بالمباني المدرسية المستأجرة الحكومية بالمرحلة الابتدائية للبنين في مدينة الرياض كما تراها الهيئة التعليمية مقارنة بالمباني المدرسية الحكومية".
أهداف الدراسة:

- التعرف على المشكلات التربوية المقترنة بمساحة المبنى المدرسي المستأجر وتجهيزاته المادية مقارنة بالمباني المدرسية الحكومية.
 - التعرف على المشكلات التربوية المقترنة بالمباني المدرسية المستأجرة والمتعلقة بالهيئة التعليمية، والطلاب، والأنشطة المدرسية، والوسائل التعليمية، مقارنة بالمباني المدرسية الحكومية.
 - منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.
 - أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.
 - عينة الدراسة: قام الباحث باختيار عينة عشوائية بالطريقة الطباقية، وذلك بواقع ١٠% من المباني المدرسية بمنطقة الرياض، حيث بلغ عدد المدارس أربع مئة وست وعشرون مدرسة ابتدائية، منها مئتان وست وعشرون مدرسة ذات مباني حكومية، ومنها مئتان مدرسة ذات مباني مستأجرة.
- أهم النتائج التي توصل لها الباحث من خلال دراسته:
- المبنى المدرسي لا يساعد المعلمين على تنفيذ برامجهم الرياضية والترويحية، والفنية، والتدريبية، والتعليمية.
 - لا توجد أماكن مخصصة للأنشطة اللاصفية.
 - المبنى المدرسي الحالي لا يبعث الراحة في نفوس الطلاب.
 - ضيق المبنى المدرسي يقلل من فرص الاستفادة من النشاط المدرسي.
 - لا يساعد المبنى المدرسي على تحقيق الأهداف التربوية من النشاط اللاصفي.

* دراسة خياط (٢٠٠٠م) بعنوان: "أهم المشكلات التي تواجه مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس بإسكان الحرس الوطني بالمنطقة الغربية".
هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجه مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس بإسكان الحرس الوطني بالمنطقة الغربية المتعلقة بالطلاب وعلاقة المدرسة بالمنزل وبهيئة التدريس.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.

- أداة الدراسة: الاستبانة.
- عينة الدراسة: مجتمع الدراسة كاملاً وهم مديرو ومديرات ومعلمو ومعلمات المدارس بإسكان الحرس الوطني بالمنطقة الغربية للمرحلة الثانوية والمتوسطة والابتدائية للبنين والبنات.
- النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة كان من أهمها:
 - ما يتعلق بالطلاب: كالإهمال للواجبات المدرسية.
 - ما يتعلق بعلاقة المدرسة بالمنزل: كاعتقاد بعض الآباء أن المدرسة هي الجهة المسؤولة عن تعليم أبنائهم وتربيتهم، وقلة متابعة الطالب في المنزل، وارتفاع نسبة الأمية بين أولياء الأمور، وندرة تواجد الآباء في منازلهم باستمرار.
 - ما يتعلق بهيأة التدريس: قلة اهتمام المعلمين والمعلمات بتطوير مستواهم.
 - كثرة عدد الحصص المعطاة للمعلم والمعلمة.
- * دراسة الشهراني (٢٠٠٠م) بعنوان: "الصعوبات الإدارية التي تواجه مديري المدارس المتوسطة الليلية ومعلميها بمدينة الرياض".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات الإدارية التي تواجه مديري المدارس المتوسطة الليلية ومعلميها بإدارة تعليم الرياض، المتعلقة بالتنظيم، ونقص الإمكانيات والتجهيزات، ونقص التدريب والتأهيل، والمقترحات المؤمل أن تسهم في التغلب على هذه الصعوبات، ومدى اختلاف آراء مديري هذه المدارس ومعلميها تجاه الصعوبات الإدارية التي تواجههم.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: الاستبانة.
- عينة الدراسة: طبق الباحث دراسته على عينة بلغت ١٦٥ فرداً.
- النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة كان من أهمها:
 - الصعوبات الإدارية المتعلقة بالتنظيم: عدم إدراك المسؤولين حجم الصعوبات الإدارية التي تواجه مديري ومعلمي هذه المدارس، ونقص الإداريين.
 - الصعوبات الإدارية المتعلقة بنقص الإمكانيات والتجهيزات: افتقارها إلى الوسائل التعليمية، ونقص استخدام المختبرات، وعدم وجود محضر للمختبر، وعدم تمكن المعلمين من الاستفادة من الأجهزة والوسائل، وافتقار تلك المدارس إلى المكتبات المدرسية.
 - الصعوبات الإدارية المتعلقة بنقص التدريب والتأهيل: قلة الدورات التدريبية، وعدم المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية.
- * دراسة التويجري (١٤٢١هـ) بعنوان: "المشكلات الإدارية المدرسية بمدارس البنات بالحرس الوطني كما تراها المديرات والوكيلات والمشرفات التربويات".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية في مدارس الحرس الوطني بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والوكيلات والمشرفات التربويات.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.

- أداة الدراسة: الاستبانة.
 - عينة الدراسة: طبقت الباحثة دراستها على مجتمع الدراسة المكون من ٢٩ مديرة، و ٤١ وكيلة، و ٢٥ مشرفة.
- النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال هذه الدراسة كان من أهمها:
- إن الإدارة المدرسية تعاني من مشكلات في مدارس البنات في الحرس الوطني بمدينة الرياض في المجالات التالية:
- مشكلات متعلقة بالطالبات.
 - مشكلات متعلقة بأولياء أمور الطالبات.
 - مشكلات متعلقة بالوسائل التعليمية.
 - مشكلات متعلقة بالاختبارات.
 - مشكلات متعلقة بالمبنى المدرسي.
 - مشكلات متعلقة بالنواحي الإدارية والهيئة التعليمية من أهمها:
- كثرة إجازات المعلمات، وارتفاع نصاب المعلمة من الحصص، وتنوع المقررات التي تدرسها المعلمة، ونقص عدد المعلمات، والتدريس ليس قائماً على تخصص المعلمة، تأخر بعض المعلمات عن الحضور للمدرسة، الاتجاه المهني غير الإيجابي نحو التعليم، وقلة مشاركة المعلمات في الأنشطة التدريبية، وضعف إحساس المعلمة بأهمية التعاون مع أعضاء الجهاز الإداري، وانخفاض مستوى الوعي بأهمية العمل التعاوني بين المعلمات.
- * دراسة الخنجر (١٤٢١هـ) بعنوان: "المشكلات الرئيسية التي تواجهها الإدارة المدرسية للبنين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات الرئيسية التي تواجهها الإدارة المدرسية للبنين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية التي تواجهها إدارات مدارس التعليم العام في الكويت.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.
 - أداة الدراسة: الاستبانة.
 - عينة الدراسة: طبق الباحث دراسته على عينة الدراسة المكونة من سبعة وتسعين وثلاث مئة فردٍ.
- النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة كان من أهمها:
- ازدحام وكثرة الطلاب في الصف الواحد، وعدم اهتمام بعض أولياء الأمور بشؤون أبنائهم المدرسية، وعدم وجود مرشد طلابي متخصص، وضعف الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين والمديرين على حد سواء، ووجود أبنية مدرسية مستأجرة، وكثرة نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية، وتنقلات المعلمين المتكررة، وتأخر استكمال نصاب المدرسة من المعلمين، وتأخر المعلم عن بدء الدوام الرسمي.
- * دراسة العوفي (٢٠٠٣م) بعنوان: "التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف كما يدركه المعلمون".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تحقيق مدير المدرسة للتوازن المطلوب بين مهامه الإدارية والفنية.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.
- أداة الدراسة: الاستبانة.
- عينة الدراسة: طبق الباحث دراسته على معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الطائف.

النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة كان من أهمها:

- ١- يولي مديرو المدارس الثانوية اهتماماً كبيراً بالجانب الإداري في عملهم.
- ٢- يولي مديرو المدارس الثانوية الجانب الفني في أعمالهم اهتماماً أعلى من المتوسط.
- ٣- لا يحقق مديرو المدارس الثانوية بمدينة الطائف التوازن المطلوب في أدائهم لمهامهم الإدارية والفنية.
- ٤- يتميز مديرو المدارس الثانوية بأداء المهام التالية بصورة عالية جداً:
 - أ- متابعة حضور المعلمين وغيابهم.
 - ب- الإشراف على تنظيم أعمال الاختبارات.
- ٥- يولي مديرو المدارس الثانوية المهام التالية قدراً أقل أهمية مقارنة بمهام أخرى:

- أ- المشاركة بأنفسهم في تطوير المناهج الدراسية.
- ب- الاجتماع بالطلاب ومناقشة مشكلاتهم الدراسية.

* دراسة الشمري (١٤٢٥هـ) بعنوان: "المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات".

هدفت الدراسة إلى معرفة المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل، وذلك من وجهة نظر مديرات المدارس والمشرفات التربويات.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.
- أداة الدراسة: الاستبانة.
- عينة الدراسة: طبقت الباحثة دراستها على مديرات المدارس بمدينة حائل والمشرفات التربويات.

النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال هذه الدراسة كان من أهمها:

- ١- المشكلات الإدارية وتمثلت في: ضعف مستوى الصيانة للمباني المدرسية، وغياب الحوافز للمديرة المبدعة، وتذمر المعلمات من حصص الاحتياط، وتدني حماس المعلمات للأنشطة غير الصفية، وكثرة الإجازات المرضية للمعلمات، وضيق مساحة حجرات الفصول الدراسية، وعدم مناسبة المباني المدرسية لأداء العمل التربوي، وضعف المخصصات المالية الممنوحة لإدارة المدرسة، وضعف استجابة إدارة التعليم لحاجات المدرسة.

٢- المشكلات الفنية وتمثلت في: كثرة غياب الطالبات قبل وبعد الإجازات، وضعف رغبة المعلمات في الالتحاق بالدورات التدريبية.

*الدراسات العربية:

* دراسة حسين (١٩٨٨م) بعنوان: "مشكلات إدارات المدارس الإعدادية للبنين في بغداد أسبابها ومقترحات علاجها".
هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجه إدارات المدارس الإعدادية للبنين في محافظة بغداد.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.
- أداة الدراسة: الاستبانة.

• عينة الدراسة: طبقت الباحثة دراستها على عينة مكونة من ٢١ مديراً. النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة كانت ثلاث وخمسين مشكلة تواجه إدارة المدرسة الإعدادية للبنين في بغداد، وصنفتها إلى خمسة مجالات رئيسية هي: المنظمات الاجتماعية، والطلاب، والسلطات التعليمية، والمعلمين، ومشكلات إدارية، وكان من أبرز هذه المشاكل: تأخر بعض المعلمين عن الحضور إلى المدرسة أو عن بدء الحصة، وضعف الكفاءة العلمية لدى بعضهم، وقلة التزام بعضهم بالخطة اليومية والسنوية.

* دراسة جرجس (١٩٩١م) بعنوان: "المشكلات التي تواجه مديري/ نظاري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجه مديري/ نظار مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.
- أداة الدراسة: الاستبانة.

• عينة الدراسة: طبق الباحث دراسته على عينة الدراسة المكونة من ١٤٠ مديراً ومديرة، و ٦٠ عضواً من المسؤولين في الإدارات التعليمية بمحافظة سوهاج.

النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة كان من أهمها: تنتقل بعض المعلمين أثناء العام الدراسي، وصعوبة استقرار الجدول الدراسي، وصعوبة متابعة المعلمين والإشراف عليهم، واهتمام عدد قليل من المعلمين برفع مستواهم الثقافي، وقلة استخدام الوسائل التعليمية، وقلة مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية.

* دراسة العظلمات (١٩٩٣م) بعنوان: "المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس وحدة الإشراف التربوي في البادية الشمالية/ محافظة المفرق بالأردن".
هدفت الدراسة إلى معرفة المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس في وحدة الإشراف المذكورة كما يراها مديرو هذه المدارس واقتراح الحلول المناسبة لها.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.
- أداة الدراسة: الاستبانة.

• عينة الدراسة: طبق الباحث دراسته على عينة من مديري ومشرفي البداية الشمالية.

النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة كان من أهمها:

قسمت الصعوبات إلى عدة مجالات كان من أهمها المجالات التالية:

١- ما يتعلق بالشؤون التعليمية: فإن أهم المشكلات هي: قلة خبرة المعلمين في التدريس، وتكليف المعلمين بتدريس مواد ليست من تخصصهم، ونقص عدد المعلمين في المدارس، كثرة تأخر وغياب المعلمين عن الدوام، عدم اهتمام المعلمين بالندوات والدورات التي تعقدتها الوزارة.

٢- ما يتعلق بالشؤون الإدارية: فإن أهم المشكلات هي: عدم إعطاء صلاحيات كافية لمدير المدرسة، قلة تدريب المديرين والإداريين على الأعمال الإدارية، عدم الأخذ برأي المدير عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمدرسته.

* دراسة باعبار (١٩٩٥م) بعنوان: "المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه مديري ومدرسي ومسؤولي مدارس العاصمة صنعاء .

• منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.

• أداة الدراسة: الاستبانة.

• عينة الدراسة: طبق الباحث دراسته على عينة من مديري ومدرسي ومسؤولي تلك المدارس بلغت ٨٠ فرداً.

النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة كان من أهمها:

- الصعوبات المتعلقة بالجوانب الإدارية:

١- سوء التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة والتقويم في العملية الإدارية والتعليمية.

٢- قلة الإمكانيات المادية والبشرية لتيسير العملية الإدارية والتعليمية.

٣- غلبة العمل الإداري من قبل كثير من مديري المدارس على العمل الفني.

٤- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

٥- عدم المحافظة على الدوام الرسمي من قبل المدير والعاملين بالمدرسة.

- الصعوبات الإدارية المتعلقة بنقص الإمكانيات والتجهيزات: افتقارها إلى الوسائل التعليمية، ونقص استخدام المختبرات، وعدم وجود محضر للمختبر، وعدم تمكن المعلمين من الاستفادة من الأجهزة والوسائل، وافتقار تلك المدارس إلى المكتبات المدرسية.

- الصعوبات المتعلقة بالجوانب الفنية:

١- قلة الإدراك بأهمية الجوانب الفنية للمدرسة وأنها ضمن عمل الإدارة.

٢- قلة التوجيه والرقابة والتقويم للعملية التربوية من قبل وزارة التربية والتعليم.

٣- قلة مراجعة المنهج وتقويمه من قبل المسؤولين في المدرسة ووزارة التربية والتعليم.

- ٤- قلة إلمام مديري المدارس بأهداف المرحلة الدراسية والعملية التعليمية.
- ٥- قلة المدرسين أصحاب الكفاءة الجيدة والخبرة الطويلة.
- ٦- قلة العناية بشخصية الطالب الفكرية والعلمية والنفسية والسلوكية.
- ٧- تدني مستوى التحصيل العلمي عند الطالب.
- ٨- قلة الاهتمام بمعالجة مشكلات المدرسة وتقويمها ووضع الحلول لها قبل استفحالها.

* دراسة حطبة (١٩٩٥م) بعنوان: "المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس والمراكز المهنية في الأردن".
 هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مديرو المدارس والمراكز المهنية في الأردن.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.
- أداة الدراسة: الاستبانة.
- عينة الدراسة: طبق الباحث دراسته على عينة الدراسة المكونة من مئة مدير ومديرة.

النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة كان من أهمها:
 - المشكلات الفنية ومنها: قلة استخدام الحوافز المادية لزيادة إنتاج المعلمين، وقلة زيارة المشرفين التربويين، وعدم تناسب بعض المناهج مع قدرات المعلم.

- المشكلات الإدارية ومنها: عدم توفر الصيانة الكافية للبناء المدرسي، وتقارير المعلمين السنوية، وعدم متابعة أولياء الأمور أبنائهم، ونقل المعلمين دون استشارة مدير المدرسة.

* دراسة الحمدان (١٩٩٦م) بعنوان: "مشكلات الإدارة المدرسية في دولة الكويت".
 هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجهها إدارات مدارس التعليم العام في الكويت.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.
- أداة الدراسة: الاستبانة.
- عينة الدراسة: طبق الباحث دراسته على عينة الدراسة المكونة من واحد وخمسين ومئة ناظر وناظرة.

النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة كان من أهمها:
 انشغال المعلم ببعض الأعمال الإدارية، وزيادة نصابه، ونقله المفاجئ أثناء العام الدراسي، والغياب وسهولة الحصول على التقارير الطبية، والتأخر في بداية الدوام.
 * دراسة عباسي (١٩٩٩م) بعنوان: "دراسة مقارنة لصعوبات الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون دراسة ميدانية".
 أهداف الدراسة:

- الكشف عن الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين.

- الكشف عن الفروق في درجة وجود الصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة تُعزى إلى ملكية المدرسة الحكومية أو خاصة، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.
- والخروج بتوصيات تساعد واضعي السياسات فيما يخص قضايا الإدارة المدرسية.
 - منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.
 - أداة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة.
 - عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة والبالغ عددهم مئتان وسبعة معلماً ومعلمة، وأخذ نفس العدد من المدارس الحكومية بالطريقة العشوائية المنتظمة.
- أهم النتائج التي توصلت لها الباحثة من خلال دراستها:
 - صنفت الباحثة الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية على عدة مستويات مرتبة، أولها صعوبات مصدرها هيئة التدريس، ثم صعوبات مصدرها مدير ومديرة المدرسة، ثم صعوبات مصدرها الإدارة التربوية ومسؤولياتها، ثم صعوبات مصدرها الأبنية والمرافق، ثم صعوبات مصدرها التلاميذ وأولياء الأمور.
 - ووجدت الباحثة صعوبات أخرى تختص بالمدارس الحكومية هي: النصاب الأسبوعي من الحصص، وتوفر التدفئة، وقلة الحوافز المادية والمعنوية، والالتزام ببرنامج محدد لتنفيذ الامتحانات الشهرية والنهائية، واقتصار عملية الإشراف على الجوانب التقليدية، وعدم محافظة التلاميذ على الكتب والأثاث المدرسي.
- * دراسة المدحجي (١٩٩٩م) بعنوان: "المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية".
 - هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية .
 - منهج الدراسة: المنهج الوصفي المسحي.
 - أداة الدراسة: الاستبانة.
 - عينة الدراسة: طبق الباحث دراسته على عينة الدراسة المكونة من ثمانين فرداً.
- النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة كان من أهمها:
 - قلة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة إنتاجية المعلمين، وازدحام الصفوف بالطلبة، ونقص في التكنولوجيا التعليمية والأدوات والأجهزة وعدم الاستخدام الأمثل للموجود منها، وقلة زيارة أولياء أمور الطلاب للمدرسة ومتابعة أبنائهم، وانخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين.
- * دراسة اللهواني (٢٠٠٧م) بعنوان: "المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها".
 - أهداف الدراسة:

- التعرف على المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين في المجالات الآتية: المنهاج، والأبنية المدرسية، وشؤون المعلمين، وشؤون الطلبة، والمجتمع المحلي، والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي.
 - التعرف على دور متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة، ونظام دوام الفترتين، ومستوى المدرسة في المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية في محافظات شمال فلسطين.
 - منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.
 - أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.
 - عينة الدراسة: أجريت الدراسة على عينة قوامها سبعة وعشرون مديراً ومديرةً أيّ بنسبة ٧١% من مجتمع المديرين والمديرات، وتكونت عينة المعلمين والمعلمات من واحد وعشرين ومئتين معلم ومعلمة، أيّ ما نسبته ٢٤% من مجتمع المعلمين والمعلمات، وقد تم اختيار العينة اختياراً عشوائياً بإتباع الطريقة العشوائية الطبقية.
- أهم النتائج الذي توصل إليها الباحث من خلال دراسته:
- شكوى الأهالي لعدم قدرتهم على التعامل في تدريس أبنائهم المناهج الجديدة، وكذلك نقص مراعاة المنهاج لقدرات الطلبة في بعض المراحل التعليمية، والندرة في قيام المعلمين بالبحوث التربوية لدعم المنهاج.
 - تكليف المعلمين تدريس مواد في غير تخصصهم، وكذلك تدني الروح المعنوية لدى المعلمين.
 - اكتظاظ عدد الطلبة في الصف الواحد، وضعف تحصيل الطلبة بشكل عام، وعدم التزام بعض الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية، وكذلك كثرة غياب الطلبة دون مبرر.
 - نقص تعاون بعض الأهالي مع المدارس لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطيء، وضعف قناعة أولياء الأمور بالمخالفات التي يرتكبها أبنائهم أثناء الدوام المدرسي، وقلة اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم، وضعف قناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها، وكذلك قلة تقديم المجتمع المحلي للدعم المالي للمدارس كتزويدها بالأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة وقلة تجاوب الكثير من أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية.
 - نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة، وصعوبة استخدام المعلمين للأجهزة المستخدمة في المدرسة، وقلة توفر الشروط البيئية الصافية المناسبة كالتهووية والإنارة، وكذلك نقص المرافق الصحية في المدرسة.

- نقص مكان مخصص لحفظ الوسائل التعليمية في المدرسة، كذلك قلة وجود مراكز مصادر التعليم قريباً من المدرسة، وقلة أجهزة الحاسوب، ونقص الوسائل التعليمية لجميع طلبة المدارس، ونقص المهارة لدى بعض المعلمين في إعداد وسائل تعليمية.

- قلة توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التربوي والتعليمي في المدرسة، وقلة توفر أجهزة كمبيوتر لدى المعلمين في المدرسة ليعالجوا بيانات الطلبة وأحوالهم، ونقص الوسائل التكنولوجية المناسبة لبناء ميزانية المدرسة بشكل فعال، وأجهزة الحاسوب في المدرسة غير كافية لأعداد الطلبة، وافتقار المدرسة للوسائل التكنولوجية لإدارتها تربوياً.

*الدراسات غير العربية:

* دراسة روبيرتا **Roberta** (١٩٨٧م) بعنوان: " الدور المطلوب من مدير المدرسة المتوسطة في ولاية أيوا الأمريكية في تنفيذ البرامج التعليمية".

هدفت الدراسة إلى استقصاء آراء المديرين حول الواجبات التي يؤديها مدير المدرسة والمشكلات التي تواجه تنفيذ هذه الواجبات.

• أداة الدراسة: الاستبانة.

• عينة الدراسة: أخذ الباحث عينة من مديري المدارس المتوسطة بولاية أيوا الأمريكية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١- إن المديرين يقضون وقتاً كبيراً في الأعمال المكتبية على حساب تطوير الجانب الفني.

٢- عدم قدرة المديرين على إيجاد التوازن المطلوب بين الجانب الإداري والجانب الفني.

٣- انخفاض مستوى بعض المعلمين، وعدم حرصهم على تحسين مستوى أدائهم الفني.

* دراسة هاييت **Highett** (١٩٩٠م) بعنوان: " فاعلية المدارس من عدمها، من وجهتي نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين"

هدفت الدراسة إلى البحث عن المشكلات التي تؤثر على فاعلية أداء مدير المدارس في مناطق جنوب أستراليا.

• أداة الدراسة: الاستبانة.

• عينة الدراسة: كانت عينة الدراسة مكونة من اثنين وثلاثين فرداً من أولياء الأمور، وثلاثة عشر مدير مدرسة، وثمانية من المهتمين بأمور التعليم.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

قلة التمويل الكافي لأنشطة المدرسة، وعدم كفاية المساندة من قبل المهتمين بالتعليم، وضعف تعاون المعلمين في النهوض بمستوى المدرسة، وعدم اهتمام الآباء بشؤون أبنائهم الدراسية.

* دراسة كاربنتر **Carpenter** (١٩٩٣م) بعنوان: "المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الجدد في السنة الأولى، في ولاية أريزونا في الولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى تحديد المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الجدد في ولاية أريزونا في الولايات المتحدة الأمريكية.

- أداة الدراسة: الاستبانة.
 - عينة الدراسة: كانت عينة الدراسة مكونة من عشرين مديراً من المديرين الجدد في المدارس الابتدائية.
 - أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم مناسبة بعض المناهج وطرق التدريس، عدم اهتمام الطلاب، وعدم حرص المعلمين على تطوير ذواتهم.
- * دراسة ياب **Hatch yap** (١٩٩٣م) بعنوان: " دور مدير المدرسة وبرامجه كما يتصورها المديرون أنفسهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأعباء التي تقع على مدير المدرسة ودرجة صعوبتها.

- أداة الدراسة: الاستبانة.
 - عينة الدراسة: أخذ الباحث عينة من مديري المدارس في ولاية مونتانا الأمريكية.
 - أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن الممارسات الكتابية والأعمال الإدارية الروتينية تشكل عبئاً على مديري المدارس، وذلك على حساب الممارسات التطويرية والتحسينية للبرامج التعليمية.
- * دراسة كتافي **Kitavi** ووستوزن **Westhuzen** (١٩٩٦م) بعنوان: "المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الجدد في كينيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل التي تواجه مديري المدارس الثانوية الجدد في كينيا.

- أداة الدراسة: الاستبانة.
 - عينة الدراسة: كانت عينة الدراسة مكونة من مئتين مدير مدرسة ثانوية، منهم مئة مدير جديد و مئة مدير من ذوي الخبرة.
 - أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: افتقار المدارس إلى المعدات والوسائل المدرسية، وعدم جدية النظام التربوي في تأمين الدعم المالي الكافي.
- التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تعددت الدراسات التي تعرضت للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، سواء كان ذلك في البيئة المحلية أو العربية أو غير العربية، وحظيت هذه المشاكل والمعوقات بنصيب وافر من الدراسات التربوية، إلا أن موضوع دراسة المعوقات التي تواجه تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس لم تسبق دراسته حسب علم

الباحث، ويرجع ذلك إلى حداثة هذا المشروع، حيث إن ولادة فكرة هذا المشروع كانت في عام ١٤١٩هـ، فضلاً عن بداية تطبيقه، في الميدان التربوي، كما أن الإدارة المدرسية تسهم في تفعيله وتطبيقه، والمعوقات التي تقف أو تحد دون تطبيقه تكون لها علاقة بالإدارة المدرسية، فكانت هذه الدراسات تعطي بعض المعوقات أو المشاكل التي قد تواجه تطبيق هذا المشروع بشكل عام، حيث إن العمل التربوي متداخل الجوانب مبنياً بناءً تراكمياً، يؤثر بعضها على بعض.

ومن خلال الدراسات السابقة التي تم استعراضها، يمكن حصر معوقات الإدارة المدرسية في جانبين هما المعوقات الإدارية والمعوقات الفنيّة؛ نلخص أهمها في الآتي:

المعوقات الإدارية:

١- سوء التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتقويم، في الإدارة المدرسية كما أشار إلى ذلك باعباد (١٩٩٥م) في دراسته.

٢- نقص عدد الإداريين في المدارس من وكلاء، ومحضري مختبرات كما أشارت إلى ذلك دراسة عريف (١٤٠٠هـ)، و معاجني (١٤٠٢هـ)، و الشهراني (٢٠٠٠م).

٣- انشغال المديرين بالأعمال الإدارية، وعدم التوازن بين الجانبين الإداري والفني، وأشار إلى ذلك روبيرتا **Roberta** (١٩٨٧م) و ياب **Hatch yap** (١٩٩٣م)، و العوفي (٢٠٠٣م) في دراساتهم.

٤- تأخر المعلمين عن الدوام، وعن حضور الحصص، وأشار إلى ذلك حسين (١٩٨٨م)، و الحمدان (١٩٩٦م)، و التويجري (١٤٢١هـ)، و العظامات (١٩٩٣م) في دراساتهم.

٥- عدم توفر الدعم المادي للإدارة المدرسية، أشارت إلى ذلك كتافي **Kitavi** ووستوزن **Westhuzen** (١٩٩٦م)، الشمري (١٤٢٥هـ) في دراساتهم.

٦- زيادة أنصبة المعلمين من الحصص الأسبوعية، أشار إلى ذلك قزاز (١٤٠٣هـ)، و عباسي (١٩٩٩م)، و خياط (٢٠٠٠م) في دراساتهم.

٧- كثرة المباني المستأجرة، وضيقها، وعدم صيانتها، كما ورد في دراسة الطلحي (١٤١٤هـ)، و خوجه (١٤١٨هـ)، و الزعيبر (١٤٢٠هـ)، والخنجر (١٤٢١هـ).

٨- ضيق الفصول الدراسية، وكثرة أعداد الطلاب فيها، كما ورد في دراسة الزهراني (١٤١٤هـ)، و اللهواني (٢٠٠٧م).

٩- تأخر استكمال المعلمين في بداية العام الدراسي، كما ورد في دراستي الطلحي (١٤١٤هـ)، والخنجر (١٤٢١هـ).

١٠- ضعف التعاون بين المدرسة والأسرة، وعدم تعاون أولياء أمور الطلاب مع إدارة المدرسة، كما ورد في دراستي هايت **Highett** (١٩٩٠م)، و خياط (٢٠٠٠م).

١١- قلة توظيف التقنية في العمل التربوي، كما أوضحه اللهواني (٢٠٠٧م) في دراسته.

١٢- كثرة المشاكل السلوكية بين الطلاب، أورد ذلك الزهراني (١٤١٤هـ) في دراسته.

المعوقات الفنيّة:

١- نقص التجهيزات في كثير من المدارس (المختبرات، الوسائل التعليمية، مصادر التعلم)، أشار إلى ذلك في داسته عريف (١٤٠٠هـ)، و معاجني (١٤٠٢هـ)، و دراسة كتافي **Kitavi** و وستوزن **Westhuzen** (١٩٩٦م).

٢- انخفاض أداء بعض المعلمين، وعدم حرصهم على تطوير ذواتهم بالتدريب وحضور الندوات، والقراءة، كما أشارت إلى ذلك دراسة جرجس (١٩٩١م)، و الشهراني (٢٠٠٠م)، و التويجري (١٤٢١هـ)، الشمري (١٤٢٥هـ).

٣- قلة المعلمين أصحاب الكفاءة الجيدة، والخبرة الطويلة، أشار إلى ذلك في دراسته حجب (١٤١٣هـ)، و العظامات (١٩٩٣م)، و خوجه (١٤١٨هـ).

٤- تدريس بعض المعلمين غير تخصصهم في بعض المراحل الدراسية، أوضح ذلك في دراسته حجب (١٤١٣هـ)، و العظامات (١٩٩٣م).

٥- قلة أو انعدام الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين، أوضح ذلك في دراسته دراسة كتافي **Kitavi** ووستوزن **Westhuzen** (١٩٩٦م)، المدحجي (١٩٩٩م)، والخنجر (١٤٢١هـ)، والشمري (١٤٢٥هـ).

٦- قصور الدور الإشرافي من المشرفين التربويين، وقلة زيارتهم، أشار إلى ذلك في دراسته خوجه (١٤١٨هـ)، حطبة (١٩٩٥م).

٧- عدم المشاركة في تطوير المناهج الدراسية من المعلمين ومديري المدارس، وقلة مراجعتها من قبل الوزارة، أوضح ذلك في دراسته باعباد (١٩٩٥م)، و العوفي (٢٠٠٣م).

٨- عدم مناسبة بعض المناهج، وكذلك طرق التدريس، أشار إلى ذلك في دراسته دراسة كاربنتر **Carpenter** (١٩٩٣م)، وحطبة (١٩٩٥م).

٩- تدني مستوى التحصيل العلمي لدي كثير من الطلاب، كما أشار إلى ذلك باعباد (١٩٩٥م) في دراسته.

ومن خلال استعراض المعوقات الإدارية والفنية يلاحظ بعض التداخل بينها لصعوبة فصلها عن بعض في بعض الأحيان؛ كما أن جميع الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي، عدا أربع، ثلاث منها استخدمت المنهج التحليلي هي: دراسة خوجة (١٤١٨هـ)، ودراسة عباسي (١٩٩٩م)، ودراسة الشهراني (٢٠٠٠م)، وواحدة استخدمت المنهج التاريخي في الإطار النظري، والمنهج الميداني للتطبيق الدراسة، أما الأداة المستخدمة في جميع الدراسات السابقة فهي الاستبانة ما عدا عريف (١٤٠٠هـ) استخدمت المقابلة كأداة للدراسة.

لذا فإن هذه الدراسة تختلف عن جميع هذه الدراسات كونها تدرس المعوقات التي تحد من تفعيل الإدارة المدرسية لمشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة، وهذا المشروع جديد في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لتحديد تلك المعوقات، لنتمكن من تذليلها ليحقق هذا المشروع الأهداف التي وضع من أجلها.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة.
- عينة الدراسة.
- وصف مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- إجراءات تطبيق الأداة وتصحيحها.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

إنّ المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي الذي عرّفه عبيدات (٢٠٠٣م) بأنه " المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفاً بهدف الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره " ص ٢٤٨.

عينة الدراسة :

تتكون عينة الدراسة من مشرفي ومديري ووكلاء مدارس المشروع، وتم اختيار عينة الدراسة ثلاثة مناطق تعليمية من المجتمع كامل المكون من ست مناطق تعليمية، موزعة جغرافياً من شرق ووسط وغرب المملكة، وهي الرياض والعاصمة المقدسة والدمام، وطبق الباحث دراسته على المجتمع كاملاً في هذه المدن، وبلغ عدد عينة الدراسة مئة وثمانية، وزعت عليهم استبانة الدراسة، عاد منها تسع وتسعون استبانة، وفقد منها تسع استبانات، موضحة على النحو التالي، فالجدول أدناه رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (١): يوضح توزيع عينة الدراسة

التكرار	العبارة
٣٢	الرياض
٢٩	مكة المكرمة
٣٨	المنطقة الشرقية
٩٩	المجموع

وصف عينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة بعض المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة، وسوف نورد فيما يلي وصفاً لتركيبية عينة الدراسة، من خلال عدد من المتغيرات المتمثلة في: المنطقة التعليمية، وطبيعة العمل، ونوع المؤهل، وسنوات الخبرة.

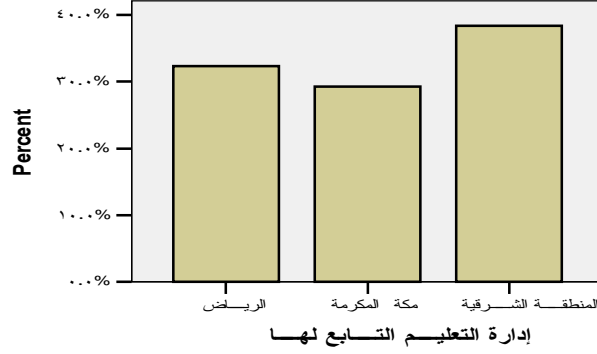
• وصف متغير المنطقة التعليمية:

جدول رقم (٢): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب إدارات التعليم

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

الرياض	٣٢	%٣٢.٣
مكة المكرمة	٢٩	%٢٩.٣
المنطقة الشرقية	٣٨	%٣٨.٤
المجموع	٩٩	%١٠٠

شكل رقم (٣): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب إدارة التعليم



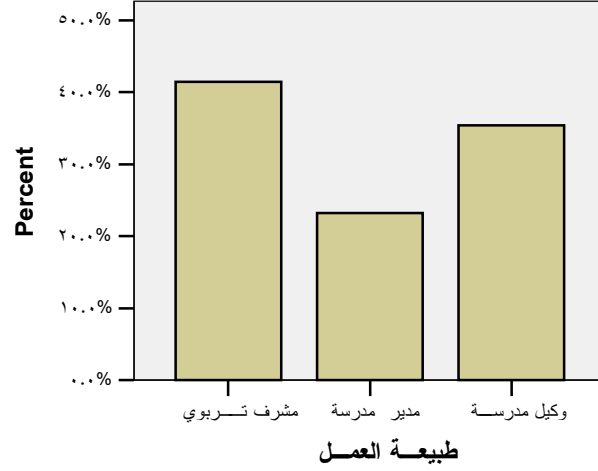
يتضح من الجدول رقم (٢) أن ٣٨.٤% من أفراد عينة الدراسة يتبعون لإدارة تعليم المنطقة الشرقية، و٣٢.٣% من أفراد عينة الدراسة يتبعون لإدارة تعليم منطقة الرياض، بينما ٢٩.٣% من أفراد عينة الدراسة يتبعون لإدارة تعليم منطقة مكة المكرمة.

• وصف متغير العمل:

جدول رقم (٣): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
%٤١.٤	٤١	مشرف تربوي
%٢٣.٢	٢٣	مدير مدرسة
%٣٥.٤	٣٥	وكيل مدرسة
%١٠٠	٩٩	المجموع

شكل رقم (٤): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



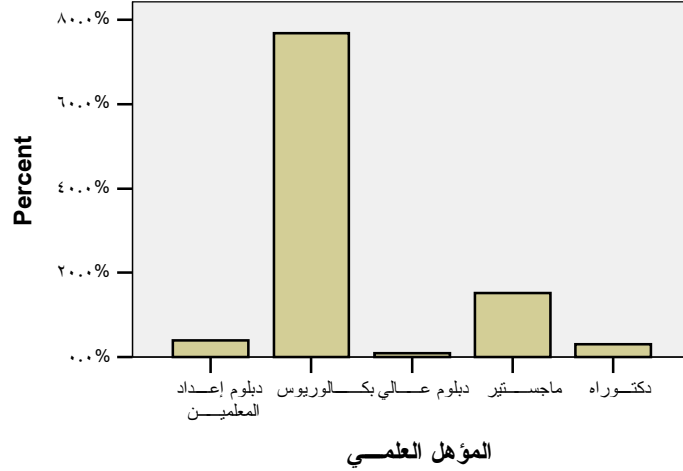
يتضح من الجدول رقم (٣) أن ٤١.٤% من أفراد عينة الدراسة هم مشرفون تربويون، و ٣٥.٤% من أفراد عينة الدراسة هم وكلاء مدارس، بينما ٢٣.٢% من أفراد مجتمع الدراسة هم مديرو مدارس.

• وصف متغير المؤهل:

جدول رقم (٤): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٣%	٣	دبلوم إعداد معلمين
٧٧.٨%	٧٧	بكالوريوس
١%	١	دبلوم عالي
١٥.٢%	١٥	ماجستير
٣%	٣	دكتوراه
١٠٠%	٩٩	المجموع

شكل رقم (٥): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



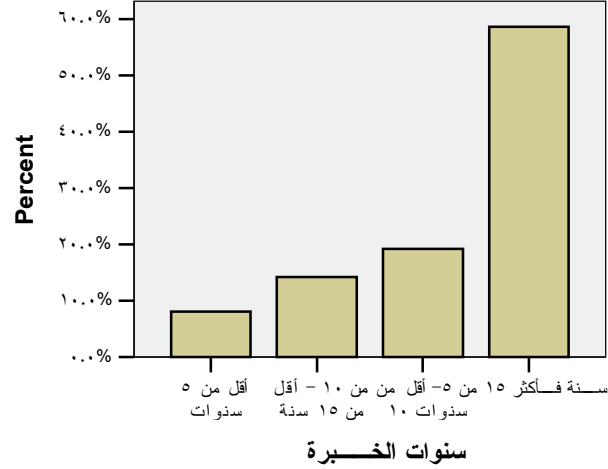
يتضح من الجدول رقم (٤) أن ٧٧.٨% من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس، و ١٥.٢% من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل الماجستير ، و ٣% من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل دبلوم إعداد المعلمين، و ٣% من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة الدكتوراه، و ١% من أفراد العينة يحملون مؤهل الدبلوم العالي.

• وصف متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (٥): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٨.١%	٨	أقل من ٥ سنوات
١٤.١%	١٤	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
١٩.٢%	١٩	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
٥٨.٦%	٥٨	من ١٥ سنة فأكثر
١٠٠%	٩٩	المجموع

شكل رقم (٦): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



يتضح من الجدول رقم (٥) أن ٥٨.٦% من أفراد عينة الدراسة بلغت خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، و ١٩.٢% من أفراد عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، و ١٤.١% من أفراد عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، و ٨.١% من أفراد العينة بلغت خبرتهم أقل من ٥ سنوات.
أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة استطلاعية تضم أسئلة مفتوحة عن أبرز المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة (انظر الملحق رقم ١) ووجهها إلى بعض المشرفين التربويين وبعض مديري المدارس ووكلائها، مستخدماً التوزيع المباشر أو البريد الإلكتروني وسيلة للتواصل، وبعد رجوع هذه الاستبانات والاطلاع عليها قام الباحث بتصميم استبانة مغلقة للدراسة تحتوي على تعريف مبسط بالدارسة وأهدافها، ثم معلومات عامة عن المستجيب، ثم محورين رئيسيين هما: المعوقات الإدارية، والمعوقات الفنية، وقد تكونت الاستبانة من أربعة أجزاء على النحو التالي:

١- الجزء الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بالدراسة، وعنوانها، وسبل التواصل مع الباحث.

٢- الجزء الثاني: يحتوي على مجموعة من الأسئلة الديموغرافية مثل: المنطقة التعليمية، والمؤهل التعليمي، وطبيعة العمل، وسنوات الخبرة.

٣- الجزء الثالث: محور المعوقات الإدارية.

٤- الجزء الرابع: محور المعوقات الفنية.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على (٢٩) تسعة وعشرين (انظر الملحق رقم ٢) من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وجامعة الطائف، وجامعة

الملك خالد، وإدارة تعليم مكة المكرمة، وإدارة تعليم جدة، وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم حول صياغة العبارات، ووضوحها ومناسبة العبارات لما وضعت من أجله، وفي ضوء تلك الملاحظات تمت مناقشتها مع المشرف على هذه الدراسة وتعديل ما احتاج إلى تعديل وحذف ما أوصي بحذفه حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم ٣).
ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيقها في شكلها النهائي على مجموعة من أفراد عينة الدراسة، وبعد عدة أيام من توزيعها قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على نفس الأشخاص الذين تم توزيع الاستمارات عليهم في المرة الأولى، ثم قام باستعادتها وتفريغ بياناتها وتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية **SPSS** بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا كرونباخ والجدول رقم (٦) يوضح معامل ثبات الأداة:

جدول رقم (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	المعوقات الإدارية	٢٥	٠.٧٩
٢	المعوقات الفنية	٢٥	٠.٨١

يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيم معاملات الثبات موجبة مع تقارب قيمها لكلا المحورين وتعتبر هذه القيم مرتفعة مما يطمئن الباحث إلى توافر درجة ثبات عالية للاستبانة.

جدول رقم (٧) الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة

م	معوقات	معامل الارتباط
١	المعوقات الإدارية	٠.٨١
٢	المعوقات الفنية	٠.٧١

من الجدول رقم (٧) يتضح لنا أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للمحور الأول المعوقات الإدارية يساوي ٠.٨١ مما يعني أن هناك اتساقاً كبيراً بين عبارات هذا المحور ، بينما نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني المعوقات الفنية يساوي ٠.٧١ مما يعني أن هناك اتساقاً جيداً بين عبارات هذا المحور.

إجراءات تطبيق الأداة وتصحيحها :

قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة المكون من ثمانية ومئة فرد، ومن ثم قام بجمعها بعد فترة زمنية كافية، حيث رجع منها تسع وتسعون استبانة، وتمت مراجعتها لأغراض التحليل، ثم فرغها الباحث في جداول وعرضها بيانياً، مستخدماً جهاز الحاسب الآلي.
الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد استشارة سعادة المشرف على الدراسة، قام الباحث باختيار الأساليب الإحصائية الملائمة، حيث تمت معالجة البيانات وفقاً لنظام **SPSS** من خلال:
أ- الإحصاء الوصفي: ويتمثل في المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري، لمعرفة درجة المعوقات الإدارية والفنية.

ب- الإحصاء التحليلي: ويتمثل في استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للتعرف على الفروق الإحصائية المتعلقة بالمتغيرات (المنطقة التعليمية، وطبيعة العمل)، واستخدم اختبار شيفيه Scheffe لتحديد الفروق لصالح مَنْ.

كما استخدم مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (٨) أدناه.
جدول رقم (٨) مقياس ليكرت الخماسي

٥	٤	٣	٢	١
معوق بدرجة كبيرة جداً	معوق بدرجة كبيرة	معوق بدرجة متوسطة	معوق بدرجة قليلة	معوق بدرجة قليلة جداً

الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

- تحليل ومناقشة نتائج الإجابة على السؤال الأول.
- تحليل ومناقشة نتائج الإجابة على السؤال الثاني.
- تحليل ومناقشة نتائج الإجابة على السؤال الثالث.
- تحليل ومناقشة نتائج الإجابة على السؤال الرابع.

الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

التحليل الإحصائي ونتائجه:

تناول الباحث في هذا الفصل من دراسته تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق دراسته الميدانية الموسومة بعنوان: المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة، التي طبقها على مجتمع الدراسة المكون من المشرفين التربويين للمشروع، ومديري ووكلاء مدارس المشروع في ثلاث مناطق تعليمية هي: مكة المكرمة، والرياض، والمنطقة الشرقية، ومن خلال عرض نتائج استجابات مجتمع الدراسة، وبعد معالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة، ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري، وربطها بنتائج الدراسات السابقة، يمكننا عرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها وتحليلها وفق تسلسل أسئلة الدراسة.

كما أنه تم حساب المدى (٣ - ١ = ٢) لتحديد طول فئات المقياس وذلك بقسمة المدى على أكبر قيمة في المقياس (٢ ÷ ٣ = ٠.٦) والجدول أدناه رقم (٩) يوضح حدود فئات المقياس.

جدول رقم (٩) حدود فئات المقياس

الاستجابة	حدود الفئة		م
	إلى	من	
معوق بدرجة كبيرة	٣.٦٦	٥	١
معوق بدرجة متوسطة	٢.٣٣	أقل ٣.٦٦	٢
معوق بدرجة قليلة	أقل ٢.٣٣		٣

عرض ومناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: ما المعوقات الإدارية التي تحد من تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر مشرفي ومديري ووكلاء مدارس المشروع؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة، التي تقيس محور المعوقات الإدارية، وعددها خمس وعشرون عبارة، ورتبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ومن ثم استخرج

المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والانحراف المعياري الكلي لجميع عبارات هذا المحور كما هو موضح في الجدول التالي رقم (١٠).
تمت مناقشة أعلى ثلاث عبارات في محور المعوقات الإدارية التي حصلت على أعلى متوسط حسابي، مبيناً ترتيبها في المقياس، و متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري، ونسبة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على هذه العبارة.
ثم بيّن الباحث أدنى عبارة في محور المعوقات الإدارية من حيث المتوسط الحسابي، مبيناً متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري، ونسبة موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها؛ ثم أعطى الباحث تصوراً عاماً عن بقية عبارات محور المعوقات الإدارية.

المحور الأول: المعوقات الإدارية:

جدول رقم (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الإدارية

حجم المعوق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الاستبانة
كبير	٠.٧٣	٤.٤٣	قلة الحوافز المعطاة لمدير المدرسة من قبل الإدارة.	١	٩
كبير	٠.٨٨	٤.٣٧	كثرة أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية.	٢	٢٠
كبير	٠.٧٢	٤.٣٠	احتياج المشروع للمتابعة والتقييم المستمر.	٣	٢٤
كبير	٠.٩٣	٤.٢٧	قلة دعم المشروع مادياً من وزارة التربية والتعليم.	٤	٢
كبير	٠.٩٦	٤.١٤	النقص في تدريب المديرين على استراتيجيات التدريس.	٥	٨
كبير	٠.٨٧	٤.١٠	قصور تأهيل بعض المعلمين تربوياً.	٦	١٩
كبير	٠.٩٢	٤.٠٨	عدم إشراك مديري المدارس في بدايات التحضير للمشروع.	٧	١٣
كبير	٠.٨٨	٤.٠٤	غموض الأدوار المطلوبة من الوكيل فيما يخص المشروع.	٨	١٦
كبير	٠.٩٧	٤.٠١	ابنية ومرافق المدارس غير مناسبة للتطبيق المثالي للمشروع.	٩	٢٢
كبير	١.٠٤	٣.٩١	ضعف متابعة المشروع من قبل وزارة التربية والتعليم.	١٠	١
كبير	١.١٠	٣.٩١	تأخر توفير المعلمين قبل بدء المدرسة.	١١	١٧

كبير	١.١٤	٣.٩٠	انشغال مشرفي المشروع عن متابعة تطبيق الإستراتيجيات بأعمال إدارية أخرى.	١٢	٦
كبير	١.٠٢	٣.٨٧	نقص عدد الوكلاء المكلفين بالمهام الإدارية.	١٣	١٥
كبير	١.٠٩	٣.٨٤	ضعف تعاون أولياء أمور الطلاب مع إدارة المدرسة.	١٤	٢١
كبير	١.١٥	٣.٧٩	اهتمام إدارة التعليم بالأمور الإدارية فقط.	١٥	٤
كبير	١.٠٣	٣.٧٤	غموض الأدوار المطلوبة من المدير فيما يخص المشروع.	١٦	١٤
كبير	١.٠٧	٣.٦٨	مركزية إدارة التعليم في اتخاذ القرار.	١٧	٣
كبير	٠.٩٨	٣.٦٧	محدودية متابعة مدير المدرسة لمستجدات التربية.	١٨	١١
متوسط	١.١٠	٣.٦٣	تحميل مدير المدرسة منفرداً المسؤولية كاملة.	١٩	١٠
متوسط	١.١٥	٣.٥٥	استعجال الإدارة المدرسية جني ثمار في بدايات تنفيذه.	٢٠	٢٥
متوسط	١.٠٥	٣.٥٤	غموض بعض أهداف مشروع استراتيجيات التدريس.	٢١	٢٣
متوسط	١.٠٣	٣.٥٣	قلة متابعة مشرفي المشروع لتطبيقه في الميدان.	٢٢	٧
متوسط	١.١٩	٣.٤٨	التأخر الصباحي المستمر لبعض المعلمين.	٢٣	١٨
متوسط	١.٠٦	٣.٣١	تشديد الرقابة الإدارية على عمل مدير المدرسة.	٢٤	٥
متوسط	١.٠٤	٣.٣٠	الخلل في توزيع وقت مدير المدرسة على أعماله اليومية.	٢٥	١٢
كبير	٠.٥٥	٣.٨٩	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور الأول		

ويتبين من الجدول رقم (١٠) أن المعوقات الإدارية في هذا المحور جاءت بمتوسط حسابي يتراوح بين ٤.٤٣ - ٣.٣٠ ، وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور ٣.٨٩ ، وانحراف معياري ٠.٥٥ ، وهذا يدل أن المعوقات الإدارية للتطبيق مشروع إستراتيجيات التدريس كبيرة.

حيث إن أعلى ثلاث عبارات تعوق تطبيق المشروع بدرجة كبيرة هي العبارات التالية: العبارة الأولى هي العبارة رقم ٩ في المقياس والتي تنص على: "قلة الحوافز المعطاة لمدير المدرسة من قبل الإدارة" كانت أكبر المعوقات في هذا المحور ، بمتوسط حسابي ٤.٤٣ ، وانحراف معياري ٠.٧٣ ، فكانت نسبة ٥٥.٦% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على قلة الحوافز المعطاة لمدير المدرسة من قبل الإدارة، و ٣٤.٣% منهم موافقون، و ٨.١% منهم موافقون إلى حد ما، و ٢% من أفراد العينة غير موافقين.

فمن خلال هذه النتيجة نلاحظ أن العاملين على تنفيذ هذا المشروع بحاجة ماسة إلى تقديم الحوافز لهم سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، وأن مديري المدارس لا يملكون هذه الحوافز فصلاحياتهم محدودة ، فلا يعطون حوافز مالية، ولا يستطيعون خفض أنصبة المعلمين المطبقين للمشروع، ولا إعفائهم من بعض الأعمال دون غيرهم، فهذا يعد معوقاً لتطبيق المشروع.

فهذه النتيجة نلمسها في بعض الدراسات التي عرضها الباحث كدراسة كتافي **Kitavi** ووستوزن **Westhuzen** (١٩٩٦م)، المدحجي (١٩٩٩م)، والخنجر (١٤٢١هـ)، والشمري (١٤٢٥هـ).

أما العبارة الثانية هي العبارة رقم ٢٠ في المقياس التي تنص على: "كثرة أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية" كانت بمتوسط حسابي ٤.٣٧ ، وانحراف معياري ٠.٨٨ ، فكانت نسبة ٥٨.٦% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على كثرة أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية، و ٢٤.٢% منهم موافقون، و ١٤.١% منهم موافقون إلى حد ما، و ٢% منهم غير موافقين، و ١% منهم غير موافقين مطلقاً.

ونذكر هذا المعوق كل من الزهراني (١٤١٤هـ)، و اللهواني (٢٠٠٧م) في دراستهما.

وهذا يدل على أن تطبيق هذا المشروع لا يمكن أن يعطي ثماره المنشودة في فصول مكتظة بأعداد الطلاب فلا بد من أعداد مناسبة حتى يتمكن المعلمون من تطبيقه.

وكانت العبارة الثالثة هي رقم ٢٤ في المقياس التي تنص على: " احتياج المشروع للمتابعة والتقويم المستمر " كانت بمتوسط حسابي ٤.٣٠، وانحراف معياري ٠.٧٢، فكانت نسبة ٤٥.٥% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على احتياج المشروع للمتابعة والتقويم المستمر، و ٣٩.٤% منهم موافقون، و ١٥.٢% منهم موافقون إلى حد ما.

وهذا يدل على أن المتابعة والتقويم المستمر من الأمور المهمة التي تساعد على تطبيق مشروع إستراتيجيات حيث أنهما - قصد الباحث المتابعة والتقويم المستمر- يوقفان متابع المشروع على نقاط القوة والضعف ويقدمان التغذية الراجعة للعودة بالمشروع إلى الطريق الصحيح كلما انحرف عنه.

أما العبارة رقم ١٢ في المقياس التي تنص على: " الخلل في توزيع وقت مدير المدرسة على أعماله اليومية" كانت أدنى العبارات بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي ٣.٣٠، وانحراف معياري ١.٠٤، فكانت نسبة ٣١.٣% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن الخلل في توزيع وقت مدير المدرسة على أعماله اليومية، و ٣١.١% منهم موافقون إلى حد ما، و ٢١.٢% منهم غير موافقين، و ١٣.١% منهم موافقون، و ٣% منهم غير موافقين مطلقاً.

وهذا يدل أن وقت مدير المدرسة وتوزيعه بطريقة صحيحة يعطي المشروع حقه من المتابعة والاهتمام ويساعد على إنجاحه، والخلل في توزيع هذا الوقت يعيق تطبيق المشروع ولكنه بدرجة أقل مما سبق.

أما بقية عبارات المحور فقد كانت بدرجة كبيرة في أغلبها، وهذا بين لنا أن الأمور الإدارية لها أثر بارز في تطبيق مشروع إستراتيجيات التدريس، وأنه كلما وجدت معوقات إدارية بدرجة كبيرة أثر سلباً على تنفيذ وتطبيق المشروع بالصورة الصحيحة التي يؤمل أن يكون عليها المشروع.

كما أن الباحث رأى أن توفر الحوافز المادية والمعنوية، والبيئة المناسبة من حيث أعداد الطلاب، والمتابعة والتقويم المستمر الذي يقدم التغذية الراجعة من أهم الأمور التي تدفع كل من المدير والمعلم لأداء عمله على الوجه المطلوب، وهذا ما أكده متوسط أعلى العبارات في محور المعوقات الإدارية.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: ما المعوقات الفنية التي تحد من تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر مشرفي ومديري ووكلاء مدارس المشروع؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات مجتمع الدراسة، التي تقيس محور المعوقات الفنية، وعددها (٢٥) خمس وعشرون عبارة، ورتبها الباحث تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ومن ثمّ استخرج المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والانحراف المعياري الكلي لجميع عبارات هذا المحور كما هو موضح في الجدول رقم (١١).
ثم ناقش الباحث أعلى ثلاث عبارات في محور المعوقات الفنية التي حصلت على أعلى متوسط حسابي، مبيناً ترتيبها في المقياس، ومتوسطها الحسابي وانحرافها المعياري، ونسبة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على هذه العبارة.
ثم بيّن الباحث أدنى عبارة في محور المعوقات الفنية من حيث المتوسط الحسابي، مبيناً متوسطها الحسابي وانحرافها المعياري، ونسبة موافقة أفراد مجتمع الدراسة عليها؛ ثم أعطى الباحث تصوراً عاماً عن بقية عبارة محور المعوقات الفنية.

المحور الثاني: المعوقات الفنية:

جدول رقم (١١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الفنية

الترتيب حسب الاستبانة	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم المعوق
١٩	١	ندرة الحوافز المقدمة للمعلمين المطبقين لمشروع إستراتيجيات التدريس.	٤.٤٥	٠.٨١	كبير
١٠	٢	ندرة اطلاع المعلمين على الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية.	٤.١٩	٠.٩٢	كبير
٢٤	٣	نقص الوسائل المساعدة في تطبيق المشروع.	٤.١٨	٠.٨٧	كبير
٢٥	٤	قلة مراكز التعلم داخل المدارس.	٤.٠٨	٠.٩٧	كبير
١٥	٥	اعتقاد كثير من المعلمين انه ما زال محور العملية التعليمية.	٤.٠٧	٠.٧٥	كبير
٦	٦	تبرّم بعض المعلمين من كل ما يجد من طرائق التدريس.	٤.٠٤	١.٠٠	كبير
٩	٧	ضعف الرغبة لدى بعض المعلمين في تطوير مهاراتهم.	٤.٠٣	٠.٩٧	كبير

كبير	٠.٩٤	٤.٠١	قلة تدريب المعلمين اثناء تطبيق المشروع في الميدان.	٨	١٤
كبير	٠.٨٦	٣.٩٧	قلة عدد المعلمين المدربين على إستراتيجيات التدريس.	٩	١٦
كبير	٠.٨٧	٣.٩٧	ضعف اساليب القياس والتقويم التي يستخدمها المعلم.	١٠	٢٣
كبير	٠.٩٩	٣.٩٦	بناء كثير من المقررات الدراسية لا يتناسب مع بعض الإستراتيجيات.	١١	٢١
كبير	٠.٩٥	٣.٩٦	طول المنهج في كثير من المقررات.	١٢	٢٢
كبير	٠.٩٧	٣.٩٥	نقص خبرة مديري المدارس في تقويم مسار مشروع استراتيجيات التدريس.	١٣	١
كبير	٠.٩٧	٣.٩٥	ضعف مستوى اداء بعض المعلمين.	١٤	٧
كبير	٠.٩٧	٣.٩٥	قصر فترة التدريب على الإستراتيجيات التي يتلقاها المعلم.	١٥	١٢
كبير	٠.٨٨	٣.٨٦	ضعف التعاون والتنسيق بين المعلمين.	١٦	٨
كبير	١.٠٢	٣.٨٤	مطالبة المعلم بإنهاء جميع مفردات المقرر.	١٧	١٧
كبير	١.١٦	٣.٨٢	ضعف تعاون أولياء امور الطلاب مع المدرسة في تبني المشروع.	١٨	٢٠
كبير	٠.٨١	٣.٧٧	ضياح كثير من وقت المعلم الذي لا يجيد تطبيق الإستراتيجيات.	١٩	١٣
كبير	١.١٦	٣.٧٦	نقص الخدمات الطلابية (الإرشاد الطلابي).	٢٠	١٨
كبير	١.١٣	٣.٧٤	قصور التعريف بمشروع استراتيجيات التدريس.	٢١	٢
كبير	١.٠٣	٣.٧٢	ضعف الرقابة الفنية لدى بعض مديري المدارس.	٢٢	٥
كبير	٠.٩٥	٣.٦٨	ضعف الكفايات الإشرافية لدى بعض مديري المدارس.	٢٣	٤
متوسط	١.٢٤	٣.٥٨	كثرة الاستراتيجيات المطلوب تطبيقها من المعلم.	٢٤	١١
متوسط	١.٠٤	٣.٥٧	مقاومة بعض المديرين المستجدين في ميدان التربية.	٢٥	٣
كبير	٠.٦٣	٣.٩٧	المتوسط العام والانحراف المعياري للمحور الثاني		

ويتبين من الجدول رقم (١١) أنّ المعوقات الفنيّة في هذا المحور جاءت بمتوسط حسابي يتراوح بين ٤.٤٥ - ٣.٥٧ ، وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور ٣.٩٧ ، وانحراف معياري ٠.٦٣ ، وهذا يدل أن المعوقات الفنيّة للتطبيق مشروع إستراتيجيات التدريس كبيرة.

حيث إن أعلى ثلاث عبارات تعوق تطبيق المشروع بدرجة كبيرة هي العبارات التالية: العبارة الأولى هي العبارة رقم ١٩ في المقياس والتي تنص على: "ندرة الحوافز المقدمة للمعلمين المطبقين لمشروع إستراتيجيات التدريس." كانت أكبر المعوقات في هذا المحور ، بمتوسط حسابي ٤.٤٥ ، وانحراف معياري ٠.٨١ ، فكانت نسبة ٦١.٦% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على ندرة الحوافز المقدمة للمعلمين المطبقين لمشروع إستراتيجيات التدريس، و ٢٦.٣% منهم موافقون، و ٨.١% منهم موافقون إلى حد ما، و ٤% منهم غير موافقين.

وقد أشّر الباحث سابقاً إلى أن كثيراً من الدراسات ركزت على جانب الحوافز وأهميتها، منها دراسات كتافي **Kitavi** وستوزن **Westhuzen** (١٩٩٦م)، والشمري (١٤٢٥هـ) وغيرهم.

ومن خلال هذه النتيجة نجد أن الحوافر لها أهمية بالغة في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة، لمسنا ذلك من خلال تربع هذه العبارة - قصد الباحث عبارة الحوافر- على قائمة العبارات في محوري الدراسة سواء محور المعوقات الإدارية أو محور المعوقات الفنيّة؛ مما يجعلنا نؤكد أهميتها البالغة في أداء المعلمين والمديرين على حد سواء.

أما العبارة الثانية هي العبارة رقم ١٠ في المقياس التي تنص على: "ندرة اطلاع المعلمين على الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية" كانت بمتوسط حسابي

٤.١٩، وانحراف معياري ٠.٩٢، فكانت نسبة ٤٤.٤% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على ندرة اطلاع المعلمين على الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية، و ٣٨.٤% منهم موافقون، و ١٠.١% منهم موافقون إلى حد ما، و ٦.١% منهم غير موافقين، و ١% منهم غير موافقين مطلقاً. ونلاحظ أنّ هذه العبارة لها ارتباط وثيق مع العبارات رقم ٧، ٨، ٩، ١٠ المذكورة في الجدول رقم (١١) السابق.

ونجد ذلك واضحاً فيما أورده جرجس (١٩٩١م)، و الشهراني (٢٠٠٠م)، والتويجري (١٤٢١هـ)، الشمري (١٤٢٥هـ) حول الاهتمام بأداء المعلمين وتطوير ذواتهم.

لذا فإنّ النمو المعرفي لدى المعلمين من خلال القراءة والاطلاع على الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية له أهمية بالغة في تطبيق مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة، وأنّ أيّ إدارة مدرسية ترغب في تطبيق وتفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة تطبيقاً صحيحاً عليها الاهتمام بتطوير قدرات معلميه، وجعل هذا الأمر يأخذ الأولوية بعد عنصر الحوافز.

وكانت العبارة الثالثة هي رقم ٢٤ في المقياس التي تنص على: " نقص الوسائل المساعدة في تطبيق المشروع." كانت بمتوسط حسابي ٤.١٨، وانحراف معياري ٠.٨٧، فكانت نسبة ٤٣.٤% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على نقص الوسائل المساعدة في تطبيق المشروع، و ٤٠.٤% منهم موافقون بشدة، و ١٢.١% منهم موافقون إلى حد ما، و ٢% منهم غير موافقين، و ٢% منهم غير موافقين مطلقاً. ونلاحظ من خلال هذه النتيجة أهمية الوسائل التعليمية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس سواء كانت هذه الوسائل مختبرات أو معامل أو أجهزة حاسوبية أو غيرها، وأنه لا يمكن أن يقوم هذا المشروع دون استخدام هذه الوسائل حيث إنّ هذا المشروع من مقومات تفعيله هذه الوسائل، وهذه العبارة مرتبطة بالعبارة التي بعدها مباشرة رقم ٤ في الجدول رقم (١١) السابق حيث أنّها جاءت بعدها حسب المتوسط الحسابي، وهذا يدل على ارتباطهما مع بعض.

أما العبارة رقم ٣ في المقياس التي تنص على: " مقاومة بعض المديرين المستجندات في ميدان التربية." كانت أدنى العبارات بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي ٣.٥٧، وانحراف معياري ١.٠٤، فكانت نسبة ٣٣.٣% من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على مقاومة بعض المديرين المستجندات في ميدان التربية، و ٢١.٢% منهم موافقون بشدة، و ٢٧.٣% منهم موافقون إلى حد ما، و ١٧.٢% منهم غير موافقين، و ١% منهم غير موافقين مطلقاً.

ونلاحظ من هذه النتيجة أنّها كانت الأدنى في هذا المحور وهذا يبيّن أن المديرين الذين يقومون مستجندات التربية بنسبة متوسطة وهذا أمر مقبول إلى حد ما إلا أنّنا نتمنى أن يكون جميع مديري المدارس يتقبلون كل جديد في التربية لتكون التربية في بلدنا متواكبة مع التربية في البلدان الأخرى المتقدمة؛ فمن هذه الأمور الجديدة في التربية مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة فهو بحاجة ماسة إلى تقبله من مديري المدارس ليطبق ويفعل فيها.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بالنسبة للمعوقات الإدارية، تبعاً لطبيعة العمل، والمنطقة التعليمية؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية التي تتعلق بمتغيري: طبيعة العمل، والمنطقة التعليمية، لمحور المعوقات الإدارية المكون من خمس وعشرين عبارة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) كما هو موضح أدناه.
أولاً: فيما يتعلق بطبيعة العمل:
الجدول رقم (١٢) نتعرف من خلاله على الفروق بين المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بمتغير طبيعة العمل.

جدول رقم (١٢): يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمعوقات الإدارية وفقاً لمتغير طبيعة العمل

العبرة	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ضعف متابعة المشروع من قبل وزارة التربية والتعليم	بين المجموعات	٢	١.٥٣	١.٤٣	٠.٢٤
	داخل المجموعات	٩٦	١.٠٧		
	المجموع	٩٨			
قلة دعم المشروع مادياً من وزارة التربية والتعليم	بين المجموعات	٢	٢.٢٥	٢.٦٧	٠.٠٧
	داخل المجموعات	٩٦	٠.٨٥		
	المجموع	٩٨			
مركزية إدارة التعليم في اتخاذ القرار	بين المجموعات	٢	٠.٤١	٠.٣٦	٠.٧
	داخل المجموعات	٩٦	١.١٥		
	المجموع	٩٨			
اهتمام إدارة التعليم بالأمر الإداري فقط	بين المجموعات	٢	٣.١٩	٢.٤٦	٠.٠٩
	داخل المجموعات	٩٦	١.٢٩		
	المجموع	٩٨			
تشديد الرقابة الإدارية على عمل مدير	بين المجموعات	٢	٤.٠٥	٣.٨٤	٠.٠٢

		١.٠٥	٩٦	١٠١.٢	داخل المجموعات	المدرسة
			٩٨	١٠٩.٢٩	المجموع	
٠	٥.٦٩	٦.٧٣	٢	١٣.٤٦	بين المجموعات	انشغال مشرفي المشروع عن متابعة تطبيق الاستراتيجيات بأعمال إدارية أخرى
		١.١٨	٩٦	١١٣.٥٣	داخل المجموعات	
			٩٨	١٢٦.٩٩	المجموع	
٠.٣٧	١.٠٢	١.٠٨	٢	٢.١٧	بين المجموعات	قلة متابعة مشرفي المشروع لتطبيقه في الميدان
		١.٠٧	٩٦	١٠٢.٥٢	داخل المجموعات	
			٩٨	١٠٤.٦٩	المجموع	
٠.٢٩	١.٢٦	١.١٥	٢	٢.٣	بين المجموعات	النقص في تدريب المديرين على استراتيجيات التدريس
		٠.٩١	٩٦	٨٧.٧٢	داخل المجموعات	
			٩٨	٩٠.٠٢	المجموع	
٠.٨٨	٠.١٣	٠.٠٧	٢	٠.١٤	بين المجموعات	قلة الحوافز المعطاة لمدير المدرسة من قبل الإدارة
		٠.٥٤	٩٦	٥٢.١٨	داخل المجموعات	
			٩٨	٥٢.٣٢	المجموع	
٠	٨.٥١	٨.٩٧	٢	١٧.٩٤	بين المجموعات	تحميل مدير المدرسة منفرداً المسؤولية كاملة
		١.٠٥	٩٦	١٠١.٢٣	داخل المجموعات	
			٩٨	١١٩.١٧	المجموع	
٠.٧	٠.٣٦	٠.٣٥	٢	٠.٧	بين المجموعات	محدودية متابعة مدير المدرسة لمستجدات التربية
		٠.٩٧	٩٦	٩٣.٣	داخل المجموعات	
			٩٨	٩٤	المجموع	
٠.٠٢	٣.٨٦	٣.٩٨	٢	٧.٩٦	بين المجموعات	الخلل في توزيع وقت مدير المدرسة على أعماله اليومية
		١.٠٣	٩٦	٩٨.٩٤	داخل المجموعات	
			٩٨	١٠٦.٩١	المجموع	
٠.٥	٠.٧	٠.٦	٢	١.٢	بين المجموعات	عدم إشراك مديري المدارس في بدايات التحضير للمشروع
		٠.٨٦	٩٦	٨٢.١٥	داخل المجموعات	
			٩٨	٨٣.٣٥	المجموع	
٠.٢٤	١.٤٦	١.٥٢	٢	٣.٠٤	بين المجموعات	غموض الأدوار المطلوبة من المدير فيما يخص المشروع
		١.٠٤	٩٦	١٠٠.١٤	داخل المجموعات	
			٩٨	١٠٣.١٧	المجموع	
٠.٢٢	١.٥٢	١.٥٦	٢	٣.١٢	بين المجموعات	نقص عدد الوكلاء المكلفين بالمهام الإدارية
		١.٠٢	٩٦	٩٨.١٨	داخل المجموعات	
			٩٨	١٠١.٢٩	المجموع	
٠.١٤	٢.٠٣	١.٥٤	٢	٣.٠٧	بين المجموعات	غموض الأدوار المطلوبة من الوكيل فيما يخص المشروع
		٠.٧٦	٩٦	٧٢.٧٦	داخل المجموعات	
			٩٨	٧٥.٨٤	المجموع	
٠.٠٢	٣.٩١	٤.٤٥	٢	٨.٨٩	بين المجموعات	تأخر توفير المعلمين قبل بدء الدراسة
		١.١٤	٩٦	١٠٩.٢٩	داخل المجموعات	
			٩٨	١١٨.١٨	المجموع	
٠.٠٣	٣.٥٦	٤.٧٩	٢	٩.٥٨	بين المجموعات	التأخر الصباحي المستمر لبعض المعلمين
		١.٣٥	٩٦	١٢٩.١٥	داخل المجموعات	
			٩٨	١٣٨.٧٣	المجموع	
٠.٤٩	٠.٧٢	٠.٥٥	٢	١.١١	بين المجموعات	قصور تأهيل بعض المعلمين تربوياً
		٠.٧٧	٩٦	٧٣.٨٨	داخل المجموعات	
			٩٨	٧٤.٩٩	المجموع	
٠.٩٥	٠.٠٥	٠.٠٤	٢	٠.٠٧	بين المجموعات	كثرة أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية
		٠.٧٨	٩٦	٧٥.١	داخل المجموعات	
			٩٨	٧٥.١٧	المجموع	
٠.٠٨	٢.٦٤	٣.٠٦	٢	٦.١٣	بين المجموعات	ضعف تعاون أولياء أمور الطلاب مع إدارة المدرسة
		١.١٦	٩٦	١١١.٢٩	داخل المجموعات	

			٩٨	١١٧.٤١	المجموع	
٠.٣٩	٠.٩٦	٠.٩١	٢	١.٨٢	بين المجموعات	أبنية ومراقب المدارس غير مناسبة للتطبيق المثالي للمشروع
		٠.٩٥	٩٦	٩١.١٧	داخل المجموعات	
			٩٨	٩٢.٩٩	المجموع	
٠	٦.٩٨	٦.٨٩	٢	١٣.٧٩	بين المجموعات	غموض بعض أهداف مشروع إستراتيجيات التدريس
		٠.٩٩	٩٦	٩٤.٨٤	داخل المجموعات	
			٩٨	١٠٨.٦٣	المجموع	
٠.٥٨	٠.٥٥	٠.٢٩	٢	٠.٥٨	بين المجموعات	احتياج المشروع للمتابعة والتقييم المستمر
		٠.٥٢	٩٦	٥٠.٣٣	داخل المجموعات	
			٩٨	٥٠.٩١	المجموع	
٠.٧٦	٠.٢٧	٠.٣٦	٢	٠.٧٣	بين المجموعات	استعجال الإدارة المدرسية جني ثمار المشروع في بدايات تنفيذه
		١.٣٣	٩٦	١٢٧.٨٢	داخل المجموعات	
			٩٨	١٢٨.٥٥	المجموع	

يتبين لنا من الجدول السابق رقم (١٢) الأمور التالية:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية بناء على متغير طبيعة العمل (مشرف تربوي ، مدير مدرسة ، وكيل مدرسة): في ثماني عشرة عبارة من عبارات محور المعوقات الإدارية هي:

- ١- ضعف متابعة المشروع من قبل وزارة التربية والتعليم.
 - ٢- قلة دعم المشروع مادياً من وزارة التربية والتعليم.
 - ٣- مركزية إدارة التعليم في اتخاذ القرار.
 - ٤- اهتمام إدارة التعليم بالأمور الإدارية فقط.
 - ٥- قلة متابعة مشرفي المشروع لتطبيقه في الميدان.
 - ٦- النقص في تدريب المديرين على استراتيجيات التدريس.
 - ٧- قلة الحوافز المعطاة لمدير المدرسة من قبل الإدارة.
 - ٨- محدودية متابعة مدير المدرسة لمستجدات التربية .
 - ٩- عدم إشراك مديري المدارس في بدايات التحضير للمشروع.
 - ١٠- غموض الأدوار المطلوبة من المدير فيما يخص المشروع.
 - ١١- نقص عدد الوكلاء المكلفين بالمهام الإدارية.
 - ١٢- غموض الأدوار المطلوبة من الوكيل فيما يخص المشروع.
 - ١٣- قصور تأهيل بعض المعلمين تربوياً.
 - ١٤- كثرة أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية.
 - ١٥- ضعف تعاون أولياء أمور الطلاب مع إدارة المدرسة.
 - ١٦- أبنية ومراقب المدارس غير مناسبة للتطبيق المثالي للمشروع.
 - ١٧- احتياج المشروع للمتابعة والتقييم المستمر.
 - ١٨- استعجال الإدارة المدرسية جني ثمار المشروع في بدايات تنفيذه.
- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية بناء على متغير طبيعة العمل (مشرف تربوي، مدير مدرسة، وكيل مدرسة): في سبع عبارات من محور المعوقات الإدارية هي:

- ١- تشديد الرقابة الإدارية على عمل مدير المدرسة.
 - ٢- انشغال مشرفي المشروع عن متابعة تطبيق الإستراتيجيات بأعمال إدارية أخرى.
 - ٣- تحميل مدير المدرسة منفرداً المسؤولية كاملة.
 - ٤- الخلل في توزيع وقت مدير المدرسة على أعماله اليومية.
 - ٥- تأخر توفير المعلمين قبل بدء الدراسة.
 - ٦- التأخر الصباحي المستمر لبعض المعلمين.
 - ٧- غموض بعض أهداف مشروع إستراتيجيات التدريس.
- ويعزو الباحث هذه الفروق لاختلاف طبيعة العمل بين أفراد مجتمع الدراسة، واختلاف مؤهلاتهم العلمية، وطبيعة مشاركتهم في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة.

ولتوضيح تلك الفروق في المتوسطات الحسابية بالنسبة للعبارات السابقة قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه لمحور المعوقات الإدارية، لتحديد تلك الفروق لصالح المشرفين، أو المديرين، أو وكلاء المدارس كما هو موضح في الجدول رقم (١٣):
جدول رقم (١٣) يوضح اختبار شيفيه (Scheffe) للمعوقات الإدارية وفقاً لمتغير طبيعة العمل

الفرق بين المتوسطات	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	العبرة
٠.٠٦	٢.٩٨	٤١	مشرف تربوي	تشديد الرقابة الإدارية على عمل مدير المدرسة
	٣.٦١	٢٣	مدير مدرسة	
	٣.٥١	٣٥	وكيل مدرسة	
٠.٥٦	٤.٣٢	٤١	مشرف تربوي	انشغال مشرفي المشروع عن متابعة تطبيق الاستراتيجيات بأعمال إدارية أخرى
	٣.٧٨	٢٣	مدير مدرسة	
	٣.٤٩	٣٥	وكيل مدرسة	
٠.٩٣	٣.١٢	٤١	مشرف تربوي	تحميل مدير المدرسة منفرداً المسؤولية كاملة
	٤.٠٤	٢٣	مدير مدرسة	
	٣.٩٤	٣٥	وكيل مدرسة	
٠.١٧	٣.٥٦	٤١	مشرف تربوي	الخلل في توزيع وقت مدير المدرسة على أعماله اليومية
	٢.٨٣	٢٣	مدير مدرسة	
	٣.٣١	٣٥	وكيل مدرسة	
٠.٠٧	٣.٦٨	٤١	مشرف تربوي	تأخر توفير المعلمين قبل بدء الدراسة
	٣.٧٠	٢٣	مدير مدرسة	
	٤.٣١	٣٥	وكيل مدرسة	
٠.٠٦	٣.١٥	٤١	مشرف تربوي	التأخر الصباحي المستمر لبعض المعلمين
	٣.٥٢	٢٣	مدير مدرسة	
	٣.٨٦	٣٥	وكيل مدرسة	
٠.٣٦	٣.١٢٢	٤١	مشرف تربوي	غموض بعض أهداف مشروع استراتيجيات التدريس
	٣.٦١	٢٣	مدير مدرسة	
	٣.٩٧	٣٥	وكيل مدرسة	

ويتبين من الجدول رقم (١٣) الأمور التالية:

- ١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مديري المدارس فيما يتعلق بتشديد الرقابة الإدارية على عمل مدير المدرسة بمتوسط حسابي بلغ ٣.٦١.

- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مديري المدارس فيما يتعلق بانشغال مشرفي المشروع عن متابعة تطبيق الإستراتيجيات بأعمال إدارية أخرى بمتوسط حسابي بلغ ٣.٧٨.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مديري المدارس فيما يتعلق بتحميل مدير المدرسة منفرداً المسؤولية كاملة بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٤.
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المشرفين التربويين فيما يتعلق بالخلل في توزيع وقت مدير المدرسة على أعماله اليومية بمتوسط حسابي بلغ ٣.٥٦.
- ٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح وكلاء المدارس فيما يتعلق بتأخر توفير المعلمين قبل الدراسة بمتوسط حسابي ٤.٣١.
- ٦- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح وكلاء المدارس فيما يتعلق بالتأخر الصباحي المستمر لبعض المعلمين بمتوسط حسابي بلغ ٣.٨٦.
- ٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مديري المدارس فيما يتعلق بغموض بعض أهداف مشروع استراتيجيات التدريس بمتوسط حسابي بلغ ٣.٦١.
- ثانياً: فيما يتعلق بالمنطقة التعليمية:
- الجدول رقم (١٤) أدناه نتعرف من خلاله على الفروق بين المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بمتغير المنطقة التعليمية.

جدول رقم (١٤) يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمعوقات الإدارية وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية

العبارة	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ضعف متابعة المشروع من قبل وزارة التربية والتعليم	١٥.٢٣	٢	٧.٦٢	٨.٠٤	٠.٠٠
	٩٠.٩٥	٩٦	٠.٩٥		
	١٠٦.١٨	٩٨			
قلة دعم المشروع مادياً من وزارة التربية والتعليم	٠.٦٦	٢	٠.٣٣	٠.٣٧	٠.٦٩
	٨٤.٩٨	٩٦	٠.٨٩		
	٨٥.٦٤	٩٨			
مركزية إدارة التعليم في اتخاذ القرار	٢.٤٣	٢	١.٢١	١.٠٧	٠.٣٥
	١٠٩.٢٣	٩٦	١.١٤		
	١١١.٦٦	٩٨			
اهتمام إدارة التعليم بالأمور الإدارية فقط	٩.٤٨	٢	٤.٧٤	٣.٧٦	٠.٠٣
	١٢١.٠٧	٩٦	١.٢٦		
	١٣٠.٥٥	٩٨			
تشديد الرقابة الإدارية على عمل مدير المدرسة	٣.١٣	٢	١.٥٦	١.٤١	٠.٢٥
	١٠٦.١٦	٩٦	١.١١		
	١٠٩.٢٩	٩٨			
انشغال مشرفي المشروع عن متابعة تطبيق	٤.٠٨	٢	٢.٠٤	١.٥٩	٠.٢١

		١.٢٨	٩٦	١٢٢.٩١	داخل المجموعات	الاستراتيجيات بأعمال إدارية أخرى
			٩٨	١٢٦.٩٩	المجموع	
٠.٠٠	٧.٢١	٦.٨٣	٢	١٣.٦٧	بين المجموعات	قلة متابعة مشرفي المشروع لتطبيقه في الميدان
		٠.٩٥	٩٦	٩١.٠٢	داخل المجموعات	
			٩٨	١٠٤.٦٩	المجموع	
٠.٠٠	٥.٨٤	٤.٨٨	٢	٩.٧٦	بين المجموعات	النقص في تدريب المديرين على إستراتيجيات التدريس
		٠.٨٤	٩٦	٨٠.٢٦	داخل المجموعات	
			٩٨	٩٠.٠٢	المجموع	
٠.٤٩	٠.٧٣	٠.٣٩	٢	٠.٧٨	بين المجموعات	قلة الحوافز المعطاة لمدير المدرسة من قبل الإدارة
		٠.٥٤	٩٦	٥١.٥٤	داخل المجموعات	
			٩٨	٥٢.٣٢	المجموع	
٠.٠٥	٣.١٩	٣.٧٢	٢	٧.٤٣	بين المجموعات	تحميل مدير المدرسة منفرداً المسؤولية كاملة
		١.١٦	٩٦	١١١.٧٤	داخل المجموعات	
			٩٨	١١٩.١٧	المجموع	
٠.٤٥	٠.٨٠	٠.٧٧	٢	١.٥٥	بين المجموعات	محدودية متابعة مدير المدرسة لمستجدات التربية
		٠.٩٦	٩٦	٩٢.٤٥	داخل المجموعات	
			٩٨	٩٤.٠٠	المجموع	
٠.٠٩	٢.٤٦	٢.٦١	٢	٥.٢١	بين المجموعات	الخلل في توزيع وقت مدير المدرسة على أعماله اليومية
		١.٠٦	٩٦	١٠١.٧٠	داخل المجموعات	
			٩٨	١٠٦.٩١	المجموع	
٠.٠٤	٣.٣١	٢.٦٩	٢	٥.٣٨	بين المجموعات	عدم إشراك مديري المدارس في بدايات التحضير للمشروع
		٠.٨١	٩٦	٧٧.٩٧	داخل المجموعات	
			٩٨	٨٣.٣٥	المجموع	
٠.٠٠	١٥.١١	١٢.٣٥	٢	٢٤.٧١	بين المجموعات	غموض الأدوار المطلوبة من المدير فيما يخص المشروع
		٠.٨٢	٩٦	٧٨.٤٧	داخل المجموعات	
			٩٨	١٠٣.١٧	المجموع	
٠.٣٢	١.١٦	١.٢٠	٢	٢.٤٠	بين المجموعات	نقص عدد الوكلاء المكلفين بالمهام الإدارية
		١.٠٣	٩٦	٩٨.٩٠	داخل المجموعات	
			٩٨	١٠١.٢٩	المجموع	
٠.٢٠	١.٦٥	١.٢٦	٢	٢.٥٢	بين المجموعات	غموض الأدوار المطلوبة من الوكيل فيما يخص المشروع
		٠.٧٦	٩٦	٧٣.٣٢	داخل المجموعات	
			٩٨	٧٥.٨٤	المجموع	
٠.٠٦	٢.٩٠	٣.٣٧	٢	٦.٧٤	بين المجموعات	تأخر توفير المعلمين قبل بدء الدراسة
		١.١٦	٩٦	١١١.٤٤	داخل المجموعات	
			٩٨	١١٨.١٨	المجموع	
٠.٠٠	٨.١٨	١٠.١٠	٢	٢٠.٢٠	بين المجموعات	التأخر الصباحي المستمر لبعض المعلمين
		١.٢٣	٩٦	١١٨.٥٣	داخل المجموعات	
			٩٨	١٣٨.٧٣	المجموع	
٠.٦٥	٠.٤٣	٠.٣٣	٢	٠.٦٦	بين المجموعات	قصور تأهيل بعض المعلمين تربوياً
		٠.٧٧	٩٦	٧٤.٣٣	داخل المجموعات	
			٩٨	٧٤.٩٩	المجموع	
٠.٤٤	٠.٨٢	٠.٦٣	٢	١.٢٧	بين المجموعات	كثرة أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية
		٠.٧٧	٩٦	٧٣.٩٠	داخل المجموعات	
			٩٨	٧٥.١٧	المجموع	
٠.٠٥	٣.٠٦	٣.٥٢	٢	٧.٠٣	بين المجموعات	ضعف تعاون أولياء أمور الطلاب مع إدارة المدرسة
		١.١٥	٩٦	١١٠.٣٨	داخل المجموعات	
			٩٨	١١٧.٤١	المجموع	
٠.٧٨	٠.٢٥	٠.٢٤	٢	٠.٤٩	بين المجموعات	أبنية ومرافق المدارس غير مناسبة للتطبيق المثالي للمشروع
		٠.٩٦	٩٦	٩٢.٥٠	داخل المجموعات	

			٩٨	٩٢.٩٩	المجموع	
٠.٠٠	٦.٩٧	٦.٨٩	٢	١٣.٧٧	بين المجموعات	غموض بعض أهداف مشروع استراتيجيات التدريس
		٠.٩٩	٩٦	٩٤.٨٦	داخل المجموعات	
			٩٨	١٠٨.٦٣	المجموع	
٠.٩٨	٠.٠٢	٠.٠١	٢	٠.٠٢	بين المجموعات	احتياج المشروع للمتابعة والتقييم المستمر
		٠.٥٣	٩٦	٥٠.٨٩	داخل المجموعات	
			٩٨	٥٠.٩١	المجموع	
٠.٦٦	٠.٤١	٠.٥٥	٢	١.١٠	بين المجموعات	استعجال الإدارة المدرسية جني ثمار المشروع في بدايات تنفيذه
		١.٣٣	٩٦	١٢٧.٤٤	داخل المجموعات	
			٩٨	١٢٨.٥٥	المجموع	

يتبين لنا من الجدول السابق رقم (١٤) الأمور التالية:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية بناء على متغير المنطقة التعليمية (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية)، في سبع عشرة عبارة من عبارات محور المعوقات الإدارية هي:

- ١- قلة دعم المشروع مادياً من وزارة التربية والتعليم.
 - ٢- مركزية إدارة التعليم في اتخاذ القرار.
 - ٣- تشديد الرقابة الإدارية على عمل مدير المدرسة.
 - ٤- انشغال مشرفي المشروع عن متابعة تطبيق الإستراتيجيات بأعمال إدارية أخرى.
 - ٥- قلة الحوافز المعطاة لمدير المدرسة من قبل الإدارة.
 - ٦- تحميل مدير المدرسة منفرداً المسؤولية كاملة.
 - ٧- محدودية متابعة مدير المدرسة لمستجدات التربية.
 - ٨- الخلل في توزيع وقت مدير المدرسة على أعماله اليومية.
 - ٩- نقص عدد الوكلاء المكلفين بالمهام الإدارية.
 - ١٠- غموض الأدوار المطلوبة من الوكيل فيما يخص المشروع.
 - ١١- تأخر توفير المعلمين قبل بدء الدراسة.
 - ١٢- قصور تأهيل بعض المعلمين تربوياً.
 - ١٣- كثرة أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية.
 - ١٤- ضعف تعاون أولياء أمور الطلاب مع إدارة المدرسة.
 - ١٥- أبنية ومرافق المدارس غير مناسبة للتطبيق المثالي للمشروع.
 - ١٦- احتياج المشروع للمتابعة والتقييم المستمر.
 - ١٧- استعجال الإدارة المدرسية جني ثمار المشروع في بدايات تنفيذه.
- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية بناء على متغير المنطقة التعليمية (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية): في ثمان عبارات من محور المعوقات الإدارية هي:

- ١- ضعف متابعة المشروع من قبل وزارة التربية والتعليم.
- ٢- اهتمام إدارة التعليم بالأمور الإدارية فقط.

- ٣- قلة متابعة مشرفي المشروع لتطبيقه في الميدان.
- ٤- النقص في تدريب المديرين على إستراتيجيات التدريس.
- ٥- عدم إشراك مديري المدارس في بدايات التحضير للمشروع.
- ٦- غموض الأدوار المطلوبة من المدير فيما يخص المشروع.
- ٧- التأخر الصباحي المستمر لبعض المعلمين.
- ٨- غموض بعض أهداف مشروع إستراتيجيات التدريس.
- ويعزو الباحث هذه الفروق لاختلاف المناطق التعليمية من حيث مساهمتها في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة.
- ولتوضيح تلك الفروق في المتوسطات الحسابية بالنسبة للعبارات السابقة قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه لمحور المعوقات الإدارية، لتحديد تلك الفروق لصالح منطقة الرياض، أو مكة المكرمة، أو المنطقة الشرقية كما هو موضح في الجدول رقم (١٥):

جدول رقم (١٥) يوضح اختبار شيفيه (Scheffe) للمعوقات الإدارية وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية

العبارة	المنطقة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات
ضعف متابعة المشروع من قبل وزارة التربية والتعليم	الرياض	٣٢	٤.٠٦	٠.٧٧
	مكة المكرمة	٢٩	٣.٣١	
	المنطقة الشرقية	٣٨	٤.٢٤	
اهتمام إدارة التعليم بالأمور الإدارية فقط	الرياض	٣٢	٤.٠٣	٠.٠٨
	مكة المكرمة	٢٩	٣.٩٥	
	المنطقة الشرقية	٣٨	٣.٣١	
قلة متابعة مشرفي المشروع لتطبيقه في الميدان	الرياض	٣٢	٣.٨٨	٠.٦٧
	مكة المكرمة	٢٩	٢.٩٧	
	المنطقة الشرقية	٣٨	٣.٦٦	
النقص في تدريب المديرين على إستراتيجيات التدريس	الرياض	٣٢	٤.٣٨	٠.٩٧
	مكة المكرمة	٢٩	٣.٦٦	
	المنطقة الشرقية	٣٨	٤.٣٢	
عدم إشراك مديري المدارس في بدايات التحضير للمشروع	الرياض	٣٢	٤.٢٨	٠.٩١
	مكة المكرمة	٢٩	٣.٧٢	
	المنطقة الشرقية	٣٨	٤.١٨	
غموض الأدوار المطلوبة من المدير فيما يخص المشروع	الرياض	٣٢	٤.١٣	٠.٨٦
	مكة المكرمة	٢٩	٢.٩٧	
	المنطقة الشرقية	٣٨	٤.٠٠	
التأخر الصباحي المستمر لبعض المعلمين	الرياض	٣٢	٤.٠٩	٠.٣٥
	مكة المكرمة	٢٩	٢.٩٧	
	المنطقة الشرقية	٣٨	٣.٣٦	
غموض بعض أهداف مشروع إستراتيجيات التدريس	الرياض	٣٢	٤.٠٦	٠.٧٣
	مكة المكرمة	٢٩	٣.١٧	
	المنطقة الشرقية	٣٨	٣.٣٧	

ويتبين من الجدول رقم (١٥) الأمور التالية:

- ١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لضعف متابعة المشروع من قبل وزارة التربية والتعليم لصالح المنطقة الشرقية بمتوسط حسابي بلغ

٤.٢٤.

- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لاهتمام إدارة التعليم بالأمر الإداري فقط لصالح منطقة الرياض بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٣ .
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لقلّة متابعة مشرفي المشروع لتطبيقه في الميدان لصالح منطقة الرياض بمتوسط حسابي بلغ ٣.٨٨ .
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للنقص في تدريب المديرين على إستراتيجيات التدريس لصالح منطقة الرياض بمتوسط حسابي بلغ ٤.٣٨ .
- ٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعدم إشراك مديري المدارس في بدايات التحضير للمشروع لصالح منطقة الرياض بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢٨ .
- ٦- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لغموض الأدوار المطلوبة من المدير فيما يخص المشروع لصالح منطقة الرياض بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٣ .
- ٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتأخر الصباحي المستمر لبعض المعلمين لصالح منطقة الرياض بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٩ .
- ٨- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لغموض بعض أهداف مشروع إستراتيجيات التدريس لصالح منطقة الرياض بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٦ .

عرض ومناقشة وتحليل نتائج السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بالنسبة للمعوقات الفنيّة، تبعاً لطبيعة العمل، والمنطقة التعليمية؟ للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية التي تتعلق بمتغيري: طبيعة العمل، والمنطقة التعليمية، لمحور المعوقات الفنيّة المكون من خمس وعشرين عبارة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) كما هو موضح أدناه.

أولاً: فيما يتعلق بطبيعة العمل:

الجدول رقم (١٦) نتعرف من خلاله على الفروق بين المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بمتغير طبيعة العمل.

جدول رقم (١٦) يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمعوقات الفنية وفقاً لمتغير طبيعة العمل

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	العبارة
٠.٠٣	٣.٧٦	٣.٣٧	٢	٦.٧٤	بين المجموعات
		٠.٩٠	٩٦	٨٦.٠١	داخل المجموعات
			٩٨	٩٢.٧٥	المجموع
٠.٠٠	٩.٦٠	١٠.٤٣	٢	٢٠.٨٥	بين المجموعات
		١.٠٩	٩٦	١٠٤.٣٢	داخل المجموعات
			٩٨	١٢٥.١٧	المجموع
٠.٢٩	١.٢٦	١.٣٦	٢	٢.٧٢	بين المجموعات
		١.٠٨	٩٦	١٠٣.٦٠	داخل المجموعات
			٩٨	١٠٦.٣٢	المجموع
٠.٢٥	١.٤٣	١.٢٦	٢	٢.٥٣	بين المجموعات
		٠.٨٩	٩٦	٨٥.١٣	داخل المجموعات
			٩٨	٨٧.٦٦	المجموع
٠.٠٣	٣.٧٢	٣.٧٥	٢	٧.٤٩	بين المجموعات
		١.٠١	٩٦	٩٦.٥٩	داخل المجموعات
			٩٨	١٠٤.٠٨	المجموع
٠.٢٥	١.٤٣	١.٤١	٢	٢.٨٢	بين المجموعات
		٠.٩٩	٩٦	٩٥.٠٢	داخل المجموعات
			٩٨	٩٧.٨٤	المجموع
٠.٣٦	١.٠٢	٠.٩٧	٢	١.٩٣	بين المجموعات
		٠.٩٥	٩٦	٩٠.٨٢	داخل المجموعات
			٩٨	٩٢.٧٥	المجموع
٠.١٨	١.٧٣	١.٣٢	٢	٢.٦٥	بين المجموعات
		٠.٧٦	٩٦	٧٣.٣٧	داخل المجموعات
			٩٨	٧٦.٠٢	المجموع
٠.١٧	١.٨١	١.٦٩	٢	٣.٣٧	بين المجموعات
		٠.٩٣	٩٦	٨٩.٥٣	داخل المجموعات
			٩٨	٩٢.٩١	المجموع
٠.٠٤	٣.٢٢	٢.٦٢	٢	٥.٢٤	بين المجموعات
		٠.٨١	٩٦	٧٨.١١	داخل المجموعات
			٩٨	٨٣.٣٥	المجموع
٠.٠١	٥.٤٣	٧.٦٣	٢	١٥.٢٦	بين المجموعات
		١.٤١	٩٦	١٣٤.٩٢	داخل المجموعات
			٩٨	١٥٠.١٨	المجموع
٠.١٦	١.٨٩	١.٧٦	٢	٣.٥٢	بين المجموعات
		٠.٩٣	٩٦	٨٩.٢٣	داخل المجموعات
			٩٨	٩٢.٧٥	المجموع
٠.٠٤	٣.٢٣	٢.٠٠	٢	٤.٠١	بين المجموعات
		٠.٦٢	٩٦	٥٩.٦٥	داخل المجموعات
			٩٨	٦٣.٦٦	المجموع
٠.٢٢	١.٥٦	١.٣٧	٢	٢.٧٤	بين المجموعات
		٠.٨٨	٩٦	٨٤.٢٥	داخل المجموعات
			٩٨	٨٦.٩٩	المجموع
٠.٠٣	٣.٥٤	١.٨٧	٢	٣.٧٤	بين المجموعات
		٠.٥٣	٩٦	٥٠.٧٦	داخل المجموعات
			٩٨	٥٤.٥١	المجموع

٠.١٤	١.٩٨	١.٤٤	٢	٢.٨٨	بين المجموعات	قلة عدد المعلمين المدربين على استراتيجيات التدريس
		٠.٧٣	٩٦	٧٠.٠٣	داخل المجموعات	
			٩٨	٧٢.٩١	المجموع	
٠.٢٩	١.٢٧	١.٣٠	٢	٢.٦١	بين المجموعات	مطالبة المعلم بإنهاء جميع مفردات المقرر
		١.٠٣	٩٦	٩٨.٨١	داخل المجموعات	
			٩٨	١٠١.٤١	المجموع	
٠.١٤	١.٩٨	٢.٦٢	٢	٥.٢٣	بين المجموعات	نقص الخدمات الطلابية (الإرشاد الطلابي)
		١.٣٢	٩٦	١٢٦.٩٥	داخل المجموعات	
			٩٨	١٣٢.١٨	المجموع	
٠.٦٠	٠.٥٢	٠.٣٤	٢	٠.٦٩	بين المجموعات	ندرة الحوافز المقدمة للمعلمين المطبقين لمشروع استراتيجيات التدريس
		٠.٦٧	٩٦	٦٣.٨٦	داخل المجموعات	
			٩٨	٦٤.٥٥	المجموع	
٠.٧٢	٠.٣٢	٠.٤٤	٢	٠.٨٩	بين المجموعات	ضعف تعاون أولياء أمور الطلاب مع المدرسة في تبني المشروع
		١.٣٧	٩٦	١٣١.٨٤	داخل المجموعات	
			٩٨	١٣٢.٧٣	المجموع	
٠.٢٩	١.٢٦	١.٢٣	٢	٢.٤٥	بين المجموعات	بناء كثير من المقررات الدراسية لا يتناسب مع بعض الاستراتيجيات
		٠.٩٧	٩٦	٩٣.٣٩	داخل المجموعات	
			٩٨	٩٥.٨٤	المجموع	
٠.٧٣	٠.٣١	٠.٢٨	٢	٠.٥٦	بين المجموعات	طول المنهج في كثير من المقررات
		٠.٩١	٩٦	٨٧.٢٧	داخل المجموعات	
			٩٨	٨٧.٨٤	المجموع	
٠.٥٤	٠.٦٢	٠.٤٨	٢	٠.٩٦	بين المجموعات	ضعف أساليب القياس والتقويم التي يستخدمها المعلم
		٠.٧٧	٩٦	٧٣.٩٥	داخل المجموعات	
			٩٨	٧٤.٩١	المجموع	
٠.٤٤	٠.٨٣	٠.٦٣	٢	١.٢٧	بين المجموعات	نقص الوسائل المساعدة في تطبيق المشروع
		٠.٧٧	٩٦	٧٣.٤٦	داخل المجموعات	
			٩٨	٧٤.٧٣	المجموع	
٠.٢٠	١.٦٢	١.٤٩	٢	٢.٩٨	بين المجموعات	قلة مراكز التعلم داخل المدارس
		٠.٩٢	٩٦	٨٨.٣٧	داخل المجموعات	
			٩٨	٩١.٣٥	المجموع	

يتبين لنا من الجدول السابق رقم (١٦) الأمور التالية:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الفنية بناء على متغير طبيعة العمل (مشرف تربوي، مدير مدرسة، وكيل مدرسة) في ثماني عشرة عبارة من عبارات محور المعوقات الفنية هي:

- ١- مقاومة بعض المديرين المستجدين في ميدان التربية.
- ٢- ضعف الكفايات الإشرافية لدى بعض مديري المدارس.
- ٣- تبرم بعض المعلمين من كل ما يجد من طرائق التدريس.
- ٤- ضعف مستوى أداء بعض المعلمين.
- ٥- ضعف التعاون والتنسيق بين المعلمين.
- ٦- ضعف الرغبة لدى بعض المعلمين في تطوير مهاراتهم.
- ٧- قصر فترة التدريب على الإستراتيجيات التي يتلقاها المعلم.
- ٨- قلة تدريب المعلمين أثناء تطبيق المشروع في الميدان.

- ٩- قلة عدد المعلمين المدربين على إستراتيجيات التدريس.
- ١٠- مطالبة المعلم بإنهاء جميع مفردات المقرر.
- ١١- نقص الخدمات الطلابية (الإرشاد الطلابي).
- ١٢- ندرة الحوافز المقدمة للمعلمين المطبقين لمشروع إستراتيجيات التدريس.
- ١٣- ضعف تعاون أولياء أمور الطلاب مع المدرسة في تبني المشروع.
- ١٤- بناء كثير من المقررات الدراسية لا يتناسب مع بعض الإستراتيجيات.
- ١٥- طول المنهج في كثير من المقررات.
- ١٦- ضعف أساليب القياس والتقويم التي يستخدمها المعلم.
- ١٧- نقص الوسائل المساعدة في تطبيق المشروع.
- ١٨- قلة مراكز التعلم داخل المدارس.
- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الفنيّة بناء على متغير طبيعة العمل (مشرف تربوي، مدير مدرسة، وكيل مدرسة): في سبع عبارات من محور المعوقات الفنية هي:
- ١- نقص خبرة مديري المدارس في تقويم مسار مشروع إستراتيجيات التدريس.
- ٢- قصور التعريف بمشروع إستراتيجيات التدريس.
- ٣- ضعف الرقابة الفنية لدى بعض مديري المدارس.
- ٤- ندرة اطلاع المعلمين على الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية.
- ٥- كثرة الإستراتيجيات المطلوب تطبيقها من المعلم.
- ٦- ضياع كثير من وقت المعلم الذي لا يجيد تطبيق الإستراتيجيات.
- ٧- اعتقاد كثير من المعلمين أنه ما زال محور العملية التعليمية.
- ولتوضيح تلك الفروق في المتوسطات الحسابية بالنسبة للعبارات السابقة قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه لمحور المعوقات الفنيّة، لتحديد تلك الفروق لصالح المشرفين، أو المديرين، أو وكلاء المدارس كما هو موضح في الجدول رقم (١٧):

جدول رقم (١٧) يوضح اختبار شيفيه (Scheffe) للمعوقات الفنية وفقاً لمتغير طبيعة العمل

العبارة	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات
نقص خبرة مديري المدارس في تقويم مسار مشروع استراتيجيات التدريس	مشرف تربوي	٤١	٤.٢٤	٠.٦٦
	مدير مدرسة	٢٣	٣.٦١	
	وكيل مدرسة	٣٥	٣.٨٣	
قصور التعريف بمشروع استراتيجيات التدريس	مشرف تربوي	٤١	٣.٢١	٠.٣٥
	مدير مدرسة	٢٣	٣.٨٧	
	وكيل مدرسة	٣٥	٤.٢٦	
ضعف الرقابة الفنية لدى بعض مديري المدارس	مشرف تربوي	٤١	٣.٨٨	١.٠٠
	مدير مدرسة	٢٣	٣.٢١	
	وكيل مدرسة	٣٥	٣.٨٦	
ندرة اطلاع المعلمين على الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية	مشرف تربوي	٤١	٤.٣٧	٠.٨٩
	مدير مدرسة	٢٣	٣.٧٨	
	وكيل مدرسة	٣٥	٤.٢٦	
كثرة الاستراتيجيات المطلوب تطبيقها من المعلم	مشرف تربوي	٤١	٣.٢٠	٠.٦٤
	مدير مدرسة	٢٣	٣.٤٨	

	٤.٠٩	٣٥	وكيل مدرسة	
٠.٦٤	٣.٧٨	٤١	مشرف تربوي	ضياح كثير من وقت المعلم الذي لا يجيد تطبيق الإستراتيجيات
	٣.٤٣	٢٣	مدير مدرسة	
	٣.٩٧	٣٥	وكيل مدرسة	
٠.٧٤	٤.٢٩	٤١	مشرف تربوي	اعتقاد كثير من المعلمين أنه ما زال محور العملية التعليمية
	٣.٨٣	٢٣	مدير مدرسة	
	٣.٩٧	٣٥	وكيل مدرسة	

ويتبين من الجدول رقم (١٧) الأمور التالية:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة نقص خبرة مديري المدارس في تقويم مسار مشروع إستراتيجيات التدريس، لصالح المشرفين التربويين، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢٤.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة قصور التعريف بمشروع إستراتيجيات التدريس، لصالح وكلاء المدارس، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢٦.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة ضعف الرقابة الفنية لدى بعض مديري المدارس، لصالح المشرفين التربويين، بمتوسط حسابي بلغ ٣.٨٨.

٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة ندرة اطلاع المعلمين على الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية، لصالح المشرفين التربويين، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٣٧.

٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة كثرة الإستراتيجيات المطلوب تطبيقها من المعلم، لصالح وكلاء المدارس، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٩.

٦- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة ضياح كثير من وقت المعلم الذي لا يجيد تطبيق الإستراتيجيات، لصالح وكلاء المدارس، بمتوسط حسابي بلغ ٣.٩٧.

٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة اعتقاد كثير من المعلمين أنه ما زال محور العملية التعليمية، لصالح المشرفين التربويين، بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢٩.

ثانياً: فيما يتعلق بالمنطقة التعليمية:

الجدول رقم (١٨) نتعرف من خلاله على الفروق بين المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بمتغير المنطقة التعليمية.

جدول رقم (١٨) يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمعوقات الفنية وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	العبار
٠.٥٦	٠.٥٩	٠.٥٦	٢	١.١٣	بين المجموعات
		٠.٩٥	٩٦	٩١.٦٢	داخل المجموعات
			٩٨	٩٢.٧٥	المجموع
٠.٥٦	٢.٨٩	٣.٥٥	٢	٧.١٠	بين المجموعات
		١.٢٣	٩٦	١١٨.٠٧	داخل المجموعات
			٩٨	١٢٥.١٧	المجموع
٠.١٧	١.٨١	١.٩٣	٢	٣.٨٦	بين المجموعات
		١.٠٧	٩٦	١٠٢.٤٦	داخل المجموعات
			٩٨	١٠٦.٣٢	المجموع
٠.٠٣	٣.٧٥	٣.١٨	٢	٦.٣٦	بين المجموعات
		٠.٨٥	٩٦	٨١.٣٠	داخل المجموعات
			٩٨	٨٧.٦٦	المجموع
٠.٦٧	٠.٤٠	٠.٤٣	٢	٠.٨٦	بين المجموعات
		١.٠٨	٩٦	١٠٣.٢٢	داخل المجموعات
			٩٨	١٠٤.٠٨	المجموع
٠.٠٠	٦.٧٩	٦.٠٦	٢	١٢.١٢	بين المجموعات
		٠.٨٩	٩٦	٨٥.٧٢	داخل المجموعات
			٩٨	٩٧.٨٤	المجموع
٠.٠٠	٥.٩٥	٥.١١	٢	١٠.٢٣	بين المجموعات
		٠.٨٦	٩٦	٨٢.٥٢	داخل المجموعات
			٩٨	٩٢.٧٥	المجموع
٠.٠٤	٣.٤٦	٢.٥٦	٢	٥.١٢	بين المجموعات
		٠.٧٤	٩٦	٧٠.٩٠	داخل المجموعات
			٩٨	٧٦.٠٢	المجموع
٠.٠١	٤.٥٨	٤.٠٥	٢	٨.١٠	بين المجموعات
		٠.٨٨	٩٦	٨٤.٨١	داخل المجموعات
			٩٨	٩٢.٩١	المجموع
٠.٠٠	٦.٠٠	٤.٦٣	٢	٩.٢٦	بين المجموعات
		٠.٧٧	٩٦	٧٤.٠٩	داخل المجموعات
			٩٨	٨٣.٣٥	المجموع
٠.٣٦	١.٠٢	١.٥٧	٢	٣.١٣	بين المجموعات
		١.٥٣	٩٦	١٤٧.٠٥	داخل المجموعات
			٩٨	١٥٠.١٨	المجموع
٠.٨٤	٠.١٧	٠.١٧	٢	٠.٣٣	بين المجموعات
		٠.٩٦	٩٦	٩٢.٤٢	داخل المجموعات
			٩٨	٩٢.٧٥	المجموع
٠.٩٤	٠.٠٦	٠.٠٤	٢	٠.٠٨	بين المجموعات
		٠.٦٦	٩٦	٦٣.٥٨	داخل المجموعات
			٩٨	٦٣.٦٦	المجموع
٠.٠٦	٢.٨٦	٢.٤٤	٢	٤.٨٩	بين المجموعات
		٠.٨٦	٩٦	٨٢.١٠	داخل المجموعات
			٩٨	٨٦.٩٩	المجموع
٠.١٥	١.٩٢	١.٠٥	٢	٢.١٠	بين المجموعات

		العملية التعليمية			
		٠.٥٥	٩٦	٥٢.٤١	داخل المجموعات
			٩٨	٥٤.٥١	المجموع
٠.٠٠	١٠.٨٣	٦.٧١	٢	١٣.٤٢	بين المجموعات
		٠.٦٢	٩٦	٥٩.٤٩	داخل المجموعات
			٩٨	٧٢.٩١	المجموع
٠.٣٢	١.١٥	١.١٨	٢	٢.٣٧	بين المجموعات
		١.٠٣	٩٦	٩٩.٠٥	داخل المجموعات
			٩٨	١٠١.٤١	المجموع
٠.٨٧	٠.١٤	٠.١٩	٢	٠.٣٩	بين المجموعات
		١.٣٧	٩٦	١٣١.٧٩	داخل المجموعات
			٩٨	١٣٢.١٨	المجموع
٠.٣٧	٠.٩٩	٠.٦٥	٢	١.٣١	بين المجموعات
		٠.٦٦	٩٦	٦٣.٢٤	داخل المجموعات
			٩٨	٦٤.٥٥	المجموع
٠.٣٨	٠.٩٦	١.٣١	٢	٢.٦٢	بين المجموعات
		١.٣٦	٩٦	١٣٠.١١	داخل المجموعات
			٩٨	١٣٢.٧٣	المجموع
٠.١٣	٢.١٢	٢.٠٢	٢	٤.٠٥	بين المجموعات
		٠.٩٦	٩٦	٩١.٧٩	داخل المجموعات
			٩٨	٩٥.٨٤	المجموع
٠.٦٧	٠.٤٠	٠.٣٦	٢	٠.٧٣	بين المجموعات
		٠.٩١	٩٦	٨٧.١١	داخل المجموعات
			٩٨	٨٧.٨٤	المجموع
٠.٩٧	٠.٠٣	٠.٠٢	٢	٠.٠٥	بين المجموعات
		٠.٧٨	٩٦	٧٤.٨٦	داخل المجموعات
			٩٨	٧٤.٩١	المجموع
٠.١٩	١.٧٠	١.٢٨	٢	٢.٥٥	بين المجموعات
		٠.٧٥	٩٦	٧٢.١٨	داخل المجموعات
			٩٨	٧٤.٧٣	المجموع
٠.٢٦	١.٣٧	١.٢٧	٢	٢.٥٤	بين المجموعات
		٠.٩٣	٩٦	٨٨.٨١	داخل المجموعات
			٩٨	٩١.٣٥	المجموع

يتبين لنا من الجدول السابق رقم (١٨) الأمور التالية:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الفنية بناء على المنطقة التعليمية (الرياض ، مكة المكرمة ، المنطقة الشرقية) في ثماني عشرة عبارة من عبارات محور المعوقات الفنية هي:

- ١- نقص خبرة مديري المدارس في تقويم مسار مشروع إستراتيجيات التدريس.
- ٢- قصور التعريف بمشروع إستراتيجيات التدريس.
- ٣- مقاومة بعض المديرين المستجدين في ميدان التربية.
- ٤- ضعف الرقابة الفنية لدى بعض مديري المدارس.
- ٥- كثرة الإستراتيجيات المطلوب تطبيقها من المعلم.
- ٦- قصر فترة التدريب على الإستراتيجيات التي يتلقاها المعلم.

- ٧- ضياع كثير من وقت المعلم الذي لا يجيد تطبيق الإستراتيجيات.
- ٨- قلة تدريب المعلمين أثناء تطبيق المشروع في الميدان.
- ٩- اعتقاد كثير من المعلمين أنه ما زال محور العملية التعليمية.
- ١٠- مطالبة المعلم بإنهاء جميع مفردات المقرر.
- ١١- نقص الخدمات الطلابية (الإرشاد الطلابي).
- ١٢- ندرة الحوافز المقدمة للمعلمين المطبقين لمشروع إستراتيجيات التدريس.
- ١٣- ضعف تعاون أولياء أمور الطلاب مع المدرسة في تبني المشروع.
- ١٤- بناء كثير من المقررات الدراسية لا يتناسب مع بعض الإستراتيجيات.
- ١٥- طول المنهج في كثير من المقررات.
- ١٦- ضعف أساليب القياس والتقويم التي يستخدمها المعلم.
- ١٧- نقص الوسائل المساعدة في تطبيق المشروع.
- ١٨- قلة مراكز التعلم داخل المدارس.
- بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات الفنية بناء على متغير المنطقة التعليمية (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية): في سبع عبارات من محور المعوقات الفنية هي:
- ١- ضعف الكفايات الإشرافية لدى بعض مديري المدارس.
 - ٢- تبرم بعض المعلمين من كل ما يجد من طرائق التدريس.
 - ٣- ضعف مستوى أداء بعض المعلمين.
 - ٤- ضعف التعاون والتنسيق بين المعلمين.
 - ٥- ضعف الرغبة لدى بعض المعلمين في تطوير مهاراتهم.
 - ٦- ندرة اطلاع المعلمين على الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية.
 - ٧- قلة عدد المعلمين المدربين على إستراتيجيات التدريس.
- ولتوضيح تلك الفروق في المتوسطات الحسابية بالنسبة للعبارات السابقة قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه لمحور المعوقات الفنية، لتحديد تلك الفروق لصالح منطقة الرياض، أو مكة المكرمة، أو المنطقة الشرقية، كما هو موضح في الجدول رقم (١٩):

جدول رقم (١٩) يوضح اختبار شيفيه (Scheffe) للمعوقات الفنية طبقاً لمتغير المنطقة التعليمية

العبارة	طبيعة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات
ضعف الكفايات الإشرافية لدى بعض مديري المدارس	الرياض	٣٢	٣.٣٨	٠.٥٦
	مكة المكرمة	٢٩	٣.٦٢	
	المنطقة الشرقية	٣٨	٣.٩٧	
تبرم بعض المعلمين من كل ما يجد من طرائق التدريس	الرياض	٣٢	٣.٦٣	٠.٢٤
	مكة المكرمة	٢٩	٤.٠٣	
	المنطقة الشرقية	٣٨	٠.٢٤	
ضعف مستوى أداء بعض المعلمين	الرياض	٣٢	٣.٥٣	٠.٣٣
	مكة المكرمة	٢٩	٤.٣٤	
	المنطقة الشرقية	٣٨	٤.٠٠	
ضعف التعاون والتنسيق بين المعلمين	الرياض	٣٢	٣.٥٦	٠.٥٢

	٤.١٤	٢٩	مكة المكرمة	
	٣.٨٩	٣٨	المنطقة الشرقية	
٠.٤٤	٣.٦٦	٣٢	الرياض	ضعف الرغبة لدى بعض المعلمين في تطوير مهاراتهم
	٣.٣٨	٢٩	مكة المكرمة	
	٤.٠٨	٣٨	المنطقة الشرقية	
	٣.٧٥	٣٢	الرياض	
٠.٩٨	٣.٣٨	٢٩	مكة المكرمة	ندرة اطلاع المعلمين على الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية
	٤.٤٢	٣٨	المنطقة الشرقية	
	٤.١٣	٣٢	الرياض	
٠.٥٧	٣.٤١	٢٩	مكة المكرمة	قلة عدد المعلمين المدربين على استراتيجيات التدريس
	٤.١١	٣٨	المنطقة الشرقية	

ويتبين من الجدول رقم (١٩) الأمور التالية:

- ١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة ضعف الكفايات الإشرافية لدى بعض مديري المدارس، لصالح المنطقة الشرقية بمتوسط حسابي بلغ ٣.٩٧.
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة تبرم بعض المعلمين من كل ما يجد من طرائق التدريس، لصالح منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٣.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة ضعف مستوى أداء بعض المعلمين، لصالح منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي بلغ ٤.٣٤.
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة ضعف التعاون والتنسيق بين المعلمين، لصالح منطقة مكة المكرمة بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٤.
- ٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة ضعف الرغبة لدى بعض المعلمين في تطوير مهاراتهم، لصالح المنطقة الشرقية بمتوسط حسابي بلغ ٤.٠٨.
- ٦- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة ندرة اطلاع المعلمين على الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية، لصالح المنطقة الشرقية بمتوسط حسابي بلغ ٤.٤٢.
- ٧- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبارة قلة عدد المعلمين المدربين على إستراتيجيات التدريس، لصالح منطقة الرياض بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٣.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

- ملخص نتائج السؤال الأول المتعلق بالمعوقات الإدارية.
- ملخص نتائج السؤال الثاني المتعلق بالمعوقات الفنيّة.
- ملخص نتائج السؤال الثالث المتعلق بالفروق.
- ملخص نتائج السؤال الرابع المتعلق بالفروق.
- التوصيات.
- المقترحات.

الفصل الخامس ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

بحثت هذه الدراسة موضوع المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة، من خلال محوري المعوقات الإدارية، والمعوقات الفنية، مستخدمة المنهج الوصفي، ومن خلال استقصاء مجتمع الدراسة المكون من تسعة وتسعين فرداً، في ثلاث مناطق تعليمية يُطبق فيها المشروع هي: الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية، لمعرفة وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المعوقات الإدارية والفنية، ومن خلال متغيري طبيعة العمل، والمنطقة التعليمية، وتم تحليل وعرض ومناقشة أسئلة الدراسة، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

ملخص نتائج السؤال الأول:

وينص السؤال على: ما المعوقات الإدارية التي تحد من تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر مشرفي ومديري ووكلاء مدارس المشروع؟

ويتبين أنّ المعوقات الإدارية للتطبيق مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة جاءت بدرجة كبيرة من خلال محور المعوقات الإدارية، حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين ٤.٤٣ - ٣.٣٠ ، وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور ٣.٨٩ ، وانحراف معياري ٠.٥٥ .

حيث إن العبارة رقم ٩ في المقياس والتي تنص على: "قلة الحوافز المعطاة لمدير المدرسة من قبل الإدارة" كانت أكبر المعوقات الإدارية في هذا المحور ، بمتوسط حسابي ٤.٤٣ ، وانحراف معياري ٠.٧٣ ، كما أن العبارة رقم ١٢ في المقياس التي تنص على: "الخلل في توزيع وقت مدير المدرسة على أعماله اليومية" كانت أدنى المعوقات الإدارية ، بمتوسط حسابي ٣.٣٠ ، وانحراف معياري ١.٠٤ ، أما بقية عبارات المحور فقد كانت بدرجة كبيرة في أغلبها.

ملخص نتائج السؤال الثاني:

وينص السؤال على: ما المعوقات الفنية التي تحد من تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة من وجهة نظر مشرفي ومديري ووكلاء مدارس المشروع؟

ويتبين أنّ المعوقات الفنية للتطبيق مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة جاءت بدرجة كبيرة من خلال محور المعوقات الفنية، حيث كان المتوسط الحسابي يتراوح بين ٤.٤٥ - ٣.٥٧ ، وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور ٣.٩٧ ، وانحراف معياري ٠.٦٣ .

حيث إن العبارة رقم ١٩ في المقياس والتي تنص على: "ندرة الحوافز المقدمة للمعلمين المطبقين لمشروع إستراتيجيات التدريس" كانت أكبر المعوقات الفنية في هذا المحور ، بمتوسط حسابي ٤.٤٥ ، وانحراف معياري ٠.٨١ ، كما أن العبارة

رقم ٣ في المقياس التي تنص على: "مقاومة بعض المديرين المستجدات في ميدان التربية" كانت أنى المعوقات الفنيّة، بمتوسط حسابي ٣.٥٧، وانحراف معياري ٠.٦٣، أما بقية عبارات المحور فقد كانت بدرجة كبيرة في أغلبها. ويتضح من خلال استعراض نتائج محوري المعوقات الإدارية، والمعوقات الفنيّة، أن محور المعوقات الفنيّة، يفوق محور المعوقات الإدارية بفارق بسيط حيث بلغ متوسط كل منهما على التوالي: ٣.٨٩، ٣.٩٧ . ملخص نتائج السؤال الثالث:

و ينص السؤال على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بالنسبة للمعوقات الإدارية، تبعا لطبيعة العمل، والمنطقة التعليمية؟ بعد استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**) للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية، واختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق، فيما يتعلق بمتغيري: طبيعة العمل، والمنطقة التعليمية، لمحور المعوقات الإدارية المكون من خمس وعشرين عبارة، وجدت النتائج التالية:

متغير طبيعة العمل:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للمعوقات الإدارية بناء على متغير طبيعة العمل (مشرف تربوي ، مدير مدرسة ، وكيل مدرسة): في ثماني عشرة عبارة من عبارات محور المعوقات الإدارية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للمعوقات الإدارية بناء على متغير طبيعة العمل (مشرف تربوي، مدير مدرسة، وكيل مدرسة): في سبع عبارات من محور المعوقات الإدارية لصالح مديري المدارس. متغير المنطقة التعليمية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للمعوقات الإدارية بناء على متغير المنطقة التعليمية (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية)، في سبع عشرة عبارة من عبارات محور المعوقات الإدارية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للمعوقات الإدارية بناء على متغير المنطقة التعليمية (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية): في ثمان عبارات من محور المعوقات الإدارية لصالح منطقة الرياض.

ملخص نتائج السؤال الرابع:

و ينص السؤال على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بالنسبة للمعوقات الفنيّة، تبعا لطبيعة العمل، والمنطقة التعليمية؟ بعد استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**) للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية، واختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق، فيما يتعلق بمتغيري: طبيعة العمل، والمنطقة التعليمية، لمحور المعوقات الفنيّة المكون من خمس وعشرين عبارة، وجدت النتائج التالية:

متغير طبيعة العمل:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للمعوقات الفنيّة بناء على متغير طبيعة العمل (مشرف تربوي، مدير مدرسة، وكيل مدرسة): في ثماني عشرة عبارة من عبارات محور المعوقات الفنيّة.
بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للمعوقات الفنيّة بناء على متغير طبيعة العمل (مشرف تربوي، مدير مدرسة، وكيل مدرسة): في سبع عبارات من محور المعوقات الفنيّة لصالح مديري المدارس.

متغير المنطقة التعليمية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للمعوقات الفنيّة بناء على متغير المنطقة التعليمية (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية)، في ثماني عشرة عبارة من عبارات محور المعوقات الفنيّة.
بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) للمعوقات الفنيّة بناء على متغير المنطقة التعليمية (الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية): في سبع عبارات من محور المعوقات الفنيّة ثلاث منها لصالح المنطقة الشرقية، وثلاث لصالح مكة المكرمة، وواحدة لصالح منطقة الرياض.
التوصيات:

١- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لمديريّ ومعلميّ المدارس المطبق فيها

مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة.

الآلية المقترحة لتنفيذ هذه التوصية:

ما يخص المديرين:

أ- اختيار المدير المميز لمدارس المشروع.

ب- تزويده بما يحتاج من إداريين.

ت- إعطاؤه دور كبير في اختيار المعلمين لمدرسته.

ث- تقديم المكافآت المادية له نظير جهوده.

ج- تخصيص ميزانية يصرف منها على متطلبات المشروع.

ما يخص المعلمين:

أ- تخفيض نصابه من الحصص الأسبوعية.

ب- تقديم المكافآت المادية له.

ت- تزويده بخطابات الشكر بين فترة وأخرى نظير جهوده.

٢- تخفيف أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية التي يُطبق فيها مشروع

إستراتيجيات التدريس الحديثة.

الآلية المقترحة لتنفيذ هذه التوصية:

أ- ألا يطبق هذا المشروع إلا في مباني المدارس الحكومية.

ب- ألا يزيد عدد الطلاب في الفصل الدراسي عن خمسة وعشرين

طالباً.

٣- متابعة مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة وتقييمه بصفة دورية.

الآلية المقترحة لتنفيذ هذه التوصية:

أ- تشكيل فريق في وزارة التربية يقوم بالزيارات الميدانية للوقوف على مراحل تقدم المشروع في المناطق التعليمية، وتقديم تقارير مفصلة بذلك.

ب- تشكيل فرق ميدانية من المشرفين التربويين في المناطق لمتابعة المشروع وتقويمه وتقديم التغذية الراجعة له.

٤- تشجيع المعلمين على الاطلاع على الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية. الآلية المقترحة لتنفيذ هذه التوصية:

أ- تقديم الدورات المتخصصة المكثفة للمعلمين الذين يطبقون مشروع إستراتيجيات التدريس.

ب- تزويدهم بالكتب والأبحاث الجديدة المتعلقة بإستراتيجيات التدريس الحديثة.

ت- ترشيحهم لحضور المؤتمرات والندوات التي تعقد لمناقشة أساليب وطرائق التدريس الحديثة.

٥- تزويد المدارس المطبق فيها مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة بكافة الوسائل المساعدة على تطبيق المشروع.

الآلية المقترحة لتنفيذ هذه التوصية:

أ- تزويد المدارس بأكثر من مركز مصادر تعلم ليسهل على المعلمين استخدامها.

ب- تزويد جميع فصول المدرسة بالسيبورات الإلكترونية، وأجهزة حاسوب، وأجهزة عرض.

ت- توفير مختبرات مكتملة في جميع المدارس المطبقة للمشروع.

ث- توفير الوسائل التعليمية الأخرى كالخرائط والمجسمات واللوحات...إلخ.

المقترحات:

١- القيام بدراسات علمية مماثلة على المناطق الأخرى التي يطبق فيها مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة.

٢- إجراء دراسات علمية مماثلة على تعليم البنات.

٣- إجراء دراسات علمية ميدانية لمعرفة مدى رضا المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور عن مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة.

٤- تبني وزارة التربية برنامجاً إعلامياً في جميع وسائل الإعلام للتعريف بمشروع إستراتيجيات التدريس.

المراجع العربية:

- ١ القرآن الكريم
- ٢ أبو عميرة، محبات.
تعليم الرياضيات بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة دار العربية للكتاب، (١٤٢٠هـ).
- ٣ أبو فروة، إبراهيم محمد.
الإدارة المدرسية. طرابلس الغرب: الجامعة المفتوحة، (١٩٩٧م).
- ٤ أحمد، أحمد إبراهيم.
نحو تطوير الإدارة المدرسية: سلسلة دراسات نظرية وميدانية. الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة، (١٩٩١م).
- ٥ أحمد، أحمد إبراهيم.
الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي، (٢٠٠٣م).
- ٦ باعباد، علي هود.
المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية. مجلة التربية، وزارة التربية والتعليم بجمهورية اليمن، ع ١، ص ٢٥-٤٢، (١٩٩٥م).
- ٧ بامشموس، سعيد محمد.
المقدمة في الإدارة المدرسية. جدة: كنوز المعرفة، (١٤٢٣هـ).
- ٨ البجة، عبدالفتاح حسن.
أساليب تدريس اللغة العربية، ط ٢، الرياض: مكتبة الرشد، (٢٠٠٥م).
- ٩ بنجر، يوسف بن محمد زيني.
ممارسة الإدارة المدرسية لأساليب تنمية مهاراتي التفكير الإبداعي والعلمي لطلاب وطالبات التعليم الثانوي الواقع واستشراف المستقبل. رسالة ماجستير غير

١٠. التويجري، وفاء حمد. منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، (١٤٢٢هـ).
- المشكلات الإدارية المدرسية بمدارس البنات بالحرس الوطني كما تراها المديرات والوكيلات والمشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض، (١٤٢١هـ).
١١. جابر، وليد أحمد. طرق التدريس العامة وتطبيقاتها التربوية. عمان: دار الفكر، (٢٠٠٣).
١٢. جبر، محمد صدام. إدارة الأزمات إستراتيج وتكتيك. مجلة آفاق اقتصادية، ع٨٣، مج٨٣. الإمارات: اتحاد غرف التجارة والصناعة، (٢٠٠٠م).
١٣. جرجس، نبيل سعد. المشكلات التي تواجه مديري/ نظار مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج. المجلة التربوية، ع ١، جامعة جنوب الوادي، (١٩٩١م).
١٤. جروان، فتحي عبدالرحمن. تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات. عمّان: دار الفكر، (٢٠٠٢م).
١٥. جمل، محمد جهاد. العمليات الذهنية ومهارات التفكير من خلال عملية التعليم والتعلم. العين: دار الكتاب الجامعي، (٢٠٠٠م).
١٦. جمل، محمد جهاد. العمليات الذهنية ومهارات التفكير. ط٣. العين: دار الكتاب الجامعي، (١٤٢٦هـ).
١٧. جونسون، ديفيد، روجر جونسون. التعلم التعاوني. ط٢. ترجمة: مدارس الظهران الأهلية. الظهران: مدارس الظهران الأهلية، (٢٠٠٠م).
١٨. الحارثي، إبراهيم أحمد. تعليم التفكير. ط٣. الرياض: مكتبة الشقري، (١٤٢٤هـ).
١٩. الحازمي، حاتم بن عبدالله. دراسة مقارنة لواقع الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام الصباحية والمسائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، (١٤٢٦هـ).
٢٠. حجب، عبدالله محمد حسنين. دراسة ميدانية للمشكلات الإدارية للمدارس الابتدائية الأهلية للبنين بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، (١٤١٣هـ).
٢١. حجي، أحمد إسماعيل. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي، (١٤٢١هـ).
٢٢. حسان، حسن ومحمد العجمي. الإدارة التربوية. عمان: دار المسرة، (٢٠٠٧م).
٢٣. حسن، ياسمين زيدان. فاعلية بعض الإستراتيجيات التدريسية على تحصيل تلاميذ الصف الثاني الإعدادي ذي القدرات المختلفة لمفاهيم بعض الأشكال الرباعية. مجلة البحث في

- ٢٤ حسين، سلامة عبدالعظيم. التربية وعلم النفس، ع ٣، مج ٩ ص ص ٣٣١-٣٥٤، (١٩٩٦م).
- ٢٥ حسين، فضيلة عباس. اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعّالة. عمان: دار الفكر، (٢٠٠٦م).
- ٢٦ حسين، محي الدين أحمد. مشكلات إدارات المدارس الإعدادية للبنين في بغداد أسبابها ومقترحات علاجها. مجلة آداب المستنصرية، ع ١٦: بغداد، (١٩٨٨م).
- ٢٧ حطبة، جميل إبراهيم. القيم الخاصة لدى المبدعين. القاهرة: دار المعارف، (١٩٨١م).
- ٢٨ الحقييل، سليمان بن عبدالرحمن. المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس والمراكز المهنية في الأردن. رسالة المعلم، ع ٣: عمان، (١٩٩٥م).
- ٢٩ الحمادي، علي. الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مطابع التقنية للأوفست، (١٩٩٦م).
- ٣٠ الحمادي، علي. ٣٠ طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية. بيروت: دار ابن حزم، (١٩٩٩م).
- ٣١ الحمد، رشيد. دور التربية في الاستعداد للقرن الحادي والعشرين. مجلة التربية، ع ٢٢. الكويت: مركز البحوث التربوية بوزارة التربية، (١٩٩٧م).
- ٣٢ الحمدان، جاسم محمد. مشكلات الإدارة المدرسية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية، ع ٢٣، جامعة طنطا: مصر، (١٩٩٦م).
- ٣٣ الحيلة، محمد محمود. تصميم التعليم. ط ٢، عمان: دار المسيرة، (٢٠٠٣م).
- ٣٤ الخطابية، عبدالله محمد وباسمة عبدالعزيز العريمي. فاعلية استخدام خرائط المفاهيم في تحصيل طالبات الصف الأول ثانوي للمفاهيم العلمية المتعلقة بوحدة تصنيف الكائنات الحية واحتفاظهم بها. رسالة الخليج، ع ٨٨، ص ص ٤١-٩٤، (١٤٢٤هـ).
- ٣٥ الخنجر، مرزوق ملفي. المشكلات الرئيسة التي تواجهها الإدارة المدرسية للبنين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة آل البيت: الأردن، (١٤٢١هـ).
- ٣٦ الخوالدة، ناصر أحمد، وعيد، يحيى إسماعيل. طرائق تدريس التربية الإسلامية وأساليبها وتطبيقاتها العلمية. عمّان: دار حنين ومكتبة الفلاح، (٢٠٠١م).
- ٣٧ خوجة، هويدا محمود جلال الدين. تحديد المشكلات التي تواجه مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بالمدارس القروية الواقع والمأمول. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة. (١٤١٨هـ).

- ٣٧ خياط، عبدالعزيز عبدالله.
- أهم المشكلات التي تواجه مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس بإسكان الحرس الوطني بالمنطقة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، (٢٠٠٠م).
- ٣٨ الراوي، محمد خلفان و أمين محمد النبوي.
- الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الإدارة المدرسية بدولة الإمارات. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الثاني لجائزة خليفة بن زايد للعلم، دبي، (٢٠٠٢م).
- ٣٩ رسمي، محمد حسن.
- أساسيات الإدارة التربوية. الإسكندرية: الوفاء للطباعة والنشر، (٢٠٠٤م).
- ٤٠ الرشدان، عبدالله ونعيم جعيني.
- المدخل إلى التربية والتعليم. عمان: دار الشروق، (١٩٩٤م).
- ٤١ زاهر، ضياء الدين.
- الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي. مستقبل التربية العربية، (١٩٩٥م).
- ٤٢ الزعبي، إبراهيم بن عبدالله بن عبد الرحمن.
- المشكلات التربوية المقترنة بالمباني المدرسية المستأجرة الحكومية بالمرحلة الابتدائية للبنين في مدينة الرياض كما تراها الهيئة التعليمية مقارنة بالمباني المدرسية الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض، (١٤٢٠هـ).
- ٤٣ الزهراني، عبدالرحيم بن محمد.
- أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس ذات المراحل المشتركة للبنين بمنطقة الطائف التعليمية كما يراها المديرون. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، (١٤١٤هـ).
- ٤٤ زيتون، حسن حسين.
- إستراتيجيات التدريس. القاهرة: دار عالم الكتب، (٢٠٠٣م).
- ٤٥ زيتون، حسن حسين و كمال عبدالحميد زيتون.
- التعليم والتدريس من منظور النظرية البنائية. القاهرة: عالم الكتب، (٢٠٠٣م).
- ٤٦ زيتون، عايش محمود.
- أساليب التدريس الجامعي. عمان: دار الشروق، (١٩٩٥م).
- ٤٧ سالم، محمد.
- التدريس بإستراتيجية لعب الأدوار. حقيبة تدريبية غير منشورة. الرياض: وزارة التربية والتعليم، (١٤٢٤هـ).
- ٤٨ السلطاني، عبد الحسين شاكر.
- أساليب تدريس الرياضيات. عمان: مؤسسة الوراق، (٢٠٠٢م).
- ٤٩ السلمي، علي.
- إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. ط٣. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، (١٩٨٥م).
- ٥٠ سليمان، سناء محمد.
- التعلم التعاوني. القاهرة: دار عالم الكتب، (٢٠٠٥م).
- ٥١ السنبل، عبدالعزيز الخطيب، وشحاتة متولي.

- نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. ط ٥. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع، (١٤١٩هـ).
- ٥٢ السويدان، طارق، والعدلوني، محمد.
- مبادئ الإبداع. ط ٣. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، (١٤٢٥هـ).
- ٥٣ السيد، عزيزة.
- التفكير الناقد دراسة في علم النفس المعرفي. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، (١٩٩٥م).
- ٥٤ الشمري، ذهب نايف مظهر.
- المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض، (١٤٢٥هـ).
- ٥٥ الشهراني، علي معجب الحنفي.
- الصعوبات الإدارية التي تواجه مديري المدارس المتوسطة الليلية ومعلميها بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية، جامعة الملك سعود: الرياض، (٢٠٠٠م).
- ٥٦ الصرن، رعد حسن.
- التنمية الإدارية في القرن (٢١). القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، (٢٠٠٢م).
- ٥٧ الصلاحي، حسين بن موسى.
- فاعلية استخدام أسلوب التعلم البنائي في تنمية مهارة التحدث باللغة الإنجليزية لطلاب الصف الأول المتوسط. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، (١٤٢٨هـ).
- ٥٨ الطريقي، صالح أحمد.
- المدير وتقويم العمل المدرسي. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، (١٤٢١هـ).
- ٥٩ الطلحي، عليوي بن دخيل.
- أبرز المشكلات الإدارية والتعليمية التي تواجه مديري ومديرات المدارس المتوسطة النهارية بمدينة الطائف من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس المتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، (١٤١٤هـ).
- ٦٠ عابدين، محمد عبد القادر.
- الإدارة المدرسية الحديثة. ط ٢. عمان: دار الشروق، (٢٠٠٥م).
- ٦١ عامر، سعيد يس.
- التغيير والإدارة على المكشوف. القاهرة: مركز وايدسيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، (٢٠٠٢م).
- ٦٢ عباسي، منتهى سليمان سعد.
- دراسة مقارنة لصعوبات الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك: الأردن، (١٩٩٩).
- ٦٣ عبد السميع، سعاد
- فعالية إستراتيجية لعب الأدوار في تنمية الأحكام الخلقية والتحصيل الدراسي لدى

- ٦٤ عبد السلام، مندور. تلاميذ الصف الرابع الأساسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية: الإسكندرية، (٢٠٠٠م).
- ٦٥ التدرّيس بإستراتيجية عمليات العلم. حقيبة تدريبيه غير منشورة. الرياض: وزارة التربية والتعليم، (١٤٢٤هـ).
عبدالكريم، راشد حسين، والعبيد، إبراهيم عبدالله.
- ٦٦ إستراتيجية التفكير الإبداعي. حقيبة تدريبيه غير منشورة. الرياض: وزارة التربية والتعليم، (١٤٢٣هـ).
عبيدات ، ذوقان.
- ٦٧ البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. إشراقات للنشر والتوزيع، (٢٠٠٣م).
عريف، فاطمة عبدالله.
- ٦٨ مشكلات الإدارة في المرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، (١٤٠٠هـ).
العرفي، عبدالله وعباس مهدي.
- ٦٩ مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي: دار الكتب الوطنية، (١٩٩٦م).
عطاالله، ميشيل كامل.
- ٧٠ طرق وأساليب تدريس العلوم. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، (٢٠٠١م).
العظامات، خلف دهر.
- ٧١ المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس وحدة الإشراف التربوي في البادية الشمالية الشرقية محافظة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن، (١٩٩٣م).
عقيلان، إبراهيم محمد.
- ٧٢ مناهج الرياضيات وأساليب تدريسها. عمان: دار السيرة للنشر، (٢٠٠٢م).
العميرة، محمد حسن.
- ٧٣ مبادئ الإدارة المدرسية. ط٢ عمان: دار المسيرة، (٢٠٠١م).
العوفي، أحمد حسن عبدالغني.
- ٧٤ التوازن بين المهام الإدارية والفنية لدى مدير المدرسة الثانوية بمحافظة الطائف كما يدرسه المعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة، أم القرى: مكة المكرمة، (٢٠٠٣م).
عياصرة، علي بن أحمد بن عبدالرحمن.
- ٧٥ القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، (٢٠٠٦م).
العيسى، هنادي عبدالله سعود.
- ٧٦ فاعلية نموذج المراحل البنائية السبعة في تدريس مادة العلوم على التحصيل الدراسي والتفكير العلمي وبعض مهارات عمليات العلم الأساسية لدى تلميذات الصف الثالث المتوسط بمدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، (٢٠٠٧م).
غنيمة، محمد متولي.
- التربية والعمل وحتمية التطوير لسوق العمالة العربية. بيروت: الدار العربية

- اللبنانية، (١٩٩٦م).
- ٧٧ الغول، منصور حسن
أثر طريقة التعلم التعاوني في تحصيل طلاب المرحلة الثانوية بمادتي قواعد اللغة العربية وبلاغتها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان: السودان، (١٩٩٥م).
- ٧٨ الفالح، سلطنة قاسم
فاعلية إستراتيجية التعلم التعاوني في تنمية التحصيل الدراسي لوحدة الخلية والوراثة والاتجاه نحوها لدى طالبات الصف الأول الثانوي بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية للبنات: الرياض، (٢٠٠٠م).
- ٧٩ الفريق المحلي بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
مشروع تطوير إستراتيجيات التدريس. ط٣، مكة المكرمة: إدارة الإشراف التربوي، (١٤٢٨/٢٧هـ).
- ٨٠ الفقي، عبدالمؤمن فرج.
الإدارة المدرسية المعاصرة. بنغازي: جامعة قاريونس، (١٩٩٤م).
- ٨١ فهمي، محمد سيف الدين و حسن عبدالملك محمود.
تطور الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي. الرياض: مكتب التربية العربي الدول الخليج، (١٩٩٣م).
- ٨٢ القاسم، وجيه قاسم، و الزغيبي، محمد عبدالله.
خرائط المفهوم إستراتيجية للتعليم والتعلم. حقيبة تدريبية غير منشورة. الرياض: وزارة التربية والتعليم، (١٤٢٤هـ).
- ٨٣ القاسم، وجيه بن قاسم، العقيل، ممدوح بن توفيق.
إستراتيجية التفكير الناقد التدريسية. حقيبة تدريبية غير منشورة. الرياض: وزارة التربية والتعليم، (١٤٢٥هـ).
- ٨٤ القاسم، وجيه بن قاسم، المرعية، سعد بن عبد الله.
التعلم التعاوني، تواصل وتفاعل. حقيبة تدريبية غير منشورة. الرياض: وزارة التربية والتعليم، (١٤٢٣هـ).
- ٨٥ القاسم، وجيه قاسم، ومقبل، محمد سعيد.
التدريس بإستراتيجية التقويم البنائي التدريسية. حقيبة تدريبية غير منشورة. الرياض: وزارة التربية والتعليم، (١٤٢٤هـ).
- ٨٦ قزاز، عبدالله يحيى.
أهم المشكلات الإدارية التي تواجه مدراء المدارس المتوسطة بمكة المكرمة ومقترحات لحلها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، (١٤٠٤هـ).
- ٨٧ قنديل، ياسين عبدالرحمن.
التدريس بإستراتيجية البحث والاكتشاف. حقيبة تدريبية غير منشورة. الرياض: وزارة التربية والتعليم، (١٤٢٤هـ).
- ٨٨ لجنة الخبراء بمشروع تطوير استراتيجيات التدريس.
الكتيب التعريفي لمشروع تطوير إستراتيجيات التدريس. الإدارة العامة للإشراف التربوي، الرياض: وزارة التربية والتعليم، (١٤٢٣هـ).
- ٨٩ اللقمانى، أحمد حسين و علي أحمد الجمل.

معجم المصطلحات التربوية المعروفة في المناهج وطرق التدريس. القاهرة: عالم الكتب، (٢٠٠٣م).

٩٠. اللهواني، هنية يوسف محمود.

المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية: الأردن، (٢٠٠٧م).

٩١. مجمع اللغة العربية.

معجم الوسيط. بيروت: المركز العربي للثقافة والعلوم، (٢٠٠٤م).

٩٢. المدحجي، منصور قاسم.

المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن، (١٩٩٩م).

٩٣. مرسي، محمد عبد العليم.

المعلم، والمناهج، وطرق التدريس. ط٢. الرياض: دار الإبداع الثقافي للنشر، (١٩٩٧م).

٩٤. مرعي، توفيق.

الكفايات التعليمية في ضوء النظم. عمان: دار الفرقان، (١٩٨٣م).

٩٥. المرعي، السيد.

إستراتيجيات التدريس. ط٢، المدينة المنورة: مكتبة دار الزمان للنشر والتوزيع، (٢٠٠١م).

٩٦. المساعد، صالح قنيان جلود.

أثر استخدام طريقتي لعب الأدوار والمناقشة في تحصيل طلبة الصف الخامس الأساسي في دروس العبادات واتجاهاتهم نحوها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: الأردن، (١٤٢٤هـ).

٩٧. المسعري، زاهر بن علي.

فن الإدارة المدرسية. الدمام: مكتبة المتنبي، (١٤٢٤هـ).

٩٨. مصطفى، حسن ومحمد عاشور ووهيب سمعان ورياض معوض.

اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية. ط٤. القاهرة: مكتبة الأتخلو المصرية، (١٩٨٩م).

٩٩. مصطفى، صلاح عبدالمجيد.

الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. ط٣. الرياض: دار المريخ، (٢٠٠٢م).

١٠٠. معاجيني، علوية حسين.

دراسة تحليلية لبعض مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة، (١٤٠١هـ).

١٠١. المعايطه، عبدالعزيز عطاالله.

الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد، (٢٠٠٧م).

١٠٢. ناصر، إبراهيم.

علم الاجتماع التربوي. عمان: دار الجيل، (١٩٩٢م).

١٠٣. نشوان، يعقوب حسين.

أثر استخدام التعلم الذاتي بالاستقصاء الموجه على تحصيل تلاميذ المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة الخليج، ع (٢٦)، السنة الثامنة ص ٧٧-١٠٤، (١٩٨٨م).

١٠٤ نشوان، يعقوب حسين.

الجديد في تعليم العلوم. عمّان: دار الفرقان، (١٩٨٩م).

١٠٥ وزارة المعارف.

القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام. الرياض: دن، (١٤٢٠هـ).

المراجع غير العربيّة:

- ١ Carpenter, Adrienne.(١٩٩٣).
Problems of First-Year Urban Elementary School Principals. Dissertation Abstracts International, ٥٤(٢).
- ٢ Ennis, R .H.(١٩٨٥).
Goals for the critical thinking in curriculum. in A. Costa (Ed), Developing. Minds. Alexandria: VA. ASCD.
- ٣ Hatch Yap, Carla Mae (١٩٨٩).
Study of Principals Perceptions of Their Role and Their Educational Administration Programs. Perceived Effectiveness As Related to That Role. (Doctoral Dissertation. Santa Anna Louis University. Dissertation Abstracts International, ٤٩ (٧), ١٦٤٠.
- ٤ Highett,N.T.(١٩٩٠)
School Effectiveness and Ineffectiveness: principals and Super intents Perspectives. (University of Alberta, Canada). Dissertation Abstracts International, ٥٠ (١١).
- ٥ Howsam, R.& Houston, W.(١٩٧٢).
Competency based teacher education. Chicago: Progress Problems and Prospect Seminar Research Associates.
- ٦ Kitavi, Mwaya, Wa, Westhuizen, Philip-C-Van-der.(١٩٩٦).
Problems Facing Beginning School Principals in Keya. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association (New York, NY, April ٨-١٢-١٩٩٦). Dissertation Abstracts International.
- ٧ Mcpeck, Joho. (١٩٨١).
Critical thinking and education. New York: Stmatins Press.
- ٨ Nickerson, Raymond S. And Perkins, D.N. and Smith, E.E.(١٩٨٥).

- The teaching of thinking. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, N. Jersey.
- ٩ Paul, R. W. (١٩٨٤).
Critical thinking fundamental to education for a free society. Educational Leadership, ٤٢, ١:٤٠-٤١.
- ١٠ Roberta, W. kinth (١٩٨٧).
The Role Needed of the Elementary School Principal in Iowa. (Doctoral Dissertation Iowa State University. (١٩٨٧), Dissertation Abstracts international, ٤٨ (٣) ٦٥٠-A-
- ١١ Roe, W & Drak, T. (١٩٨٠).
The Principal Ship,(٢ ed), New York: Macmillan Publishing.

الملاحق

الملحق رقم (١)

الاستبانة الاستطلاعية



(استبانة
استطلاعية)

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

أخي القائد التربوي/ وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سوف يقوم الباحث - بمشيئة الله - بدراسة علمية تحت عنوان :

المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس
الحديثة

وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية جامعة أم القرى.
ويرغب الباحث في تصميم استبانة مغلقة لدراسته، معتمداً - بعد الله - على إجاباتكم على أسئلة هذه
الاستبانة الاستطلاعية، وحيث إنكم أقدر من يعرف المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل هذا
المشروع.
لذا أمل أن تتفضلوا مشكورين بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة من خلال خبرتكم في المجال التربوي.
علماً أن ما ستقدمه في هذه الاستبانة سوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي
فقط.

وتقبلوا فائق احترامي وتقديري

الباحث

محمد بن خاتم بن حامد

الحارثي

جوال / ٠٥٠٣٨٦٢٤٢٨

E-mail : mkh00@hotmail.com

E-mail : mkh00@gamil.com

أولاً: المعلومات الأولية:

الاسم (اختياري) :
يرجى قراءة الفقرات التالية ووضع علامة (✓) في الموضع الملائم
أ- طبيعة العمل:

١- مشرف تربوي ٢- مدير مدرسة ٣- وكيل مدرسة ٤- أخرى:

ج. سنوات الخبرة:

١- أقل من ٥ سنوات ٣- من ١١-١٥ سنة
٢- من ٥-١٠ سنوات ٤- أكثر من ١٥ سنة

ثانياً: الإجابة على أسئلة الاستبانة:

السؤال الأول:

من وجهة نظرك ما المعوقات الإدارية التي تحد من تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة؟
مثال:

- المركزية في الإدارة التعليمية في اتخاذ القرار وسيادة الروتين والتشدد في البيروقراطية في العمل.
- عدم توفر الإمكانيات والأموال اللازمة للقيام بمجمل المهام والمسؤوليات المتوقعة من المدير.

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-

- -٧
- -٨
- -٩
- -١٠
- -١١
- -١٢
- -١٣
- -١٤
- -١٥

السؤال الثاني:

من وجهة نظرك ما المعوقات الفنية التي تحد من تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة؟
مثال:

- انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية، أو شخصية، أو نفسية.
- عدم القراءة ومتابعة الدراسات والأبحاث الجديد في التربية.

- -١
- -٢
- -٣
- -٤
- -٥
- -٦
- -٧
- -٨
- -٩
- -١٠
- -١١
- -١٢
- -١٣
- -١٤
- -١٥

هذا ولك خالص شكري وتقديري

الملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء محكمين الاستبانة

م	الاسم	الجهة التابع لها
١	أ.د. السعيد محمود عثمان	جامعة أم القرى كلية التربية قسم التربية الإسلامية
٢	أ.د. الهامي عبدالعزيز إمام	جامعة أم القرى كلية التربية قسم علم النفس
٣	أ.د. حامد الحربي	جامعة أم القرى كلية التربية قسم التربية الإسلامية
٤	أ.د. رمضان أحمد عيد	جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط
٥	أ.د. ضيف الله بن عواض الثبيتي	جامعة أم القرى كلية التربية قسم المناهج
٦	أ.د. محمد بن مريسي الحارثي	جامعة أم القرى كلية اللغة العربية
٧	د. أحمد بن محمد الزيداني	جامعة أم ابها كلية التربية قسم علم النفس
٨	د. أسعد بن حسن مكاي	جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط
٩	د. المعتصم بالله الجوارفة	جامعة أم ابها كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط
١٠	د. حامد بن صالح الربيعي	جامعة أم القرى كلية اللغة العربية

١١	د. خالد بن سعد السليمي	جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط
١٢	د. زهير بن علي الكاظمي	جامعة أم القرى عميد كلية التربية
١٣	د. سعود السلمي	إدارة الإشراف التربوي بتعليم جدة
١٤	د. سلطان بن سعيد مقصود بخاري	جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط
١٥	د. صالح بن علي أبو عراد	جامعة أبها كلية التربية قسم التربية الإسلامية
١٦	د. ظافر بن سعيد آل حماد	جامعة أبها كلية التربية قسم التربية الإسلامية
١٧	د. عبدالقادر بن صالح بكر	جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط
١٨	د. عبدالله بن محمد الحميدي	جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط
١٩	د. عبيدالله بن صلاح اللحائني	جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط
٢٠	د. عثمان السهيمي	إدارة الإشراف التربوي بتعليم جدة
٢١	د. علي جعفر	جامعة الطائف كلية اللغة العربية
٢٢	د. فريدة البسام	جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط
٢٣	د. محمد بن حسن الشمراني	مساعد مدير إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة
٢٤	د. محمد المحسن	جامعة أبها كلية التربية قسم علم النفس
٢٥	د. هاني المقدادي	جامعة أبها كلية التربية قسم التربية الإسلامية
٢٦	د. يحيى بن عبدالله الراجعي	جامعة أبها كلية التربية قسم علم النفس
٢٧	أ. بكر بن إبراهيم بصفر	مدير عام إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة
٢٨	أ. حازم داغستاني	رئيس مشروع إستراتيجيات التدريس بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة
٢٩	أ. عواض بن مبارك الحارثي	مشرف تربوي بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة

الملحق رقم (٣)

الاستبانة في صورتها النهائية



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

أخي المشرف / المدير / الوكيل حفظه الله ورعاه

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يُجري الباحث دراسة علمية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط من كلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة، تحت عنوان:
" المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل مشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة"
وحيث إنَّ تحقيق أهداف هذه الدراسة منوط بإجاباتكم على كافة أسئلتها بكل صدق وموضوعية، للخروج منها بالنتائج والتوصيات المرجوة .
فالباحث يأمل أن تتفضلوا مشكورين بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة من وجهة نظركم الشخصية . علماً بأنَّ كافة معلومات هذه الاستبانة سوف تُعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق احترامي وتقديري.

الباحث

محمد بن خاتم بن حامد الحارثي

جوال/ ٠٥٠٣٨٦٢٤٢٨

E-mail : mkh00@hotmail.com

E-mail : mkh00@gmail.com

ص.ب/ ١٤٩٣٨

مكة المكرمة/ ٢١٩٥٥

أولاً: المعلومات الأولية:

الاسم (اختياري):

أخي الكريم يرجى قراءة الفقرات التالية ووضع علامة (✓) في الموضع الملائم

● إدارة التعليم التابع لها:

١- الرياض ٢- مكة المكرمة ٣ - المنطقة الشرقية

● المؤهل العلمي:

١ - دبلوم إعداد معلمين ٤- ماجستير
٢- بكالوريوس ٥- دكتوراه
٣-دبلوم عالي ٦- غير ذلك فضلاً حدد

● طبيعة العمل:

١- مشرف تربوي ٢- مدير مدرسة ٣- وكيل مدرسة

● سنوات الخبرة:

١- أقل من ٥ سنوات ٣- من ١٠ - أقل من ١٥ سنة
٢- من ٥ - أقل من ١٠ سنوات ٤- ١٥ سنة فأكثر

ثانياً:

المحور الأول: المعوقات الإدارية:

فيما يأتي مجموعة من العبارات والتي تمثل بعض المعوقات الإدارية لمشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة؛ أمل التكرم بالإجابة من وجهة نظرك الشخصية ، بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة لاختيارك بعد كل عبارة:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
١	ضعف متابعة المشروع من قبل وزارة التربية والتعليم					
٢	قلة دعم المشروع ماديا من وزارة التربية والتعليم					
٣	مركزية إدارة التعليم في اتخاذ القرار					
٤	اهتمام إدارة التعليم بالأمور الإدارية فقط					
٥	تشديد الرقابة الإدارية على عمل مدير المدرسة					
٦	انشغال مشرفي المشروع عن متابعة تطبيق الإستراتيجيات بأعمال إدارية أخرى					
٧	قلة متابعة مشرفي المشروع لتطبيقه في الميدان					
٨	النقص في تدريب المديرين على إستراتيجيات التدريس					
٩	قلة الحوافز المعطاة لمدير المدرسة من قبل الإدارة					
١٠	تحميل مدير المدرسة منفردا المسؤولية كاملة					
١١	محدودية متابعة مدير المدرسة لمستجدات التربية					
١٢	الخلل في توزيع وقت مدير المدرسة على أعماله اليومية					
١٣	عدم إشراك مديري المدارس في بدايات التحضير للمشروع					
١٤	غموض الأدوار المطلوبة من المدير فيما يخص المشروع					
١٥	نقص عدد الوكلاء المكلفين بالمهام الإدارية					
١٦	غموض الأدوار المطلوبة من الوكيل فيما يخص المشروع					
١٧	تأخر توفير المعلمين قبل بدء الدراسة					
١٨	التأخر الصباحي المستمر لبعض المعلمين					
١٩	قصور تأهيل بعض المعلمين تربويا					
٢٠	كثرة أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية					
٢١	ضعف تعاون أولياء أمور الطلاب مع إدارة المدرسة					
٢٢	ابنية ومرافق المدارس غير مناسبة لتطبيق المثالي المشروع					
٢٣	غموض بعض أهداف مشروع إستراتيجيات التدريس					
٢٤	احتياج المشروع للمتابعة والتقييم المستمر					
٢٥	استعجال الإدارة المدرسية جني ثمار المشروع في بدايات تنفيذه					

المحور الثاني: المعوقات الفنية:

فيما يأتي مجموعة من العبارات والتي تمثل بعض المعوقات الفنية لمشروع إستراتيجيات التدريس الحديثة؛ أمل التكرم بالإجابة من وجهة نظرك الشخصية، بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة لاختيارك بعد كل عبارة:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
---	---------	------------	-------	--------------	----------	----------------

١	نقص خبرة مديري المدارس في تقييم مسار مشروع إستراتيجيات التدريس
٢	قصور التعريف بمشروع إستراتيجيات التدريس
٣	مقاومة بعض المديرين المستجيدات في ميدان التربية
٤	ضعف الكفايات الإشرافية لدى بعض مديري المدارس
٥	ضعف الرقابة الفنية لدى بعض مديري المدارس
٦	تبرم بعض المعلمين من كل ما يجد من طرائق التدريس
٧	ضعف مستوى أداء بعض المعلمين
٨	ضعف التعاون والتنسيق بين المعلمين
٩	ضعف الرغبة لدى بعض المعلمين في تطوير مهاراتهم
١٠	ندرة اطلاع المعلمين على الدراسات والأبحاث الجديدة في التربية
١١	كثرة الإستراتيجيات المطلوب تطبيقها من المعلم
١٢	قصر فترة التدريب على الإستراتيجيات التي يتلقاها المعلم
١٣	ضباب كثير من وقت المعلم الذي لا يجيد تطبيق الإستراتيجيات
١٤	قلة تدريب المعلمين أثناء تطبيق المشروع في الميدان
١٥	اعتقاد كثير من المعلمين أنه مازال محور العملية التعليمية
١٦	قلة عدد المعلمين المُدرِّبين على إستراتيجيات التدريس
١٧	مطالبة المعلم بإنهاء جميع مفردات المقرر
١٨	نقص الخدمات الطلابية (الإرشاد الطلابي)
١٩	ندرة الحوافز المقدمة للمعلمين المطبقين لمشروع إستراتيجيات التدريس
٢٠	ضعف تعاون أولياء أمور الطلاب مع المدرسة في تبني المشروع
٢١	بناء كثير من المقررات الدراسية لا يتناسب مع بعض الإستراتيجيات
٢٢	طول المنهج في كثير من المقررات
٢٣	ضعف أساليب القياس والتقويم التي يستخدمها المعلم
٢٤	نقص الوسائل المساعدة في تطبيق المشروع
٢٥	قلة مراكز مصادر التعلم داخل المدارس

الملحق رقم (٤)

مجتمع الدراسة

بيان بمجتمع الدراسة في مكة المكرمة

م	اسم المشرف	المركز	العدد
١	حازم بن محمد زكي داغستاني	رئيس فريق الإستراتيجيات	
٢	د.محمد بن علي المسعري	رئيس قسم الصفوف الأولية	
٣	عمر بن عبدالله مغربي	رئيس قسم العلوم	
٤	د. عبدالرحمن بن عوض العمري	شرق مكة	
٥	جاسر بن محمد الشعلان	شرق مكة	
٦	عويضة بن جاري الشمراني	وسط مكة	١١
٧	صالح بن عثمان الزهراني	وسط مكة	
٨	عمر بن نايف الأحمدي	غرب مكة	
٩	فهد بن عبدالفتاح خياط	غرب مكة	
١٠	عبدالله بن محمد لبان	جنوب مكة	
١١	ياسر بن عمر بالخير	شمال مكة	
م	اسم المدرسة	عدد المديرين	عدد الوكلاء
١	السعودية الابتدائية	١	١
٢	الرحمانية الابتدائية	١	٢
٣	عمورية الابتدائية	١	١
٤	صهيب بن سنان الابتدائية	١	١
٥	جابر بن عبدالله الأنصاري الابتدائية	١	١
٦	عبدالملك بن مروان المتوسطة	١	١
٧	مصعب بن عمير المتوسطة	١	١
٨	الشيخ عبدالله الخياط	١	٢

١٠	٨	المجموع
	٢٩	المجموع الكلي

بيان بمجتمع الدراسة في الرياض

م	اسم المشرف	المركز	العدد
١	حمد بن سعد آل عتيق	رئيس فريق الإستراتيجيات	١٥
٢	حامد بن أحمد القروني	الجنوب	
٣	عبدالله بن عبدالعزيز المطلق	الجنوب	
٤	عماد بن محمد الهذيل	الروضة	
٥	علي بن محمد القحطاني	الروضة	
٦	منصور بن عبد العزيز الخريجي	السويدي	
٧	سعد بن صالح النافع	السويدي	
٨	عبدالله بن علي الحميضي	الشرق	
٩	يوسف بن محمد اليوسف	الشرق	
١٠	عبدالرحمن بن عبدالعزيز المبارك	الشرق	
١١	فهد بن عبدالله التويجري	الشرق	
١٢	محمد بن عبدالرحمن الجهيمان	الغرب	
١٣	ناصر بن محمد الماجد	الغرب	
١٤	خالد بن زيد الدريهم	الوسط	
١٥	وليد بن عبدالله النقيثان	الوسط	
م	اسم المدرسة	عدد المديرين	عدد الوكلاء
١	مجمع الملك سعود التعليمي- القسم	١	٢
٢	مجمع الأمير سلمان التعليمي- القسم	١	٢
٣	صقر قريش الابتدائية	١	١
٤	جرير الابتدائية	١	١
٥	خالد بن الوليد الابتدائية	١	١
٦	المدينة المنورة الابتدائية	١	١
٧	الرسالة الابتدائية	١	١

٢	١	مجمع الأمير سلمان التعليمي - القسم	٨
١	١	الإمام مالك المتوسطة	٩
١	١	النموذجية المتوسطة	١٠
٢	١	العاص الثانوية	١١
١٥	١١	المجموع	
	٤١	المجموع الكلي	

بيان بمجتمع الدراسة في المنطقة الشرقية

م	اسم المشرف	المركز	العدد
١	عبدالعزیز بن سالم السلامة	رئيس فريق الإستراتيجيات	
٢	ممدوح بن إبراهيم فتح الدين	رئيس قسم الصفوف الأولية	
٣	عبدالله الهدلق	رئيس قسم الاجتماعيات	
٤	خالد بن محمد الدوسري	غرب الدمام	
٥	سهيل بن عمر الغامدي	غرب الدمام	
٦	علي بن مقبل المسند	غرب الدمام	
٧	حازم بن عبدالرحمن الدريهم	غرب الدمام	
٨	عادل بن ناصر الهاجري	غرب الدمام	
٩	ماهر العفيصان	غرب الدمام	١٧
١٠	عبدالخالق بن سعيد الزهراني	غرب الدمام	
١١	محمد بن مبارك الزهراني	شرق الدمام	
١٢	مشعل بن محمد الغامدي	شرق الدمام	
١٣	سعيد بن عبدالله القحطاني	شرق الدمام	
١٤	طارق العودة	الخبر	
١٥	محمد الموسى	الظهران	
١٦	سعود بن أحمد العبيد	القطيف	
١٧	محمد الخضير	القطيف	
م	اسم المدرسة	عدد المديرين	عدد الوكلاء
١	عمر بن معاذ الابتدائية	١	٣
٢	الأمير فهد بن سلمان الابتدائية	١	٢
٣	ابن جبير الابتدائية	١	٢
٤	رواد السلام	١	٢
٥	الدمام المتوسطة	١	٣

٢	١	التهديب المتوسطة	٦
١٥	٦	المجموع	
	٣٨	المجموع الكلي	