



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

{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 بناءً 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 بناءً 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

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

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 عُيّنت 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 التّعليمي 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 والتنويع 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.