



كلية الدراسات العليا

مدى مساهمة برنامج الماجستير في التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس.

The Influence of Educational Administration Track in Birzeit University Education Masters' Program on the Professional Development of Jerusalem School Principles Graduates

إعداد:

وعد حمدي فوزي الرجبي

إشراف:

د. أحمد فتيحة

جامعة بيرزيت - فلسطين

2020



كلية الدراسات العليا

مدى مساهمة برنامج الماجستير في التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس.

The Influence of Educational Administration Track in Birzeit University Education Masters' Program on the Professional Development of Jerusalem School Principles Graduates

إعداد:

وعد حمدي فوزي الرجبي

إشراف:

د. أحمد فتيحة - رئيساً

د. رفاء الرمحي - عضواً

د. نعيم أبو الحمص - عضواً

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية (الإدارة التربوية) من كلية الدراسات العليا

جامعة بيرزيت - فلسطين

2020 م



كلية الدراسات العليا

مدى مساهمة برنامج الماجستير في التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس.

The Influence of Educational Administration Track in Birzeit
University Education Masters' Program on the Professional
Development of Jerusalem School Principles Graduates

إعداد:

وعد حمدي فوزي الرجبي

التوقيع

اللجنة المشرفة

د. أحمد فتحة - رئيسًا _____

د. رفاء الرمحي - عضوًا _____

د. نعيم أبو الحمص - عضوًا _____

2020 م

الإهداء

إلى من أفنى زهرة شبابه في تربية أبنائه، إلى من ألبسني ثوب العلم ببركة أنفاسه، إلى من زرع بداخلي
الميل العلمية وشجعني على ممارسة العلم منذ صغري، إلى قدوتي في العلم والعمل؛

أبي الحبيب حفظه الله ورعاه وأدامه سنداً لي؛

إلى من حملتني تسعة أشهر، ربما لا تتاح الفرصة دائماً أن أقول لك شكرًا، يكفي أن تعرفي يا نور العين
ومهجة الفؤاد أن لك ابنة تنتظر فرصة واحدة لتقدم لك الروح والقلب لكل ما قدمته، إلى رمز الحب
والحنان والتضحية، إلى من خضت دروب العلم بفيض تراتيل دعائها؛

أمي الحبيبة حفظها الله لي ورعاها؛

إلى المحبة التي لا تتضب، والخير بلا حدود، إلى من شاركتهم كل تفاصيل حياتي، أنتن زهرات حياتي،
تمددنها بعقب أبدي، أنتن جواهري الثمينة وكنزي الغالي؛

أخواتي حفظهن الله ورعاهن؛

إلى من هم لفؤادي مهجتي ولحياتي خير وبهاء، إلى عنوان الإخاء والإخلاص؛

إخواني حفظهم الله لي ورعاهم؛

إلى من زرع بداخلي قيم المبادئ الإسلامية، ودعواتهما كانت كفيلة بإسعادي أيامًا وسنينًا؛

جدي وجدتي حفظهما الله لي ورعاهما؛

إلى من علمني حرفًا، إلى أهل الفضل عليّ، إلى الذين غمروني بالحب والتقدير والتوجيه والإرشاد؛

أساتذتي حفظهم الله؛

إلى من شاركني مقاعد الدراسة، إلى من شاركني لحظات الفرح والسعي نحو طلب العلم؛

زملائي حفظهم الله.

الشكر والتقدير

أود التقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى المشرف القدير؛ د. أحمد فتيحة، الذي كان لتوجيهاته في كل مراحل كتابة الرسالة؛ الأثر الكبير والمميز، والذي منحني وقته الثمين للوصول إلى الدرجة العالية من الدقة في كتابة الرسالة بكل فصولها، والشكر الموصول لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل:

د. رفاء الرمحي؛

د. نعيم أبو الحمص.

كما أود التقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى د. موسى الخالدي، الذي ساعدني ووجهني كثيرًا في كتابة الرسالة.

كما أود أن أشكر كل من قدم ليّ الدعم في برنامج الماجستير في التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت، من محاضرين وأعضاء هيئة تدريس ومديرين ملتحقين أو خريجين من هذا التخصص، للمساهمة في إخراج هذه الرسالة لترى النور.

فهرس المحتويات

ث.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ح.....	فهرس المحتويات
د.....	ملخص الدراسة:
1.....	الفصل الأول
1.....	المقدمة:
3.....	مشكلة البحث:
5.....	أهداف البحث:
6.....	أهمية البحث ومبرراته:
7.....	حدود البحث:
8.....	تعريف المصطلحات:
10.....	الفصل الثاني
10.....	الإطار النظري والدراسات السابقة:
10.....	تمهيد:
11.....	أولاً: الإطار النظري:
16.....	برنامج الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت:
17.....	ثانياً: الدراسات السابقة:
17.....	دراسات تتعلق بالإدارة التربوية:
21.....	دراسات تتعلق بالتطور المهني:
24.....	التعقيب على الدراسات السابقة:
27.....	الفصل الثالث
28.....	منهجية الدراسة:
28.....	المشاركون في الدراسة:
29.....	مصادر البيانات:
29.....	أداة الدراسة:
29.....	تبرير اختيار أداة الدراسة:
30.....	صدق وثبات أداة الدراسة:
30.....	ثالثاً: الثبات الخارجي:
31.....	رابعاً: الثبات الداخلي:
31.....	إجراءات الدراسة:

33.....	طريقة التحليل:
33.....	ملخص الفصل:
34.....	الفصل الرابع.....
34.....	عرض النتائج ومناقشتها.....
34.....	التمهيد:
35.....	ملخص النتائج:
37.....	أولاً: تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة:
77.....	ثانياً: جدول عرض النتائج لأسئلة المقابلات.....
83.....	قائمة المراجع والمصادر.....
83.....	المراجع العربية:
86.....	المراجع الأجنبية:
91.....	الملحقات.....
91.....	ملحق (1): أسئلة المقابلات النهائية بعد التحكيم.....
96.....	ملحق (2): جدول يوضح المشاركين بالتحكيم.....

ملخص الدراسة:

مدى مساهمة برنامج الماجستير في التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى إسهام تركيز الإدارة التربوية في التطور المهني لخريجي جامعة بيرزيت في مدينة القدس عامة؛ ومديري ومديرات المدارس من ضمن خريجي هذا التركيز خاصة، واستكشاف مدى مساهمة هذا التخصص في تحسين مهارات واتجاهات ومعارف المديرين الخريجين منه. سعت الدراسة للإجابة عن أسئلتها الآتية: ما مدى مساهمة برنامج الماجستير في التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس؟ ما أسباب التحاق الخريجين بـ"ماجستير تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؟ ما مدى مساهمة برنامج الإدارة التربوية على تحسين اتجاهات ومعارف ومهارات المديرين الخريجين والعاملين في القدس؟ ما جوانب القوة والتطوير في ماجستير تركيز الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت من وجهة نظر الخريجين والمحاضرين؟.

وقد تشكل مجتمع الدراسة من جميع الخريجين من برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" للأعوام 2010/2009 ولغاية 2019/2018؛ وعددهم (191) خريجًا وخريجة، إلا أنه تم التركيز على مجتمع البحث الذي يختص بالمديرين في القدس والمحاضرين في جامعة بيرزيت، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، تم استخدام المقابلات شبه المنظمة كأداة للدراسة وتم تحكيمها من قبل مجموعة من المحكمين، ومن ثم إجراء مقابلة مع ثمانية من المديرين/المديرات، وأربع مقابلات مع محاضرين في جامعة بيرزيت، كما تم احتساب الثبات الخارجي للبيانات الناتجة عن المقابلات، حيث بلغت نسبة التوافق 0.82.

أظهرت نتائج الدراسة أن البرنامج يساهم في إكساب الملتحقين به اتجاهات ومعارف ومهارات تعمل على تطوير الأفراد مهنيًا، وإنشاء مناخ تعليمي ومهني يقوم على تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجالاته، كما بينت وجود دور مهم لمساقات التخصص في صقل المعرفة العلمية وفي التطور المهني، والأبحاث وحلقات البحث والرسالة التي تساهم في تخريج باحثين أكاديميين متميزين، من ناحية أخرى يعمل البرنامج على تحسين الجوانب الذهنية لدى المديرين؛ وذلك لمواجهة المشكلات التي قد يتعرضون لها في المؤسسة التعليمية، وعلى توسيع الأفكار والمدارك حول السياق التعليمي في مهنة التربية والتعليم.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية تتضمن ضرورة العمل الجاد لتطوير التركيز ليصبح تخصصًا كاملاً للإدارة التربوية، بتعديل وتطوير بعض المساقات في البرنامج؛ من حيث إضافة مساقات جديدة ذات طابع تطبيقي وعملي تتعلق بالتطور المهني للمديرين، وخرجت الدراسة كذلك بتوصيات مستقبلية؛ كضرورة إجراء دراسات مشابهة في جامعات أخرى ولتخصصات مختلفة.

Summary

The Influence of Educational Administration Track in Birzeit University Education Masters' Program on the Professional Development of Jerusalem School Principals Graduates

The study aimed at identifying the extent of the influence of Educational Administration track on the professional development of principals who graduated from Birzeit University in Jerusalem', To identify the extent to which the Educational Administration Track influences to the professional development of graduates of Birzeit University in Jerusalem in general, and school male and female principals who graduated from this track in particular, and to explore the extent that this specialization helps in improving the skills, attitudes and knowledge of principals who enrolled in it.

The study sought to answer its following questions: To what extent does the Master Program of Education "Educational Administration Track" at Birzeit University influence to the professional development of principals who graduated from it in Jerusalem? What are the reasons for graduate enrollment in the MA in Educational Administration Track at Birzeit University? To what extent does the Educational Administration Program influence to improving the attitudes, knowledge and skills of principals who graduated from it in Jerusalem? What are the strengths and development aspects of the MA in Educational Administration Track at Birzeit University from the viewpoint of the graduates and the lecturers?

The study population was formed from all graduates from the Master Program of Education (Educational Administration Track) for the years 2009/2010 until 2018/2019, with 191 male and female graduates. To achieve the study objectives, semi-structured interviews were used as a study tool that were validated by a group of arbitrators. Then the interview was conducted with eight male/female principals, in addition to four interviews with academic staff at Birzeit University. Moreover, external reliability of the data resulting from the interviews was calculated, giving a 82 % of agreement.

The results of the study indicated that the program influences to improving its enrollees attitudes, knowledge and skills that work to develop individuals professionally, and influences to establishing an educational and professional environment that develops the individuals working in its fields. Moreover, there is an important role for the specialization courses in refining scientific knowledge and in professional development, in addition to the positive impact of the scientific functions that the principle is assigned to carry out, researches, seminars and thesis, and so a distinguished academic researcher comes out. The program works on improving their mental aspects in order to face the problems that they may face in the educational institution, in addition to expanding ideas and perceptions on the educational context in the education profession.

The study ended up with a set of recommendations, the most important of which is the need to work hard to develop the track to become a full specialization of Educational Administration, to amend and elaborate some courses in the program and creating new practical courses related to the professional development of principals.

الفصل الأول

الفصل الأول

المقدمة:

تشكل الإدارة التربوية عنصرًا رئيسيًا لتطوير أداء المؤسسات التعليمية والتربوية والمجتمعية؛ وتطوير المعلمين على وجه الخصوص، فتشمل الإدارة التربوية على العديد من المساقات المطروحة التي تغطي مجالات مهمة للمؤسسات التعليمية؛ كالخطيط التربوي والقيادة التربوية وتصميم المناهج والإشراف التربوي وغيرها من المساقات، التي تساهم في تطوير خريجها مهنيًا، لينقلوا رسالة التعليم على أكمل وجه للأجيال القادمة، ولذلك لا بد من الاهتمام بمعرفة مدى إسهام برنامج الإدارة التربوية في التطور المهني لخريجيه؛ والعمل على تطوير هذا البرنامج باستمرار لمواكبة المستجدات التربوية والتطور العلمي السريع، للارتقاء بمستوى نظام التعليم في فلسطين خاصة في ظل الاحتلال، فالتعليم هو أقوى سلاح يمكن من خلاله مقاومة هذا الاحتلال المغتصب، الذي يحاول طمس هويتنا الفلسطينية والعربية من خلال التلاعب بالمناهج الدراسية.

ويعتبر التعليم من أرقى وأسمى المهن الإنسانية التي يتشرف بها كل إنسان يعمل فيها، إذ إنه رسالة ومهنة سامية، وتاريخ الأمم والشعوب قديمًا وحديثًا يبين أن مقاييس التقدم بالنسبة لأي مجتمع بشري لم تعتمد في أي وقت على حجم ما تملكه من ثروات طبيعية وطاقات مادية، وإنما فلسفة التقدم تعتمد على رصيد الثروة البشرية، ولهذا تولي كافة النظم التعليمية الحديثة إهتمامًا بالغًا بقضية إعداد المعلمين وتطويرهم مهنيًا من منطلق أن المعلم يمثل ركيزة أساسية وهامة في العملية التربوية، وأنه لو توفرت الأعداد الكافية من النوعيات الجيدة من المعلمين في نظام تعليمي ما، فإن ذلك يشير لنجاح وفاعلية ذلك النظام، ولذلك يجب الاهتمام بإعداد المعلمين من تطوير وتحديث مستمر ورفع مستواهم، لما يترتب على ذلك من أداء أفضل وفاعلية أكبر للنظام التعليمي ككل. (عبيدات، 2007).

وتحتاج العملية التربوية إلى القائد القادر على تنظيمها وتطويرها، وإدارة مؤسساتها للنهوض بمستوى أدائها والارتقاء بها نحو الأفضل، لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة، وتكمن أهمية القيادة باعتبارها الدور الأساسي الذي تقوم به في كافة جوانب العملية الإدارية، حيث تعتبر المعيار الذي يحدد من خلاله

نجاح أي مؤسسة إدارية، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، بما يحقق أهداف المؤسسة في جو من الألفة والرضا. (حداد، 2014).

كما أصبح التعليم مهنة تتطلب الإعداد الكامل لمن يقوم بها، فلا يستطيع أي شخص أن يقوم بالتعليم دون إعداد أو حتى استعداد، فأصبح لمهنة التعليم متطلبات عدة منها وجود الاستعداد والقابلية، والدراسة النظرية لمبادئ علم النفس العام والتربوي ومبادئ التربية، والمناهج وطرق التدريس، والتدريب العملي والميداني على التعليم، وبهذا فإن متطلبات التطور المهني للتعليم تؤكد أن مهنة التعليم لم تُعد عملاً يتم ببساطة ويُسر، أي بمجرد شرح المادة التعليمية بالإلقاء والتلقين، إنما يحتاج إلى تخطيط وجهد ونشاط وفاعلية وفق مبادئ وأسس علمية نفسية وتربوية، وتنمية مهنية مستمرة. (عبد السلام، 2006).

يحظى موضوع التطور المهني في الوقت الحاضر باهتمام واسع من جانب المسؤولين التربويين وغير التربويين، ليس في العالم العربي وحده بل في عديد من دول العالم المختلفة، إذ يشار إليه في أوساط علمية عديدة، ومن أهم أسس التقدم الحضاري الراهن أساسان؛ هما: الفرد من ناحية، وتنميته من ناحية أخرى، وبالتالي فإن التنمية تعتبر أداة بالغة الأهمية في تقدم الإنسان المعاصر، وقدرته على مواجهة مشكلات حياته الراهنة وتحديات مستقبله. (حوالة، 2012).

وقد كان للتغيرات العالمية المعاصرة أثرها الواضح على التنمية المهنية للقيادات التربوية، فقد أدى التقدم العلمي والتكنولوجي إلى تحول التربية، وتطوير مفهوم الإدارة وتدريب القيادات التربوية مساندة لهذه التغيرات، والتي تلقي بظلالها بكثير من التحديات على العملية التعليمية وفي مقدمتها التنمية المهنية للقيادات التربوية، كما تتطلب التحولات المعلوماتية والتكنولوجية المتسارعة وما ترتب عليها من تغييرات في السياسات التعليمية، وإحداث نقلة نوعية في مهارات الأفراد والقيادات في ميدان التربية. (العبري، 2015).

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام تركيز الإدارة التربوية في التطور المهني لخريجي جامعة بيرزيت في مدينة القدس عامة؛ ومديري ومديرات المدارس من ضمن خريجي هذا التركيز خاصة، ومعرفة كيف يساعد هذا التخصص في تحسين مهارات واتجاهات ومعارف المديرين الخريجين منه، ولتحقيق هذا الهدف ستستخدم الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتماد المقابلة كأداة للدراسة، حيث سيتم مقابلة عينة قسدية لثمانية مديريين من خريجي تخصص الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت

للأعوام 2010/2009 ولغاية 2019/2018، ومقابلة أربعة محاضرين من برنامج الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت، وذلك لمعرفة وجهات نظرهم بهذا التركيز بشكل أعمق؛ خاصةً وأنهم على إدراك كبير بالمساقات المطروحة في هذا التخصص، ومطلعين عليه أكثر من غيرهم، وذلك للتوصل إلى النقاط التي بحاجة للتطوير فيها، ليتم التمكن من تطوير المعلمين مهنيًا على أكبر قدر ممكن.

مشكلة البحث:

ازداد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية باعتبارها الأداة الرئيسة لتحقيق التنمية الشاملة، وبالتالي برزت أهمية العناية بإعداد هذه القوى وتدريبها تدريبًا مستمرًا من أجل رفع كفاءتها وزيادة إنتاجيتها، فأصبحت قضية التنمية المهنية للقيادات التربوية من القضايا المهمة التي شغلت ولا تزال تشغل المهتمين بالتعليم؛ كونها قضية تربوية لها صفة الاستمرارية. (نشوان، 2014)، كما أنه ينظر إلى التنمية المهنية على أنها مدخلًا أساسيًا مهمًا من مدخلات العملية التعليمية، لأنها تهتم بتحسين أداء القيادات التربوية وإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة لتطوير أدائهم المهني من خلال مجموعة من الممارسات والسياسات والوسائل والأنشطة، وهي عملية طويلة الأمد تتكاتف فيها الجهود البشرية والإمكانات المادية من أجل القيام بأدوارهم التعليمية ومتطلبات عملهم بكفاءة وفاعلية. (رضا، 2011)، وأصبح الحديث عن التنمية المهنية في مختلف جوانبها سمة من سمات العصر الحالي لمسايرة كل ما هو جديد في مجال المعرفة والاكتشافات، فمن خلالها يتم تحديث معارف القيادات التربوية وصقل خبراتهم ومهاراتهم، ورفع كفاءاتهم، وبالتالي تطوير العملية التعليمية. (الحراشة والنوباني، 2012).

ويتطلب تطوير العملية التربوية من القائمين والمُعدين لها وضع الأسس العلمية اللازمة لتحسين عملية التربية والتعليم، كما ويعتبر الخريجون من برنامج الدراسات العليا في "تركيز الإدارة التربوية" جزء من القائمين على العملية التعليمية والتربوية، حيث يلتحق سنويًا ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية العشرات من الطلبة؛ يكون معظمهم من العاملين في مجالات التربية والتعليم، لأن هذا البرنامج يترك تأثيرًا على الحياة المهنية للطلبة الخريجين منه، ويتمثل هذا التأثير بالعلاقة بين المواد النظرية والجانب العملي في مجالات التربية والتعليم والتراكم المعرفي، حيث يعمل هذا البرنامج على تطوير قدرات المنتسبين له من خلال المساقات المختلفة المطروحة، والتي تنمي قدرات المتعلم، وتطورها بما فيه منفعة للمهنة التعليمية

وتطوير أداء الخريجين مهنيًا في حياتهم العملية، كما أود الإشارة -حسب علم الباحثة- إلى ندرة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

ويُعد تطوير الدراسات العليا من أولويات اهتمام الجامعات، نظرًا لما تقوم به من إمداد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة التي بدورها تتولى المناصب القيادية المتخصصة، مع التركيز على ضرورة إعادة تقييم ومراجعة وبناء برامج الدراسات العليا؛ نتيجة الحاجة إلى زيادة التجارب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية والثقافية. (القرشي والثبيتي، 2011)، وبما أن هدف تقييم البرامج التربوية هو مساعدة المؤسسات التربوية على تطوير برامجها من خلال مراجعة هذه البرامج بشكل مستمر، واستخدام تلك النتائج لتطوير البرامج المختلفة.

وترى الباحثة أن التطور المهني يمثل أحد المقومات الأساسية في صقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية؛ في جوانبها العلمية، العملية، السلوكية والفنية، كونها وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومهارات ومبادئ وقيم تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي وسيلة تدريبية تمد الإنسان بالطرق العلمية الحديثة والأساليب المتطورة لتحقيق الأداء الأمثل في العمل.

ومن المهم الإشارة إلى أن بعض الخريجين كانوا يشيرون إلى أن مدى مساهمة برنامج ماجستير الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت في تطويرهم المهني كان محدود، في حين أن آخرون كانوا يشيرون بدور البرنامج في تطويرهم المهني، وأشار مشرفي على الرسالة في إحدى المحاضرات على ضرورة أن تعمل الرسالة على تبين آراء الخريجين بمدى مساهمة هذا البرنامج في تطويرهم المهني، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة، ومن خلال دراستي للمسابقات المطروحة والأبحاث التي قمت بعملها على مدار السنتين الماضيتين في برنامج ماجستير الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت؛ لاحظت مدى التطور الكبير الذي مررت فيه على المستوى الشخصي والبعد المهني، بالإضافة لتمييز فئة لا بأس بها من خريجي هذا التركيز من جامعة بيرزيت بشكل عام، وتطويرهم وترأسهم إدارة العديد من المدارس، وهناك شواهد كثيرة في التطور المهني لخريجي برنامج ماجستير التربية، وأخص بالذكر "تركيز الإدارة التربوية"، حيث أكملوا دراساتهم العليا للدكتوراة بجامعات مرموقة في الدول العربية والأوروبية؛ وتطويرهم كباحثين أكاديميين متميزين، وناشرين لمقالات وأبحاث في مجلات علمية عالمية ومحكمة، ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة لتكون منبرًا لتشجيع وتوجيه العاملين في مجال التربية والتعليم للالتحاق بهذا البرنامج؛ لتطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، ومعرفة رأي الخريجين والمحاضرين في هذا البرنامج وعن مدى

مساهمته في التطور المهني للخريجين منه، وتسليط الضوء على نقاط القوة في "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت، ونقاط التطوير المقترحة من وجهة نظر الخريجين والمحاضرين في هذا التركيز، بهدف الارتقاء بالعملية التربوية في مؤسساتنا التعليمية، وبالتالي تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما مدى مساهمة برنامج الماجستير في التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما أسباب التحاق الخريجين بـماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؟
- 2- ما مدى مساهمة برنامج الإدارة التربوية على تحسين اتجاهات ومعارف ومهارات المديرين الخريجين والعاملين في القدس؟
- 3- ما أثر تركيز الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت على التطور المهني للمديرين من خريجي هذا التركيز؟
- 4- ما جوانب القوة والتطوير في ماجستير تركيز الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت من وجهة نظر الخريجين والمحاضرين؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

- 1- التعرف على مدى مساهمة برنامج الماجستير في التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس.

وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- 2- التعرف على أسباب التحاق الخريجين بـماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت.

3- التعرف على مدى مساهمة برنامج الإدارة التربوية في تحسين اتجاهات ومعارف ومهارات المديرين الخريجين والعاملين في القدس.

4- التعرف على أثر تركيز الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين من خريجي هذا التركيز.

5- التعرف على جوانب القوة والتطوير في ماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت من وجهة نظر الخريجين والمحاضرين.

أهمية البحث ومبرراته:

استمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي تناوله؛ فإن الإدارة التربوية هي إحدى التخصصات التي تعمل على تحسين العملية التعليمية وتطبيق كل ما هو جديد، ويصب هذا البرنامج في مصلحة تحقيق فعالية أكبر في مجال التعليم والتعلم، حيث يستهدف هذا البرنامج النهوض بالعملية الإدارية التربوية وتحسين مستوى الخدمات التعليمية والإدارية، ويعمل هذا البرنامج أيضاً على إكساب الملتحقين به اتجاهات ومعارف ومهارات تعمل على تطويرهم مهنيًا، وإنشاء مناخ تعليمي ومهني يقوم على تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجالاته، حيث إن هذا التخصص ليس حكرًا لمهنة واحدة؛ فهو يخدم المعلم، المدير، المركز والمشرف. كذلك احتوى هذا البحث على قدر كبير من المصادقية خاصة وأن عينة الدراسة من أرض الواقع، حيث إن خريجو التخصص عرفوه عن قرب، وبالتالي فإن وجهات نظرهم ستكون واقعية، بالإضافة إلى المقابلات التي ستتم مع المحاضرين الذين يعلمون هذا التخصص ويعرفونه عن كثب.

يؤمل أن تستفيد الجهات الآتية من البحث:

- **الطلبة:** هم محور العملية التعليمية، وكل تطوير واستحداث في مجال التربية يصب في سبيل تحسين تحصيلهم الأكاديمي، وعند دراسة مدى إسهام برنامج الإدارة التربوية في تطوير المعلمين سيتم دفع المعلمين نحو الالتحاق ببرامج الدراسات العليا، وبالتالي انعكاس ما يتعلمه المعلم على سلوكياته الصفية مع طلابه، وتحفيزهم ودفعهم نحو التعلم.

- **برنامج الماجستير في كلية التربية:** من خلال الوقوف على نقاط القوة والتميز في برنامج الماجستير في جامعة بيرزيت؛ وتوجيههم نحو النقاط التي تحتاج للتطوير في السنوات القادمة؛ بناءً على وجهة نظر الخريجين والمحاضرين في هذا التخصص.
 - **التربويون:** حيث سيكون هذا البحث منبرًا ومرجعًا للأبحاث وصناع القرار في المجال التربوي في السنوات القادمة، ومن خلال التوصيات التي سيتم كتابتها بعد الانتهاء من هذه الدراسة.
 - **المديرون:** هم أصحاب التأثير في سلوك المعلمين وأصحاب القرارات المدرسية، ويتم صقل مهاراتهم القيادية والإدارية من خلال لفت نظرهم إلى مدى مساهمة برامج الماجستير في تطوير معارف ومهارات الخريجين منها، وتشجيعهم على الالتحاق بها، خاصةً وأن عينة البحث ستكون من المديرين الخريجين من هذا البرنامج.
 - **المعلمون:** يقع على عاتق المعلمين القيام برسالة التعليم على أكمل وجه، خاصةً وأنهم أكثر من يقضي الوقت مع الطلاب والأقرب لهم في المدرسة، ولذلك تقوم دراستي باستعراض أهمية الالتحاق ببرنامج الإدارة التربوية بعد تسليط الضوء على مساهمة هذا البرنامج؛ في تطوير مهارات وقيم خريجها مما يشجع المعلمين على الالتحاق بهذا البرنامج.
- كما أود الإشارة إلى ندرة الأبحاث السابقة -حسب علم الباحثة- التي تناولت هذا الموضوع، ولم يُعطَ حقه في مجال الأبحاث العلمية، ولم تحظى العلاقة بين برنامج الإدارة التربوية والتطور المهني لدى الخريجين بالبحث الوافي، وليظهر أهمية ومدى الحاجة للالتحاق بهذا البرنامج.

حدود البحث:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية :

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الحالية في العام الدراسي 2020/2019.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية في مدينة القدس.

الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة الحالية على المديرين الخريجين من ماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت من العام الدراسي 2010/2009 ولغاية 2019/2018؛ ومحاضري هذا البرنامج.

الحدود الموضوعية: تبحث الدراسة الحالية عن مدى مساهمة برنامج الماجستير في الإدارة "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج.

تعريف المصطلحات:

ظهرت في الدراسة مجموعة من المصطلحات المهمة، والتي تم تعريفها لتوضيح المقصود منها؛ وتتلخص هذه المصطلحات فيما يلي:

برنامج الإدارة التربوية (إجرائياً): جميع المساقات المطروحة التي وضعت ضمن برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت، بالإضافة إلى أهداف ورؤية ورسالة هذا البرنامج.

التطور المهني: هو تطوير دور شخص ما في أداء مهمته بشكل مهني، أي إكسابه الفئيات والخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائه المهني، وتحقيق النمو المهني، والتطور المهني للعاملين في ميدان التربية والتعليم والمبني على أسس الإدارة التربوية. (Monanyi, 2012).

التطور المهني (إجرائياً): هو اكتساب الفرد للمعارف والمهارات والقيم؛ نتيجة تخرجه من ماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت.

المعارف: هي نتاج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات أو تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها، وتكرار تطبيقها في الممارسات؛ مما يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة. (الملكوي، 2007).

المهارات: هي القدرة على اتخاذ القرارات؛ والقدرة على توجيهه وقيادة المرؤوسين، وتتضمن هذه المهارات؛ المهارات البشرية على اختلافها، والمهارات التقنيّة، المعرفة، الخبرة الكافية، القدرة على تحفيز الموظفين، التفاعل معهم بشكل إيجابي، القدرة على تطوير الأفكار وتنفيذها على أرض الواقع. (الحلو، 2010).

الاتجاهات: تنظيم مكتسب، له صفة الاستمرار النسبي للمعتقدات التي يعتقدتها الفرد؛ نحو موضوع أو موقف، وبهيئته للاستجابة؛ باستجابة تكون لها الأفضلية عنده. (منصور، 2001).

الخريجون (إجرائياً): الطلبة الذين حصلوا على درجة الماجستير في "تركيز الإدارة التربوية" من جامعة بيرزيت حسب شروط الجامعة من العام الدراسي 2010/2009 ولغاية 2019/2018، ويعملون في مجالات التربية والتعليم.

جامعة بيرزيت: مؤسسة أكاديمية فلسطينية عربية؛ تأسست عام 1942م، يُشرف عليها مجلس أمناء مستقل؛ يقرر سياساتها ويتحمل مسؤولياتها، وهي المنشأة الأولى للتعليم العالي في فلسطين. (دليل الدراسات العليا في جامعة بيرزيت، 2019).

الفصل الثاني

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تمهيد:

يتناول الفصل الثاني للبحث قسمين رئيسيين، القسم الأول؛ يتناول الإطار النظري للبحث؛ فيوضح مفهوم الإدارة التربوية وأهدافها وأهميتها، ثم يستعرض مفهوم التطور المهني من حيث المفهوم والأهداف والأهمية وإستراتيجيات التطور المهني، كما يستعرض القسم الأول نبذة عن برنامج ماجستير الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت. أما القسم الثاني من الفصل الثاني؛ فيتناول مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة التربوية والتطور المهني، والتعقيب على هذه الدراسات وربطها بالدراسة الحالية.

أولاً: الإطار النظري:

الإدارة التربوية:

ظهرت فكرة الإدارة التربوية بصفقتها ميداناً معرفياً، ونوعاً من أنواع المهن في القرن العشرين للميلاد، وتحديداً في العقد الثاني منه، وتأثرت الإدارة التربوية بالحركة الإدارية العلمية التابعة للمفكر تايلور؛ مما أدى إلى انتقال الإدارة التربوية من الحالة الإدارية التقليدية إلى إدارة علمية تسعى إلى حل المشكلات عن طريق الاعتماد على التفكير، التحليل والموضوعية. كما ظهرت الإدارة التربوية بصفقتها علماً مستقلاً في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946م، فزادت الدراسات والأبحاث الخاصة بهذا النوع من الإدارة مع مرور الوقت، ومن ثم انتشرت الإدارة التربوية في أوروبا وتحديداً في بريطانيا، ووصلت لاحقاً إلى الاتحاد السوفيتي، وانتشرت في كافة أنحاء العالم. (بواب، 2015).

هذا وقد تطور علم الإدارة كغيره من العلوم الأخرى، تطوراً متنامياً مرتبطاً بتطور الفكر الإداري، وقد كان علم الإدارة منذ نشأته الأولى مرتبطاً بالوجود الإنساني؛ وأصبح ينظر إليه كعلم له أسسه وكيانه بالرغم من ارتباطه بالعلوم الأخرى؛ كعلم النفس، علم الاجتماع وعلم الاقتصاد وغيرها من العلوم، كما أصبحت الإدارة علماً متخصصاً؛ له أصوله ومبادئه ونظرياته، لا يعرفها ولا يتمكن من توظيفها من لم يؤهل لها بأعلى المستويات، والعملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال، أو ممارسة الرئاسة؛ بل هي قيادة للجماعات تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة التأثير في سلوك الآخرين. (الدويك، 2002).

فالإدارة التربوية عامل رئيس في إعداد المعلم للقيام بمهامه الميدانية، خاصة وأن جوهر الإدارة التربوية هو إنجاز الأعمال المختلفة والعديدة بأساليب بسيطة، فتنفيذ إستراتيجية معقدة على سبيل المثال لا الحصر؛ يتم بواسطة معرفة أسباب القيام بها، ومن ثم دراسة المشكلات التي تعمل الإستراتيجية على حلها، والتأكد من نجاحها، ويستمد المدرسون والقادة التربويون هذه الخطوات من البحث في جوهر العمليات القابلة للعمل، ومن التعامل مع القضايا التعليمية، ومن الإتصال مع الإدارة المدرسية، ولا يقتصر الأمر على المعلمين فقط، فالإدارة المدرسية تستمد القدرة على فهم المدرسين وقدراتهم ومهاراتهم المختلفة، وتقديم الدعم لهم من خلال الإدارة التربوية. (Dixon, 2014).

ومن المهم إدراك أن دور برنامج الإدارة التربوية لا ينحصر في جزئية أو في مجال معين من حيث التطور المهني، فكما تتنوع مساقات الإدارة التربوية؛ تتنوع معها المجالات التي يتلقى فيها منتسبو الإدارة التربوية بين المواد والنظريات التي تؤدي إلى تقدمهم مهنيًا ووظيفيًا، خاصة في الكفايات التعليمية والوظيفية من الناحية المعرفية، وتتضمن مساقات الإدارة التربوية المواد المتعلقة بالتطور السلوكي والاجتماعي، فيعمل هذا البرنامج على تطوير كفاءات منتسبيه التعليمية، ومن أجل مواجهة حاجة

المنتسبين المتصلة بالجانب المعرفي من الكفاءات التعليمية تستخدم وسائل إشرافية معينة؛ مثل: الندوات التربوية، الاجتماعات الفردية والجماعية، النشرات التربوية وحث المعلمين على القراءات المهنية، ولزيادة فعالية هذه الوسائل لا بد من أن يكون واضعي المساقات مطلعين على المستجدات التربوية. (محمد، 2011).

كما وتشكل الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية لأنها تعمل على تحفيز بقية العناصر الأخرى المادية والبشرية وتنشيطها، وهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط التربوي، ولقد تغير مفهومها عن المفهوم التقليدي؛ حيث كان ينظر إليها على أساس أنها تركز على البداهة أو الخبرة أو المقومات والسمات الشخصية التي يمتلكها الإداري، وأن وظيفتها هي المحافظة على النظام المدرسي، وتنفيذ الجدول المدرسي المحدد من قبل السلطات الأعلى، وحصر الغياب الخاص بالمعلمين والتلاميذ والإداريين والمستخدمين، والاهتمام بتحفيظ المواد الدراسية للتلاميذ، إلى المفهوم الحديث الذي ينظر للإدارة على أنها وسيلة لتنمية شخصية المعلم، وأنها تركز على أصول علمية وأخلاقية وأنها ذات جانبين إداري وفني. (طافش، 2004).

فالإدارة المدرسية جزء لا يتجزأ من الإدارة التربوية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، والمنفذ لسياسة الإدارة التربوية التي حددت دور المدير كدور أساسي في الإدارة المدرسية، ومن التعريفات الحديثة للإدارة المدرسية تعريف تيسير الدويك (2002)؛ حيث عرفها على أنها "مجموعة من العمليات المتكاملة والخطط التي يشرف على ممارستها مدير مُعد إعداداً خاصاً، وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحددة"، فلقد ورد في هذا التعريف أن المدير هو القائم على الإدارة المدرسية؛ ووضع شروط لازمة لممارسة دوره، واعتبر الإدارة المدرسية كنظام فرعي للنظام الكلي وهو الإدارة التعليمية أو التربوية.

كما أشار الدويك (2002)؛ بأن العلاقة بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية كعلاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، بمعنى أن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التربوية وصورة مصغرة لتنظيماتها، وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بينهما، وأنهما يدوران حول محور واحد؛ هو التربية والتعليم، حيث أن الإدارة المدرسية تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية، بينما تختص الإدارة التربوية برسم تلك السياسة ومساعدة الإدارة المدرسية مالياً وفنياً في تنفيذها والإشراف عليها؛ لتضمن سلامة هذا التنفيذ، وكلما كانت العلاقات التنظيمية بين الإدارة التربوية والإدارة المدرسية واضحة؛ تتحدد فيها خطوط السلطة والمسؤولية، وبالتالي فإن ذلك يساعد على تنفيذ السياسة التربوية بصورة أفضل.

وتقوم إدارة التربية والتعليم على المستوى الإقليمي بمسؤولية الإشراف الفني والإداري والمتابعة والرقابة على الإدارة المدرسية، لضمان تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية فضلاً عن الاهتمام بالشؤون المالية كإعداد الميزانية وتنظيم مرتبات المعلمين وعلاواتهم وترقياتهم والمشتريات والمناقصات وتوفير الأبنية المدرسية بالتعاون مع الإدارة التربوية على المستوى الوطني؛ والإشراف عليها وصيانتها. ومن هنا فإنه لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التربوية، لأن شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمي كله، ولأن الإدارة المدرسية ليست كياناً مستقلاً بذاته؛ بقدر ما هي جزء من الكيان الأكبر وهو الإدارة التربوية. (طافش، 2004).

ويتضح مما سبق؛ أن الإدارة التربوية علم كغيره من العلوم، تطور مع تطور الفكر الإداري؛ وله أصوله ونظرياته ومبادئه، والالتحاق ببرنامج الإدارة التربوية يساهم في التطور المهني للخريجين منه، كتطوير معارفهم ومهاراتهم من خلال الانخراط فيه، ودراسة مساقاته المتنوعة والمتعلقة بالإدارة المدرسية أيضاً بشكل مباشر، فالإدارة المدرسية جزء لا يتجزأ من الإدارة التربوية، ولهذا يقوم برنامج الإدارة التربوية على إعداد مدير كفؤ؛ والعمل على تطويره مهنيًا؛ بحيث يكون قادرًا على قيادة العملية الإدارية المدرسية بشكل أفضل في ظل مواكبة التطورات والمستجدات التربوية.

التطور المهني:

يتنامى الوعي بين التربويين يوماً بعد يوم بأهمية إدراك العاملين في العملية التربوية والتعليمية لأسس ونظريات ومبادئ الإدارة التربوية من خلال الالتحاق بالجامعات والمعاهد، ومن ثم العمل على التطور المهني للقيادات التربوية الميدانية من مديري مدارس ومشرفين تربويين ومعلمين، حيث يمثل التطور المهني أحد المنطلقات الأساسية في تسريع عملية التغيير التربوي بل وإحداثها أحياناً، كما أنه يُعد أداة فاعلة في ترجمة خطط تطوير العمليات التعليمية التي تتبناها المؤسسة التربوية على أرض الواقع، حيث يهدف التطور المهني في الدرجة الأولى إلى تكوين عناصر بشرية ذات قدرات عالية، تدفع عجلة التغيير وتدعمه، وتسير به إلى الأمام من خلال تطوير مهارات المعلمين ومديري المدارس، وإتاحة المعلومات التربوية الحديثة لهم، وتبصيرهم بالاتجاهات التربوية الجديدة. (بواب، 2015).

ويشير مفهوم التطور المهني بصورة عامة إلى تطوير دور شخص ما في أداء مهمته بشكل مهني، أي إكسابه الفئيات والخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائه المهني، وتحقيق النمو المهني، والتطور المهني للعاملين في ميدان التربية والتعليم والمبني على أسس الإدارة التربوية، وكل هذا يوضح أن هذا التطور يجب أن يكون قائماً على التفاعل مع المدرسة، وينطلق من الجهود التعليمية المعتمدة على التحليل التعاوني لعمل الطلبة، ومعتمداً على النتائج أو على مخرجات التعليم، ويستند إلى المعايير وغنى المحتوى، ويركز على المدرسة. (Monanyi, 2012).

كما يعرف التطور المهني للمعلم على أنه عملية يتم بها تزويد المعلم بالقدرات اللازمة لتعلمه في مهنته ووظيفته، بالإضافة إلى تزويده بالمعارف والمهارات مع إتاحة الظروف المناسبة له بهدف تحسين وتطوير مهاراته وخبراته مدى حياته المهنية، مع ضرورة أن ينتج عنها تحسن في تعلم الطلبة. فالتطور المهني عملية مكتسبة تكون من خلال انتساب المعلم لإحدى الجامعات في برنامج الدراسات العليا، ليتمكن من تطبيق المفاهيم العلمية الحديثة عملياً وميدانياً، فعملية التطور المهني تكمن في الالتقاء بين المعلومات النظرية والتطبيق العملي لهذه النظريات على أرض الواقع؛ خاصة في المؤسسات التعليمية. (طاهر، 2010).

أما التطور المهني المتعلق بالمعلمين فقد أورد سكوت (2002, Scott) تعريفاً محدداً يشير إلى أنه عبارة عن البرامج التي تقدم لأعضاء الهيئة التدريسية؛ وذلك بغرض الارتقاء بالمستويات الفردية والإدارية والأكاديمية والشخصية لهم، من خلال الفعاليات التي خطط لها بشكل جيد، من أجل تزويد الإدارة المدرسية وأعضاء هيئة التدريس بالفرص المتعددة، لتطوير معارفهم ومهاراتهم، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية، بالإضافة إلى تطوير الكفاءة الإدارية للإدارة المدرسية، مما ينعكس إيجابياً على مستويات التحصيل والأداء الأكاديمي للطلبة.

ومن أهم مبررات التنمية المهنية للمعلم، الثورة المعرفية والتفجر المعرفي في جميع مجالات العلم والمعرفة، فقد ساهمت ثورة الإتصالات في انتشارها واتساع نطاقها؛ في مجال تقنيات المعلومات والإتصالات، وأدت إلى أن يكون العالم مدينة صغيرة تنتقل فيها المعارف المستجدة بسرعة هائلة، ومسؤولية المعلم وتعددية أدواره في المجال التعليمي، فكان ملقناً للمعلومة ومصدرها، لكنه أصبح الآن مساعداً للمتعلم على استكشافها من خلال طرق تدريسية متطورة ومعاصرة، فالمستجدات المتسارعة في مجال إستراتيجيات التدريس والتعلم؛ تتطلب من المعلم مواكبة ذلك، والتوجه العالمي نحو التقيد بالجودة الشاملة للعملية التعليمية، ومواكبة كل ما هو جديد ومتطور في العملية التعليمية وتطبيقه وفق المعايير الدولية. وتعد الأنظمة التعليمية وتنوع أساليب التطوير والتعلم الذاتي وفق التطور والتنوع في التقنيات المعاصرة؛ يجب على المعلم مواكبته. (المدبولي، 2002).

ويهدف التطور المهني إلى رفع مستوى المهارة في المجالات المختلفة للقيام بمهارة الإدارة وخدمة المجتمع، واكتساب المعلومات اللازمة للتعامل مع مستحدثات تكنولوجيا التعليم والتعلم واستخدامها وتقنياتها في التعلم الذاتي والمستمر، واكتساب المعلومات والمهارات عن التقويم وبناء الوسائل الحديثة، وتوفير المناخ المناسب للمعلمين للتعرف إلى قدراتهم وتبادل خبراتهم في نفس المدرسة والمدارس الأخرى. (حداد، 2004).

وهناك مجالات متعددة للتنمية المهنية تسعى لتنمية المعلم مهنيًا في كافة الجوانب، ورفع مستواه تربويًا، أكاديميًا، ثقافيًا واجتماعيًا، والتجديد والتحديث في المجال الأكاديمي التخصصي، ومجال العلاقات الإنسانية والإرشاد والتوجيه الطلابي والتفاعل والتواصل في المواقف التعليمية، ومجال الأداء التدريسي

واستخدام كل ما هو معاصر ومتطور في إيصال المعلومة، ومجال البحث العلمي والإشراف الأكاديمي، ومجال التنمية والتطوير الذاتي والتقييم والتقويم الذاتي، ومجال توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال التعليمي، ومجال الالتزام بأخلاقيات المهنة وتعديل السلوكيات والاتجاهات في إطار العمل التربوي، ومجالات تقييم وتقويم المتعلمين وتطبيق الحديث المتطور في أساليب التقييم ومجالات تصميم المناهج التعليمية؛ وتطويرها وفق المستجدات المعاصرة في المعرفة والمعلومة. (الطاهر، 2010).

وتتمثل مجالات النمو المهني أيضا في تحسين الأساليب والمهارات، وإتقان استخدام الوسائل التعليمية، والتخطيط والعناية بالطلبة ورعايتهم، ومن أهم مجالات التطور المهني، المعلومات والمعارف والكفاءات الإدارية، والكفاءات الأدائية والسلوكية التي يحتاج إليها المعلم لتحقيق الأداء الفعال، بالإضافة للقيم والاتجاهات والقناعات والأخلاق المتصلة بمهنة التعليم. (حسب الله، 2000).

وزدادت الحاجة إلى التطور المهني في واقع الأمر مع ازدياد التحديات وتنوعها في الميدان التربوي، والتي تتطلب من المعنيين بهذا المجال سواء معلمين أو مديري مدارس أو مشرفين تربويين العمل على تهيئة البيئة التعليمية التعلمية المناسبة للطلاب. فالتطور المهني هو مصدر لمساعدة المعلمين، وهو أيضا أداة لتطبيق خطط التطوير التي تؤثر بدرجة عالية على ما يؤديه في الصف الدراسي، والذي بدوره يؤثر بدرجة قوية على تحصيل الطلبة من ناحية أخرى، وفي إطار مطالبة كثير من التربويين بأن يكون الطلبة متعلمين طوال الحياة، فإن المعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين؛ مطلوب منهم أن يكونوا متعلمين طوال حياتهم المهنية؛ لكونهم الميسرين لتعلم الطلبة والمساعدين لهم في اكتساب الخبرات التعليمية. (العامري، 2015).

ويتضمن التطور المهني عقد دورات تدريبية، لمختلف أنواع برامج التدريب، مع التركيز على عدد ساعات هذا التدريب، وعرض نماذج تدريب، ونماذج ورش العمل، وبحوث التطور المهني المكثفة والمستمرة، والتي تبين فعالية أداء المدرسين، وتشمل التجارب الرسمية؛ مثل: حضور الاجتماعات المهنية، التوجيه والتجارب غير الرسمية؛ مثل: قراءة المنشورات المهنية، مشاهدة الأفلام الوثائقية ذات الصلة الأكاديمية، تزويد المدرسين بالمعارف، المهارات، السلوكيات والمواقف التي يحتاجون إليها؛ لأداء مهامهم بفاعلية في الفصول الدراسية والمدرسة والمجتمع ككل. (Monany, 2012).

وحتى يؤدي التطور المهني الدور المنشود؛ والهدف المرجو منه، لا بد وأن يمتلك خصائص تمكنه من ذلك، وأهم هذه الخصائص للتطور المهني؛ أنه عملية مستمرة مدى حياة المعلم المهنية، تشتمل على التدريب، الممارسة وإتاحة الفرص أمام المعلمين للتأملات الفردية، حيث تنفذ داخل المدرسة وأثناء عمل المعلمين، فتجعل من المدارس مجتمعات تعلم مهني، ويتم تحقيقها من خلال المشاركة، وإتاحة الفرص للتعاون وتشجيع دعم مبادرات المعلمين داخل المدرسة، كما أن النمو المهني يقوم على أساس المعرفة العلمية للتدريس، شاملاً بذلك طرق وأساليب بناءة في التدريس والتعلم، حيث يُنظر إلى المعلم على أنه شخص مهني، ومتعلم بالغ في آن واحد، ولا بد من أن تملك عملية التطور المهني وقتاً منتظماً للمتابعة

وتقديم الدعم، وأن تكون متاحة لجميع المعلمين، وشاملة لجوانب التنمية المهنية كلها، وتحترم القدرات الذهنية والقيادية للمعلمين. (مدبولي، 2002).

وهناك عدة وسائل يمكن من خلالها تنمية المعلمين والمديرين وتطويرهم مهنيًا؛ منها ما يكون أثناء الخدمة، ومن هذه الوسائل؛ الدراسة الذاتية، الدروس التوضيحية، الزيارات المتبادلة بين المعلمين، حلقات النقاش، الاجتماعات، الورشات التعليمية؛ الزيارات الميدانية والصفية، التدريس المصغر والدراسات العليا. (الديب، 2007).

ويتضح مما سبق؛ أنه توجد حاجة ملحة إلى التطور المهني للعاملين في المؤسسات التعليمية؛ كالمعلمين والإداريين، خاصة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، فلا بد من السعي إلى تطويرهم مهنيًا في كافة الجوانب، كرفع مستواهم الأكاديمي والتربوي ومهاراتهم في البحث العلمي وتوظيف التكنولوجيا، وتطوير مهاراتهم على استخدام الوسائل التعليمية الحديثة والمحوسبة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال انخراطهم ببرامج تسهم في هذا التطور المهني، وأحد هذه البرامج؛ برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت.

برنامج الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت:

تقوم رسالة جامعة بيرزيت على توفير بيئة مستنيرة ذات استقلالية تتيح حرية الفكر والتعبير، وتحفز التميز والإبداع والابتكار والريادة في التعليم والتعلم والبحث، لرفد المجتمع بالكفاءات والمعارف التي من شأنها قيادة التغيير، وتستند رؤيتها على أنها مؤسسة ريادية بكافة مكوناتها؛ تساهم في الإنتاج المعرفي في بعيده الوطني والعالمي، وتقع الجامعة على مشارف بلدة بيرزيت التي تبعد حوالي (20) كيلو متر شمال غرب مدينة القدس، وتمتاز بيرزيت بطقسها المعتدل وجبالها المكسوة بأشجار الزيتون، كما أنها ترتفع (850) عن سطح البحر، وتبلغ مساحة الحرم الجامعي (800) دونماً، يحتضن الحرم الجامعي (25) مبنى رئيسي، (4) مكتبات، مسرح، مرصد وملعب رياضة. وتعتبر جامعة بيرزيت من أهم الجامعات الفلسطينية التي تعمل على تطوير المعلمين مهنيًا من خلال تفعيل برنامج الماجستير في التربية عام (1994)؛ بعد تجميده أثناء الانتفاضة الفلسطينية الأولى، حيث تقدم كلية التربية برنامجًا دراسيًا يمنح درجة الماجستير في "تركيز الإدارة التربوية". ويهدف البرنامج إلى إعداد وتأهيل التربويين للعمل في مجالات التربية المختلفة بما يتلاءم والاحتياجات المحلية؛ كمعلمين وموجهين وإداريين وباحثين في النظام المدرسي والتربوي، ويتكون هذا البرنامج من (36) ساعة معتمدة، منها (30) ساعة معتمدة على شكل مساقات أكاديمية في المواد الأساسية ومواد التركيز، و(6) ساعات معتمدة على شكل رسالة أو حلقتي بحث، ومن أهم مساقات ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت (مبادئ الإدارة التربوية، القيادة التربوية، التخطيط التربوي، الإشراف التربوي، التربية والمجتمع في البلاد العربية،

الأسس النفسية للتربية، تصميم المناهج والتعليم، مناهج البحث في التربية 2+1، القيادة والإشراف التربوي؛ وغيرها الكثير من المساقات التي تساهم في تطوير خريجها. (دليل الدراسات العليا في جامعة بيرزيت، 2019).

وفي هذا البحث تم دراسة مدى مساهمة ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في التطور المهني للمديرين الخريجين من جامعة بيرزيت؛ والتوصل إلى النقاط التي هي بحاجة للتطوير في هذا البرنامج، بناءً على وجهة نظر الخريجين والمحاضرين في هذا البرنامج، وفي ضوء عدد من الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها.

ثانياً: الدراسات السابقة:

ومما سبق؛ تنبع أهمية معرفة مدى إسهام برنامج الإدارة التربوية في التطور المهني للارتقاء بمستوى التعليم الفلسطيني، ولذلك تم الرجوع إلى الدراسات السابقة لتكون مرجعية لبناء هذا البحث، وعلى الرغم من قلة الدراسات السابقة التي تتناول موضوع مساهمة برنامج الإدارة التربوية في التطور المهني -على حد علم الباحثة- إلا أنني حاولت جاهدة جمع أفضل وأحدث الدراسات المرتبطة بهذا الموضوع، وتم تقسيم الدراسات السابقة لمحورين أساسيين، المحور الأول؛ يتناول الدراسات التي تتعلق بالإدارة التربوية، والمحور الثاني؛ يتناول الدراسات التي تتعلق بالتطور المهني.

دراسات تتعلق بالإدارة التربوية:

توصلت العديد من الدراسات إلى أن برامج ماجستير الإدارة التربوية تساهم بدرجة عالية في تطوير خريجها مهنيًا، وعلى المستوى المحلي جاءت دراسة شلالدة (2016)؛ بهدف معرفة مدى إسهام برنامج ماجستير الإدارة التربوية في التطور المهني لطلبة جامعة النجاح الخريجين منهم والملتحقين بالبرنامج، فتم إجراء هذه الدراسة بهدف التعرف على كيفية مساعدة تخصص الإدارة التربوية في تحسين أداء العاملين في مهن التربية والتعليم، والتعرف على دوره في الحد من المشكلات التي تواجه هؤلاء العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج النوعي، واعتمد الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات للدراسة، وشملت عينة الدراسة (161) طالبًا وطالبة من الملتحقين والخريجين من تخصص الإدارة التربوية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ أن تخصص الإدارة التربوية يساهم بدرجة عالية في التطور المهني لدى الطلبة الملتحقين بالبرنامج والطلبة الخريجين، حيث يعمل هذا التخصص على تحقيق أهداف التربية والتعليم وتحسين مهارات واتجاهات ومعارف ومهارات العاملين في التربية والتعليم بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى أنه تبين في نهاية الدراسة؛ أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية؛ عند مستوى الدلالة بين آراء الطلبة الملتحقين والخريجين من برنامج الإدارة التربوية؛ حول إسهام هذا

البرنامج في التطور المهني لهم؛ تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة والوضع الأكاديمي لهم.

كما أن دراسة الخوري وأبو دفة (2004)؛ من الدراسات المحلية التي هدفت إلى تقويم برامج الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية في غزة، وكانت الدراسة بعنوان "تقويم برامج الدراسات العليا في الجامعة، الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية في غزة من وجهة نظر الخريجين"، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (91) خريجاً من خريجي برامج الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية في غزة، الذين أتموا إعداد رسائلهم العلمية واستوفوا إجراءات المناقشة، وتوصلت النتائج إلى أن برامج الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية تلبي احتياجات الطلاب بكفاءة عالية، وأن خريجي هذه البرامج يرون كفاءة في الإشراف الأكاديمي وفاعلية في طرق وأساليب التدريس المستخدمة، وكذلك في استخدام التقنيات الحديثة في التعليم، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور تلبية برامج الدراسات العليا لحاجات الطلبة تعزى لمتغير النوع ولمتغير العمر، في حين لا توجد فروق حسب متغير المعدل التراكمي.

ومن الدراسات الأجنبية التي توصلت لكفاءة برنامج الماجستير في إعداد المعلمين دراسة ثوماس (Thomas, 2001)؛ حيث هدفت الدراسة لتقييم نقاط قوة ومواطن ضعف البرنامج لإعداد المعلمين من مستوى البكالوريوس والماجستير في جامعة كارينجي، استخدم فيها الباحثان أداة للمسح الوطني الشامل لخريجي برامج تأهيل المدرسين من عدة جامعات في الولايات المتحدة، وقد استخدمت الدراسة طريقة وأداة واحدة لتقييم البرنامج، تحتوي على أربعة مقاييس فرعية لمعرفة فاعلية برنامج الإعداد؛ وهي: الرضا الوظيفي؛ نوعية البرامج؛ مثل: الخبرة الميدانية؛ المهارة؛ مثل: تخطيط الدروس؛ تحفيز الطلاب والمعرفة؛ مثل: تقييم أصول التدريس وأساليب إدارة الصف. وبلغ عدد المشاركين (263) من درجة البكالوريوس، و(171) من حملة الماجستير، وأشارت النتائج إلى أن جميع الخريجين قيموا كفاءة البرنامج بدرجة أعلى من المعدلات الوطنية في المسح الوطني الشامل على جميع المقاييس الفرعية.

أجرى الفايز (2009)؛ دراسة بعنوان "تقويم برنامج الماجستير بالرسالة في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الدارسين والخريجين"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع برنامج الماجستير بقسم الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود، بناءً على تحديد مدى اختلاف تقييم واقع برنامج الماجستير بقسم الإدارة التربوية بين خريجي البرنامج والدارسين فيه، والتعرف على الفروق إن وجدت بين وجهات نظر خريجي البرنامج والدارسين فيه، وتبين أن الفروق تعود لمتغير الدرجة العلمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (54) شخصاً وهم (45) خريجاً و(9) ملتحقين بالبرنامج، وتم استخدام استبانة من تصميم الباحث كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع برنامج الماجستير في قسم الإدارة التربوية يتميز بالكفاءة والفاعلية في معظمه، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الخريجين وآراء الدارسين على محوري الخطة الدراسية

والمقررات، ومحور الإشراف على الرسالة وإجراءات البحث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الخريجين وآراء الدارسين على محوري طرق التدريس والتقنيات المستخدمة ومحور أساليب التقييم، ويوجد اختلاف في تقييم برنامج الماجستير بين الخريجين والدارسين؛ تُعزى إلى الدرجة العلمية.

وتوجهت دراسة الخطيب وعاشور (2001)؛ لتقييم مدى فاعلية برنامج الماجستير في تخصص الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك، فكانت بعنوان "مدى فاعلية برنامج الماجستير في تخصص الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك كما يراها خريجي البرنامج في الجامعتين". هذا وقد تم استثناء جامعة مؤتة، وذلك بسبب حداثة البرنامج في تلك الجامعة وقلة عدد الخريجين. وتكوّن مجتمع الدراسة من (325) خريجاً من خريجي برنامج الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من الجامعات الأردنية؛ وبالتحديد الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك خلال السنوات (1990-1996)، أما عينة الدراسة؛ فقد تكونت من (116) خريجاً وهم الذين استجابوا للاستبانة للاستبانة من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، واشتملت على (63) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وللإجابة عن أسئلة الدراسة؛ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية المقابلة لتلك المتوسطات، وقد توصلت الدراسة إلى أن مدى فعالية الخطة الدراسية في برنامج الماجستير في تخصص الإدارة التربوية بدرجة متوسطة، حيث بلغت نسبة فعالية البرنامج (61.20%)، أما مدى فعالية محتوى البرنامج الدراسي في برنامج الماجستير من حيث الخطط الدراسية للمساقيات ومن حيث الكفايات الإدارية؛ فقد كان بدرجة متوسطة أيضاً حيث بلغ (65.93%) و(63.55%) على التوالي، ولم يختلف مدى فعالية أسس اختيار الطلبة للالتحاق ببرنامج الماجستير في الإدارة التربوية عن الدرجة المتوسطة أيضاً حيث بلغ (61.20%)، كذلك كان الأمر بالنسبة لمدى فعالية الأساليب والأنشطة التي يستخدمها المحاضرون في إكساب الطلبة مهارات إدارية مختلفة حيث كانت (60.88%)، أما بالنسبة لمدى فعالية أساليب التقييم التي يستخدمها المحاضرون في تقييم الطلبة فقد حصل على أدنى النسب المئوية (55.85%)، إلا أنه يبقى بدرجة متوسطة، وبشكل عام فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدى فعالية برنامج الماجستير في تخصص الإدارة التربوية كان بدرجة متوسطة، ولم يصل إلى الدرجة الكبيرة في أي مجال من مجالاته.

وفي حين أن معظم الدراسات التي تم عرضها سابقاً؛ تتفق بأن مدى فعالية برامج الماجستير تتراوح بين الدرجة العالية والمتوسطة في تطوير خريجها، إلا أن دراستي عيسى (2011)؛ والحربي (2011)؛ اتفقتا على أنه يوجد قصور وضعف في مخرجات برامج الدراسات العليا بكلية التربية في الجامعات التي درسها الباحثين، حيث أن دراسة عيسى (2011)؛ بعنوان "تقييم برنامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب"، حيث هدفت الدراسة إلى تقييم برنامج الدراسات العليا (الماجستير) بكلية التربية جامعة الطائف؛ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأبرز نتائجها؛ هي: وجود قصور

في محاور سياسة القبول والتسجيل وأهداف البرنامج والمقررات الدراسية ومحتواها وإستراتيجيات التعليم والتّعلم وأساليب التقويم. أما دراسة الحربي (2011)؛ بعنوان "واقع برمج الدراسات العليا في كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية"، والتي هدفت إلى دراسة واقع برامج الدراسات العليا للإدارة التربوية في كلية التربية في جامعة الملك سعود، من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج تقديرات عينة الدراسة لعبارات المحور الأول (السياق) كانت متوسطة، وتقديراتها لعبارات المحور الثاني (العمليات) متوسطة، وجاءت تقديرات العبارات للمحور الثالث (المخرجات) ضعيفة.

ومن الدراسات الأجنبية التي توصلت إلى أن الوقت المخصص لبرامج الدراسات العليا بكليات التربية قصير مقارنة بما يجب أن يكون عليه؛ فمن وجهة نظر دراسة الباحثة مولير (Muller, 2006) بعنوان "تقييم البرامج العليا للقيادات التربوية في جامعة كاليفورنيا"، حيث طبقت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة على عينة عشوائية من المشاركين بلغت (11)، وهدفت الدراسة إلى تقييم البرامج العليا للقيادات التربوية في كلية ميديسي في جامعة كاليفورنيا؛ ومن أهم نتائجها: إنهم اكتسبوا معارف جديدة، بالإضافة لقصر الوقت المخصص للبرنامج كما أشرت سابقاً.

ومن الدراسات التي أشارت إلى ضرورة تحديث المحتوى للخطط الدراسية لمساقات الدراسات العليا بالمراجع الحديثة؛ وبضرورة أن يؤخذ بعين الاعتبار عند قبول الطالب في برامج الدراسات العليا الميول والرغبات الخاصة بالطالب، وإضافة إلى تخصصه ومعدله التراكمي، وتبني مبادئ الحوار التربوي بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة أثناء العملية التعليمية؛ دراسة بدرانة (2010)؛ بعنوان "فاعلية برنامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الطلبة"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقدير فاعلية برنامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة، حيث أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة عشوائية من طلبة الدراسات العليا الخريجين في الجامعات الأردنية الرسمية؛ تكونت من (150) طالباً وطالبة، منهم (135) طالباً وطالبة في درجة الماجستير و(15) طالباً وطالبة في درجة الدكتوراه. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (60) فقرة؛ للتعرف على وجهات نظرهم حول فاعلية برنامج الدراسات العليا، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، تعزى لمتغير الجنس، الدرجة العلمية، والوضع الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات خريجي الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك من جهة، ومتوسط تقديرات خريجي بقية الجامعات من جهة ثانية، حيث اختلفت تقديرات خريجي الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك عن خريجي باقي الجامعات.

اتفقت دراسة العساف (2007) مع دراسة بدرانة (2010)؛ حيث أوصت أيضاً بضرورة تحديث برامج الدراسات العليا في الجامعة، وتزويد المكتبة بالمراجع والدوريات الحديثة، كما أوصت بضرورة توفير

خدمات الحاسب الآلي وقواعد البيانات، وجاءت الدراسة بعنوان "درجة فاعلية برنامج الدكتوراه في التربية تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة فاعلية برنامج الدكتوراه في التربية تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا كما يراها الخريجون والطلبة المسجلون في هذا التخصص، والكشف عن العوامل المؤثرة في فاعلية البرنامج للعام الدراسي (2005-2006)م، وشملت عينة الدراسة (85) طالبًا وخريجًا؛ تم اختيارهم بطريقة قصدية، ولجمع البيانات تم استخدام استبانة اشتملت على (79) فقرة؛ موزعة على ثمانية أبعاد، أعدتها الباحثة وطورتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فعالية البرنامج جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.58) من أصل (5)، وكانت هذه النتيجة مقبولة ومتفقة مع توقعات وطموحات القادة التربويين والقائمين على تأسيس جامعة عمان، وواضعي البرامج الدراسية فيها، إذ أكدوا أن الجامعة تؤدي رسالتها بأمانة وتقوم بوظائفها وتحقق أهدافها بفعالية عالية على المستوى الوطني الأردني والقومي العربي. وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ قدمت الباحثة بعض التوصيات لغايات تطوير وتحسين البرنامج كإجراء دراسات تقييمية مشابهة لباقي برامج الدراسات العليا؛ للوقوف على درجة فاعليتها ولغايات تطويرها.

ومن الدراسات الأجنبية التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين فاعلية برنامج الدكتوراه وشهرة البرنامج؛ دراسة لوردن ومارتن (Lorden and Martin, 2003) بعنوان "فاعلية برامج الدكتوراه"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى فاعلية برامج الدكتوراه المطروحة في الجامعات الأمريكية على أساس نوعية الطلبة؛ أي مخرجات التعليم وشهرة برنامج الدكتوراه (Scholar Reputation)، وتكونت عينة الدراسة من (50) برنامج دكتوراه و(20) كلية في الجامعات الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة تحقيق برامج الدكتوراه لأهدافها بفاعلية عالية، كما أشارت النتائج إلى أثر نجاح البرنامج في تدريب الطلبة والباحثين في تحديد مستوى فاعلية برنامج الدكتوراه المقرر.

دراسات تتعلق بالتطور المهني:

من أهم الدراسات الأجنبية التي توجهت إلى دراسة الوعي لدى المعلمين واستعدادهم للمشاركة الذاتية في التطور المهني دراسة سيتو (Seeto, 2015)؛ وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي في دراستهم، معتمدين على أداة الاستبانة، والتي تم تطبيقها على عينة بلغ حجمها (110) مدرسًا ومدرسة، في منطقة كايندرجتن في أستراليا، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي، أظهرت النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن التنمية المهنية مهمة في وجودهم، وقادرة على تحديد ودعم أدائهم المهني في المدارس، حيث بين (54.2%) منهم أنها "مهمة جدًا"، و(45.8%) بينوا أن "لها أهمية إلى حد ما"، ومن حيث الوعي بين (87.2%) منهم أن التنمية المهنية هي شرط التفوق في المهنة.

ومن الدراسات الأجنبية التي توصلت لأهمية وضرورة توفير بيئة تعليمية مناسبة للمتقنين ببرامج التأهيل التربوية؛ كالدراسات العليا للإدارة التربوية دراستي ستيوارت (Stewart, 2014)؛ ونشمورا (Nishimura, 2014)؛ حيث هدفت دراسة ستيوارت إلى معرفة المعايير المهنية التي تعمل على تنمية مهارات المعلمين، وتعمل على تحويل هذه المهارات إلى ممارسات تعاونية، ومعرفة أثر المهارات الأكاديمية في برنامج الإدارة التربوية على إعداد المعلمين، وطرق دمج المهارات الأكاديمية في برنامج الإدارة التربوية التي يحتاجها المعلمون في العمل الميداني، وقد اعتمد الباحث على تحليل خمسة مبادئ أساسية في الإدارة التربوية تعمل على تقديم مهارات مهنية للمعلمين، وهي تحديد احتياجات الطلبة، وتحديد احتياجاتهم ذات العلاقة بالمهنة، ودراسة المفاهيم المهنية، وتطبيق المفاهيم المهنية، ونقد وتفكير في الدروس النظرية، وقد توصل الباحث إلى أن المعايير المهنية التي تعمل على تنمية مهارات المعلمين وتطويرهم مهنيًا تتمثل في توفير البنية اللازمة لتدريس الإدارة التربوية، وبأن يكون التدريس بمحاذاة أهداف الإدارة التربوية، وبأن تصبح المهارات المهنية لدى المعلم، وعندما يكون برنامج الإدارة التربوية منصبًا على المجتمع.

أما دراسة الرمحي (2013)؛ وهي من الدراسات المحلية حيث هدفت الباحثة إلى تقييم برامج إعداد المعلمين في جامعة بيرزيت بناءً على معايير وكالة ضمان الجودة البريطانية (QAA) Quality Assurance Agency، وكانت الدراسة بعنوان "تقييم برنامج إعداد المعلمين في جامعة بيرزيت بناءً على معايير وكالة ضمان الجودة البريطانية"، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد اختبرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (50) طالبًا وطالبة من السنة الثانية والثالثة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة استبانة موزعة على أربعة مجالات؛ هي: مخرجات التعلم المقصودة، محتوى الخطة الأكاديمية، التقييم المتبع ووجود فرص التعلم. وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم برامج إعداد المعلمين في جامعة بيرزيت على معايير وكالة ضمان الجودة البريطانية كان متوسطًا.

كما تطرقت دراسة نشمورا (Nishimura, 2014)؛ أيضًا إلى أفضل طرق التدريب الممكنة والمواءمات المناسبة بين برامج الإدارة التربوية ومهنة التعليم من خلال إيجاد أفضل المعايير وطرق التدريب في برنامج الإدارة التربوية؛ ليتمكن المنتسبين لهذا البرنامج من التميز في أماكن عملهم، فجاءت الدراسة بعنوان "فعالية التطور المهني للمعلمين"، هذا وقد هدفت الدراسة إلى معرفة طرق التدريب الشامل في الإدارة التربوية كوسيلة للتنمية المهنية للمعلمين، واستخدمت المنهج الكمي والكيفي معا من خلال عقد مقابلات مع المعلمين المتدربين وتوزيع الاستبانات عليهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (121) معلمًا متدربًا يعملون في المدارس في جنوب ولاية كاليفورنيا الأمريكية، ويخضعون لبرامج تدريبية بناءً على أسس ومفاهيم الإدارة التربوية، وفي ظل مناخ تعليمي مناسب، وقد توصلت الدراسة إلى أن طرق التطور المهني لدى المعلمين تكون من خلال زيادة القدرة على تنفيذ ممارسات شاملة داخل الصفوف، وزيادة الاستعداد لتنفيذ الممارسات التعليمية الشاملة، وتطبيق إستراتيجيات تشتمل على التدريب أثناء الخدمة في

التعليم والقيام بتجارب ميدانية، وتوصلت كذلك إلى أن الممارسات الفردية؛ والعمل ضمن نطاق إستراتيجيات الإدارة التربوية هي الأكثر تأثيراً في التطور المهني.

دراسة العمري (2015)؛ بعنوان "دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدار التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين"، والتي هدفت إلى تقييم دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة بالسعودية من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة على عينة من (118) مديراً، وقد خلصت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لاستجابات المديرين لتقدير دور مكاتب التربية والتعليم في تحقيق التنمية المهنية للقيادات التربوية من المديرين كانت بدرجة متوسطة.

هذا وقد قام عدد من الباحثين بفحص آراء المعلمين حول مدى فاعلية الدورات التدريبية القصيرة والمباشرة على الإنترنت في تطوير أداء المعلمين المهني كدراسة مريرو (Marrero, 2010)؛ بعنوان "دراسة حالة للتطور المهني للمعلمين"، واستخدم الباحث مجموعة من الاستبانات التي تتعلق بمضمون البحث، وشملت عينة الدراسة المعلمين في الولايات المتحدة الأمريكية الذين أخذوا دورات تدريبية على الإنترنت من شهر تشرين الثاني من العام 2008 وحتى شهر آذار من العام 2010م. وقد أشارت الدراسة في نتائجها إلى أهمية الدورات التدريبية القصيرة على الإنترنت، والتي تلعب دوراً كبيراً في تطوير أداء المعلمين مهنيًا مقارنة بالدورات المباشرة لمراكز التدريب، وذلك من خلال الفوائد التي تحققها؛ وهي: تبادل المعلومات حول استخدام المصادر والموارد التربوية في مختلف المواقف المدرسية؛ من خلال التفاعل والمشاركة مع خبرات المعلمين بعضهم ببعض من مختلف دول العالم، بالإضافة إلى قدرتهم على تبادل الخبرات والأفكار في بيئة آمنة ومريحة بعيداً عن الضغوطات.

وتوجه الباحثين أيضاً لدراسة تأثير التنمية المهنية في ظل الإشراف الفردي والإشراف الجماعي لمعرفة أيهما أكثر فعالية؛ كدراسة كانالز (Canals, 2010) التي توصلت إلى أن العمل بروح الفريق والعمل الجماعي يساعد على التنسيق والتخطيط لبناء برامج تطويرية أكثر فاعلية، وأن الإشراف الفردي نحو التنمية المهنية لم يحدث نموًا مهنيًا للمهارات والكفايات القيادية، وأن الإشراف الجماعي أحدث تطورًا مهنيًا للمهارات والكفايات القيادية، فكانت الدراسة بولاية تكساس، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي مستخدمًا الاستبانة على عينة مكونة من (51) مشرفًا.

ومن الدراسات التي توصلت إلى أن برامج التنمية المهنية غير فعالة في تطوير أداء المعلمين؛ دراستي Berniz (2007) والعبري (2015)؛ حيث هدفت دراسة Berniz (2007)؛ إلى التعرف على وجهات نظر المعلمين الإسبان في مدارس جنوب أستراليا حول التطور المهني الذي يحتاجونه والخبرات التي تلزمهم، وقد اعتمد الباحث على استبانة شبه مفتوحة كأداة تكشف عن آراء المعلمين، كما استخدم أداة مقابلات فردية شخصية للمسؤولين المشاركين في وضع برامج التنمية المهنية للمعلمين الإسبان في المدارس والتخطيط لها، هذا وقد شملت عينة الدراسة أحد عشر معلمًا أختيروا عشوائيًا من المدارس

العامة والخاصة سواء في الحضر أو المدن. وتوصل الباحث في دراسته إلى أن الروح المعنوية لدى المعلمين ذوي الخبرة قد انخفضت؛ وذلك لأن الخبرة تحتاج إلى تحديث وبصورة دورية لبرامج التنمية المهنية، وهذا ما لا تحققه برامج التنمية المهنية القائمة، بسبب وجود أزمة اختلاف بين المعلمين المسؤولين في جهات نظهرم عن التنمية والأداء المتوقع، فقد رأيت الغالبية العظمى من المعلمين أن برامج التنمية المهنية إلى حد كبير غير فعالة، وذلك لأنها لم تعالج احتياجات فردية وثقافية أساسية لدى المعلمين.

وأيضاً دراسة العبري (2015)؛ بعنوان "تطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم لسلطنة عمان"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية بالأداء الوظيفي في سلطنة عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق الاستبانة كأداة للدراسة على (211) مديراً ومديرة. وتوصلت النتائج إلى أنه لا توجد برامج للتنمية المهنية للقيادات التربوية مرتبطة بالإعداد للوظيفة الحالية، وإن محور أساليب التنمية المهنية هو الأكثر سلبية من حيث تنوع أساليب التنمية المهنية كبرامج عامة، والاكتفاء بالأساليب التقليدية مثل؛ ورش العمل، وتغيب رأي القيادات التربوية في المشاركة بوضع الأهداف، وتحديد أساليب تقويم برامج التنمية وتحديد البرامج، مع ضعف ارتباط محتوى البرامج بالأهداف الموضوعية.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوع الإدارة التربوية والتطور المهني للمعلمين من عدة اتجاهات وجوانب، وتم استعراض ثمانى دراسات أجنبية عالمية، ودراستين فلسطينيتين محليتين وتوسع دراسات عربية، ومعظم الدراسات منشورة في مجلات علمية محكمة، وتم عرضهم حسب سنة نشر الدراسة من الأحدث إلى الأقدم؛ حيث تراوحت سنوات النشر ما بين 2001-2016.

تقاطعت وتوافقت الدراسات بنتائجها كدراستي شلالدة (2016)؛ والفايز (2009)؛ اللتان أكدتا على أهمية دور برامج الإدارة التربوية في التطور المهني للمعلمين، حيث توصلتا إلى أن هذا البرنامج يساهم بدرجة عالية على تحسين مهارات واتجاهات ومعارف العاملين في سلك التربية والتعليم، ويزيد من كفاءة وفاعلية المعلمين في مهنتهم، كما أن دراسة الخطيب والخطيب وعاشور (2001)؛ توصلت إلى أن مدى فعالية برنامج الماجستير في تخصص الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك كان بدرجة متوسطة كما يراها خريجي البرنامج في الجامعتين، وأيضاً دراسة Lorden and Martin (2003)؛ أكدت على وجود علاقة إيجابية فعالة بين مخرجات البرنامج وفعاليتها؛ وأثر البرنامج في تدريس الطلبة بمستوى عالي.

أما دراستي Stewart (2014)؛ و Nishimura (2014)؛ فتطرقتا إلى أفضل طرق التدريب الممكنة والمواءمات المناسبة بين برامج الإدارة التربوية ومهنة التعليم من خلال إيجاد أفضل المعايير وطرق التدريب في برنامج الإدارة التربوية؛ ليتمكن المنتسبين لهذا البرنامج من التميز في أماكن عملهم، وركزت هاتان الدراستان على أهمية وضرورة توفير بيئة تعليمية مناسبة للملتحقين ببرامج التأهيل التربوية كالدراستات العليا للإدارة التربوية، كما توصلت دراسة الرمحي (2013)؛ إلى نجاعة البرامج التدريبية، حيث أن تقييم برامج إعداد المعلمين في جامعة بيرزيت كان متوسطاً بناءً على معايير وكالة ضمان الجودة البريطانية.

وفي حين أن معظم الدراسات السابقة أكدت على دور ومساهمة برامج الدراسات العليا والدكتوراه بتطوير الدور الإداري والتطور المهني للخريجين وللعاملين في مجال التربية والتعليم، إلا أن هناك بعض الدراسات التي تم عرضها؛ توصلت لنتائج سلبية بخصوص مخرجات التعليم من هذه البرامج وقصورها في بعض الجوانب؛ كدراستي عيسى (2011)؛ والعبري (2015)؛ حيث توصلتا إلى أنه يوجد ضعف واضح في ارتباط محتوى المقررات الدراسية للبرنامج مع الأهداف الموضوعية له، ودراسة الحربي (2001)؛ ودراسة Berniz (2007)؛ توصلتا إلى أن مخرجات الدراسات العليا للجامعات التي أجروا عليها دراستهم كانت ضعيفة جداً مقارنة بما هو مخطط لها، ودراسة Muller (2006)؛ توصلت إلى أن الوقت المقرر لتدريس برامج الدراسات العليا في جامعة كاليفورنيا قصير جداً، ولهذا أوصت بضرورة تمديد فترة الدراسة للدراسات العليا فيها.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تم عرضها؛ بأنها جمعت بين مفهومي الإدارة التربوية والتطور المهني ودراسة العلاقة بينهما، في حين أن معظم الدراسات تناولت أحد هذين المفهومين ولم تجمع بينهما، كما اختلفت عن الدراسات السابقة بأنها تهدف لمعرفة مدى مساهمة ماجستير تركيز الإدارة التربوية في التطور المهني من وجهة نظر المديرين في مدارس القدس؛ وليس بالاعتماد على وجهة نظر المشرفين التربويين أو المعلمين العاديين، وذلك للاطلاع قدر الإمكان على المهارات المهنية المكتسبة لدى الخريجين عامة والمديرين خاصة، واختلفت هذه الدراسة أيضاً عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، ففي حين أن الدراسات السابقة تنوعت بالمنهجية المستخدمة؛ واستخدم الباحثين في أغلبها المنهج الكمي والاستبانة كأداة للبحث، إلا أن هذه الدراسة استخدمت المنهج الكيفي الوصفي من

خلال استخدام المقابلات كأداة للبحث، وعقد مقابلات معمقة مع ثمانية مديرين وأربعة محاضرين في نفس البرنامج.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

هدفت الدراسة لمعرفة مدى مساهمة برنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس، وذلك عن طريق إجراء مقابلات معمقة والاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، هذا ويتناول هذا الفصل الإجراءات الأساسية التي تم القيام بها من أجل جمع المصادر والبيانات من المشاركين بالدراسة، والمادة النظرية وتحديد أداة

الدراسة المعتمدة على البحوث التطبيقية، مع الاهتمام بفحص صدق وثبات هذه الأداة، وآلية تحليل النتائج.

منهجية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى فهم واستقصاء مدى مساهمة برنامج الماجستير "تركيز إدارة تربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس، ولذلك أستخدم المنهج التحليلي الكيفي، والذي يُعد من أفضل المناهج استخدامًا في مثل هذا النوع من الدراسات، حيث يعمل هذا المنهج على التعرف على طبيعة المشكلة، ودراسة واقع المديرين خريجي برنامج الماجستير والمحاضرين في جامعة بيرزيت بمدينة القدس، باستخدام أسلوب المقابلات شبه المنظمة.

قامت الباحثة بتقديم نموذج المقابلة للمحكمين وبعض المشاركين لتقديم ملاحظاتهم، والإجابة على جميع استفساراتهم قبل إجراء المقابلة شبه المنظمة سعيًا وراء تحقيق أفضل نتيجة مرجوة من تلك المقابلات، وبهدف الحصول على مجموعة من النتائج وتقديم التوصيات المناسبة لمساعدة المديرين والمحاضرين على التطور المهني، وتجاوز العقبات التي تحول دون ذلك.

المشاركون في الدراسة:

تكوّن مجتمع البحث من جميع الخريجين من برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" للأعوام 2009/2010 ولغاية 2018/2019، والذين بلغ عددهم (191) خريجًا وخريجة، حيث تم حصر أعداد الخريجين والخريجات من سجلات القبول والتسجيل في جامعة بيرزيت، إلا أنه تم التركيز على مجتمع البحث الذي يختص بالمديرين في القدس والمحاضرين في جامعة بيرزيت، ونظرًا لمحدودية مجتمع الدراسة، فقد تم تطبيق الدراسة على ثمانية مديرين في مدارس القدس؛ بواقع خمس مديرات وثلاثة مديرين، واستخدم أسلوب المُقابلات شبه المنظمة المعمّقة.

وقد وقع اختيار الباحثة على مديري المدارس الآتية: مدرسة جبل المكبر، مدرسة الأميرة بسمة، مدرسة زهرة المدائن، مدرسة عبد الله بن الحسين، مدرسة العيساوية بنين، مدرسة صور باهر، مدرسة كفر عقب الجديدة للبنات ومدرسة ذكور سلوان الابتدائية، كما بينت النتائج أن هناك (3) مديرين كانت خبرتهم

كمدیر (3) سنوات؛ وأربع مديرين (5-6) سنوات؛ ومدير واحد (16) عامًا. كما تم إجراء مقابلة مع أربعة محاضرين تراوحت خبرتهم في التدريس بجامعة بيرزيت من (7-24) سنة.

مصادر البيانات:

للوصول إلى صورة أشمل وأكثر واقعية، تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بأهداف الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على أهمية التطور المهني للمديرين ودوره في المدرسة، مع التركيز على مجموعة من المفاهيم المتعلقة بدور برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" عند طرح الأسئلة المفتوحة في المقابلة، وذلك من خلال التوجه لمعرفة أسباب الالتحاق بالبرنامج ومساهمة مساقات التخصص بالتطور المهني للمديرين، وكيف يقوم المحاضرين بتدريس هذه المساقات حتى تعم بالفائدة على الخريجين، وكذلك الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لتحديد الواجبات والمهام البحثية؛ التي تساهم في التطور المهني للملتحقين بـ "تركيز الإدارة التربوية"، ومع تدفق المعلومات من عدة مصادر صيغت مجموعة من الأسئلة الموجهة والمعتمدة لتغطي المحاور الرئيسة للبحث، وتم إجراء مقابلات معمقة مع عيني الدراسة المختارة بهدف استقصاء آرائهم تجاه موضوع الدراسة.

أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة بالمقابلات شبه المنظمة والمفتوحة مع:

- المديرين: تم إجراء مقابلة مع ثمانية من المديرين/ المديرات.
- المحاضرين: تم إجراء أربع مقابلات مع محاضرين في جامعة بيرزيت.

تبرير اختيار أداة الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب المقابلات المعمقة في تصميم أداة الدراسة، وذلك من خلال تحديد مجموعة من الأسئلة، التي تناولت موضوع مساهمة برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني، ونظرًا لكون أسلوب الأسئلة المعمقة هو أسلوب عملي يتم من خلاله تحليل مضمون الإجابات، وإعطاء مجال مفتوح لعينة الدراسة بالإجابة على تلك الأسئلة، ومن وجهة نظرهم الشخصية قد

تُفيد بإجابات وفقرات محددة، لذلك ارتأت الباحثة اختيار أسلوب المقابلات شبه المنظمة لإجراء الدراسة وتطبيقها على مجموعة من المديرين الذين انطبقت عليهم خصائص عينة الدراسة كعينة استطلاعية.

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة (الصدق الخارجي):

أُرسلت أسئلة المقابلات لعدد من المختصين في الإدارة التربوية بجامعة بيرزيت والجامعات الأخرى لتحكيم أسئلة المقابلة، وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح وصياغة كل سؤال من أسئلة المقابلة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات، ومدى مناسبة كل فقرة لقياس ما وضعت من أجله، من خلال الإضافة أو الحذف، أو تعديلها في ضوء ما يراه المحكمين، وأعيدت ثمانية نسخ للباحثة من قبل المحكمين، وتركزت ملاحظاتهم في مجموعة من النقاط المهمة؛ ومنها إعادة صياغة الأسئلة؛ كي تكون قابلة للقياس، وتم إجراء أغلب التعديلات المُوصى بها من قبل المختصين لتصبح أسئلة المقابلات المعمقة جاهزة للتطبيق.

ثانياً: صدق المجيبين (الصدق الداخلي):

عرضت أسئلة المقابلات على المشاركين؛ قبل البدء بإجراء المقابلة، وذلك للتأكد من استيعاب فحوى الأسئلة، وتم توضيح استفساراتهم، وتقديم التعريفات الموضحة لبعض المفاهيم.

ثالثاً: الثبات الخارجي:

تم قياس ثبات التحليل للمقابلات من خلال الاتفاق مع باحث خارجي "خبير"، يحمل مؤهل الماجستير، وذلك لتحليل إجابات العينة، مرفقاً معها ملخص الدراسة والمادة النظرية والدراسات السابقة، وتم الاتفاق على آلية تحليل موحدة، تتمثل بتسجيل كل مفهوم أو فكرة تكررت أكثر من ثلاث مرات، ومن ثم حساب نسبة التوافق في التحليل؛ وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة التوافق} = \frac{\text{عدد الوحدات التي أتفق عليها}}{\text{عدد الوحدات الكلية}} \times 100\%$$

عدد الوحدات الكلية

وقد تبين وجود نسبة توافق عالية؛ بلغت 82%، وبذلك تم التأكد من وجود ثبات خارجي لأداة الدراسة، وتم اعتمادها بناءً على تلك النتيجة.

رابعًا: الثبات الداخلي:

بعد إنجاز الرسالة؛ قامت الباحثة بإجراء مراجعة شاملة لكل من المادة النظرية والعملية، كي يتم إحداث التناغم ما بين المعروف في الإطار النظري وأدبيات الدراسة، وما تم التوصل إليه بناءً على نتائج الدراسة شبه المنظمة، إذ قامت الباحثة بالربط ما بين نتائج الدراسات السابقة وما توصلت إليه الدراسة الحالية، وهو ما تم عرضه في فصل المناقشة والتحليل.

أيضا قامت الباحثة بإعادة التحليل مرة أخرى بعد عشرة أيام على عملية التحليل الأولى، تبين خلالها توفر ثبات إجابات العينة بنسبة 90% عند إجراء المقارنة القبليّة (العينة الاستطلاعية)؛ والبعديّة (العينة الحقيقة). كما تم تفرغ الإجابات المسجلة مرثياً بواسطة تطبيق الزوم وكتابتها؛ ومن ثم طباعتها.

إجراءات الدراسة:

اتبعت الدراسة مجموعة من الإجراءات الضرورية والمتسلسلة للوصول لتحقيق أهدافها؛ مع الأخذ بالحسبان؛ أهمية التعرف على درجة مساهمة برنامج الماجستير في الإدارة "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني، واعتمدت عملية التسجيل المرئي والصوتي للمقابلات عبر برنامج الزوم لتسهيل عملية الجمع ومراجعة البيانات في جميع المقابلات، كما دونت بعض الإجابات يدوياً لبعض الملاحظات الهامة، وطرحت أسئلة المقابلات على المديرين في مدارس القدس بطريقة المقابلات المعمقة، وذلك لفتح باب النقاش الواسع والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات، وتنوعت أسئلة المقابلات بين الأسئلة المباشرة؛ والتي تتطلب إجابات مباشرة وذات دلالات واضحة ومحددة، وكذلك الأسئلة غير المباشرة؛ والتي تتطلب وجهات نظر وآراء؛ وتستدل من خلالها الباحثة على آراء المشاركين ونظرتهم لبعض النقاط التي ترغب باستكشافها.

وفيما يلي تفصيل لأهم هذه الإجراءات:

أولاً: قامت الباحثة بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وتم تقسيمها لمحورين أساسيين؛ وذلك لتحقيق الاستفادة القصوى من تلك الدراسات.

ثانيًا: صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها؛ وذلك لإعداد أداة الدراسة المعدة لاستقصاء آراء عينة الدراسة، والمتمثلة بالمديرين الحاصلين على درجة الماجستير "تركيز إدارة تربوية" من جامعة بيرزيت في مدارس القدس، وعينة من المحاضرين في برنامج الماجستير "تركيز إدارة تربوية" في جامعة بيرزيت.

ثالثًا: عرض الأداة على لجنة رسالة الماجستير، للأخذ بأرائهم وإجراء التعديلات اللازمة، ومن ثم عرضها على لجنة محكمين متخصصين في الإدارة التربوية في الجامعات الفلسطينية، حيث تم تحكيم الأداة من قبل ثمانية محكمين متخصصين.

رابعًا: إجراء مقابلات مع عينة البحث المكونة من المديرين في مدارس القدس، ومحاضرين في جامعة بيرزيت من برنامج الماجستير "تركيز إدارة تربوية". واعتماد آلية التسجيلات الصوتية والمرئية باستخدام برنامج الزووم للمقابلات بعد استئذان المشاركين بالمقابلات، واعتمدت آلية التدوين الكتابي لمجموعة من الملاحظات.

خامسًا: تم التأكيد خلال اللقاءات بأن الهدف ليس تحقيقًا؛ بل دراسة علمية تهدف للتعرف على مدى مساهمة برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس. كما تم توضيح أخلاقيات البحث العلمي للمشاركين سواء من خلال توضيح الهدف من البحث وإمكانية انسحابهم من المقابلة متى رغبوا في ذلك، وموافاتهم بنتائج الدراسة حال الانتهاء منها.

سادسًا: تمت عملية تفرغ البيانات وتحويلها من مقابلة صوتية مرئية إلى نص مكتوب في المرحلة الأولى أثناء إجراء المقابلات، تبعثها مرحلة الترميز والتي ميزت النصوص المهمة والمتعلقة بمحاور الدراسة والتي تجيب على أسئلة الدراسة، وتم إعطاء عنوان لكل نص، ومن ثم صنفت الترميزات بمجموعات وعناوين رئيسية وفرعية، مع الاستشهاد باقتباسات من نصوص المقابلات لتدعيم التوجهات للوصول لمرحلة الترميز بوضع المتشابه ضمن نمط واحد والمختلف بنمط آخر، واعتمد الترميز الآتي: مرتفعة في حالة كان عدد الإجابات خمسة فأكثر، متوسطة في حالة كان عدد الإجابات من اثنين إلى أربعة، منخفضة في حالة كان عدد الإجابات من واحد إلى اثنين.

طريقة التحليل:

فيما يخص المقابلات؛ تم تفرغ كامل الإجابات المُستلمة، ومن ثم إجراء التحليل من خلال تحويل جميع المقابلات المرئية والصوتية إلى نصوص مكتوبة، وبعد ذلك تم وضع محاور عامة لكل مقابلة ومدى مطابقة أو مخالفة المقابلات الأخرى، والخروج بنتائج وتوصيات من خلال هذه المقابلات، مع شفافية كاملة لما تحدث به المشاركون في الدراسة.

ملخص الفصل:

تناول الفصل منهجية الدراسة المتبعة وهي المنهج الكيفي، وذلك لتحقيق هدف الدراسة والإجابة على أسئلتها؛ لتصف وتحدد مدى مساهمة برنامج الماجستير "تركيز إدارة تربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة والمتمثل في ثمانية مديرين ومديرات في مدارس القدس، كما تم إجراء مقابلة مع أربعة محاضرين من برنامج الماجستير "تركيز إدارة تربوية" في جامعة بيرزيت، واستخدم أسلوب المُقابلات شبه المنظمة المعمقة، وتم توضيح أداة الدراسة وصفاً وصدقاً وثباتاً، وختاماً تم توضيح طريقة جمع البيانات وطريقة تحليلها للحصول على نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

التمهيد:

هدفت الدراسة الحالية؛ والتي جاءت تحت عنوان "مساهمة برنامج الماجستير "تركيز إدارة تربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس"، للتعرف على أسباب التحاق الخريجين بـماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت، ومعرفة مدى مساهمة برنامج الإدارة التربوية على تحسين اتجاهات ومعارف ومهارات المديرين الخريجين والعاملين في القدس، وكذلك تحديد جوانب القوة والتطوير في ماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت من وجهة نظر الخريجين والمحاضرين، وقد استخدم أسلوب المنهج الوصفي التحليلي الكيفي، هذا وقد تم تطبيق الدراسة على ثمانية مديرين في مدارس القدس، بواقع خمس مديرات وثلاثة مديرين، كما تم إجراء أربع مقابلات مع محاضرين في جامعة بيرزيت. واستخدم أسلوب المقابلات شبه المنظمة المعمقة، بهدف استقصاء وجهة نظرهم تجاه موضوع الدراسة، فضلاً عن الرجوع للأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بأهداف الدراسة، وقياسها مع الدراسات المتنوعة المعروضة في الفصل الثاني من هذه الدراسة، ونشير هنا إلى أن الباحثة قد قامت باتباع خطوات التحليل الكيفي؛ حيث تم تفرغ البيانات وتصنيفها بعناوين رئيسية، ترميز البيانات، والبحث عن أنماط في البيانات مع تدعيمها باقتباسات.

ويتناول هذا الفصل وصفاً ومناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي جاءت كإجابة على أسئلتها، ونقاشاً للنتائج التي توافقت مع الأدب السابق؛ والتي تم فيها تناول عدد من المجالات، بدءاً من أسباب الالتحاق ببرنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت، وكيفية مساهمة مساقات الإدارة التربوية بالتطور المهني للمستجيبين، وكذلك المهمات البحثية المحددة التي قام بها المستجيب خلال دراسته لبرنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت، وكيفية مساهمة برنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في تحسين معارف المستجيب واتجاهاته ومهاراته، وكيفية مساهمة البرنامج في تحسين الجوانب الذهنية واتخاذ القرارات لدى المستجيب، بالإضافة إلى مساهمة البرنامج في زيادة الوعي لدى المستجيب للسياق التعليمي والاجتماعي، وأخيراً تحديد جوانب القوة في البرنامج وإمكانية تطويره، مع العلم أن هذا الفصل يهتم بعرض ومناقشة أسئلة الدراسة بهدف الإجابة على السؤال الرئيس:

ما مدى مساهمة برنامج الماجستير "تركيز إدارة تربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس؟

تبرز أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله؛ فإن الإدارة التربوية هي إحدى التخصصات التي تعمل على تحسين العملية التعليمية، وتطبيق كل ما هو جديد ويضرب في مصلحة تحقيق أكبر فعالية في مجال التعليم والتعلم، حيث يستهدف هذا البرنامج النهوض بالعملية الإدارية التربوية وتحسين مستوى الخدمات التعليمية والإدارية، ويعمل هذا البرنامج على إكساب الملتحقين به اتجاهات ومعارف ومهارات تعمل على تطوير الأفراد مهنيًا، وإنشاء مناخ تعليمي ومهني يقوم على تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجالاته، وتجدر الإشارة هنا؛ إلى أهمية أن تكون تلك الأهداف موضوعية وقابلة للتطبيق، وتحقق أهداف المنظمة والمديرين معًا، وبهذا نستطيع البدء بتحليل أسئلة المقابلة المعمقة والاستشهاد بأقوال المبحوثين.

ملخص النتائج:

توصلت الدراسة لعدد من النتائج؛ أهمها:

تعدد أسباب الالتحاق ببرنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية"؛ وأهمها: الحصول على لقب ثاني «لقب ماجستير» والتمكن من الانضمام لاستكمال تأهيل المديرين في القدس، بالإضافة إلى أنهم أكدوا أن جامعة بيرزيت من الجامعات التي تحافظ على الهوية الفلسطينية وتعزز روح الانتماء الوطني، ومن الأسباب أيضا أن الملتحقين يسعون لتطوير أنفسهم مهنيًا، وتساهم مساقات التخصص بشكل كبير في صقل المعرفة العلمية وتطوير المهارات الإدارية وتنمية الصفات الأخلاقية والقيمية، وتنمية القدرة على العمل الجماعي والتشاركي، كما تساهم الواجبات والمهام البحثية في تحقيق أهداف المساقات المرجوة، فتساعد هذه المهام في إنشاء باحث أكاديمي متميز وقادرة على كتابة ونشر أبحاث علمية وتربوية، وتزويد الخريجين بمهارات القيادة والتخطيط وإيجاد حلول لمشكلات تربوية معاصرة.

أما بخصوص مدى مساهمة البرنامج في تحسين معارف واتجاهات ومهارات الخريجين، فيساهم هذا البرنامج في تحسين المعارف للخريجين من خلال تزويدهم بإطار نظري هائل وضخم، حيث أشار المبحوثين بالإجماع؛ أن البرنامج يزودهم بالقراءات العالمية والمحلية؛ العربية والأجنبية الحديثة، وتطوير معارفهم في إستراتيجيات الإدارة والقيادة التربوية، وانقسمت إجابات المديرين عن مدى مساهمة البرنامج

في تحسين الاتجاهات ما بين مؤيد ومعارض، حيث أشار البعض إلى أن البرنامج ساهم في تحسين ميولهم واتجاهاتهم وفي تغيير توجهاتهم للأنماط الإدارية المختلفة التي يتبعونها، والبعض الآخر أشار إلى أن البرنامج لم يساهم في تحسين اتجاهاتهم؛ وأضافوا أن السبب في ذلك يعود لخبرتهم وسنهم، أي أن اتجاهاتهم مصقولة بحكم خبرتهم وممارستهم لمهنة التعليم منذ زمن بعيد.

كما انقسمت آراء المديرين إلى قسمين بخصوص دور البرنامج في تحسين المهارات؛ فمنهم من أيد دوره في صقل مهاراتهم؛ وخاصة مهارة كتابة البحث العلمي، ومنهم من عارض ذلك، وأشاروا بضرورة إضافة ما يخدم جانب تطوير وتحسين المهارات في بعض المساقات، وأحد المحاضرين أشار لذلك أيضاً؛ وأضاف أن سبب الضعف في هذا الجانب يعود إلى أن مساقات "تركيز الإدارة التربوية" محدودة بحكم أنه تركيز فقط وليس تخصصاً.

وبخصوص مدى مساهمة البرنامج في تحسين الجوانب الذهنية واتخاذ القرارات؛ أبدى المحاضرين والمديرين أن البرنامج يساهم في تحسين الجوانب الذهنية من خلال سعيه للارتقاء بمهارات التفكير الدنيا لمهارات التفكير العليا، وربط السياقات وتوسيع مداركهم، وأضاف المحاضرين أن بنية البرنامج والمساقات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير مهارات التفكير، وتوجيه الخريجين نحو التأمل في ممارساتهم؛ والتفكير النقدي؛ والجدال العلمي، وكل ذلك يصب في تطويرهم مهنيًا بالمستقبل، هذا وقد انقسمت آراء المبحوثين إلى قسمين بخصوص مساهمة البرنامج في تحسين اتخاذ القرارات؛ منهم من أيد دور البرنامج في تحسين وصقل قدرة المديرين على اتخاذ القرارات وتقبلهم لإشراك المعلمين في اتخاذها، والتفكير بالقرار الأنسب لمصلحة المؤسسة بعيداً عن الشخصية، ومنهم من عارض ذلك بإشارته إلى أن البرنامج يتطرق بشكل نظري فقط لهذا الجانب ولكن دون تدوير لمهارة اتخاذ القرارات، وأضافوا أن الفضل الأكبر في تطوير مهارات اتخاذ القرارات لديهم يعود إلى الخبرات والتجارب.

وأشار المبحوثين إلى أن البرنامج يساهم في تحسين الوعي للسياق التعليمي وتوسيع مداركهم حول مهنة التربية والتعليم، ويزيد من قدرتهم على التعامل مع المشكلات التي قد تطرأ أثناء أداء المهنة، ونظريات التعليم والتعلم الذاتي والعملية التعليمية بشكل عام، خاصة من خلال تعلم الأقران وتبادل الخبرات بين الملتحقين بالبرنامج أنفسهم، حيث كانوا موجهين ومرشدين ومديرين في المدارس، وهذا التنوع زودهم بخبرات كبيرة تساهم في فهم السياق التعليمي، والبعض منهم أشار إلى أن البرنامج لم يساهم في تحسين هذا الجانب لديهم، كما أن أحد المحاضرين أضاف أن تحسين هذا الجانب للخريجين مرتبط ارتباطاً وثيقاً بخبرتهم العملية في السياق التعليمي، أما بخصوص مساهمة البرنامج في تحسين الوعي للسياق

الاجتماعي، فقد أشار البعض إلى أنه ساهم في هذا الجانب؛ حيث وجههم نحو كيفية وأهمية بناء شراكة مجتمعية مع الأهل، كما أن زملاؤهم كانوا أصحاب وظائف في مدارسهم وأضافوا لهم في هذا الجانب، وتنوع ثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية عزز هذا الوعي لديهم أيضا، لكن عارض بعض المديرين ذلك بإصرارهم على أن البرنامج لم يساهم في تحسين وعيهم للسياق الاجتماعي، وأنه لم يتم التطرق أبدا لهذا الجانب.

وأما بخصوص جوانب القوة ومقترحات التطوير لبرنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت، فقد أشار جميع المبحوثين (المحاضرين، والمديرين) إلى أن البرنامج يتميز بالكادر التعليمي المؤهل على مستوى عالٍ وبخبراتهم الثرية، بالإضافة إلى قوة المعرفة والإطار النظري الذي يتم تعليمه؛ وتنوع وتجدد المقالات التعليمية؛ العربية والأجنبية، كما تبين من نتائج الدراسة أن هناك حاجة ملحة لتطوير البرنامج؛ ليكون ماجستير إدارة تربوية وليس ماجستير تربية "تركيز إدارة تربوية"، حتى يساهم بشكل أكبر في جانب التطوير المهني للخريجين منه، وذلك يتم من خلال إضافة مساقات تساهم في التطوير المهني، كمساق مرافقة المدير وتعديل وإضافة مواضيع تخدم جانب التطوير المهني للمساقات الحالية، وذلك لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق.

أولاً: تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما أسباب التحاق الخريجين بماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؟ (سؤال موجه لعينة المديرين فقط).

اشتمل هذا السؤال على مجموعة من المحاور التي استطاعت الباحثة التوصل لها من خلال تحليل المقابلات؛ لمعرفة الأسباب الهامة للتحاق المديرين ببرنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت، إذ يرى حداد (2014)؛ أن ارتفاع عدد الطلبة والمعلمين في المدارس مع نقص أعداد المديرين القادرين على القيادة بشكل ديناميكي، الأمر الذي تحتاج معه مؤسسات التعليم العالي للعمل نحو الاستفادة المثلى من برامجها الجامعية لإفادة هؤلاء المديرين، كما أن سرعة التغير العلمي والاستعداد لمتطلبات هذا القرن، مما يتطلب تنمية جادة للمديرين ليتمكنوا من أداء رسالتهم، والاستعداد العلمي والمهني الفاعل للمستقبل لكل تحولاته ومشكلاته، كما تسعى البرامج الأكاديمية وبالأخص برنامج الإدارة التربوية إلى تحسين نوعية التعليم وتقديم كل ما هو جديد ومفيد في سياق العلم والمعرفة، ويوسع مداركهم ووعيهم، ويحسن من مهاراتهم وإمكانياتهم، ليطوروا من إنجازاتهم العلمية والحياتية، ويجعلهم مؤهلين لنشر المعرفة

والعمل بها، وحثهم على تطوير ملكة الإبداع والابتكار من خلال البحث المتواصل والاستقصاء حول العلوم والمعارف الجديدة، واكتشاف النظريات العلمية التي تُعد أساس وجوهر أي برنامج أكاديمي. (Edgecombe, 2011)

ومن خلال المقابلات وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والأدب السابق؛ تجسدت بعض العناوين الفرعية المتعلقة بأسباب التحاق المديرين لبرنامج الماجستير "تركيز إدارة تربوية" في جامعة بيرزيت، وفيما يلي عرض وتحليل للمادة الأدبية وإجابات المبحوثين حول هذه العناوين:

استكمال تأهيل المديرين في القدس والحصول على لقب ثاني "لقب ماجستير":

في إطار الاهتمام المستمر من الدولة بتطوير المستوى التعليمي للمديرين وقادة المدارس؛ تأتي أهمية استكمال تأهيل المديرين في القدس والحصول على لقب ثاني "لقب ماجستير"، حيث إن ذلك يُلزم القياديين بزيادة دوافعهم نحو المشاركة في المزيد من تطوير مهاراتهم القيادية من جهة؛ وتطويرهم مهنيًا من جهة أخرى، وهذا ما بينه سبعة مديرين من أصل ثمانية؛ برغبتهم في استكمال تأهيل المديرين في القدس والحصول على لقب ثاني "لقب ماجستير"؛ حيث قال (المدير 1):

"دخلت الماجستير عشان أدخل استكمال تأهيل المديرين في القدس وشرط أساسي عشان أدخلها يكون عندي لقب ثاني أي لقب ماجستير، لكن لولا الخلفية النظرية الكبيرة التي تعلمتها في بيرزيت كان ما قدرت أنجح باستكمال تأهيل المديرين في القدس؛ فوفر ماجستير بيرزيت الأساس النظري القوي لدي، واستكمال المديرين زودني بالكثير من المهارات والتطبيقات التي تم بناؤها على الخلفية النظرية التي اكتسبتها من بيرزيت، وأصلًا شرط للتسجيل باستكمال تأهيل المديرين أنه يكون معي لقب ماجستير لهيك درست ماجستير بيرزيت".

أما (المديرة 2)؛ فقد قالت:

"طموحي من البداية أكون مديرة مدرسة، فأول خطوة كانت أنه يجب الحصول على اللقب الثاني بالإدارة التربوية".

و(المديرة 7)؛ حيث قالت:

"طموحي أكون مديرة من الأساس؛ بالرغم من أنني أنهيت لقب ثاني تخصص اللغة الإنجليزية، إلا أنني أعدت الالتحاق للقب ثاني بجامعة بيرزيت لبرنامج ماجستير التربية تركيز الإدارة التربوية".

ومن الأسباب المهمة للتطوير المهني لمديري المدارس؛ هي أسباب ذاتية نابعة من المدير نفسه للحصول على اللقب الثاني، وتتمثل في القلق وعدم الرضا عن عمله وأدائه الحالي، وبإدراك الحاجة للتغيير وتحسين القدرات، وبالرؤية مع اتخاذ القرار بالتغيير، إذ يتصور المدير ما سيشتغل عليه التغيير فعلاً، ويتصور تلك الرؤية عندما يعتبر نفسه ومعلميه وطلبته شركاء في التغيير، وتأكيداً على ذلك قال (المدير):

"كنت أطمح للحصول على لقب ثاني معترف به، من أجل التقدم بعملية، خاصة أنني مرهق من الدراسة بالجامعات الإسرائيلية، فجامعة بيرزيت قدمت لي الحزن الدافئ والداعم".

المحافظة على الهوية الفلسطينية والانتماء الوطني:

إن تزايد حاجة النظام التعليمي بمختلف مراحل التعليم إلى مدير كفؤ ومؤهل، والمساهمة في تعزيز المقاومة الوطنية ضد الاحتلال، وتثبيت المديرين في وطنهم، وتوفير الدراسة الجامعية القريبة من أماكن سكنهم، وتنمية قدراتهم الإنتاجية، واستثمار الموارد الطبيعية والبشرية بأفضل صورة ممكنة، والحفاظ على الهوية الوطنية، وحفظ التراث الثقافي للشعب الفلسطيني ضد محاولات الاحتلال بتذويب الشخصية الفلسطينية وطمس الانتماء للأمتين العربية والإسلامية، وتكاليف التعليم الباهظة في الجامعات الإسرائيلية، وصعوبة السفر والدراسة بالخارج، وما يتبع ذلك من هدر مالي وثقافي واقتصادي؛ كانت كذلك سبباً مهماً في التحاق المديرين بالجامعة وبهذا التخصص بالذات؛ فقد قالت (المديرة 2):

"اخترت بيرزيت لأنني مرهقة من الجامعات الإسرائيلية، جامعة بيرزيت فيها روح الوطنية والعادات والتقاليد التي نفتخر بها بالرغم من أنها عبء مالي، وما فيها استرداد للقسط كالجامعات الإسرائيلية، ولو رجعت في الزمن أكيد بختار نفس الجامعة والتخصص".

وأيدتها بذلك (المديرة 3)؛ بقولها:

"جامعة بيرزيت مفخرة لنا".

أما (المدير 4)؛ فقد أضاف على قولهم:

"ومن البداية ببرزيت كانت مفخرة وحلم لي أن ألتحق بها، كما كان لي هدف آخر وهو تطويري مهنيًا، وأكد لو رجع في الزمن بدرس فيها وما ندمت على هذا القرار".

وبذلك نرى؛ أن ما قدمته جامعة ببرزيت في برنامج الماجستير "تركيز إدارة تربوية" للمديرين كان سببًا لتحسين كفاءة التعليم والإدارة، ونوعيتهم لا يمكن أن تتم إلا من خلال تقديم سلسلة طويلة من المدخلات للتدريس والبحث العلمي، ووضع خطط طويلة المدى لرفع مستوى أداء المديرين ومؤهلاتهم العلمية.

التطور المهني والذاتي:

يمثل مدير المدرسة عنصرًا مهمًا في المنظومة التعليمية في القدس، وذلك لقيامهم بأهم الأدوار في عدة مجالات؛ منها: التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع والمدرسة، والجوانب الإدارية في المدرسة، فلا يختلف اثنان حول أهمية الدور المنوط بمدير المدرسة، فالمدرسة وبالأخص في مدينة القدس لا تعرف بمبانيها ولا بعدد طلبتها، بل بمديرها أولاً وقدراته العالية في الإدارة والتواصل مع أفراد المجتمع المحلي، وبأسانذتها وإبداعاتهم وتميزهم، وهذا ما أشارت إليه (المديرة)؛ حيث قالت:

"أبدأ ما كان الهدف من دراستي للماجستير أكون مديرة مدرسة، هدفي ليس كرسي المدير، السبب الحقيقي هو إيماني أن مهارات الإدارة التربوية مهمة في كافة مجالات الحياة سواء كربة بيت، أو في مهنة التعليم كمرشدة مجموعات، فالإدارة التربوية ليست تخصصًا حكراً للمديرين فقط، فكل إنسان هو مدير لحياته الخاصة، كما درست هذا التخصص من أجل تطوير مهاراتي المهنية والحياتية، ولتطوير ذاتي".

وأيد (المدير 4)؛ قول زملائه المديرين؛ حيث قال:

"كما كان لي هدف آخر؛ وهو تطويري مهنيًا، وأكد لو رجع في الزمن بدرس فيها وما ندمت على هذا القرار".

بينما تعارضت هذه الأقوال مع ما أشارت إليه (المديرة 1)؛ بقولها:

"ومش بس هذا السبب فأنا أيضا أطمح لتطوير نفسي مهنيًا في مجال الإدارة، لو رجع في الزمن ما يرجع لجامعة ببرزيت، لأنه كنت مفكرة أنه الماجستير فيها ماجستير إدارة تربوية؛ بس للأسف طلع ماجستير تربوية

تركيز إدارة تربوية، ولهيك حسيت أني بحاجة أكثر لمواد تخصص بالإدارة التربوية".

وترى الباحثة أن تفسير ذلك يكمن في أن إدارة برنامج الماجستير يجب عليها إعطاء أولوية الاهتمام في الوقت الحاضر لقضايا تطوير أداء المديرين؛ من أجل تحقيق الفاعلية في وظائفهم (التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع)، واستعدادًا لإلتقان الوظائف الإدارية الجديدة التي بدأت تأخذ مكانها بقوة، كما أن نجاح أي برنامج تطويري لمديري المدارس في تحقيق أهدافهم لا يتوقف على المحتوى فحسب؛ بل أيضا على الأساليب والوسائل المستخدمة.

وتتوه الباحثة إلى أن المديرين كانا سعيدان بدراستهم في بيرزيت، حيث قدمت لهما الكثير من الفائدة، حيث قال (المدير 7):

"أعدت الالتحاق للقب ثاني بجامعة بيرزيت لبرنامج ماجستير التربية تركيز الإدارة التربوية، وما ندمت على هذا القرار؛ فأضفت لي بيرزيت الكثير وأكيد يرجع بدرس فيها لو رجع في الزمن".

وأشاد بذلك أيضا (المدير 8)؛ بقوله:

كنت أطمح للحصول على لقب ثاني معترف به، من أجل التقدم بعلمي، خاصة أنني مرهق من الدراسة بالجامعات الإسرائيلية، فجامعة بيرزيت قدمت لي الحزن الدافئ والداعم".

ومن المهم أن تقوم الإدارة الجامعية بتوفير وسائل لجذب الطلبة للدراسة فيها، ويتم هذا من خلال تشجيع المديرين المتقدمين لهذا التخصص في الماجستير، ويكون ذلك بأشكال متعددة؛ منها: توفير الدعم المالي مثل المنح الدراسية التي تقدمها جامعة بيرزيت؛ متطلبات التطوير المختلفة من تدريب وأبحاث علمية وتربوية؛ ومن خلال دعم إجراء البحوث والدراسات النوعية المنطلقة من حاجات الميدان في الإدارة التربوية؛ وتفعيلها وتوظيف نتائجها في المدارس وبالأخص مدراس القدس.

السؤال الثاني: ما مدى مساهمة برنامج الماجستير في "تركيز الإدارة التربوية" في تحسين معارف واتجاهات ومهارات الخريجين؟

إن برنامج الماجستير في الإدارة "تركيز الإدارة التربوية" يؤدي دورًا رئيسيًا في التطور المهني لدى الملتحقين به من جهة، بوساطة المساقات النظرية، والأبحاث وورشات العمل وحلقات النقاش بين المحاضرين والملتحقين بالبرنامج، ومن جهة ثانية يعمل على تحسين المعارف والاتجاهات والمهارات

الإدارية، وقد تم طرح هذا السؤال على المديرين الخريجين من البرنامج، وأيضا سؤال المحاضرين عنه، وبناءً عليه فقد تم تقسيم الإجابات لثلاثة محاور رئيسية؛ وهي: المعارف، الاتجاهات والمهارات.

المعارف بالنسبة للمديرين والمحاضرين:

يؤدي إعمال الفكر لدى المديرين الملتحقين ببرنامج الماجستير في الإدارة "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في المعارف التي يتعلمونها؛ إلى تراكم في الفكر من المعرفة العلمية، معتمدين طرائق منهجية للحصول على منتجات معرفية تحمل ملامح جديدة متطورة؛ من حيث النوعية والكم، وتملك آثارًا إيجابية مباشرة أو غير مباشرة لتطور المديرين من جهة، وتوسيع المعرفة عندهم من جهة أخرى، في هذا الصدد فقد ذكر (المدير 1)؛ بحديثه:

"رفع مستوى المعرفة لدي، لم أكن أعرف أنه يوجد عدة أنواع للإشراف، كنت أظن أن الإشراف هو نوع واحد فقط، التعرف على خصائص القائد التي كنا نعرفها من قبل، ولكن ما كنا نعرف تسميتها الصحيحة والتربوية، معرفة المسميات؛ المفاهيم الجديدة والتعمق بنظريات وأنماط وإستراتيجيات الإدارة والقيادة".

وقد أيدته بذلك (المديران 2 و 4)؛ على التوالي بقولهما:

✓ "بعطي بيرزيت 10 من 10 من ناحية المعرفة النظرية القوية، خاصة لمعرفة المقالات العربية والأجنبية، وتزودنا بالنظريات والدراسات السابقة".

✓ "المعرفة موجودة وين ما كان، في قراءات ومقالات ونظريات، ولكن كانت في تفوق بالجانب المعرفي أكثر من الجوانب الأخرى كالاتجاهات والمهارات".

فالبحت العلمي وطرق التخطيط والنظريات والمهارات العلمية مثلاً في هذا التخصص؛ عبارة عن معرفة هو أيضا منهجية، وهذه المنهجية قابلة للتجديد والتطوير وليست جامدة، فقد أصبحت البحوث التربوية مثلاً تستخدم التكنولوجيا المتقدمة في تحليل نتائجها، كالبرامج الإحصائية. وهذا ما أشار إليه (المدير 6 و 7 و 8)؛ على التوالي بقولهم:

- ✓ "زودتني بمعارف الإدارة والقيادة من ناحية الأنماط والإستراتيجيات والمبادئ، بالإضافة لتوسيع مدارك المعرفة من خلال حلقات النقاش عن الميدان التربوي التي كانت تدور بين الطلاب، بالإضافة للمسميات الأكاديمية والمهنية الصحيحة المتعلقة بالتربية".
- ✓ "معرفة قوية من ناحية نظريات الإدارة التربوية، الأساس المعرفي كان قوي جداً ويساهم في زياد إدراك أنماط الإشراف والإدارة والتخطيط".
- ✓ "الجانب المعرفي كان قوي جداً وكم هائل من النظريات في المفاهيم والمسميات".

أدت التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات؛ وبالأخص في التعليم الجامعي، إلى تغيرات في غايات التربية وفي أهدافها وطرق إيصال المعرفة وتوصيلها، كما أدت إلى تحولات في دور المحاضر أو عضو هيئة التدريس، والذي أصبح موجهاً ومنشطاً للمعرفة أكثر من كونه ملقناً للمعرفة، وهذا ما أشار إليه (المحاضر 1 و 2 و 3 و 4)؛ على التوالي بقولهم:

- ✓ الإطار النظري ضخم مليء بالمفاهيم والقراءات العالمية والمحلية العربية والأجنبية الحديثة".
- ✓ "المساقات والنظريات قوية ومليئة بالمعارف".
- ✓ "جانب المعرفة قوي جداً مليء بالنظريات والإستراتيجيات والمفاهيم".
- ✓ "البرنامج كثير يساهم بهذا الجانب، فهو يعمل على تحسين المفاهيم في الإدارة والقيادة، والنظريات والإستراتيجيات".

فوفق هذه التحولات؛ تحول دور عضو هيئة التدريس إلى مرشد وموجه لمصادر المعرفة والتعلم، ومنسق لعمليات التعلم، ومصصح لأخطاء التعليم، ومقوم لنتائج التعلم، وموجه إلى ما يناسب قدرات كل متعلم وميوله. (مهاني، 2010).

الاتجاهات بالنسبة للمديرين والمحاضرين:

إن مهمة برنامج ماجستير التربية "تركيز إدارة تربوية" لم تعد مقتصرة على الناحية المعرفية فقط، وإنما تنمية المديرين في جميع الجوانب؛ ومنها الاتجاهات كجزء من التطور المهني، وإلى تحسين العملية التربوية لتحقيق نمو المديرين في جميع المجالات الجسمية، العقلية، الاجتماعية، النفسية والعمل على إشباع ميوله واتجاهاته واستعداداته. ومن الملاحظ انقسام آراء المديرين إلى قسمين؛ منهم من أيد دور برنامج ماجستير التربية "تركيز إدارة تربوية" في رفع مستوى الاتجاهات وتحسينها، ومنهم من عارض ذلك، ومن المعارضين (المدير 1)؛ حيث أشار لذلك بقوله:

✓ ما تغير عندي أي شيء بالمرّة بخصوص الاتجاهات".

أما (المدير 2)؛ فقد قال:

✓ "لم يضيف البرنامج لاتجاهاتي ولم يغيرها، وبكل وضوح لم يسهم البرنامج بهذا الجانب أبداً، فإن اتجاهاتي قبل دخول البرنامج وبعد الخروج منه كما هي".

وأما (المديران 6 و 8)؛ فقد بينا أن اتجاهاتهم مصقولة مسبقاً؛ وذلك بقولهما:

✓ "لم تتغير اتجاهاتي أبداً؛ فالاتجاهات المسبقة قبل دخول البرنامج لا تزال كما هي حتى بعد التخرج منه".

✓ "اتجاهاتي مصقولة من قبل الالتحاق في برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" بجامعة بيرزيت، أعتقد أنه بحكم أن عمري وسني كبير أعرف؛ وحددت اتجاهاتي منذ زمن طويل".

أما المديرين المؤيدين لدور البرنامج في صقل اتجاهاتهم؛ فهم (المدير 3 و 4 و 5 و 7)؛ فقد كانت أقوالهم على التوالي تشير إلى التأييد كما يلي:

✓ "أضفت لي اتجاهات بنسبة قليلة حيث صقلت اتجاهاتي وتوجهاتي وتطورت عدة جوانب بها".

✓ "ساهم بنسبة قليلة".

✓ "تطورت وتغيرت اتجاهاتي خاصة من خلال تجارب الأقران والاستماع لآرائهم ومعرفة طريقة تفكيرهم واتجاهاتهم".

✓ "أثر البرنامج على اتجاهاتي حيث أثر كثيراً على اختياري لنمط الإدارة التربوي الذي أتبعه ولا شعورياً أتغير من اتجاهه الآخر مع مرور الوقت، مع العلم أن الاتجاهات غير ثابتة فهي تتغير باستمرار مع الخبرة والتجربة، خاصة بعد الممارسات العملية لبناء ورسم توجيهي الخاص ويتطور هذا التوجه مع الوقت".

تأسس برنامج ماجستير التربية "تركيز إدارة تربوية" في بيرزيت، ليحقق رؤية تنصب على إعداد المديرين والمشرفين التربويين، والمعلمين المهنيين، وهذا يعتمد على طاقم محاضرين قادرين على تكوين خبرات واتجاهات إيجابية نحو أنفسهم ومجتمعهم من جهة ونحو الملحقين بالبرنامج من جهة أخرى. وقد أبدى المحاضرين وأعضاء هيئة التدريس (المبجوثين) تأييدهم، وهما (المحاضر 1 و 3)؛ وذلك بناءً على أقوالهما على التوالي:

✓ "يساهم برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في تغيير معتقدات واتجاهات وقيم الخريجين بشكل كبير، ونعمل في ترتيب المسابقات والبرنامج على هذا الأساس".

✓ "أظن أن المعتقدات والاتجاهات تتغير بشكل تلقائي عند تغيير وتطوير القاعدة المعرفية لهم؛ مما ينعكس على اتجاهاتهم وأدائهم ومهاراتهم".

أما (المحاضر 2)؛ فقد كان توجهه مختلفاً حيث قال:

✓ "بصراحة مطلقة مدى تأثيرنا على اتجاهات الطلبة أقل، ولكن من وجهة نظري أن النقاشات والحوارات التي تدور بين الطلبة من شأنها أن تفيد أكثر من المسابقات بهذا الجانب، وطبعاً كل ذلك يعتمد على استعداد الطالب نفسه لتغيير وتطوير اتجاهاته".

لاحظت الباحثة انقسام إجابات المديرين عن مدى مساهمة البرنامج في تحسين اتجاهاتهم ما بين مؤيد ومعارض، حيث أشار البعض منهم إلى أن البرنامج ساهم في تحسين ميولهم واتجاهاتهم كمساهمتهم في تغيير توجهاتهم للأنماط الإدارية المختلفة التي يتبعونها، والبعض الآخر أشار إلى أن البرنامج لم يساهم في تحسين اتجاهاتهم؛ وأضافوا أن السبب في ذلك يعود لخبرتهم وسنهم، أي أن اتجاهاتهم مصقولة بحكم خبرتهم وممارستهم للمهنة منذ زمن بعيد.

المهارات بالنسبة للمديرين والمحاضرين:

يتبين من خلال متطلبات التطور المهني وإجراء البحوث والدراسات، وقراءة الميدان وتحديد متطلبات العمل التربوي، والعمل على امتلاك مهارات مهنية بالنسبة للمديرين، أما الارتقاء بالعملية التعليمية لعضو هيئة التدريس فيكون من جانب تطوير مهارات الملتحقين بالبرنامج من خلال مجموعة من المعايير، لذلك تم التوجه نحو تطوير مهارات الملتحقين بالبرنامج من خلال المسابقات وقدرة توصيل المعرفة من خلال أعضاء هيئة التدريس الجامعي؛ لأنهم المسؤولون المباشرون عن تحقيق جودة النوعية في التعليم العالي، ومن الملاحظ انقسام آراء المديرين إلى قسمين؛ منهم من أيد دور برنامج ماجستير التربية "تركيز إدارة تربوية" في رفع مستوى المهارات وتحسينها؛ ومنهم من عارض ذلك، ومن المعارضين (المدير 1)؛ حيث أشار لذلك بقوله:

✓ "بصراحة لم يطور لدي البرنامج الكثير من المهارات؛ لأنه كان برنامج نظري أكثر من كونه تطبيقي، فكان هناك فجوة كبيرة بين النظرية والتطبيق".

أما (المديران 4 و 5)؛ فقد قالوا:

✓ "نعم اكتسبت المهارات وأهمها مهارة كتابة البحث العلمي والتربوي، ولكن الفضل الأكبر لاكتساب هذه المهارات كان من خلال تعلم الأقران وحلقات النقاش؛ وليس بفضل المسابقات التي كان يتم تدريسها، فلم يتم توجيهنا لكيفية تطبيق هذه المهارات في ممارستنا العملية".

✓ "نعم أثر عليّ من ناحية التطور المهني خاصة مهارات القيادة والبحث العلمي؛ ولكن أكثر ما طورني من ناحية المهارات، التجارب، الخبرات والممارسات، خاصة تعلم العمل ضمن طاقم ومهارة قيادة الصراع وتعزيز الموظفين ودفاعيتهم ودور التشبيك؛ وأهميته وتطوير الطاقم التعليمي وغيره".

وأما المديران المؤيدان لدور البرنامج في صقل مهارة كتابة البحث العلمي؛ فهم (المديران 2 و 4)؛ فقد كانت أقوالهما على التوالي تشير إلى التأييد كما يلي:

✓ "تم اكتساب مهارات كثيرة خاصة في موضوع القيادة بناءً على المعارف التي درسناها؛ وفي مجال كتابة البحث العلمي التي قمنا بها، ولكن ذلك لا ينفي وجود فجوة بين النظرية والتطبيق للمهارات".

✓ "نعم اكتسبت المهارات وأهمها مهارة كتابة البحث العلمي والتربوي؛ ولكن الفضل الأكبر لاكتساب هذه المهارات كان من خلال تعلم الأقران وحلقات النقاش، وليس بفضل المسابقات التي كان يتم تدريسها، فلم يتم توجيهنا لكيفية تطبيق هذه المهارات في ممارستنا العملية".

ومما لا شك فيه أن أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين يمتلكون مهارات؛ يستطيعون من خلالها إيصال المعرفة للمديرين، مما يزيد من مهاراتهم وبالتالي التطور المهني لهم، وقد أبدى المحاضرين وأعضاء هيئة التدريس (المبحوثين) تأييدهم؛ وهما (المحاضر 1 و 3 و 4)؛ وذلك بناءً على أقوالهم على التوالي:

✓ "تساهم المسابقات بشكل كبير على تطوير مهارات البحث لدى الخريجين ومهارات القيادة؛ وخلق مجتمعات تطور مهني، بالإضافة لتدريب المتدربين لنقل المعرفة".

- ✓ "المهارات التي يتم إكسابها متنوعة؛ وأهمها مهارات كتابة البحث العلمي وتصميم المشاريع وعرضهم وتطويرها، ومهارات التأمل الذاتي، والجانب الأهم الذي نسعى لتطويره مهارات التفكير العليا".
- ✓ "يعزز البرنامج مهارات البحث للخريجين بشكل كبير، ويساهم في تطوير مهاراتهم على كتابة الخطط، والتأمل في ممارساتهم".

أما (المحاضر 2)؛ فكان توجهه مختلفاً حيث قال:

المهارات التي نحاول إكسابها للطلاب مهارات عملية كالتخطيط الإستراتيجي ومهارات تكوينية يتفاعل معها بالمستقبل؛ ينقصها التدريب العملي لإكسابهم هذه المهارات، وهنا لا أخفى أنه يجب التطوير في البرنامج في هذا الجانب؛ وتطويره ليعمل على صقل وإكساب الخريجين هذه المهارات وتزويدها".

وعندما تم سؤال (المحاضر 1)؛ عن رده على الطلاب الذين يدعون أنه توجد فجوة بين النظرية والتطبيق؛ فأضاف بقوله:

"بيدهم حق، لكن الماجستير بجامعة مش ماجستير كامل تخصص إدارة تربوية، هو تركيز إدارة تربوية، فيتم تدريس أربعة مساقات فقط بتركيز الإدارة التربوية"، وأعتقد أنها تلبي الغرض؛ ولكنها بحاجة لبعض التعديلات على المساقات ليعمل جانب التطور المهني للخريجين بشكل أكبر، وطبعاً أنا مع إضافة مساق تطبيقي كما أشار الطلاب كمساق مرافقة لمدير؛ لكن الطلاب بأغلب الأحيان ليس لديهم الوقت الكافي للالتزامهم بالمرافقة وجربناه ولم يلتزم إلا عدد قليل، ولكن هناك حاجة للبحث عن حلول لتعزيز الجانب التطبيقي أكثر في البرنامج، وبالرغم من كل ذلك إلا أنني أؤكد أن بنية البرنامج قوية، وأود الإشارة إلى أن البرنامج يهدف إلى إنتاج باحث تربوي وليس مدير مدرسة، وللأسف سبب تحامل بعض الطلبة على البرنامج هو ظنهم بأنه مصمم لإنتاج مديري للمدارس فقط، ويظنون أن الماجستير؛ ماجستير إدارة تربوية، ولكنه ماجستير تربوية "تركيز إدارة تربوية"، ولذلك مساقات الإدارة التربوية محدودة".

وتشير الباحثة هنا إلى أن تنمية وتطوير المهارات والبحث العلمي للملتحقين بالبرنامج؛ يعمل على ترسيخ كل ما تعلموه في الجانب النظري وتطبيقه على أرض الواقع في مجالات التعليم والتعلم، وتقييم جودة الأداء للمديرين، وكذلك تنمية المهارات الشخصية والإدارية.

السؤال الثالث: ما أثر تركيز الإدارة التربوية في جامعة بيرزيت على التطور المهني للمديرين من خريجي هذا التركيز؟

للإجابة على هذا السؤال؛ تم سؤال المبحوثين أثناء المقابلات عن مساهمة المساقات في التطور المهني، وأثر الواجبات والمهام البحثية على التطور المهني، ومدى مساهمة هذا البرنامج في تحسين الجوانب الذهنية واتخاذ القرارات وزيادة الوعي للسياق التعليمي والاجتماعي.

كيف ساهمت مساقات الإدارة التربوية التي درستها في جامعة بيرزيت بتطورك المهني؟

تقدم كلية التربية في جامعة بيرزيت برنامجاً دراسياً يؤدي إلى درجة الماجستير في التربية، يهدف البرنامج إلى إعداد وتأهيل تربويين للعمل في مجالات التربية المختلفة بما يتلاءم مع الاحتياجات المحلية كمعلمين وموجهين وإداريين وباحثين في النظام المدرسي؛ ومجالات تربوية أخرى تتلاءم مع احتياجات المجتمع المحلي والإمكانيات المتاحة. كما أن مساقات برنامج الماجستير "تركيز إدارة تربوية" هي برنامج أكاديمي من برامج الدراسات العليا، وهذه المساقات تهتم بنهوض ملتحقها بالمستوى العلمي والتكنولوجي والثقافي والتطور المهني؛ والعمل على مواكبة كل متطلبات العصر الحديث، والتشجيع على إجراء البحوث العلمية، والمساهمة بخدمة المجتمع المحلي، وسعى هذا البرنامج في جامعة بيرزيت بمساقاته التربوية المختلفة إلى تزويد الملتحقين به بكافة المعارف التربوية وطرق القيادة السليمة، وكيفية التطور المهني لملتحقه من مديريين ومعلمين ومشرفين؛ وإكسابهم المهارات الإدارية التربوية لتكوين طاقم تربوي من القيادات التربوية؛ يلبي احتياجات المجتمع الفلسطيني. (دليل الدراسات العليا في جامعة بيرزيت، 2019).

وبالنظر إلى أهمية برنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" ودوره في إدارة وتطوير المؤسسات التعليمية، وما لمساقاته من انعكاسات على المجتمع ككل وليس على مديري المدارس وحسب، وبما أن نجاح الإدارة التربوية يُعد نجاحاً للمجتمع ومكوناته جميعها، فمن هذا المنطلق تتأتى أهمية مساقات برنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت وقدرتها على بناء المؤسسات التربوية وتطويرها بكافة ما تحتويه من طواقم، مستفيدة من النظريات في الإدارة التربوية العامة، والإدارة التربوية للقادة ومديري المدارس خاصة. ومن هذا المنطلق نجد أن هناك عدد من المحاور التي اشتمل عليها

السؤال الثاني؛ والذي طرح على مديري المدارس ومحاضري الجامعة في ماجستير التربية "تركيز إدارة تربوية"؛ وفيما يلي عرض لهذه المحاور وتفسيرها وتعقيبات المبحوثين عليها.

دور مساقات التخصص في صقل المعرفة العلمية:

استطاعت العديد من المساقات أن تساعد المدير والمحاضر على تطوير العلاقة مع أفراد فريق العمل والبيئة المحيطة، كذلك المشاركة الفعالة في كافة الأنشطة الجامعية من جهة والأنشطة المدرسية من جهة أخرى؛ فكانت هذه المساقات داعمة لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة من خريجي هذا التركيز، وزيادة الاهتمام في هذه الأنشطة من منطلق كونه قائداً في المجتمع وفي المؤسسة التربوية، هذا بالإضافة إلى أن التخطيط هو أساس أي عملية وسر نجاحها، وهذا الموضوع مشمول في العديد من المساقات في التخصص، لذا فإن التخطيط التربوي يعتبر من أهم أسس العملية التربوية التعليمية، حيث ترتبط به الأعمال الإدارية المختلفة، وقد تباينت الآراء بين المديرين والمحاضرين حول مواصفات مساقات التخصص؛ فقد أشار إلى ذلك (المدير 1)؛ بقوله:

"مساق القيادة التربوية ما كان الشرح مجرد نظريات؛ كانت من منطلق خبرة المحاضرين وتجاربهم وعرض مواقف من أرض الواقع والحقل التربوي".

وأيده بذلك (المدير 2)؛ بقوله:

"ففي مساق القيادة التربوية ركز كثيراً على مهارات القيادة ومساق تصميم المناهج والتعليم طورني كثيراً على الصعيد الشخصي، ومساق التخطيط التربوي علمني كتابة الخطة الخمسية، ومساق أسس النفسية للتربية كان يدمج بين النظريات والواقع على الصعيد المهني والشخصي؛ وعلى العصف الذهني وتطوير مهاراتي في النقد البناء، بالإضافة إلى مساق حلقة البحث سواء سيمينار أو الرسالة؛ فعلمني طرق البحث الكمي والكيفي وكيفية قراءة ونقد وتلخيص المقالات".

أما (المدير 3)؛ فقد أوضح أيضاً بقوله:

"أما مساق تصميم المناهج والتعليم؛ فقد علمني كيفية تطوير وحدة تعليمية ومعرفة النظريات والنماذج التربوية، التي يبني عليها المنهاج في بلدنا والبلاد الأخرى".

وقد وافقت هذه الآراء أيضاً آراء المحاضرين عند طرح السؤال الأول والثاني عليهم، فقد كانت إجاباتهم متطابقة على السؤالين، أما عن دور المساقات؛ فقد قال (المحاضر 1):

"نعمل على تطوير مهارات البحث والتأثير في المجتمع وتغيير وجهات نظر الطلاب الملتحقين ببرنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" وقيمهم للأفضل، فتركز المسابقات على مهارات البحث وتدریس مواضيع متعلقة بالتطور المهني ومساعدة الطلاب باكتشاف الجوانب التي تحتاج لتطويرها، وأيضاً لا أنكر أنه توجد حاجة لإلغاء بعض المسابقات وتطوير مسابقات جديدة؛ فيها تركيز أكبر على الجانب المهني والعملي للخريجين".

أما (المحاضر 3)؛ فقد أشاد بالمسابقات التعليمية بالتخصص، وذلك بقوله:

"توفر المسابقات فرصة للتعلم وتطوير أداء الملتحقين ببرنامج ماجستير التربية؛ وإعدادهم للحياة المهنية وتطوير ممارساتهم كمعلمين أولاً وكمدربين ثانياً".

وعند الرجوع إلى موقع الجامعة الرسمي لتبيان أهم ما توفره هذه المسابقات من معرفة علمية، نجد أن التخصصات كانت مفيدة للملتحقين والمحاضرين على حدٍ سواء؛ وفيما يلي بعض الأمثلة على مسابقات أشاد بها كلا المبحوثين المديرين والمحاضرين:

من المهم الإشارة إلى أن المسابقات حققت أهدافها الموجودة في وصف المسابقات في دليل الدراسات العليا، وأحد أهم المسابقات التي ذكرها المديرون والمحاضرون، مساق مبادئ الإدارة التربوية الذي يقوم على دراسة الأسس النظرية لتطور الفكر الإداري والسلوك المؤسسي، التنظيم والجو والثقافة المؤسسية، العمليات الإدارية والنظريات المتعلقة بها: الدافعية، القيادة، اتخاذ القرارات، الإتصال، النظام التربوي والسياسة التربوية، ومساق القيادة التربوية الذي يوضح دور المدرسة في التغيير الاجتماعي، المفاهيم المختلفة للتغيير، التغيير التربوي ومراحله وعلاقته بزيادة فعالية المؤسسة التربوية وبرامجها، خصائص المدارس الفعالة وغير الفعالة ومؤشراتها وعلاقتها بعملية التعليم والتعلم، ودراسة لتجارب مختلفة في التغيير التربوي وربطها بحاجات الواقع التربوي المحلي، ومساق التخطيط التربوي الذي يشمل أنواع الخطط، نماذجها وعملياتها، والتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة التربوية، وأبعاده ونماذجها، أساليبه، تقويمه وتطبيقاته. (دليل الدراسات العليا في جامعة بيرزيت، 2019)

التطور والتغيير في فلسفة التربية وأهدافها وفي اتجاهات عملية التربية فرض ضرورة الإعداد العلمي الجيد للقائد ومدير المدرسة، لضمان نجاحه في أداء رسالته، ولضمان نجاحه في أداء رسالته في التربية الموجهة للحفاظ على مخرجات التعليم؛ وما يواكب ذلك من ثورة في المعلومات يفرض على المدير حتمية التأهيل والنمو المهني الذاتي من أجل الوصول إلى القدرة على التكيف واستيعاب الخبرات والتقنيات الجديدة في الإدارة التربوية الحديثة. (نصر، 2007). وهنا تظهر أهمية دور مسابقات ماجستير

التربية "تركيز إدارة تربوية" في التطور المهني لمديري المدارس؛ بحيث يتمتع بالصفات الشخصية والعلمية والمهارية، ويكون قادرًا على أداء عمله على أكمل وجه، لذا يجب الاهتمام أكاديميًا بمديري المدارس؛ من حيث التدريب والتطوير والتنمية المهنية وتهيئة فرص النمو وتحسين الأداء. وقد اشتملت أقوال المبحوثين من مديرين ومحاضرين على ما يؤيد هذا الحديث ويدعمه، فقد أفاد (المدير 3) بحديثه كيفية استغلال مساقات التخصص لتطويره مهنيًا حيث قال:

"طورتني مساقات الإدارة التربوية بشكل كبير في مجال البحث العلمي، فتخرجت من جامعة بيرزيت كباحث قوي؛ وهذا الفضل يعود لقوة بنية البرنامج النظرية، حيث أنه غني بالنظريات والمبادئ والإستراتيجيات وغيرها، وبالإضافة لمساق مناهج البحث الكمي والكيفي فقط دعمني وطورني كثيرًا في هذا الجانب، أما مساق تصميم المناهج والتعليم فقد علمني كيفية تطوير وحدة تعليمية ومعرفة النظريات والنماذج التربوية التي يبنى عليها المنهاج في بلدنا والبلاد الأخرى، بالإضافة لمساقات مبادئ الإدارة التربوية والقيادة التربوية صقل لدي الكثير من مهارات القائد، ومساق التربية والمجتمع للأسف كان مضيعة للوقت ومجرد نقد بدون فائدة لمقالات قديمة بدون فائدة بتاتًا".

وقد أيده بذلك (المديرة 4)؛ بقوله:

"من أهم المساقات التي طورتني مهنيًا مساق الإشراف التربوي ومناهج البحث، حيث أصبحت قوية جدًا في كتابة الأبحاث؛ بالإضافة لمساقات مبادئ الإدارة فتعلمت أهم مبادئ وإستراتيجيات الإدارة ونماذج وأنماط الإدارة التربوية؛ والإشراف التربوي وأنماط الإشراف التربوي كالإشراف الإكلينيكي".

متوافقًا بذلك مع أقوال (المدير 5)؛ حيث قال:

"تعلمت في مساق القيادة التربوية كيفية إدارة الصراعات وحلها، أما مساق تصميم المناهج فكان مهم جدًا بالنسبة لي حيث طورني مهنيًا من خلال معرفة المنهاج على أي أساس يتم تصميمه أو كتابته".

كما أيدهم (المدير 6)؛ بقوله:

"تميزت المسابقات بحلقات النقاش ومجموعات البحث والعروض التي كان يعرضها الطلاب والزملاء، فكانت تساعدنا كثيرًا على صقل مهارتنا وتوسيع مداركنا مما يطورنا مهنيًا".

وهذا ما أشار إليه (المدير 8)؛ إذ قال:

"تمتاز المسابقات بالبنية النظرية القوية وتنوع المسابقات؛ ومن أهمها مساق حلقة البحث سواء السيمينار أو الرسالة، تخرجت من بيرزيت كباحث أكاديمي قوي، وذلك ينعكس على أدائي وصقل شخصيتي ونقل المعلومات والتجارب، بالإضافة إلى أدراك مفاهيم القيادة والإدارة والتخطيط".

بينما تباينت إجابات المحاضرين ما بين القوية والضعيفة؛ إذ يرون أن تطوير القدرات الإدارية والشخصية للملتحقين ببرنامج ماجستير التربية، وتدريب كافة الملتحقين وبالأخص المديرين منهم على القيام بالأدوار القيادية، بالإضافة إلى تمكينهم من التخطيط الإستراتيجي والتعرف على احتياجات الطاقم التعليمي في مدارسهم، والقيام بإجراء الدراسات والبحوث التي تتيح الفرصة أمامهم لرفع مستواهم التعليمي، بالإضافة إلى تنمية الصفات الأخلاقية والفكرية والوجدانية، فقد أشار (المحاضر 1)؛ في هذا المضمار لذلك بقوله:

"ومن الشواهد التي يمكننا الاستعانة بها لتقييم مدى مساهمة هذه المسابقات في التطور المهني للمديرين؛ أن أحد المديرين الخريجين أصبح متميزًا في هذا المجال، ويقوم بإعطاء دورات لتأهيل وتطوير المعلمين مهنيًا، وهذا شاهد يدل على إسهام المسابقات في التطور المهني للخريجين، والطلاب أنفسهم يطورون أنفسهم ذاتيًا عند العمل على متطلبات التخرج، وذلك يخلق مجتمعات تطور مهني، وتعلم على يد الخبراء وينقل الخبرة لمعلميهم في المدارس، وهذا أحد أشكال التطور المهني، فالمحاضر يدرّب ويؤهل طلاب البرنامج لينقلوا المعرفة لمدرسيهم ومعلميهم، ويخلق جماعات المتعلمين وتدريب المتدربين".

بينما قال (المحاضر 2):

"تعمل من خلال المسابقات على زيادة المعرفة الإدراكية وتزويد الملتحقين ببرنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" بالنظريات التي تمكنهم من تطوير أنفسهم مهنيًا".

وأيدتهم (المحاضرة 3)؛ بقولها:

"توفر المساقات فرصه للتعلم وتطوير أداء الملتحقين ببرنامج ماجستير التربية وإعدادهم للحياة المهنية وتطوير ممارساتهم كمعلمين أولاً وكمدربين ثانياً؛ وإتاحة الفرصة لهم للتأمل النقدي في ممارساتهم".

أما (المحاضرة 4)؛ فقد أشارت إلى أنها أحد مصممي برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية"؛ حيث قالت:

"أنا صممت البرنامج خاصة بعد تجميده، رجعنا للبرنامج عام 1994، حيث أصبح أكثر جاهزية للتعليم، بعد أن كان يعاني من نقص بالمحاضرين المتخصصين، وتم العمل على تصميم مساقات مبنية على تعليم مواضيع الإدارة التربوية بالتدرج، ولم يتم وضعها بشكل عشوائي وعيبي، وحاولنا أن تكون هذه المساقات تساهم بالتطور المهني للخريجين، وتساهم بتوجيههم نحو التأمل في ممارساتهم".

إن المساقات التعليمية في ماجستير التربية؛ تعتبر عاملاً أساسياً من العوامل الهامة التي تساعد على تطوير وزيادة التنمية المهنية عند المديرين من جهة؛ وعند المحاضرين من جهة أخرى، وتحسين قدرات المديرين على أداء الأعمال المسندة إليهم، وذلك بسبب الاحتياج إلى تعلم واكتساب المهارات والمعارف والمعلومات الجديدة والمتجددة لأداء الأعمال المدرسية المختلفة. كذلك توفير المعلومات عن النظم الإدارية وأساليب القيادة والإشراف في المدرسة، وطرق تحليل المشاكل، واتخاذ القرار، وإجراء المناقشات وإدارة الاجتماعات وتنظيم العمل، والاستخدام الأمثل للوقت، بالإضافة إلى تنمية الاتجاهات نحو تعزيز العمل، وتنمية الرغبة في العمل التعاوني، وأهمية التفوق والتميز.

ما أهم الواجبات والمهام البحثية التي تساهم في التطور المهني للملتحقين بتركيز الإدارة التربوية؟

إن الواجبات والمهام البحثية التي يكلف بها الملتحقين ببرنامج الماجستير "تركيز إدارة تربوية"؛ يساعد الباحث على اكتساب المعلومات الجديدة، وذلك من خلال التعرف على المعلومات الجديدة التي يكتسبها عن طريق الاطلاع على المصادر والكتب في مجال التخصص المنوط به، كما يساهم في تبوء الباحث للمكانة اللائقة، ومن بين أوجه أهمية البحث العلمي للملتحق بالبرنامج تميزه بعلمه ومهاراته في مجال التخصص المتعلق به؛ وبالتالي تطوير مهاراته العلمية، وهذا يساعده على تحديد أهدافه بدقة حيث يساهم

البحث العلمي في منح الدارس القدرة على تحديد الأهداف، والسعي وفقاً للطرق المنظمة والمناهج المتنوعة نحو تحقيق تلك الأهداف في النهاية، والهدف هو عماد البحث العلمي، ومن دونه لا يستقيم الأمر ويصبح عشوائياً.

ومما لا شك فيه أن مساقات البرنامج تساهم بشكل كبير في خلق هذه الدوافع لدى الملحق بالبرنامج لا سيما المديرين منهم، ومن هذا المنطلق نجد أن هناك عدد من المحاور التي اشتمل عليها السؤال الثالث، والذي طرح على مديري المدارس ومحاضري الجامعة في ماجستير التربية "تركيز إدارة تربوية"؛ وفيما يلي عرض لهذه المحاور وتفسيرها وتعقيبات المبحوثين عليها.

الوظائف العلمية المكلف المدير بالقيام بها:

أشار المديرين لعدة وظائف قاموا بها أثناء دراستهم للبرنامج؛ وكان لها دور حقيقي في تطويرهم المهني، فقد ذكر (المدير 1)؛ بحديثه:

"وظيفة بالإشراف التربوي بخصوص الإشراف الإكلينيكي كانت عبارة عن مقابلة لمديرة مدرسة ومن خلال مقابلتها والتواجد بداخل المدرسة لعدة لقاءات؛ تعلمت الكثير منها عن كيفية إدارتها للمدرسة والتعامل مع ما يطرأ عليها من ظروف غير متوقعة".

وقد أيدته بذلك (المديرة 2)؛ بقولها:

"وظيفة تصميم وحدة تعليمية في مادة تصميم المناهج حيث كانت المحاضرة دائماً تصر على أن نستخدم فقط المراجع الأولية، وعلمتنا كيف ننظر للكتب وعلى أي أساس تم تصميم كل وحدة تعليمية وبنائها من حيث المحتوى والأمثلة والصور، وكان مهم لي أن أعرف كل ذلك عن المنهاج وعلى ماذا يستند كاتب هذا المنهاج، وأفادني كثيرًا على صعيد معرفة المنهاج المدرسي، وتوجيه المعلمين حول كيفية التعامل مع المنهاج الدراسي، بالإضافة لمساق الإشراف التربوي حيث قمت بإجراء عرض عن تأثير حركة المعلم داخل غرفة الصف؛ وتأثير ذلك على ضبط الطلاب؛ وما هي الطريقة المثلى للتحرك بينهم، فهذا أضاف لي

الكثير على صعيد مهنتي حاليًا كمديرة وكيفية ضبط مجموعات المعلمين".

متوافقًا بذلك مع أقوال (المديران 3 و 6)؛ بقولهما على التوالي:

✓ "تصميم وحدة تعليمية في مساق تصميم المناهج أضاف لي الكثير في معرفة المنهاج، استفدت من مساق التخطيط التربوي حيث أصبحت قادرة على كتابة خطة خمسية للمدرسة".

✓ "من أهم المهمات التي قمت بها تصميم وحدة تعليمية بالمنهاج وبنائها على أساس نظري".

ولكن (المدير 3)؛ اعترض على مساق التربية والمجتمع بقوله:

"أما مساق التربية والمجتمع للأسف كان مضيعة للوقت بمقالات قديمة وغير مهمة بتاتا، ولم تترك أثرا إيجابيًا على تطوري المهني".

وبما أنه لا فصل بين أهداف مساقات البرنامج وبين التطور المهني للمدير؛ من حيث الهدف المشترك الذي يسعى إلى تحقيقه كلا المفهومين، وكذلك المبدأ العلمي؛ الذي يؤكد على الاهتمام بالعلوم الحديثة وطرق البحث بها مثل إعداد الوظائف العلمية، وتشجيع وتنمية روح البحث العلمي وتطبيقه على أرض الواقع، ويتم ذلك من خلال التناسق المنسجم مع العلم والتطبيق، والتفاعل الواعي مع التطورات الحضارية في ميادين العلوم والثقافة والآداب، ومن خلال النهوض بحركة التأليف والإنتاج العلمي. وهذا ما قد أشار إليه (المحاضر 1)؛ بقوله:

"بالإضافة للتركيز على جانب تطوير القيم والاتجاهات لدى هؤلاء الخريجين في الأبحاث التي يقومون بها، وغالبا ما تكون أبحاث عملية من الواقع التربوي وتتم من خلال عمل مقابلات مع مديرين أو مشرفين في المدارس".

بينما قال (المحاضر 2):

"التركيز على المهام البحثية العملية كالتخطيط وتصميم خطة خمسية كاملة، وعمل أبحاث ميدانية تبحث في مشكلة تربوية معينة في إحدى المدارس؛ وتصميم حل تربوي لهذه المشكلة استنادًا على أسس نظرية وعلمية واضحة".

وأيدتهم (المحاضرة 3)؛ بقولها:

"المهام البحثية تركز على التعلم بالخبرة؛ فهم ممارسين للمهنة وخبراتهم غنية، فنحاول أن تكون المهام مرتبطة بسياقاتهم الشخصية والمهنية وخبرتهم لتعزيز مجتمعات تعلمية مهنية، والتركيز على إنجاز المهام البحثية على شكل مجموعات لتعزيز قيمة التعاون والمشاركة، وهذا يساهم في إثراء خلفياتهم ومرجعياتهم، فالتعلم ضمن مجموعات يطورهم مهنيًا واجتماعيًا، خاصة وأن المرجعيات المدرسية لديهم مختلفة".

أما (المحاضرة 4)؛ فأضافت بقولها:

"الوظائف متنوعة وتحاول قدر الإمكان التوصل لحلول لمشكلات تربوية من أرض الواقع، كنت أحاول توجيه الطلاب نحو العمل ضمن فريق ومجموعات على الأبحاث لتبادل الخبرات فيما بينهم، بالإضافة لتنوع طبيعة المهام، كالعروض والمشاريع، وتحليل المقالات ونقدها والبحث في إمكانية تطبيق ما ورد فيها في واقعنا الفلسطيني أي على أرض الواقع، وتوجيههم لمقابلات مديري والتعرف على المشكلات التي تواجههم، أحد المهمات كانت في مساق الإشراف التربوي في موضوع الإشراف الإكلينيكي؛ حيث يرافق الطالب المدير ويعيش دور المشرف ويساعد المدير بحل إحدى مشكلات مدرسته بطريقة علمية ومدروسة".

ومما سبق؛ تشير الباحثة إلى أن الواجبات والمهام البحثية تساهم في تحقيق أهداف المساقات المرجوة، فتساعد هذه المهام في إنشاء باحث أكاديمي متميز وقادر على كتابة ونشر أبحاث علمية وتربوية؛ وتزويد الخريجين بمهارات القيادة والتخطيط وإيجاد الحلول للمشكلات التربوية المعاصرة.

الأبحاث وحلقة البحث (السيمنار) والرسائل المكلف المدير بها:

يشير مفهوم التطور المهني بصورة عامة إلى تطوير دور شخص ما في أداء مهمته بشكل مهني، أي إكسابه الفنيات والخبرات اللازمة لتطوير أدائه المهني، وتحقيق النمو المهني؛ والتطور المهني للعاملين في ميدان التربية والتعليم والمبني على أسس الإدارة التربوية، وكل هذا يوضح أن هذا التطور يجب أن يكون قائمًا على التفاعل مع المدرسة، وينطلق من الجهود التعليمية المعتمدة على التحليل التعاوني لعمل

الطلبة، ومعتمداً على النتائج أو مخرجات التعليم؛ ويستند إلى المعايير وغنى المحتوى، ويركز على المدرسة. (Monanyi، 2012).

وترى الباحثة أن التطور المهني للمديرين عملية مكتسبة بسبب الخبرة، تحدث من خلال الخبرة العملية التي يرافقها الالتحاق بالجامعات في برنامج الدراسات العليا ومنها جامعة بيرزيت، ليتمكنوا من تطبيق المفاهيم العلمية الحديثة ميدانياً من خلال إجراء الأبحاث العلمية من سيمينارات وأبحاث ورسائل، ويكتسب الخبرة النظرية التي تفتح له آفاق معرفة جديدة من خلال إجراء الأبحاث العملية، يمكنه إجراؤها أثناء عمله، فتكون عملية التطور المهني عبارة عن التقاء ما بين المعلومات النظرية والعمل الميداني، وبناءً على هذه الافتراضات؛ فإن المديرين علقوا على هذا الجزء من سؤال الدراسة كما يلي:

نكر (المدير 1)؛ بحديثه:

"بالإضافة إلى المهمات البحثية المتعلقة بالسيمنار والقراءات العربية والأجنبية التي أضافت لي الكثير من المعارف".

وقد أيدته بذلك (المدير 4)؛ بقوله:

"أكثر المهمات البحثية التي ساهمت في تطوري مهنيًا عمل الأبحاث؛ وخاصة السيمينار عند قراءة العديد من القراءات العربية والأجنبية، ساهم ذلك في تطوير التفكير الناقد لدي وزيادة معرفتي والبنية والنظرية القوية".

أما (المدير 5)؛ فقد قال:

"من أكثر المهمات البحثية التي أنكرها؛ مهمة كانت تتعلق بالصراع في مدارس شرقي القدس وآليات حل الصراع، وكانت هذه المهمة في مساق القيادة التربوية؛ فأصبحت على إطلاع واسع بكيفية إدارة هذه الصراعات حتى في مجال عملي اليومي كمدير لمدرستي، أما تصميم المناهج فقامت بعمل مهمة بحثية لا تزال عالقة في ذهني حتى اليوم؛ وهي مقارنة بين المناهج الدراسية في فنلندا وفلسطين، ومناقشة الإيجابيات والسلبيات وإمكانيات التطبيق، والرسالة كانت من صميم العمل المدرسي والإداري ومن واقع عملي؛ فكان لها دور كبير في تطوري مهنيًا".

و(المدير 7)؛ قال:

"أكثر بحث عالق في ذهني اليوم؛ هو موضوع بحث متعلق بإدارة التغيير؛ بالإضافة للأبحاث الإجرائية التي كانت تتطلب مني الخروج إلى أرض الواقع، واقتراح حلول لمشاكل تربوية حقيقية في المدارس".

والأكثر تأثراً (المدير 8)؛ بقوله:

"أكثر مهمة بحثية أذكرها حتى الآن؛ هو موضوع رسالتي عن إدارة الأزمات، حيث أصبحت متمكناً جداً في كيفية إدارة الأزمات في مجال مهنتي وعملي كمدير في المدرسة، وأيضاً على صعيد حياتي الشخصية، وأقدم المشورة والنصيحة لكل من يلجأ إلي في هذا المجال، وذلك تمخض من قراءة العديد من المقالات العربية والأجنبية بخصوص هذا الموضوع؛ والتوسع فيه بشكل كبير؛ فأضفت لي الكثير من المعرفة والمهارات على إدارة الأزمات بناءً على نظريات وأسس علمية".

وكما هو معروف يلعب المحاضر في مساقات الإدارة التربوية دوراً مهماً في التطور المهني؛ بتزويد المديرين بالتغذية الراجعة عن الممارسات المدرسية الفاعلة، واعتبار التطور المهني للمديرين عملية مستمرة، مرتكزة على النمذجة والتدريب العملي وحل المشكلات، وتعمل على الربط بين طرق الحصول على المعلومات الجديدة والقائمة، وتزويد الملتحقين بالبرنامج بالوقت الكافي لجعل التطوير جزءاً من مسؤولياتهم التعليمية، وقد أشار (المحاضر 1)؛ لذلك بقوله:

"من متطلبات بعض المساقات تصميم مشاريع تتعلق بالتطور المهني، بالإضافة للأبحاث والكتابات خاصة الأبحاث الإجرائية وكتابة الرسالة؛ وجميعها تصب في مصلحة التطور المهني للملتحقين ببرنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية"، بالإضافة للتركيز على جانب تطوير القيم والاتجاهات لدى هؤلاء الخريجين في الأبحاث التي يقومون بها، وغالباً ما تكون أبحاث عملية من الواقع التربوي، وتتم من خلال عمل مقابلات مع مديريين أو مشرفين في المدارس".

بينما قال (المحاضر 2):

"التركيز على المهام البحثية العملية كالتخطيط وتصميم خطة خماسية كاملة، وعمل أبحاث ميدانية تبحث في مشكلة تربوية معينة في إحدى المدارس؛ وتصميم حل تربوي لهذه المشكلة استناداً على أسس نظرية وعلمية واضحة، لدي إيمان بأنه كلما كانت الأبحاث ميدانية تكون أقرب للواقع التربوي؛ وتوسع مدارك التطور المهني للخريجين".

وأيدتهم (المحاضرة 3)؛ بقولها:

"المهام البحثية مرتبطة بسياقاتهم الشخصية والمهنية وخبرتهم لتعزيز مجتمعات تعليمية مهنية، والتركيز على إنجاز المهام البحثية على شكل مجموعات لتعزيز قيمة التعاون والمشاركة، وهذا يساهم في إثراء خلفياتهم ومرجعياتهم، فالتعلم ضمن مجموعات يطورهم مهنيًا واجتماعيًا، خاصة وأن المرجعيات المدرسية لديهم مختلفة، وأيضاً من المهم عرض المهام البحثية على باقي الزملاء وعدم الاكتفاء بتسليم تقارير لتبادل المعرفة والخبرات، بالإضافة إلى توجيه الطلاب نحو استخدام مراجع علمية محكمة، وتعلق المهمات بالتأمل والنقد وتطوير مهاراتهم في التأمل الذاتي".

وإجمالاً يمكن القول؛ إن الأبحاث التي يكلف بها الملحقين بتخصص الماجستير الإدارة التربوية تشكل عاملاً هاماً للتطور المهني للمديرين؛ والرقى بأداء موظفي المؤسسات التعليمية والتربوية مثل المدارس، حيث يشتمل هذا البرنامج على العديد من المساقات التي تستند على الأبحاث والأدوات والمفاهيم اللازمة لتحسين الناحية الإدارية للمديرين، والتي تتحكم بسير العملية التربوية مهنيًا وتربويًا، ويشتمل تخصص الإدارة التربوية على عدد من المهمات الجزئية الأساسية، مثل كتابة الأبحاث؛ من حيث وضع مخطط تربوي محدد للمؤسسة التعليمية، ويوضح البرنامج كيفية التأكد من المخطط ومن متابعة تنفيذه، مع تحديد الآليات المناسبة لعمل ذلك.

كيف ساهم برنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في تحسين الجوانب الذهنية واتخاذ القرارات

لديك؟

إن الأساليب المعتمدة في تحسين الجوانب الذهنية واتخاذ القرارات تعتبر طرقاً يستخدمها الأفراد في تعاملهم مع المثيرات التي يتعرضون لها في مواقف حياتهم المختلفة، مما يساعدهم على كشف الفروق

بين الأفراد؛ ليس فقط في المجال المعرفي كالإدراك، التذكر، التفكير، تكوين المفاهيم، التعلم وتكوين المعلومات وتناولها، ولكن كذلك في المجال الانفعالي الوجداني والمجال الاجتماعي ودراسة الشخصية، وبالتالي ينظر إلى الأساليب المعرفية المميزة للفرد في ضوء أساليب الأنشطة التي يمارسها بغض النظر عن محتواها، وبناءً على ذلك طرح هذا السؤال على عينة البحث؛ وقد تم طرح هذا السؤال على المديرين الخريجين من البرنامج، وأيضاً سؤال المحاضرين عنه، وبناءً عليه تم تقسيم الإجابات لمحورين رئيسيين؛ وهما: تحسين الجوانب الذهنية واتخاذ القرارات.

الجوانب الذهنية:

يعتمد مديرو المدارس على التفكير وعلى تحسين الجوانب الذهنية لديهم، وذلك لمواجهة المشكلات التي قد يتعرضون لها في المؤسسة التعليمية سواء تعرضوا لها مسبقاً أم لم يسبق للمدير مواجهة مواقف مشابهة، وبالتالي لا توجد تجارب سابقة؛ لذا لا بد من الوصول إلى أكبر عدد ممكن من البدائل مما يؤدي إلى تخفيض احتمال اختيار بديل لا يُعد أفضل البدائل؛ وقد يسبب مشكلة أكبر للمدير في حال عدم نجاعته، والتفكير الذهني في هذه الحالة مهم جداً لاختيار البديل المناسب والحل الصحيح للمشكلة، وهذا ما ذكره (المديرين 1 و 2 و 3)؛ بحديثهم:

- ✓ *وأيضاً من جانب تحسين الجوانب الذهنية ساهم البرنامج بتطوير مهارات التفكير العليا".*
- ✓ *"وأما بالنسبة للجوانب الذهنية فأشعر أن برنامج الماجستير بدون أدنى شك كان له أثر كبير في تطوير الجوانب الذهنية لدي، حيث كان يعمل على مهارات التفكير العليا فأدخلني بمرحلة نضوج فكري".*
- ✓ *"وبخصوص الجانب الذهني طبعاً البرنامج ساعدني كثيراً من ناحية تطوير مهارات التفكير الإبداعي لدي وربط السياقات".*

فعلى المدير أن يكون شديد الرغبة في توسيع معارفه وتجديدها، مرناً التفكير، يداوم على الدراسة والبحث في فروع المعرفة التي يقوم بالتفاعل معها، كما يحتاج المدير إلى معرفة طرق القيادة ووسائلها المختلفة من خلال استخدام مهاراته الذهنية في التفكير، وقد أبدى المحاضرين وأعضاء هيئة التدريس (المبحوثين) تأييدهم، وهم (المحاضرين 1 و 2 و 3 و 4)؛ وذلك بناءً على أقوالهم بالتوالي:

- ✓ *"بخصوص مساهمة برنامج الماجستير في تحسين الجوانب الذهنية؛ نعم البرنامج يُمكننا من التفكير خارج الصندوق وتوجيههم*

ولإرشادهم، بالإضافة لتوسيع مداركهم على التفكير واتخاذ القرارات الأفضل".

✓ "وتوجيههم نحو تطوير مهارات التفكير لديهم من خاصة مهارات التفكير العليا".

✓ "ويسعى البرنامج لتطوير الجوانب الذهنية من خلال تطوير طريقة التفكير؛ فبنية البرنامج مرتبطة بتنمية التفكير وخاصة في المتطلبات لاجتياز كل مساق؛ الذي له حيز كبير جداً من التأمل والنقد، فلا يوجد مساق بدون نقد وتلخيص، وأيضاً طريقة التدريس وبناء المحاضرة تعتمد على الحوار والنقاش وإبداء الآراء والجدال العلمي، وكل ذلك يصب في مصلحة تطوير الجوانب الذهنية للملتحقين بالبرنامج، فمعظم المساقات فيها تلخيص ونقد وتأمل وحوار وعصف ذهني وتفكير خارج الصندوق".

✓ "البرنامج مبني على أساس تدريب الخريج على التحليل والنقد واتخاذ الرأي والموقف، وكل ذلك يصب في سبيل تحسين الجوانب الذهنية لديه".

وهكذا فإن الأبحاث والمهارات التي يتعلمها المديرين في مساقات برنامج ماجستير التربية "تركيز إدارة تربوية"؛ تؤكد على أن انخراط المديرين في الأنشطة المهنية القائمة على التأمل، التعلم والتفكير، من شأنها تلبية احتياجاتهم المهنية الحقيقية، بدلاً من تلقين المعارف عن الممارسات المهنية.

اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات التربوية؛ هو أحد أهم الأعمال التي يقوم بها مديري المدارس، لذا فإنه لا بد من أن يكون المدير منطقيًا وعقلانيًا في اتخاذ القرارات، ويعتمد اتخاذ القرار ومدى نجاحه على الخبرة العملية والعلمية التي يمتلكها المدير، فلا بد أن يكون المدير ملماً بشكلٍ كامل بجميع التفاصيل حول المدرسة والمحيط الاجتماعي، وكل ما يتصل بالمدرسة، وأن يكون قادرًا على التفكير بالبدائل العقلانية التي تساعد في اتخاذ القرار بشكل صحيح وبأقل فترة ممكنة؛ وبأقل تكلفة ممكنة. ومن الملاحظ انقسام آراء المديرين إلى قسمين؛ منهم من أيد دور برنامج ماجستير التربية "تركيز إدارة تربوية" في تحسين قدرة المديرين على اتخاذ القرارات، ومنهم من عارض ذلك، ومن المعارضين (المديران 1 و 2)؛ وقد أشارا لذلك بقولهما:

"لم يؤثر البرنامج على تحسين مهارات اتخاذ القرار لديّ؛ فأنا بطبيعتي أتخذ قراراتي بتأني وأفكر كثيرًا قبل اتخاذ أي قرار، ولكن بحكم العمل ضمن مجموعات تعلمت آلية اتخاذ القرارات ضمن مجموعة، وإشراك المجموعة في اتخاذ القرارات، فأكثر ما أفادني بهذا الجانب هو كيفية تعامل الزملاء مع تجاربهم، وكيفية اتخاذهم للقرارات وتصرفاتهم، فكانت التّعلم الأكبر بالنسبة ليّ؛ تعلمي من خبراتهم".

إن اتخاذ القرار مبني على الأحكام التي يصدرها الفرد وتتعلق بتقويم البدائل جميعها؛ وذلك في ضوء تحديد النواتج والآثار الإيجابية والسلبية لكل منها، وإعطاء وزن لكل ناتج؛ أي تحديد أهميته، كما وتجري عملية إصدار الأحكام على البدائل في ضوء قابلية كل منها للتنفيذ في ظل ما يتوفر من إمكانيات وما يعترضه من عقبات.

"بالنسبة لمساهمة برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت ساهم البرنامج بشكل قليل في اتخاذ القرارات بالنسبة لديّ، فهو من ضمن الممارسات والمهارات التي تعلمناها بشكل نظري بتوسع، ولكن لم يتم تدويتها لدينا، والفضل الأكبر في تطوير مهاراتي باتخاذ القرارات يعود إلى الخبرات والتجارب، فكانت أهم عامل بالنسبة ليّ؛ وأهم من البرنامج نفسه في تطوير قدرتي على اتخاذ القرارات".

أما باقي المديرين فقد كانوا من المؤيدين لدور البرنامج في صقل قدراتهم على اتخاذ القرارات، فأشار (المديرين 3 و 4 و 5)؛ على التوالي إلى تأييدهم على النحو التالي:

"بالنسبة لجانب اتخاذ القرارات كنت في السابق أتفرد باتخاذ قراري دون إشراك المجموعة فيه، ولكن بعد ذلك وبعد الانخراط والالتحاق ببرنامج الماجستير في برنامج الإدارة التربوية أصبحت لديّ سياسة الباب المفتوح، وإشراك الآخرين في القرارات، وأصبحت أكثر ديمقراطية، ولكن المساقات أيضاً ساعدتني بقبول المشاركة باتخاذ القرارات والتفويض والتشبيك؛ ولكن أكثر ما ساعدني هو الخبرة العملية والتجارب التي مررت بها".

وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على العقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على اختيار القرار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة المنظمة من بين مجموعة

البدائل المتاحة، ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اتخاذ هذه القرارات، وعليه ينبغي اتصاف متخذي هذه القرارات بالعقلانية، واعتمادهم على الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة؛ وتوضيح الأهداف؛ وإيجاد البدائل وتحليلها وتقويمها وترتيبها ترتيباً منطقيًا. وكل ذلك يُمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة. (مهنا، 2006).

وهذا ما أشار إليه (المديران 4 و 5)؛ بقولهما:

✓ "بالنسبة لاتخاذ القرارات علمتني ببرزيت التفكير بجوانب القرار؛ وأن يكون القرار لمصلحة المؤسسة وبنفس الوقت ديمقراطي؛ وإشراك الفريق سواء المعلمين أو الطاقم الإداري باتخاذ القرارات".

✓ "بالنسبة إلى اتخاذ القرارات ساهم البرنامج بتطويرها لدي من خلال القراءات التي تطرقنا لها، خبرة المحاضرين وتجاربهم التي ساعدتنا بالنظر للقرارات بشكل عملي ومهني بعيداً عن المزاجية والشخصنة، فأصبحت قراراتي مدروسة أكثر ودقيقة".

إن عملية اتخاذ القرارات ليست بالمهمة السهلة واليسيرة، فهي عملية تتميز بتنوع أبعادها وتعدد الأطراف المعنية بها، كما أنها عملية اختيار من أفضل البدائل، وبعد أن نزعنا الإدارة اليوم ثوبها التقليدي العشوائي في اتخاذ القرارات وإدارة الأفراد؛ نجد أنها اليوم تقوم على فلسفة واضحة تتبثق منها أهداف توجه العمل الإداري من خلال الأساليب التي تساهم في إيجاد مناخ تنظيمي إبداعي داخل المؤسسة، ولتجعلها قادرة على الوقوف والتنافس خارج حدودها أيضاً، كما أن اتخاذ القرارات لا يقتصر على مستوى إداري معين دون سواه، بل يمارس على مختلف المستويات وفي كافة أرجاء المنظمة، ويعكس من خلاله درجة كفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية والتبصر في الأمور، وتزداد أهميته وتعقيده وتكون أشد وقعا كلما ازداد حجم المنظمة وحساسية مهامها. (حسبو، 2001) وقد أبدى المحاضرين وأعضاء هيئة التدريس (المبحوثين) تأييدهم لذلك؛ فقال (المحاضرين 1 و 2 و 3)؛ على التوالي:

✓ "بخصوص مساهمة برنامج الماجستير في تحسين الجوانب الذهنية؛ نعم البرنامج يُمكننا من التفكير خارج الصندوق وتوجيههم وإرشادهم، بالإضافة لتوسيع مداركهم على التفكير واتخاذ القرارات الأفضل".

✓ "يرفع البرنامج من مستوى وقدرة الخريج على اتخاذ القرارات والتأمل في قراراته واختيار الأصح والأفضل؛ وتوجيههم نحو تطوير مهارات التفكير لديهم من مهارات التفكير الدنيا إلى مهارات التفكير العليا".

✓ "بخصوص سياسته اتخاذ القرار فنعلمهم أن القرار مبني على بيانات تم تحويلها إلى معلومات مفيدة وبوجود قاعدة معرفية قوية وتحليل قضايا ومشكلات من السياق وتبادل الخبرات بين الزملاء، وكل ذلك يصب في مصلحة تطوير قدرتهم على اتخاذ القرارات وتحليل المعرفة وتدويتها".

وبذلك يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرار جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، كذلك في علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، وبناءً على هذا فإن توقف اتخاذ القرارات المدروسة يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، مما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة وزوالها، ويظل مجال الاختيار موجوداً أمام القيادات في ممارسة مهامها حتى ولو شارفت المنظمة الإدارية على الانتهاء. (كنعان، 2001)

كيف ساهم برنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في زيادة وعيك للسياق التعليمي والاجتماعي؟

يساهم برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في تحسين معارف المديرين الملتحقين بالبرنامج بالعديد من الطرق، وذلك من خلال إكسابهم الخبرة الأكاديمية اللازمة لتحسين المعارف والمهارات، وفي التوسع المعرفي والفكري الناتج عن المواد النظرية والمساقات المطروحة في البرنامج، وفي تأكيد هذا البرنامج على العلاقات بين مدير المدرسة والمجتمع، وبالنتيجة تحسين اتجاهاتهم ومعارفهم ومهارات الخريجين العاملين في التربية والتعليم، وبناءً على ذلك طرح هذا السؤال على عينة البحث؛ وقد تم طرح هذا السؤال على المديرين الخريجين من البرنامج، وأيضاً سؤال المحاضرين عنه، وبناءً عليه تم تقسيم الإجابات لمحورين رئيسيين؛ وهما: السياق التعليمي والسياق الاجتماعي.

السياق التعليمي:

تعمل المعارف التعليمية التي يكتسبها المديرون من برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت على توسيع الأفكار والمدارك حول مهنة التربية والتعليم، وتكون بمثابة حافز للتفكير لديهم، وتزيد من قدراتهم على التعامل مع المشكلات التي قد تطرأ أثناء أداء المهنة، مما يحسن من توجهاتهم بشكل عام تجاه العمل التربوي. وهذا ما أشاد به (المديرين 1 و 2 و 5 و 6 و 8)؛ بحديثهم:

- ✓ "ساهم برنامج الماجستير في "تركيز الإدارة التربوية" بزيادة الوعي لديّ للسياق التعليمي؛ فمثلاً تعلمت من خلاله أن المدير يحق له التدخل في الجانب الأكاديمي بأدق التفاصيل".
- ✓ "بدون أدنى شك ساهم البرنامج بزيادة الوعي لديّ للسياق التعليمي ونظريات التعلم والتعلم الذاتي، والعملية التعليمية بشكل عام".
- ✓ "بخصوص السياق التعليمي أضاف البرنامج بهذا الجانب من خلال تعلم الأقران وتبادل الخبرات بين الطلاب أنفسهم حيث كانوا أصلاً موجّهين ومرشدين ومديرين في المدارس، وهذا التنوع أعطانا خبرات كبيرة لفهم السياق التعليمي".

أشار بعض المديرين إلى أن برنامج ماجستير التربية في "تركيز الإدارة التربوية"؛ يساهم في تعزيز معرفة الخريجين بخصوص مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التعليمية، والتخطيط للعملية التعليمية، هذا ما أشار إليه (المديران 5 و 6)؛ بقولهما:

- ✓ أضاف البرنامج لي الكثير على السياق التعليمي من ناحية أدراك مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التعليمية وغيرها".
- ✓ "كان مساهمة البرنامج من ناحية زيادة الوعي للسياق التعليمي جيدة، فأضفت لنا العديد من المواضيع المهمة التي تطرقنا لها كالتخطيط؛ ولكن لم يكن تطرق شمولي لجميع عناصر العملية التعليمية والسياق التعليمي".

ومنهم من عارض وأشار إلى أن البرنامج لم يساهم في تحسين الوعي للسياق التعليمي (كالمديران 3 و 4)؛ بقولهما على التوالي:

- ✓ "للأسف لم يحسن البرنامج من الوعي للسياق التعليمي أبداً، ولم يضيف لي بهذا الجانب، كان بعيد كل البعد عن زيادة الوعي بهذا الجانب".

✓ "لم يضيف البرنامج بخصوص السياق التعليمي".

أما (المدير 7)؛ فقد تباين رأيه ما بين المؤيد والمعارض؛ إذ قال:

✓ "قدم لنا البرنامج خلفية نظرية قوية عن مواضيع السياق التعليمي؛ ولكن لم يتطرق لعدة أمور مهمة ومحورية في السياق التعليمي؛ مثل كتابة خطة مدرسية سنوية، فقط تعلمنا كتابة خطة خمسية، ولم يعلمنا البرنامج كيفية توزيع الساعات للمعلمين والمواضيع، ولم يتطرق أبداً للمواضيع المتعلقة بالإدارة المالية المدرسية والميزانية المدرسية؛ وهو أمر مهم جداً من وجهة نظري؛ وكان يجب أن يتم التطرق له في هذا البرنامج، بالإضافة إلى أنه لم يتطرق لموضوع التعليم اللامنهجي، وأهداف وزارة التربية والتعليم بالرغم من أهميتها في بناء الخطط وكمرجعية لنا".

وترى الباحثة أن السياق التعليمي في البرنامج لا يقتصر على المعرفة العلمية فقط، ولكنه يركز على كافة الجوانب كما يتضح من إجابات المحاضرين، أن برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؛ يحسن من السياق التعليمي بشكل عام ويكسب الخبرة العلمية الأكاديمية اللازمة لهم، وهذا يظهر من إجابات المحاضرين والتي تباينت أيضاً، فقد توافقت آراء (المحاضران 1 و 2)؛ بقولهما على التوالي:

✓ "تساهم بيرزيت في تطوير وتحسين وعي الملحقين بالبرنامج للسياق التعليمي وتجهيزهم".

✓ "يساهم البرنامج بزيادة وعي الملحقين لسياق التعليم؛ وذلك من خلال المهمات التي يقومون بها؛ وزيارة السياقات التعليمية في المدارس أو المؤسسات التربوية وغيرها".

بينما (المحاضر 2)؛ فيرى عكس ذلك، إذ قال:

"البرنامج يعد للإدارة التربوية وليس الإدارة المدرسية، والأهم من ذلك أن العلم يوازي الخبرة، فالخبرة الجيدة أهم من البرنامج نفسه في هذا السياق".

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تُظهر أن هذا التخصص يضيف إلى المخزون الفكري لدى المديرين؛ العديد من القدرات والسياقات التعليمية، وكذلك طرقاً جديدة في التعاملات المهنية اليومية، ويعمل على استحداث أساليب مهنية جديدة.

السياق الاجتماعي:

إن حل المشكلات يحتاج إلى مهارات سواء مهارات اجتماعية أو تربوية أو مهارة في حل المشكلات ذاتها، والمديرين عندما يدرسون عن الإدارة التربوية يكون لديهم المقدرة في التغلب على المشكلات التي تواجه الطلاب والمعلمين في الميدان، والذي لديه جانب عميق وواسع. وهذا ما أشاد به (المديران 5 و 6)؛ بحديثهما:

✓ "أما بخصوص السياق الاجتماعي فساهم البرنامج في هذا الجانب وعلما كيف نبني شراكة مجتمعية مع الأهل؛ وعرفنا على السياقات الاجتماعية وثقافات دول أخرى، فكان له دور إيجابي في تطوير مهاراتي وقدراتي على فهم السياق الاجتماعي".

✓ "أما بخصوص معرفة السياق الاجتماعي فكان معظم الملحقين بالبرنامج معلمين وأصحاب وظائف ومركزين ومديرين، وذلك أضاف لنا الكثير من التنوع بالخلفيات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية الغنية معهم، وعرفنا البرنامج على دور أولياء الأمور المهم، وعزز شعوري بالمسؤولية الاجتماعية خاصة برسالة التعليم والأمانة التربوية؛ والتأكيد على أن التعليم رسالة إنسانية وطنية دينية وقومية".

وعارض باقي المديرين ذلك؛ وهم (المدير 1 و 2 و 3 و 4)؛ على التوالي بقولهم:

✓ "أما من ناحية السياق الاجتماعي للأسف لم يضيف لي البرنامج في ذلك الجانب".

✓ "وأضاف لي بخصوص الجانب الاجتماعي؛ فلا يوجد نجاح بالجانب التعليمي والعملية دون أن يكون هناك نجاح بالجانب الاجتماعي أيضا".

✓ "كما أن التركيز لم يتطرق أبداً للجانب الاجتماعي؛ كُنَّا كالفقاعة المنفصلة عن الجانب الاجتماعي، حتى أنه لم يتم عرض هيكلية وزارة التربية والتعليم".

✓ "ولكن كان تأثير البرنامج قليلاً جداً من ناحية السياق الاجتماعي، بالنسبة لي كنت ناضج بالعمر ومررت بالكثير من التجارب التي ساعدتني في السياق الاجتماعي أكثر من البرنامج نفسه".

بينما كان (المدير 8)؛ مؤيداً ومعتزلاً بنفس الوقت؛ ويظهر ذلك بقوله:

"أما بخصوص السياق الاجتماعي فكانت العلاقة مع المحاضرين جميلة جداً فكانوا إنسانيين، ولم يتم التطرق لموضوع الشراكة المجتمعية لجامعتنا مع جامعات أخرى أو مؤسسات تربية أخرى؛ كانت شبه معدومة".

فلا بد أن يكون المدير ملماً بشكلٍ كامل بجميع التفاصيل حول المدرسة والمحيط الاجتماعي، وكل ما يتصل بالمدرسة، وأن يكون قادراً على التفكير بالبدائل العقلانية التي تساعد في اتخاذ القرار بشكل صحيح وبأقل فترة ممكنة، فقد تباينت أقوالهم ما بين المؤيد مثل (المحاضرة 3)؛ بقولها:

✓ أما بخصوص زيادة الوعي في السياق الاجتماعي؛ فلا يُمكننا فصل التعليم المرتبط في السياق، فجميع المهمات والمتطلبات تستلزم ربط السياقات بالمدرسة، وانخراط الطالب بالبحث من خلال إقامتهم بالمدرسة؛ وإدارة حوار ونقاش من سياق المدرسة، فذلك يعزز الوعي للمجتمع، وفي الغالب نحرص على أن تكون المهمات البحثية للطلاب جماعية حتى يتعرفوا على سياقات اجتماعية متنوعة لم يعرفوها من قبل، وكل ذلك يصب في مصلحة زيادة وعيهم بالسياق التعليمي والاجتماعي؛ فلا يُمكننا فصلهما عن بعضهما البعض".

وبين معارض مثل (المحاضران 1 و 2)؛ بقولهما على التوالي:

✓ تساهم بيزيت في تطوير وتحسين وعي الملتحقين بالبرنامج للسياق التعليمي وتجهيزهم، بالإضافة إلى السياق الاجتماعي؛ ولكن

من المهم أن أشير هنا؛ إلى أن البرنامج لا يخرج مديرين فقط؛ فهو يخرج تربويين".

✓ "فالخبرة الجيدة أهم من البرنامج نفسه في هذا السياق سواء في السياق التعليمي أو السياق الاجتماعي؛ فمن المهم أن تتولد لديهم خبرة وممارسة لمعرفة كل ما يتعلق بهذه السياقات".

السؤال الرابع: ما جوانب القوة ومقترحاتك لتطوير برنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؟

تعتبر الدراسات العليا من أهم مجالات تأهيل الكوادر المتخصصة في مختلف مجالات الحياة، لهذا يفترض أن يُعد الطلبة الملتحقون بالدراسات العليا إعدادًا جيدًا ليصبحوا علماء الغد، وأن تكون أطروحاتهم حلًا لمشاكل يعاني منها المجتمع. (Ashwin، 2006). وحتى يتم ذلك تم طرح هذا السؤال على المديرين الخريجين من البرنامج، وأيضًا سؤال المحاضرين عنه، وتم تقسيم الإجابات لمحورين أساسيين؛ وهما: جوانب القوة، ومقترحات تطويرية تصب في مصلحة زيادة التطور المهني للمديرين الخريجين من هذا البرنامج.

جوانب القوة حسب رأي المديرين والمحاضرين:

لم يُعد التعليم الجامعي في برنامج الدراسات العليا ترفًا ثقافيًا، بل هو وسيلة لتقدم المجتمع ورفقيه وتطوره، فالجامعات مؤسسات علمية وتربوية ذات مستويات رفيعة، تتركز مهامها الرئيسية في إعداد الكوادر المؤهلة لتبوء مراكز قيادية في مختلف المجالات الموجودة في المجتمع، وإعداد البحوث النظرية والتطبيقية التي تتطلبها عملية التقدم العلمي والتكنولوجي في المجتمع، وخدمته من خلال أنشطة علمية متعددة ومختلفة؛ لتكون على اتصال مستمر به، ويتحسس من خلالها أهميتها في تطويره. ومن هنا نجد أن المديرين يضعون مجموعة من النقاط التي تبين نقاط القوة في البرنامج، فقد قال المديرون على الترتيب من (1-8) أن تأهيل الكادر التعليمي في البرنامج؛ كان من أفضل نقاط القوة بالإجماع، وفيما يلي ما قالوه بالترتيب:

✓ "خبرات وتجارب المحاضرين والتأهيل الأكاديمي لهم؛ إتاحة فرص

تعلم الأقران والزمالة".

✓ "خبرات وتجارب المحاضرين والتأهيل الأكاديمي لهم؛ مما يجعل في نفس الطلبة ثقة كبيرة بهم وبما يتعلموه؛ وينعكس ذلك على المدير في مهنته، مقالات متنوعة أجنبية وعالمية، استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وذلك بالتالي يساهم في تطوير المدير مهنيًا، قريبة من توجهاتنا وعاداتنا وتقاليدنا وثقافتنا العربية وهذا ما يفقده أهل القدس خاصة".

ويجب أن يكون للدراسات العليا رسالة وأهداف ومخرجات تعلم واضحة؛ تتسق مع سياسة وإستراتيجية توجه التعليم العالي، وتعكس ما تخططه المؤسسة التعليمية لإعداد الدارسين له. ويجب أن تكون رسالة برامج الدراسات العليا وأهدافها عملية إعداد البرامج الأكاديمية، وعملية التخطيط واتخاذ القرار، وأن تشكل مرجعية عند تقويم مدى فعالية البرامج.

✓ التأهيل الأكاديمي للكادر التعليمي قوي جدًا، جامعة بيرزيت كانت عبارة عن مفخرة لي، رُقي اسمها وسمعتها، كان حلم لي الدراسة بها، تنمي وتعزز الحس الوطني، قوية من ناحية الجانب النظري والمنهاج والمساقات القوية، البرنامج محدث باستمرار، أبحاثها تعتمد على مراجع حديثة عربية وأجنبية وعالمية ومنشورة، تبديل العمادة ورئاسة الدائرة أثرت البرنامج، العلاقات الإنسانية الطيبة".

✓ "المحاضرون المؤهلون أكاديميًا على مستوى عالٍ جدًا، تنوع المساقات".

كما يحظى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في مختلف المنظمات التربوية باهتمام كبير؛ من قبل واضعي السياسات التربوية والأنظمة السياسية في معظم بلدان العالم في العصر الحديث، وذلك نظرًا لأهمية الدور الذي يلعبه عضو هيئة التدريس سواء في المدرسة أم في الجامعة، ولما يعكسه على تطور الخريجين. لذا تحرص الجامعات على أن تتوافر في أسانذتها الكفايات المأمولة للقيام بهذا الدور، فهي تتوقع من عضو هيئة التدريس فيها أن يكون ذا قدرات وخصائص متميزة أكاديميًا ومهنيًا، ماهرًا في التدريس، باحثًا متابعًا لما يستجد في عالم المعرفة، مثابرًا متحمسًا وغيورًا على مهنته، عاملاً ومشاركًا في حل مشكلات مجتمعه، إلى جانب ما يتمتع به من صفات إنسانية راقية، وعند سؤال المديرين عن المحاضرين؛ ومدى تأهيلهم وتأصيرهم إيجابيًا عليهم؛ ومدى خبرتهم التربوية، يرى (المديران 2 و 3)؛ بالإجماع على أنهم:

- ✓ "المحاضرين على مستوى عالٍ من التأهيل الأكاديمي، المساقات قوية ومتنوعة، والبرنامج قوي وخاصة من ناحية البحث العلمي".
- ✓ "الطاقم التدريسي والكادر مؤهل أكاديميًا وعلى مستوى عالٍ، وقوى منظومة العمل على مستوى الجامعة والبرنامج، اعتماد مسار البحث كمتطلب للتخرج سواء بالسينار أو الرسالة، تقييم متنوع في كل مساق كامتحان وعروض ومشروع وأبحاث".

ونظرًا لأهمية هذا الدور وتعدد مهام عضو هيئة التدريس الجامعي؛ التي أبرزها التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المحلي، وتتبع إدارات الجامعات لهذا كله من خلال السعي المتواصل لتحسين الأداء الأكاديمي والمهني لهم. ومن القضايا الرئيسية في تطوير التعليم تقويم الأداء التدريسي سواء من قبل العمداء أو رؤساء الأقسام أو الطلبة لإصدار حكم يستند إلى معلومات صائبة؛ يتم بناءً عليها اتخاذ قرارات صائبة وفاعلة. (تيم، 2008) وهذا ما اشار إليه المديرين:

- ✓ إطار نظري قوي، المحاضرين مؤهلين أكاديميًا، جامعة رقم واحد بالتعليم، التمكن من المعرفة قوي جدًا، معترف بها عالميًا".
- ✓ "الطاقم التعليمي مؤهل أكاديميًا، المستوى المعرفي والنظري عالي جدًا، العلاقة المهنية الطيبة مع المحاضرين، ساعات الدوام المناسبة بعد الظهر للملتحقين العاملين".

إن الأهمية التي يحظى بها التعليم العالي في إحداث التنمية وإعداد الكوادر المتخصصة؛ هي أكثر وضوحًا بالنسبة للدراسات العليا، والتي تعتبر قمة التعليم العالي، وقد أكد على ذلك (مهاني، 2010)، حيث اعتبر أن دور الجامعات، وبخاصة في الدول النامية، أصبح مصدر إشعاع علمي وثقافي وحضاري، وأن الجامعات تحمل عبء التنمية وإعداد العناصر القيادية في المجتمع، في حين تسهم الدراسات العليا في حل مشكلات المجتمع الذي يحتضن الجامعة، حيث تكون أبحاث الطلبة ورسائلهم مرتبطة بمشكلات المجتمع المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، التربوية والإدارية وغيرها، وهذا ما أكده المحاضرين الثلاثة:

- ✓ "المحاضر الأول: إطار نظري هائل وقوي، يُخرج باحث أكاديمي متمكن، الكادر التعليمي مؤهل أكاديميًا، قراءتنا حديثة ومتنوعة عربية وأجنبية، بيئة بيزيت بيئة حاضنة وداعمة".

✓ "المحاضر الثاني: الإطار النظري قوي، نقوم على إنتاج باحث أكاديمي قوي".

✓ "المحاضرة الثالثة: المحاضرين مؤهلين أكاديمياً، المساقات متنوعة كما أنها محدثة بشكل مستمر، ومعظم المساقات تربط بين النظرية والممارسة، الإطار النظري الذي نعلمه قوي جداً، عدد كبير من الطلاب وصلوا لمرحل متقدمة بالتعليم؛ وقادرين على الإنتاج المعرفي، وأثبتوا أن لديهم خبرة نظرية وعملية، البرنامج مرن وسهل جداً، التطوير في المساقات وتحديثها".

وترى الباحثة أن الدراسات العليا في برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت، فيها محاضرين ذوي كفاءة عالية من أعضاء هيئة التدريس، ولهم خبرات طويلة في التدريس الجامعي والإشراف العلمي على الطلبة، إضافة إلى امتلاكهم لمستويات معرفية وقدرات عقلية متميزة ومهارات بحثية عالية.

مقترحات التطوير للمديرين والمحاضرين:

على العموم يلاحظ أن الدراسات العليا في البرنامج حازت على مستوى رضا الطلبة عن البرامج المختلفة. وتبين أن ثمة اتفاقاً بين معظم المبحوثين بشكل خاص على أن برنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؛ قاصرة وضعيفة في بعض جوانبها البسيطة، الأمر الذي يستلزم إعادة النظر فيها وتطويرها. وقد تنوعت مجالات التطوير كما يلي:

أولاً: ضرورة أن يكون ماجستير إدارة تربوية وليس ماجستير تربية "تركيز إدارة تربوية".

وهذا ما أشار إليه (المدير 1)؛ بضرورة أن يكون ماجستير إدارة تربوية وليس ماجستير تربية "تركيز إدارة تربوية"، وإضافة مجموعة من المساقات، فقد قال:

"أن يكون ماجستير إدارة تربوية وليس ماجستير تربية "تركيز إدارة تربوية"، بحيث تكون أغلب المساقات لتركيز الإدارة التربوية؛ أي في التركيز نفسه".

ثانياً: إضافة مساقات معينة مثل مساق مرافقة مدير.

وهذا ما أشار إليه معظم المديرين، ومنهم (المديران 1 و 2)؛ حيث أشادوا بضرورة إضافة مساق مرافقة مدير، فقد قالوا على التوالي:

✓ "من المهم إضافة مساق مرافقة مدير، كتحريب عملي ومهني مثل مساق التربية العملية في دبلوم التربية، من المهم أيضا إضافة مساق محاكاة للواقع ومساقات إدارة مكثفة".

✓ "إضافة مساق مرافقة لمدير، ليش استنا أصير مديرة حتى تبعث لي الوزارة مرافق، استضافة مديرين وقصص نجاح للمسابقات، تعزيز دور الجامعة مع العمل الخارجي مع الجامعات الخارجية والمؤسسات التربوية، للأسف لم يكن للجامعة جهود في مشاركات جامعية خارجية".

ثالثاً: مناسبة مواعيد المحاضرات.

وهذا ما أشار إليه بعض المديرين، ومنهم (المديران 1 و 4)؛ حيث أقرروا بضرورة التعديل على وقت المحاضرات، فقد قالوا على التوالي:

✓ "أن تكون المواعيد متنوعة بحيث لا يضطر الملحقين بالتنازل عن نسبة وظيفتهم للحاق بموعد المحاضرات، تحويل بعض الوظائف المهنية والنظرية إلى وظائف عملية، الوظائف النظرية كنت أشتريها؛ أما الوظائف العملية كنت أعملها بيدي وأستفيد منها".

✓ "للأسف المواعيد فيها مشكلة مما يضطرنا للتنازل عن وظائفنا".

رابعاً: سد الفجوة بين النظرية والتطبيق.

وهذا ما أشار إليه بعض المديرين، ومنهم (المديران 6 و 8)؛ حيث أشادوا بضرورة سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، فقد قالوا على التوالي:

✓ "للأسف هناك فجوة بين النظرية والتطبيق، يجب إضافة زيارات ميدانية للمؤسسات التربوية؛ وأن تكون هذه الزيارات دورية ومنظمة، يجب أن تكون المهمات البحثية إجرائية وتطبيقية مما ينعكس إيجابياً على التطور المهني لنا، أن تصمم الأبحاث لإيجاد حلول لتحديات تربوية معاصرة بعيداً عن الأبحاث الوصفية والسردية،

الاهتمام بجانب المحاكاة وتمثيل ولعب الأدوار وتعزيز دور العمل ضمن مجموعات".

✓ "العمل على الجانب التطبيقي بشكل أكبر وربط النظرية والتطبيق، علاقات اجتماعية مع المؤسسات التربوية في القدس، وإضافة قصص نجاح وشخصيات قيادية".

بالنسبة للمحاضرين فقد أضافوا لما قاله المديرون؛ حيث اقترحوا تعديل بعض المساقات من حيث حذف أو إلغاء بعضها وتغيير بعضها واستبدالها.

✓ المحاضر الأول: إلغاء وتعديل حذف وإضافة مساقات ومواضيع محددة تصب في جانب التطور المهني للمتدربين بشكل مباشر وغير مباشر، أن تكون المساقات أكثر ارتباطاً بالإدارة التربوية كتركيز؛ فهناك حاجة لتحديث عدد من القراءات وتطوير عدة مساقات وإثرائها بدراسات أجنبية".

كما أشار المديرون إلى أنهم كانوا يفتقدون لدعوة قادة تربويين، وسرد قصص نجاحهم لهم، وربط النظريات التي يتعلمونها بتجاربيهم الشخصية وتطبيقاتهم العملية والمهنية من أرض الواقع، أيضا المحاضرين وافقوهم بذلك حيث قال (المحاضر 1):

✓ "يجب أن نقوم بعمل استضافة لقادة تربويين والمشاركة مع الجامعات في الخارج، استضافة محاضرين مختصين وتطوير الجانب العملي والتطبيقي، إضافة مساق قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، استدعاء على منصات الزوم مثلًا وهذا الشيء تعلمناه في ظل جائحة الكورونا، ربط المساقات العامة بتركيز الإدارة التربوية على وجه الخصوص مثل مساق تصميم المناهج؛ هي من ضمن المساقات التي يجب أن يتم العمل عليها لتصب في هدف الإدارة التربوية، بحيث تستخدم هذه المساقات في مصلحة التخصص نفسه، يجب إعادة بناء البرنامج، بنيتة بحاجة لإعادة تدوير وتأهيل حتى لا يقل إقبال الطلاب عليه؛ فمثلًا يجب توفير منح للطلاب لجذبهم وتسهيلات مالية لهم".

لكي تظل برامج الدراسات العليا حيوية ومتجددة، لا بد من إخضاعها للتقويم والتطوير بشكل مستمر، بحيث يكفل قدرتها على استيعاب ومواكبة جميع التطورات المتسارعة في ميدان التربية والتعليم، وتعديل

وتطوير مساقات الدراسات العليا، والتأكد من تحقيقها لأهدافها، وضبط سيرها بطريقة علمية سليمة، ومعرفة نقاط الضعف ومحاولة تلافئها؛ ونقاط القوة والشروع في تعزيزها، وقد أضاف (المحاضر 2):

✓ "للأسف لدينا فجوة بين النظرية والتطبيق يجب العمل على تطوير الجانب التطبيقي أكثر من أن يكون مجرد نظري، إضافة برنامج تدريب عملي كمرافقة للمدير، زيادة مساقات تركيز الإدارة الأربعة بدلاً من المساقات العامة؛ فمساقات التركيز محدودة جداً، وهناك حاجة لحذف وإلغاء وتعديل على المساقات؛ خاصة أنه يوجد كثير من المسابقات التي يوجد فيها تكرار للكثير من المواضيع على حساب بعض المواضيع التي لم يتم التطرق لها بالرغم من أهميتها في مجال الإدارة التربوية".

وبما أن جامعة بيرزيت مؤسسة تربوية، وجهاز أكاديمي وإداري ومالي وخدمي ونظام تربوي يرتكز على فلسفة محددة، ويبدأ بأهداف ومدخلات ويخضع للتنفيذ من خلال نتائج عملياته التربوية وينتهي بمخرجات، لا بد من أن تقف الجامعة مثل هذه الؤقات التقييمية التطويرية وبصورة متتالية ومنظمة ومستمرة، لتقويم مسيرتها وفعاليتها ومستوى أدائها لتؤشر المتحقق من أهدافها المرسومة، وتخطط لتحسين ورفع كفاءتها ومستوى أدائها ونوعية خريجها سواء على الصعيد الأكاديمي أو على مستوى الخدمات البحثية أو الخدمات الاجتماعية المنوطة بها، ولتبين مستوى أدائها مقارنة بمستويات أداء أخرى على الأصعدة المحلية والقومية والإقليمية والعالمية، حيثما كانت المقارنة في صالح تطوير ونماء العملية التعليمية الجامعية بكل أبعادها، فأضافت (المحاضرتان 3 و 4)؛ على التوالي:

✓ "يجب أن نضيف موضوعات جديدة للمساقات؛ مثل قيادة التغيير في العالم الرقمي، الريادة والإبداع، النمذجة، يجب تعزيز دور العمل مع المجتمع المحلي، إضافة بناء مؤشرات ومعايير الأداء، ومن المهم جداً إضافة موضوعات تتعلق بقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، سياسات التسويق والترويج وإعداد المشاريع، توظيف البيانات ورسم السياسات وتحليل النظم، المتابعة والتقييم وكل ذلك يصب في سبيل تطويرهم مهنيًا بشكل أفضل".

✓ "هناك حاجة ملحة لتطوير البرنامج بشكل مستمر ليخدم جانب التطور المهني لدى الخريجين في ظل المستجدات التربوية، وحبذا

لو يتم التركيز على مواضيع الإدارة المدرسية وليس فقط الإدارة
التربوية العامة".

وتشير الباحثة إلى أنه من المهم أن يتم تطوير التعليم الجامعي؛ وبالأخص برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت، وتحسين مستواه ورفع كفايته والتحكم في مساقاته وحسن استثماره ليوكب القضايا التربوية المعاصرة استجابة لتحديات التغيير السريع في جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وتدفع المعرفة نتيجة للتقدم العلمي وتطبيقاته التكنولوجية.

يتبين من نتائج الدراسة أن هنالك ضرورة بأن يكون البرنامج ماجستير إدارة تربوية وليس ماجستير تربية "تركيز إدارة تربوية"؛ حتى يقوم بالمساهمة بشكل أكبر في جانب التطور المهني للخريجين منه، وذلك يتم من خلال إضافة مساقات تساهم في التطور المهني، كمساق مرافقة المدير وتعديل وإضافة مواضيع تخدم جانب التطور المهني للمساقات الحالية، وتم ترتيب النتائج في الجدول التالي.

ثانياً: جدول عرض النتائج لأسئلة المقابلات.

السؤال	النتيجة
السؤال الرئيسي: ما مدى مساهمة برنامج الماجستير "تركيز إدارة تربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس؟	يعمل هذا البرنامج على إكساب الملتحقين به اتجاهات ومعارف ومهارات تعمل على تطوير الأفراد مهنيًا، وإنشاء مناخ تعليمي ومهني يقوم على تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجالاته.
السؤال الأول: ما أسباب التحاقك ببرنامج الماجستير في التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؟	تبين أن الأسباب كانت استكمال تأهيل المديرين في القدس والحصول على لقب ثاني "لقب ماجستير"، والوطنية والمحافظة على الهوية الفلسطينية، وكذلك التطور المهني والذاتي، وتوفير قاعدة بيانات متكاملة يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة لعمليات وآليات التطوير المطلوب للمديرين.
السؤال الثاني: كيف ساهمت مساقات الإدارة التربوية التي درستها في جامعة بيرزيت بتطويرك المهني؟	أظهرت النتائج أن هناك دور لمساقات التخصص في صقل المعرفة العلمية ودور لمساقات التخصص في التطور المهني؛ كما أن المساقات التعليمية في ماجستير التربية تعتبر عاملاً أساسياً من العوامل الهامة التي تساعد على تطوير وزيادة التنمية المهنية عند المديرين.
السؤال الثالث: هل تتذكر مهمات بحثية محددة قمت بها خلال دراستك لبرنامج الماجستير في التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؟	أظهرت النتائج أن هناك أثر للوظائف العلمية المكلف المدير بالقيام بها، والأبحاث وحلقة البحث (السيمنار) والرسائل المكلف المدير بها، حيث يمكن القول إن الأبحاث التي يُكلف بها الملتحقين بتخصص الماجستير الإدارة التربوية تشكل عاملاً هاماً للتطور المهني للمديرين، والرقى بأداء موظفي المؤسسات التعليمية والتربوية مثل المدارس.
السؤال الرابع: كيف ساهم برنامج الماجستير في "تركيز الإدارة التربوية" في تحسين معارفك واتجاهاتك ومهاراتك؟	المعارف بالنسبة للمديرين والمحاضرين: تعني أن أعمال الفكر لدى المديرين الملتحقين ببرنامج الماجستير في الإدارة "تركيز الإدارة التربوية" في

<p>جامعة بيرزيت في المعارف التي يتعلمونها إعمالاً مباشراً يؤدي إلى تراكم في الفكر من معرفة علمية.</p> <p>الاتجاهات بالنسبة للمديرين والمحاضرين: حيث إن مهمة برنامج ماجستير التربية "تركيز إدارة تربوية" لم تعد مقتصرة على الناحية المعرفية فقط، وإنما تنمية المديرين في جميع الجوانب ومنها الاتجاهات نحو التطور المهني.</p> <p>المهارات بالنسبة للمديرين والمحاضرين: يتبين من خلال متطلبات التطور المهني وإجراء البحوث والدراسات، تحديد متطلبات العمل التربوي والعمل على امتلاك مهارات مهنية بالنسبة للمديرين.</p>	
<p>الجوانب الذهنية:</p> <p>يعتمد مديري المدارس على التفكير وعلى تحسين الجوانب الذهنية لديهم؛ وذلك لمواجهة المشكلات التي قد يتعرضون لها في المؤسسة التعليمية سواء تعرضوا لها مسبقاً أم لم يسبق للمدير مواجهة مواقف متشابهة.</p> <p>اتخاذ القرارات:</p> <p>إن اتخاذ القرارات التربوية هو أحد أهم الأعمال التي يقوم بها مديري المدارس، لذا فإنه لا بد من أن يكون المدير منطقيًا وعقلانيًا في اتخاذ القرارات، ويعتمد اتخاذ القرار ومدى نجاحه على الخبرة العملية والعلمية التي يمتلكها المدير.</p>	<p>السؤال الخامس: كيف ساهم برنامج الماجستير في "تركيز الإدارة التربوية" في تحسين الجوانب الذهنية واتخاذ القرارات لديك؟</p>
<p>السياق التعليمي:</p> <p>إن الأمور والمعارف التعليمية التي يكتسبها المديرون من برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة</p>	<p>السؤال السادس: كيف ساهم برنامج الماجستير في "تركيز الإدارة التربوية" في زيادة وعيك للسياق التعليمي والاجتماعي؟</p>

<p>التربوية" في جامعة بيرزيت؛ تعمل على توسيع الأفكار والمدارك حول مهنة التربية والتعليم، وتكون بمثابة حافز للتفكير لديهم، وتزيد من قدراتهم على التعامل مع المشكلات التي قد تطرأ أثناء أداء المهنة.</p> <p>السياق الاجتماعي:</p> <p>إن حل المشكلات يحتاج إلى مهارات سواء مهارات اجتماعية أو تربوية أو مهارة في حل المشكلات ذاتها، والمديرين عندما يدرسون عن الإدارة التربوية يكون لديهم المقدرة في التغلب على المشكلات التي تواجه الطلاب والمعلمين في الميدان.</p>	
<p>جوانب القوة للمديرين والمحاضرين:</p> <p>إن التعليم الجامعي في برنامج الدراسات العليا لم يعد ترفاً ثقافياً، بل هو وسيلة لتقدم المجتمع ورقية وتطوره، فالجامعات مؤسسات علمية وتربوية ذات مستويات رفيعة، تتركز مهامها الرئيسية في إعداد الكوادر المؤهلة لتبوء مراكز قيادية في مختلف المجالات الموجودة في المجتمع.</p> <p>مقترحات التطوير للمديرين والمحاضرين:</p> <p>على العموم يلاحظ أن الدراسات العليا في البرنامج حازت على مستوى رضا الطلبة عن البرامج المختلفة. وتبين أن ثمة اتفاقاً بين معظم المبحوثين بشكل خاص على أن برنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت قاصرة وضعيفة في بعض جوانبها البسيطة؛</p> <p>أولاً: ضرورة أن يكون ماجستير إدارة تربوية وليس</p>	<p>السؤال السابع: ما جوانب القوة ومقترحاتك لتطوير برنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؟</p>

<p>ماجستير تربية "تركيز إدارة تربوية".</p> <p>ثانيًا: إضافة مساقات معينة مثل مساق مرافقة مدير.</p> <p>ثالثًا: مناسبة مواعيد المحاضرات.</p> <p>رابعًا: سد الفجوة بين النظرية والتطبيق.</p>	
---	--

ثالثًا: التوصيات والدراسات المستقبلية.

في ضوء النتائج السابقة خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

توصيات عملية:

1- يتبين من نتائج الدراسة أن هنالك ضرورة؛ بأن يكون ماجستير إدارة تربوية وليس ماجستير تربية "تركيز إدارة تربوية"، وعليه توصي الباحثة بالعمل الجاد لتطوير التركيز ليصبح تخصصًا للإدارة التربوية.

2- بينت نتائج الدراسة أن هناك مشكلة في المواعيد للمحاضرات، وعليه توصي الباحثة بضرورة عمل حلقة نقاش قبل البدء بالدراسة لوضع مواعيد تتناسب مع الطلبة.

3- أظهرت النتائج أن هناك فجوة بين النظرية والتطبيق في المساقات؛ وذلك لتطوير المديرين مهنيًا، لذلك توصي الباحثة بضرورة العمل على تعديل بعض المساقات في البرنامج؛ من حيث إضافة مساقات جديدة؛ تتعلق بالتطور المهني للمديرين، وأن تكون هذه المساقات تطبيقية.

4- بينت النتائج أن هناك خصوصية للمديرين من القدس، لذلك توصي الباحثة بضرورة مراعاة خصوصية أهل القدس، فالقدس لها خصوصية من ناحية أنها تعطي المنهاج الفلسطيني ولكنها تخضع لقوانين وزارة المعارف، فهم بحاجة للتوجيه الصحيح بهذا الجانب وكيفية التعامل معه، وإضافة مساق مرافقة مدير فهو أمر مهم وأساسي ويطورنا مهنيًا، إشراك طالب خريج بتقييم البرنامج من ضمن اللجنة التي تقوم بتقييم سنوي للبرنامج، التطرق لموضوع توجيه المجموعات وإدارتها كإدارة مجموعة أولياء الأمور.

5- بينت النتائج أن الجانب الذهني فيه بعض الأمور التي تحتاج إلى تصحيح، لذلك توصي الباحثة بضرورة دعوة واستضافة مديرين ومشرفين وأشخاص متميزين من الحقل التربوي وقيادات تربوية، ومناقشتهم بأرائهم وخبراتهم وتجاربهم وممارساتهم، وإضافة مساقات لمحاكاة الواقع التربوي حتى يكون البرنامج شمولي.

توصيات لدراسات مستقبلية:

توصي الباحثة بضرورة إجراء دراسات مشابهة في جامعات أخرى ولتخصصات مختلفة، بالإضافة إلى عمل رسائل ماجستير تتعلق بمدى مساهمة برامج الإدارة التربوية في التطور المهني للخريجين في الجامعات الفلسطينية، واستخدام المنهج الكمي والكيفي معا لنتم تغطية هذا الموضوع من عدة جوانب.

المراجع والملاحق

قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية:

بدارنة، حازم (2010)، فاعلية برنامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير منشورة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (55)، ص 231-267.

بواب، رضوان (2015)، محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، ص 4.

تيم، حسن (2008)، آراء طلبة الدراسات العليا في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية، بحث غير منشور، جامعة النجاح الوطنية.

حداد، بشير (2014)، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

الحراشة، محمد، النوباني، ومصطفى (2012)، اتجاهات القادة التربويين في الأردن نحو التغيير التنظيمي، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد (1)، ص 233-245.

الحربي، حياة (2011)، إدارات التطوير ودورها في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد (13)، ص 3.

الحربي، محمد (2011)، واقع برنامج الدراسات العليا في كلية التربية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد (5).

حسبو، عمرو أحمد (2001)، أصول الإدارة العامة، القاهرة؛ مطابع الطوبجي التجارية.

الحو، عبد العزيز (2010)، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم الأعمال، ص 27-28.

الحوالة، سهير (2012)، الحرية الأكاديمية لمعلم التعليم العام والإبداع "رؤية الحوار"، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الخطيب أحمد والخطيب، رداح وعاشور، محمد (2001)، مدى فاعلية برنامج الماجستير في تخصص الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك كما يراها خريجو البرنامج في الجامعتين، رسالة ماجستير منشورة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 3 (15)، ص 77-109.

الخوري، عليان وأبو دفة، سناء (2004)، تقويم برامج الدراسات العليا في الجامعة؛ الدراسات العليا في الجامعة الإسلامية في غزة من وجهة نظر الخريجين، مجلة الجامعة، 12 (2)، غزة، فلسطين.

دليل الدراسات العليا في جامعة بيرزيت (2019)، على الرابط:

pdf.2019_2018_العليا_الدراسات_دليل_الرسالة/file:///C:/Users/Admin/Desktop

الدويك، تيسير (2002)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص 53.

الديب، إبراهيم (2007)، التطور المهني في المؤسسات التعليمية الحديثة، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع. الطبعة الأولى.

رضا، سلامة (2011)، التنمية المهنية لمربيات رياض الأطفال بالأردن في ضوء معايير الجودة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

الرمحي، رفاء (2013)، تقييم برنامج إعداد المعلمين في جامعة بيرزيت بناء على معايير وكالة ضمان الجودة البريطانية، اتحاد الجامعات العربية، الأردن.

شلالدة، ربيع (2016)، مدى إسهام برنامج ماجستير الإدارة التربوية في التطور المهني لطلبة جامعة النجاح الخريجين والملتحقين بالبرنامج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

طافش، محمود (2004)، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، ص 170.

طاهر، رشيدة (2010)، التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر.

العامري، محمد (2015)، التطور المهني داخل المدرسة من المركزية إلى اللامركزية، الرياض.

العبري، حمد (2015)، تطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم لسلطنة عمان، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، عمان.

العساف، ليلي (2007)، درجة فاعلية برنامج الدكتوراة في التربية تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة ماجستير منشورة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (48)، ص347-387.

العمري، أحمد (2015)، دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدار التعليم العام بمحافظة المخوة من وجهة نظر المديرين والوكلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

عبد السلام، مصطفى (2006)، أساليب التدريس والتطور المهني للمعلم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.

عبيدات، سهيل (2007)، إعداد المعلمين وتنميتهم، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.

عيسى، محمد أحمد، وليد أبو المعاطي (2011)، تقويم برنامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطالب، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد التاسع عشر، جامعة المنصورة.

الفايز، فايز (2009)، تقويم برنامج الماجستير بالرسالة في قسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الدارسين والخريجين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.

القرشي، مسعود (2001)، أساليب إعادة بناء التعليم في الدراسات العليا في جامعات المملكة العربية السعودية، ندوة الدراسات العليا بالجامعات السعودية، توصيات مستقبلية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

كنعان، نواف (2001)، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن.

محمد، فرج (2011)، دور مدير المدرسة اتجاه النمو المهني للمعلم في المدارس الأساسية والثانوية، قسم التخطيط والإدارة التربوية، جامعة عمر المختار، ليبيا.

مدبولي، محمد عبد الخالق (2002)، التنمية المهنية للمعلمين، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.

الملكوي، إبراهيم (2007)، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

منصور، علي (2001)، التعلم ونظرياته واتجاهاته، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة تشرين اللاذقية.

مهاني، رندة نمر توفيق (2010)، دور المعلم المساند في تحسين العملية التعليمية من وجهة نظر المعلمين الدائمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مهنا، إبراهيم عفيف (2006)، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

نشوان، يعقوب (2014)، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثانية، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

نصر، سميحة (2007)، دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Ashwin, P. (2006). **Changing Higher Education: the development of learning and teaching**. Routledge. London and New York.

Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., & Wallace, M.(2005). **Creating and sustaining professional learning communities**. Research Report Number 637. London, England: General Teaching Council for England, Department for Education and Skills.

Buysse, V., Sparkman, K. L., & Wesley, P. W.(2003).**Communities of practice: Connecting what we know with what we do**. *Exceptional Children*,69,263–277(3).

Berniz, Katerin. (2007). **A Tension for Spanish Teacher's Professional Development**.

Berry, B., Johnson, D., & Montgomery, D. (2005). **The power of teacher leadership**. *Educational Leader–ship*, 62(5), 56.

Canals ,P. (2012). Professional Development models: **Impact on School Leadership Competencies as Identified by Superintendents in Education Service Center**: (Unpublished PhD. Thesis). University Texas.

Carver, C. L. (2004). **A lifeline for new teachers**. *Educational Leadership*, 61(8), 58.

Cochran–Smith, M., & Lytle, S. L. (1999). **Relationships of knowledge and practice: Teacher learning in communities**. In A. Iran–Nejar, & P. D. Pearson (Eds.), *Review of research in education* (pp. 249–305) .Washington.

Dixon, Felicia, (2014). **Differentiated Instruction, Professional Development, and Teacher Efficacy**. *Journal for the Education of the Gifted*, Vol. 37(2) 111– 127.

DuFour, R. (2004). **What is a “Professional Learning Community”?** *Educational Leadership*, 61(8), 6.

Edgecombe, N. D. (2011). **Accelerating the academic achievement of students referred to developmental education**. Community College Research Center, 1–42.

Englert, C. S & ,.Tarrant, K. L. (1995). **Creating collaborative cultures for educational change**. *Remedial and Special Education*, 16(6), 325–336, 353.

Head, k. & Taylor, P.(1997). **Defining Teacher Development**. Chapter 1.

Lorden, J.F.& Martin, L.(2003). **Educational Effectiveness of Doctoral Education**. *Journal of Higher Education Strategist*.1, 2, 191–200.

Muller, Jessica (2006), **Developing Educational Leaders: The Teaching Scholars program at the university of California, San Francisco, School of Medicine**, *Journal of the association of American Medicine college*, Volume 81–Issue 11–pp 959–964.

Marrero, M.E, Woodruff, K.A.(2010). **Live, online short. courses: A case study of innovative teacher professional development** *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 11(1), 81–95.

Momanyi, Marcella (2012). **Effective Teacher Education and Professional Development in the 21st Century. Journal of African Review**, Vol. 54.

Nishimura, Trisha (2014). **Effective Professional Development of Teachers: A Guide to Actualizing Inclusive Schooling. International Journal of Whole Schooling** Vol. 10 (1), 19–42

Scott, Stewart (2002). **Professional Development: study of Secondary Teachers**. Unpublished PhD Dissertation, Curtin University of Technolog.

Seeto, Kylie, & Steven J. Howard, & Stuart Woodcock (2015). **An Investigation of Teachers' Awareness and Willingness to Engage with a Self-Directed Professional Development Package on Gifted and Talented Education. Australian Journal of Teacher Education**, vol 40, pp 1 – 15.

Stewart, Chelsea (2014). **Transforming Professional Development to Professional Learning Journal of Adult Education. Journal of Adult Education**, Volume 43 (1) 28 – 33.

Supovitz, J. A. (2002). **Developing communities of instructional practice. Teachers College Record**, 104(8), 1591–1626.

Supovitz, J. A., & Christman, J. B. (2003). **Developing communities of instructional practice: Lessons for Cincinnati and Philadelphia. CPRE Policy Briefs** pp. 1–9. Pennsylvania: University of Pennsylvania.

Thomas, A. M, Loadman, W. E.(2001).**Evaluating teach education programs using A national survey**, **Journal of Educational Research**, Vol. 94,Issue 4.

Vescio, V. Ross, D. & Adams, A. (2006). **A Review of Research on the Impact of Professional Learning Communities on Teaching Practice and Student Learning**. **Journal of Teaching and Education**, Vol 24, pp 80-91.

الملحقات

ملحق (1): أسئلة المقابلات النهائية بعد التحكيم.



كلية التربية

حضرة المدير/ المحاضر _____ المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد؛؛

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير بعنوان "مدى مساهمة برنامج الماجستير في الإدارة "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية "تركيز الإدارة التربوية" من جامعة بيرزيت.

نتوجه لحضرتكم للمشاركة في المقابلات الخاصة ببحثنا، ونقدر دعمكم ومساندتكم.

يرجى الإجابة على أسئلة المقابلة بدقة وموضوعية من أجل تحقيق أهداف هذه الرسالة، علماً أن إجابتك لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستحاط بالسرية التامة.

مع فائق الشكر والتقدير

الباحثة: وعد حمدي فوزي الرجبي

المشرف: د. أحمد فتيحة

جامعة بيرزيت - كلية التربية

2020م

أولاً: أسئلة المقابلات للمديرين الخريجين من برنامج ماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت.

مدى مساهمة برنامج الماجستير في الإدارة "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس.

The Influence of Educational Administration Track in Birzeit University
Education Masters' Program on the Professional Development of Jerusalem
School Principals Graduates

التاريخ: _____ اليوم: _____

الزمان: _____ المكان: _____

أسئلة عامة:

- عرف بنفسك.
 - في أي عام تخرجت من برنامج الماجستير في الإدارة "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؟
- السؤال الأول:** ما أسباب التحاقك ببرنامج الماجستير في الإدارة "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؟

السؤال الثاني: كيف ساهمت مساقات الإدارة التربوية التي درستها في جامعة بيرزيت بتطورك المهني؟

السؤال الثالث: هل تتذكر مهمات بحثية محددة قمت بها خلال دراستك لبرنامج الماجستير في الإدارة "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؟

السؤال الرابع: كيف ساهم برنامج الماجستير في "تركيز الإدارة التربوية"؛ في تحسين معارفك واتجاهاتك ومهاراتك؟

السؤال الخامس: كيف ساهم برنامج الماجستير في "تركيز الإدارة التربوية"؛ في تحسين الجوانب الذهنية واتخاذ القرارات لديك؟

السؤال السادس: كيف ساهم برنامج الماجستير في "تركيز الإدارة التربوية"؛ في زيادة وعيك للسياق التعليمي والاجتماعي؟

السؤال السابع: ما جوانب القوة ومقترحاتك لتطوير برنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؟

ثانيًا: أسئلة المقابلات للمحاضرين في برنامج ماجستير التربية "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت.

مدى مساهمة برنامج الماجستير في الإدارة "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت في التطور المهني للمديرين خريجي البرنامج في مدينة القدس.

The Influence of Educational Administration Track in Birzeit University
Education Masters' Program on the Professional Development of Jerusalem
School Principles Graduates

التاريخ: _____ اليوم: _____

الزمان: _____ المكان: _____

أسئلة عامة:

- عرف بنفسك.
 - في أي عام التحقت بالتدريس في برنامج الماجستير في جامعة بيرزيت؟
 - ما المساقات التي درستها من ضمن متطلبات "تركيز الإدارة التربوية"؟
- السؤال الأول:** كيف تساهم مساقات الإدارة التربوية التي تدرسها في جامعة بيرزيت في التطور المهني للخريجين؟

السؤال الثاني: ما الذي تقوم به في التدريس والتقييم لتحقيق هذا الهدف؟

السؤال الثالث: ما أهم الواجبات والمهام البحثية التي تساهم في التطور المهني للملتحقين بـ "تركيز الإدارة التربوية"؟

السؤال الرابع: كيف يساهم برنامج الماجستير في "تركيز الإدارة التربوية"؛ في تحسين معارف واتجاهات ومهارات الخريجين؟

السؤال الخامس: كيف يساهم برنامج الماجستير في "تركيز الإدارة التربوية"؛ في تحسين الجوانب الذهنية واتخاذ القرارات لدى الخريجين؟

السؤال السادس: كيف يساهم برنامج الماجستير في "تركيز الإدارة التربوية"؛ في زيادة الوعي للسياق التعليمي والاجتماعي لدى الخريجين؟

السؤال السابع: ما جوانب القوة ومقترحاتك لتطوير برنامج الماجستير "تركيز الإدارة التربوية" في جامعة بيرزيت؟

ملحق (2): جدول يوضح المشاركين بالتحكيم.

الرقم	اسم المحكم	اسم الجامعة
1	د. أحمد جنازة.	جامعة بيرزيت.
2	د. جهاد الشويخ.	جامعة بيرزيت.
3	د. حسن تيم.	جامعة النجاح.
4	د. رفاء الرمحي.	جامعة بيرزيت.
5	د. علياء الغالي.	جامعة النجاح.
6	د. محمد شعيبات.	جامعة القدس (أبو ديس).
7	د. موسى الخالدي.	جامعة بيرزيت.
8	د. نعيم أبو الحمص.	جامعة بيرزيت.

ملحق (3): جدول يوضح عينة المديرين.

الرقم	الرمز	عام التخرج ميلادي	مدة اللقاء بالدقيقة	خبرة كمعلم سنة	خبرة كمدير سنة
1	المديرة 1	2017	46	9	3
2	المديرة 2	2015	47	18	3
3	المديرة 3	2017	55	17	3
4	المديرة 4	2012	30	17	16
5	المدير 5	2016	35	20	6
6	المدير 6	2013	60	25	5
7	المديرة 7	2015	45	10	6
8	المدير 8	2015	45	18	6

ملحق (4): جدول يوضح عينة المحاضرين.

الرقم	الرمز	مدة اللقاء بالدقيقة	عام الالتحاق بالتدريس بجامعة بيرزيت ميلادي	سنوات الخبرة بالتعليم ببيرزيت	مسابقات متطلبات ماجستير التربية العامة التي يدرسها	مسابقات تركيز الإدارة التربوية التي يدرسها
1	المحاضر 1	60	2010	10	مناهج البحث التربوي حلقة البحث (سيمنار ورسالة) المواد الإستدراكية	لا يدرسها
2	المحاضر 2	30	2013	7	لا يدرسها	التخطيط التربوي القيادة التربوية القيادة والإشراف التربوي
3	المحاضرة 3	60	2007	13	أسس التربية النفسية	القيادة التربوية مبادئ الإدارة التربوية الإشراف التربوي تطبيقات الإشراف التربوي
4	المحاضرة 4	60	1994	26	مناهج البحث التربوي	القيادة التربوية مبادئ الإدارة التربوية الإشراف التربوي