



# مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة بمدارس منطقة المدينة المنورة التعليمية

اعداد

محمد حمود صلاح الحربي

مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية

المعرف الرقمي للبحث DOI

10.21608/MUSI.2025.367179.1204

الترقيم الدولي الموحد الالكتروني

**2636-2899**

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري

[musi.journals.ekb.eg](http://musi.journals.ekb.eg)



٢٠٢٥/١٤٤٦م

## المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على مدى ممارسة مديري مدارس الدمج لأدوارهم في تحقيق أهداف برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة بمدارس منطقة المدينة المنورة التعليمية من وجهة نظر المعلمين وفق وظائف الإدارة الخمسة وكذلك التعرف على أثر المتغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة العملية - التخصص في التربية الخاصة - الحافز المادي) (في تقدير المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس الدمج لأدوارهم في تحقيق أهداف البرنامج بمدينة المدينة المنورة. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي وإعداد استبانة تتضمن خمسة محاور وهي مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التخطيط في تفعيل برنامج الدمج ومدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التنظيم في تفعيل برنامج الدمج ومدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوظيف في تفعيل برنامج الدمج ومدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوجيه في تفعيل برنامج الدمج وأخيراً مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة الرقابة في تفعيل برنامج الدمج. ومن أهم نتائج البحث إن متوسط درجة مدير المدرسة الكلية لممارسة دوره في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمدارس مدينة المدينة المنورة كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.2766) وذلك وفقاً لقيمة المتوسط المرجح الذي حدده الباحث، وكذلك من نتائج الدراسة أن متوسط درجات ممارسة المدير في ممارسة وظيفة التخطيط لتفعيل برنامج الدمج كانت ذات درجة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.4326) بينما كانت ممارسة مدير المدرسة لوظائف الإدارة الأخرى وهي التنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة في تفعيل برنامج الدمج كانت بدرجة متوسطة، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمنطقة المدينة المنورة التعليمية تعزى لمتغيرات البحث .

الكلمات المفتاحية: دور مدير المدرسة - برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة -

مدارس منطقة المدينة المنورة التعليمية

### Abstract:

This study aimed to identify the extent to which principals of mainstream schools play their roles in achieving the objectives of the integration program in Almadianh, from the view point of teachers and according to the five management functions of (Planning - Organization - Staffing - Direction - Control). It was also part of the objective of the study to identify the impact of the variables (Qualification - Training courses - Practical experience - Specializing in special education - Material drive) on the degree of teachers against the scope at which mainstream school principals exercise their roles in achieving the objectives of this program in Almadianh Region.

The population and study sample comprised of all teachers working in the program of integrating pupils with special needs with normal students in Almadianh Region and they were (255) students in total.

To actualize the objectives of this study a descriptive approach was used. Furthermore, a questionnaire consisting of (40) items was developed. It embraced five perspectives as follow, The scope at which the school principal uses planning function in activating the integration program, The scope at which the school principal uses organization function in activating the integration program, The scope at which the school principal uses staffing function in activating the integration program, The scope at which the school principal uses direction function in activating the integration program, The scope at which the school principal uses the control function in activating the integration program.

One of the main results of the study state that the average degree of those school principals that exercise their role in activating the program of integrating students with special needs with ordinary schools in Almadianh region is at a moderate level with an average mean value of (3.2766), based on the value of the Arithmetic mean set by the researcher.

The research findings also revealed that the average scores of the principal's exercise of the planning function to activate the integration program was of a high degree, with an arithmetic mean of (3.4326), while the principal's exercise of other management functions like organization, staffing, direction and control in activating the integration program was at a very moderate and average degree. The results also showed that there were no statistically significant differences at the significance level of (0,05) between the mean of teachers' estimates of the role of the school principal in activating the program of integrating students with special needs with other regular students in Almadianh region, that can be attributed to (qualification - Training courses – practical experience - specialization in Special Education - material drive).

**Keywords:** Role of the school principal - Integration program for people with disabilities - Schools in Almadinah educational area

## مقدمة:

إن عملية دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالطلاب العاديين في مدارس التعليم العام أصبحت ضرورة من ضرورات التربية الحديثة لما يمثلته من أهمية في إظهار الطاقات الكامنة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والإسهام في تفاعلهم مع أفراد المجتمع بشكل بناء. وبالرغم من تعدد الاتجاهات نحو برنامج الدمج إلا إن فكرة الدمج جاءت كردة فعل لانتقادات سابقة وُجّهت لبرامج التربية الخاصة والتي تعمل على عزل الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في مؤسسات تعليمية خاصة بهم مما كان له الأثر في عدم تفاعل الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بما حولهم من مؤثرات وعوامل خارجية (أبو قمر، ومصالحة: 2007 . 594).

وفي هذا الزمن المعاصر تطورت الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة، وترتب على تلك الخدمات ضرورة توفير بيئة مهيأة وصالحة للحياة الكريمة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة ومن أهم تلك البيئات هي بيئة المدرسة ونقصد هنا بالمدرسة العادية المطبق بها برنامج الدمج، حيث حظيت تلك المدارس باهتمام خاص من القائمين على التربية والتعليم من القادة والتربويين والباحثين، بحيث بدأ الاهتمام أولاً بأسرة ذوي الاحتياجات الخاصة ومعرفة الضغوط التي تتعرض لها الأسرة وسبل التغلب عليها وعلاجها، إلى جانب دراسة دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في منازلهم ومع أسرهم انطلاقاً لتهيئتهم للدمج في المجتمع المدرسي والمجتمع بشكل عام (هويدي، 2003: 19).

وقد تكمن أهمية برنامج الدمج في المشاركة الحقيقية لذوي الاحتياجات الخاصة في برامج المدرسة وتعزيز الصداقة والألفة بينهم وبين أقرانهم بالمدرسة بحيث تتسع دائرة الصداقة إلى مجموعة كبيرة من الأصدقاء يتفاعلون معهم ذوي الاحتياجات الخاصة مما يعد أساساً لنجاح برامج الدمج وتحقيق أهدافه (سندي، 2003: 249).

وبما أن مدير المدرسة هو الشخصية المؤثرة في المدرسة، وهو المسؤول عن جميع ما يتم داخل المدرسة من برامج وأنشطة وهو الموجه لها من خلال التواصل البناء بين الطالب والمعلم وولي الأمر وذلك من خلال مهام يقوم بها المدير لتحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية (الحر، 2010: 12).

لذلك فقد حدّدت القواعد التنظيمية لمعاهد وبرامج التربية الخاصة (2002: 47) أبرز مهام مدير المدرسة التي تُطبق برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين وذلك بالإشراف العام على البرنامج والعمل على توفير جميع احتياجاته؛ وكذلك العمل على إيجاد بيئة تربوية تمكّن الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة من سهولة الاندماج مع أقرانهم العاديين من خلال الأنشطة الصفية وغير الصفية، والإشراف على آلية النقل اليومي للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، ومتابعة استلام مستحقّاتهم من المكافآت هذا بالإضافة إلى الأدوار الرئيسية التي يقوم بها مدير المدرسة في المدرسة العادية.

لذا فإن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن جميع البرامج التي تنفذ في مدرسته ومن بينها برنامج الدمج للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين ومتابعة تنفيذ وتقييم البرنامج وتقييمه وتقديم التغذية الراجعة للبرنامج مما يسرع في تحقيق الأهداف المنشودة من برنامج الدمج, ولكي يتم تفعيل برنامج الدمج بالصورة المثلى ينبغي على مدير المدرسة العمل على التخطيط الجيد للبرنامج ومتابعة الأنشطة التي تساعد في إنجاح البرنامج مع ضرورة إشراك جميع المكلفين ببرنامج الدمج من المعلمين في البرنامج سواء بطريقة مباشرة من خلال إشراك المعلمين في التخطيط والتنفيذ أو بطريقة غير مباشرة من خلال إشرافهم على الطلاب ونشر ثقافة الدمج وأهدافه لدى الطلاب العاديين مما يساعد على تحقق الأهداف المنشودة من برنامج الدمج.

ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن على مدير المدرسة التي تطبق برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين أن يهتم بتطبيق الممارسات الإدارية (التخطيط – التنظيم – التوظيف – التوجيه – الرقابة) في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين وذلك مع جميع المكلفين ببرنامج الدمج بالمدرسة من المعلمين مثل المرشد الطلابي ورائد النشاط ووكيل المدرسة، وبعض معلمي المواد الغير متخصصين في التربية الخاصة والمكلفين ببرنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بالإضافة إلى المعلمين المتخصصين في التربية الخاصة بالمدرسة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة والتي من خلالها تم تحديد مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره في تفعيل برنامج الدمج في مدارس منطقة المدينة المنورة التعليمية من وجهة نظر جميع المعلمين المكلفين في برنامج الدمج بالمدارس المطبق بها البرنامج.

### مشكلة البحث:

يسعى برنامج الدمج إلى تقليل الفجوة بين الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والطلاب العاديين ويهدف برنامج الدمج بشكل أساسي إلى تحقيق التقدم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في حياتهم الاجتماعية من خلال إعطاءهم الفرصة المناسبة لكي يتغلبوا على إعاقاتهم) الحسيني وآخرون.(17: 2001 ,

والكثير من التربويين والباحثين بالإضافة الى العديد من الدراسات السابقة في مجال التربية الخاصة يؤكدون على أهمية دمج التعليم للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة مع أقرانهم من الطلاب العاديين وذلك لأهمية الدمج الكبيرة من عدة اعتبارات منها ما هو متعلق بظروف الطالب ذوي الاحتياجات الخاصة نفسه ومنها ما هو متعلق بالظروف المحيطة بالطالب ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع المدرسي أو البيئة المحيطة بشكل عام (الموسى 21: 2006, (ولتفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين في المدارس العادية يتوجب على العاملين بالمدارس المطبقة للبرنامج من الإدارة المدرسية والمعلمين التعامل مع

هذه الفئة وفق أهداف البرنامج، ولاشك إن مدير المدرسة يقع على عاتقه العبء الأكبر لتفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بالإضافة إلى المهام الموكلة له كمسؤول أول ومشرف مقيم بالمدرسة،

وقد استشعر الباحث من خلال عمله في الميدان التربوي إن دور مدير المدرسة يركز على معلمي التربية الخاصة في مدرسته لتفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين مع إغفال المجتمع المدرسي ككل وذلك لأن معلمي التربية الخاصة هم المكلفين الرئيسيين بتدريس الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في هذا البرنامج في المدرسة العادية وهم من يقع عليهم العبء الأكبر في تفعيل البرنامج ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره التربوي والإداري والتي تؤدي إلى زيادة فعالية البرنامج في جميع مكونات العملية التعليمية الطالب والمعلم والتجهيزات المدرسية .

**اسئلة البحث**

حاول البحث الاجابة عن الاسئلة الاتية :

- ما مدى ممارسة مديري المدارس المطبقة لبرنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين في تفعيل البرنامج بمدينة المدينة المنورة التعليمية. ويتفرع من الاسئلة الفرعية الاتية:

- ما مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التخطيط في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين ؟
- ما مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التنظيم في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين ؟
- ما مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوظيف في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين ؟
- ما مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوجيه في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين ؟
- ما مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة الرقابة في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس المطبقة لبرنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين لأدوارهم في تفعيل البرنامج بمدينة المدينة المنورة التعليمية تعزى لمتغير (المؤهل -الخبرة العلمية – التخصص في التربية الخاصة – الحافز المادي)؟

**أهداف البحث :**

يهدف البحث إلى ما يلي :

- التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس المطبقة لبرنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين في تفعيل البرنامج بمدينة المدينة المنورة التعليمية.
- التعرف على أثر المؤهل في تقدير المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس الدمج لأدوارهم في تحقيق أهداف البرنامج بمنطقة المدينة المنورة.
- التعرف على أثر الخبرة العلمية في تقدير المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس الدمج لأدوارهم في تحقيق أهداف البرنامج بمنطقة المدينة المنورة.
- التعرف على أثر التخصص في التربية الخاصة في تقدير المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس الدمج لأدوارهم في تحقيق أهداف البرنامج بمنطقة المدينة المنورة.
- التعرف على أثر المتغيرات الحافز المادي في تقدير المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس الدمج لأدوارهم في تحقيق أهداف البرنامج بمنطقة المدينة المنورة.

**أهمية البحث :**

بما أن برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين هو برنامج يطبق في جزء من مدارسنا ويوجد بها كادر من المعلمين المتخصصين وغير المتخصصين في التربية الخاصة وجميعهم يعملون وفق أهداف عامة للتربية والتعليم خاصة بأبنائنا الطلاب العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة، ولما لمدير المدرسة من فعالية في تفعيل البرنامج في مدرسته جاءت هذه الدراسة التي استمدت أهميتها من أهمية الدور الخاص بمدير المدرسة المطبق بها برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين وذلك لتفعيل البرنامج وتحقيق أهدافه لذا تكمن الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي :

- نتائج الدراسة تساعد مدير المدرسة المطبق بها برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين في تفعيل البرنامج.
- تساعد الدراسة في تحديد دور مديري المدارس المطبق بها برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين من خلال اللوائح والمراجع المتخصصة.
- تنفيذ نتائج وتوصيات الدراسة مدراء المدارس والمشرفين التربويين المتابعين للمدارس المطبق بها برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين في تفعيل البرنامج.

## حدود البحث :

- اقتصرت الحدود الموضوعية والجغرافية والبشرية والزمنية لهذا البحث بما يلي:
- حدود الموضوع :اقتصر البحث على تحديد مدى ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تفعيل برنامج دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين من وجهة نظر المعلمين.
- الحدود الجغرافية :مدارس البنين (ابتدائي \_ متوسط \_ ثانوي) (المطبق بها برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمدارس مدينة المنورة بمنطقة المدينة المنورة التعليمية .
- الحدود البشرية :جميع المعلمين المكلفين ببرنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمدارس البنين (ابتدائي \_ متوسط \_ ثانوي) (بمنطقة المدينة المنورة التعليمية .
- الحدود الزمنية :الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1439 – 1438هـ

## الدراسات السابقة :

### ١. دراسة القحطاني: (2005)

- وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس المحلق بها فصول للمعوقين سميعاً في تحقيق أهداف التربية الخاصة تربوياً وتعليمياً وروحياً .واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانته على عينة الدراسة وعددهم 185 منهم 81مديراً و74وكيلاً و30مشرف تربية خاصة.
- ومن نتائج الدراسة :أن مدير المدرسة يعمل على تحقيق أهداف التربية الخاصة التربوية والتعليمية مركزاً اهتمامه بالجانب الروحي والديني والاجتماعي والمعرفي والجانب الصحي والبيئي وأخيراً الجانب العقلي .
- ومن توصيات الباحث في هذه الدراسة :ضرورة تحقيق الهدف التربوي التعليمي والصحي لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة.

### ٢. دراسة الموسى وآخرون: (2006)

- ومن أبرز أهداف هذه الدراسة هو :التعرف على واقع برنامج الدمج في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية .التعرف على تأثير البيئة التعليمية الدمج والعزل على التحصيل الدراسي على التحصيل الدراسي والسلوك التكيفي للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.وقد استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة من خلال عينة الدراسة المكونة من 15979 فرداً من جميع العاملين في التعليم باختلاف فئاتهم وعدد 5159 تلميذاً وتلميذة وعدد 2035 من أولياء الأمور .

ومن أبرز نتائج الدراسة: أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين في مناسبة المستلزمات المكانية وأوجه الاستفادة منها. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المرشدين الطلابيين على حساب العاملين في برنامج الدمج في مجال توفير الكوادر البشرية ومناسبتها والاستفادة منها. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم واقع برامج الدمج لصالح المستجيبين الذين رأوا مناسبة وتوفر المستلزمات والإمكانيات والكوادر البشرية المتوفرة بتلك البرامج.

### ٣. دراسة القرني: (2008)

وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في تحقيق أهداف برنامج صعوبات التعلم. دور مدير المدرسة في تقديم الخدمات التربوية والتعليمية للطلاب ذوي صعوبات التعلم. دور مدير المدرسة في التوعية ببرنامج صعوبات التعلم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي صعوبات التعلم في المرحلة الابتدائية بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم 138 معلماً.

وقد دلت نتائج الدراسة إلى أن: درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في اكتشاف الطلاب ذوي صعوبات التعلم ودرجة ممارسته في تقديم الخدمات التربوية والتعليمية ودرجة ممارسته في التوعية ببرامج صعوبات التعلم كانت بدرجة متوسطة.

ومن أبرز توصيات الدراسة هي: أهمية رفع مستوى إدراك مديري المدارس لبرامج صعوبات التعلم من خلال البرامج التوعوية الموجهة لهم. ينبغي لإدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة عمل معرض شامل حول التوعية ببرنامج صعوبات التعلم تشارك فيه جميع المدارس التابعة لها. أهمية إعداد دليل مرشد لمدير المدرسة لتوضح المهام وآليات العمل في برنامج صعوبات التعلم.

### ٤. دراسة الشعبان: (2008)

هدفت الدراسة إلى ما يلي: التعرف على الصعوبات التي تواجه مديري مدارس الدمج بمحافظة جدة. التعرف على الأنشطة التي تقوم بها إدارة التطوير التربوي وإدارة التربية الخاصة وقسم الإدارة المدرسية في الإدارة التعليمية في تطوير وتحسين أداء كفاية مديري مدارس الدمج. التعرف على أهم المقترحات لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء الجودة الشاملة. التعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة المطبق بها برنامج الدمج لوظائف الإدارة في الجودة الشاملة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة على مجتمع الدراسة وهم مديري مدارس الدمج في محافظة جدة والبالغ عددهم (123) مديراً.

ومن أهم نتائج الدراسة: توجد صعوبات كثيرة متعلقة بالتخطيط والتنظيم والتدريب مثل عدم وجود الصلاحيات وكثرة الأعمال الملقاة على مدير المدرسة. عدم وجود جهاز متخصص في التحسين والرقابة والمتابعة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

(0.05) فأقل في درجة ممارسة مديري المدارس لمجالات الإدارة المدرسية بمدارس الدمج الحكومية بمدينة جدة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة أو المؤهل الدراسي أو المرحلة التعليمية أو عدد الدورات التدريبية.

وقد أوصى الباحث بما يلي: بضرورة توفير متطلبات الإدارة المدرسية من إمكانيات مادية وبشرية. أهمية تنظيم برامج تهتم بالجانب التطبيقي العملي من قبل إدارتي التطوير التربوي وإدارة التربية الخاصة في إدارة التربية والتعليم.

##### ٥. دراسة حنفي: (2008)

أهداف هذه الدراسة: التعرف إلى أهم متطلبات نجاح برنامج دمج الصم في المدرسة العادية. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي وبلغ عدد عينة الدراسة 211 شخصاً مكونة من مدراء المدارس والمشرفين التربويين ومعلمي التعليم العام ومعلمي التربية الخاصة والمرشدين الطلابيين ومشرفي التربية الخاصة.

وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي: أفضلية الدمج الجزئي للطلاب الصم في المدارس العادية على الدمج الكلي وذلك من خلال فصول للصم ملحقة بالمدارس العادية مع توفير الخدمات المساندة للطلاب. إعداد المعلمين والمتدربين العاملين في المدارس المطبق بها برنامج دمج الطلاب الصم وتجهيز الفصول وإعداد الطلاب وتهيئتهم لعملية الدمج مسبقاً. وأوصى الباحث بضرورة توفير المستلزمات المكانية والتجهيزات التي تساعد على تفعيل برنامج دمج الصم في المدارس العادية.

##### ٦. دراسة الغصاب: (2009)

وهدفَت الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة الرياض لأدوارهم تجاه برنامج صعوبات التعلم. وقد تكوّنت عينة الدراسة من جميع معلمي صعوبات التعلم ومدراء المدارس المطبق بها برنامج صعوبات التعلم وبلغ عدد مدراء المدارس (158) مديراً وعدد المعلمين (2179) معلم صعوبات تعلم وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

وتوصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر مدراء المدارس ومعلمي صعوبات التعلم في ممارسة المديرين لمعلمهم في الجانب الإداري وكانت الفروق لصالح المدراء. وكذلك توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المديرين لدورهم تجاه برنامج صعوبات التعلم في الجوانب التنظيمية والإشرافية التربوية.

##### ٧. دراسة القحطاني: (2009)

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على: الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه تطبيق برامج دمج ذوي الإعاقة العقلية في المرحلة الابتدائية بمدارس التعليم العام وسبل علاجها من وجهة نظر معلمي التربية الخاصة ومشرفيها ومديري المدارس المطبق بها الدمج. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال أداة الاستبانة

والتي تكونت من 90 فقرة موزعة على أبعاد الاستبانة الأربعة وتم تطبيق الاستبانة على عينة تقدر بـ 161 معلم ومشرفاً للتربية الخاصة ومدير مدرسة.

ومن نتائج الدراسة: أهمية إشراك العاملين في ميدان التربية الخاصة في التخطيط والتطوير لبرنامج الدمج. العمل على عقد الندوات والمؤتمرات لتبادل الخبرات الناجحة في مجال الدمج بين مناطق المملكة. العمل على التوازن بين الجانب الإداري والفني عند التخطيط والتنظيم وتطبيق برنامج الدمج.

٨. دراسة اسامة حسن (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة وعلاقته ببعض المتغيرات، اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) من معلمين التربية الخاصة بواقع (٧٠) معلم و(٨٠) معلمة تربية خاصة بمحافظة الشرقية بمدارس التربية الخاصة (حكومي - خاص) بمدينة الزقازيق ومنيا القمح، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية متوسط أعمارهم (٤٥ . ٢٥) وانحراف معياري (١٢ . ١٥)، وقد استعملت الدراسة أداة استبيان مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود درجة من الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة ووجود فروق داله إحصائياً في الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الخاصة تعزى لبيئة العمل ونظامه (حكومي- خاص) لصالح بيئة العمل الحكومي وكذلك فروق بين حيث الجنسين (ذكور وإناث) لصالح الإناث، وكذلك لمتغير المؤهل الدراسي: (دكتوراه - ماجستير - دبلوم تربية خاصة - بكالوريوس تربية خاصة) لصالح المؤهل الأعلى، وكذلك لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (أقل من خمس سنوات- من ستة إلى عشرة- أكثر من عشرة) لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر كذلك نوع الإعاقة التي يعمل لها المعلمين.

#### ٩. دراسة نجلاء أبو الوفا، وليد عبد الكريم (2021)

هدفت الدراسة للتحقق من فاعلية برنامج تدريبي قائم على التعلم المستند إلى الدماغ في تحسين الوظائف التنفيذية وعادات العقل لدى المجموعة التجريبية، والتحقق من فعاليته في تحقيق هدفه ومدى استمراريته خلال فترة المتابعة. تكونت عينة الدراسة الأساسية من (126) طفل من أطفال الروضة بمجمع العروبة التعليمي بأسوان، والعينة التجريبية من (6) أطفال. ضمت أدوات الدراسة استبيان عادات العقل (Costa & Kallick, 2009) ترجمة الباحثين، ومقياس الوظائف التنفيذية (Thorell, 2008 & Nyberg) ترجمة الباحثين، ومقياس مؤشرات صعوبات التعلم النمائية (عبدالله، 2006)، واختبار المستوى الاقتصادي الاجتماعي الثقافي (الهوارنة، 2000)، واختبار القدرة العقلية (موسى، 2003)، واختبار المسح النيورولوجي السريع لتشخيص صعوبات التعلم (كامل، 2001)، والبرنامج التدريبي (إعداد الباحثين). استخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، وأظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين التطبيقين القبلي والبعدي لصالح التطبيق البعدي، كما تبين استمرار فعالية البرنامج

بعد فترة من المتابعة. وفي ضوء النتائج توصل الباحثان لضرورة تصميم مزيد من البرامج القائمة على التعلم المستند للدماغ

#### ١٠. دراسة عبد العزيز رزق أبو كوش (2023)

هدفت هذه الدراسة التعرف الى دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية العربية في النقب، كما وهدفت التعرف اذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية حول دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية العربية في النقب حسب المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ومن اجل تحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس في المدارس الابتدائية في النقب، تم اختيار منهم عينة متيسرة بحجم (68)، وتم توزيع عليهم استبانة من اجل قياس دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية العربية في النقب وتكونت من ستة مجالات ، ومن اجل تحليل البيانات استخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية العربية في النقب كانت كبيرة جداً، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  (في دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية العربية في النقب حسب متغير) (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وبناء على نتائج الدراسة خرجت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها على مدير المدارس الاستمرار في توفير الدعم والموارد اللازمة للمعلمين لتحقيق التنمية المهنية. ذلك يشمل توفير ورش عمل تدريبية، ودعم مالي للدورات التعليمية، والوصول إلى مصادر التعلم المتاحة.

#### ١١. دراسة شهناز علي المومني (2024)

هدفت الدراسة معرفة مستوى تطبيق مديري المدارس الاساسية القيادة الديمقراطية من وجهة نظر معلمين المدارس الاساسية في لواء المزار تكونت عينة الدراسة من (340) معلم و (240) معلمة وتم التعرف على هدف الدراسة من خلال تطوير استبانة لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس القيادة الديمقراطية، تم إجراء التحليل الإحصائي وتوصلت نتائج الدراسة الى ان درجة ممارسة القيادة الديمقراطية لمديري المدارس الاساسية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة . كذلك جود فروق داله إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الديمقراطية من قبل مديري المدارس الاساسية عينة الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس) وكانت الفروق لصالح الإناث.

#### ١٢. صباح شوقي يس وآخرون (٢٠٢٤)

هدف البحث الحالي إلى تحسين بعض مهارات التواصل اللغوي لدى الأطفال المعاقين عقلياً، وذلك من خلال برنامج تدريبي قائم على الأنشطة المتعددة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) طفلاً وطفلة من ذوي الإعاقة العقلية البسيطة، وقد

تراوحت أعمارهم الزمنية ما بين (٩-١٢) عامًا، بمتوسط حساب يقدره (١٠,٦٠) عامًا، وانحراف معيار يقدره (١,٠٥)، ومعامل ذكائهم بـ (٥٥ - ٧٠)، وقد تم تقسيم العينة إلى مجموعتين إحداهما تجريبية وتضم (١٠) أطفال، والأخرى ضابطة وتضم (١٠) أطفال، وتكونت أدوات الدراسة من مقياس ستانفورد بينيه للذكاء الصورة الخامسة تقنين محمود أبو النيل، وآخرون (٢٠١١)، واختبار مهارات التواصل اللغوي (إعداد الباحثة) والبرنامج التدريبي (إعداد الباحثة)، وأسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات المجموعتين التجريبية والضابطة في مهارات التواصل اللغوي في القياس البعدي لصالح المجموعة التجريبية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بين متوسطي رتب درجات المجموعة التجريبية في مهارات التواصل اللغوي في القياس القبلي والبعدي لصالح القياس البعدي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعة التجريبية في مهارات التواصل اللغوي في القياسين البعدي والتبعي.

### منهج البحث :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام المنهج الوصفي، وهو كما ذكره عبيدات وعدس (183: 2003) بأنه الأسلوب الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً ليتم التعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. وقد أورد العساف (189: 2006) بأن المنهج الوصفي هو المنهج الذي يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها، وحيث أن الدراسة هدفت إلى وصف ممارسة مدير المدرسة لدوره في تحقيق أهداف برنامج الدمج في منطقة المدينة المنورة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، وبما أن المنهج الوصفي هو الأسلوب الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة لذا تم استخدام المنهج الوصفي في تحليل الواقع والتعرف على نتائج الدراسة.

### مجتمع البحث :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين المكلفين ببرنامج الدمج في المدارس المطبقة للبرنامج بمنطقة المدينة المنورة التعليمية، للعام الدراسي 1438/1439 هـ والذي بلغ عددهم 255 معلم وذلك بناءً على قاعدة بيانات المدارس التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة المدينة المنورة.

### عينة البحث:

نظراً لصغر مجتمع الدراسة فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لكامل أفراد مجتمع الدراسة وهم المعلمون المكلفون ببرنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين في مدينة المدينة المنورة التعليمية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1438/1439 هـ، وقد بلغ عددهم (255) معلماً وقد تم توزيع أداة الدراسة على عدد (240) معلماً تم إعادة (203) استبانة وتم استبعاد الاستبانات الغير المكتملة وكانت عدد الاستبانات المكتملة والتي شكلت أفراد عينة الدراسة (188) استبانة.

## أداة البحث:

تتمثل أداة البحث في استبانة موجهة للمعلمين المكلفين ببرنامج دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمنطقة المدينة المنورة التعليمية بهدف التعرف على مدى ممارسة مدراء المدارس المطبقة لبرنامج الدمج لأدوارهم في تفعيل البرنامج .

أولاً :تحديد الهدف من أداة البحث :

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي :

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المطبقة لبرنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين لأدوارهم في تفعيل البرنامج بمدارس مدينة المدينة المنورة التعليمية.

## ثانياً: صياغة محاور وعبارات أداة البحث:

بعد الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث قام الباحث ببناء أداة الدراسة وهي الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في أداة الدراسة للاستجابة على فقرات الاستبانة (عالية جداً –عالية –متوسطة –منخفضة –منخفضة جداً).

- تحديد متغيرات البحث وهي (المؤهل -الخبرة العلمية –التخصص في التربية الخاصة –الحافز المادي).

- صياغة فقرات بناءً على المراجع المتخصصة واللوائح التنظيمية الرسمية من وزارة التربية والتعليم والتي تضمنت 38فقرة.

- تحديد محاور الاستبانة بحيث تم إعداد الاستبانة بناءً على ممارسة مدير المدرسة لوظائف الإدارة الخمسة (التخطيط -التنظيم -التوظيف –التوجيه -الرقابة (في تفعيل برنامج الدمج وهي كما يلي:

- مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التخطيط في تفعيل برنامج الدمج .
- مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التنظيم في تفعيل برنامج الدمج.
- مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوظيف في تفعيل برنامج الدمج .
- مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوجيه في تفعيل برنامج الدمج.
- مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة الرقابة في تفعيل برنامج الدمج.
- صياغة فقرات الاستبانة كل فقرة حسب انتمائها للبعد وذلك بناءً على المراجع المتخصصة واللوائح التنظيمية الرسمية من وزارة التربية والتعليم والتي تضمنت 38 فقرة في صورتها الأولية.

## ثالثاً: الصدق والثبات لأداة البحث :

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لجميع محاور أداة البحث الخمسة من خلال استخدام حساب معامل الارتباط بيرسون للعبارات التي يتكون منها كل محور ودرجة الاستبانة الكلية والتأكد من عدم التداخل بينها، وقد تحقق الباحث من ذلك عن طريق إيجاد استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبانة كما هو موضح في الجدول رقم: (1)

#### جدول (١)

معامل ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لأداة البحث ومحاورها

| م | المحاور                                                      | معامل الارتباط |
|---|--------------------------------------------------------------|----------------|
| 1 | مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التخطيط في تفعيل برنامج الدمج | 0.840**        |
| 2 | مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التنظيم في تفعيل برنامج الدمج | 0.864**        |
| 3 | مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوظيف في تفعيل برنامج الدمج | 0.889**        |
| 4 | مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوجيه في تفعيل برنامج الدمج | 0.795**        |
| 5 | مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة الرقابة في تفعيل برنامج الدمج | 0.864**        |

\*\*توجد دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

من الجدول رقم (1) جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون مرتفعة جداً حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (0,795 – 0,889) وهي معاملات مرتفعة جداً وتعطي دلالة إلى انتماء جميع المحاور إلى الاستبانة، وكان أكثر المحاور ارتباطاً هو المحور الثالث مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوظيف في تفعيل برنامج الدمج بقيمة 0.889 وكان أقل المحاور ارتباطاً هو المحور الرابع مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوجيه في تفعيل برنامج الدمج بقيمة 0.895.

#### • ثبات أداة البحث :

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات الكلي لجميع محاور الاستبانة حيث بلغ (0.915) وهي قيمة ثبات عالية لأداة البحث، وكذلك تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما في الجدول رقم (2).

## جدول (٢)

## معامل الثبات لمحاور أداة البحث

| م | المحاور                                                      | معامل الثبات |
|---|--------------------------------------------------------------|--------------|
| 1 | مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التخطيط في تفعيل برنامج الدمج | 0.868        |
| 2 | مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التنظيم في تفعيل برنامج الدمج | 0.880        |
| 3 | مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوظيف في تفعيل برنامج الدمج | 0.872        |
| 4 | مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوجيه في تفعيل برنامج الدمج | 0.900        |
| 5 | مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة الرقابة في تفعيل برنامج الدمج | 0.879        |
|   | الثبات الكلي لجميع المحاور                                   | 0.915        |

يتبين من الجدول رقم (2) أن قيم معامل الثبات لجميع محاور الاستبانة جاءت مرتفعة وهذا يدل على أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد والوثوق بنتائجها وكان أقل المحاور ثباتاً هو المحور الأول مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التخطيط في تفعيل برنامج الدمج بقيمة معامل ثبات (0.868) بينما كان أعلى محاور الاستبانة ثباتاً هو المحور الرابع مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوجيه في تفعيل برنامج الدمج بقيمة معامل الثبات (0.900).

## الإطار النظري:

الإدارة المدرسية التي تعتبر أحد أهم مكونات العملية التعليمية تتطلب تطويراً وتحديثاً مستمراً، لأن المدرسة ومالها من أهمية في حياة المجتمع والدور الهام الذي تقوم به في إعداد الأجيال يجعل من تطوير وتحديث إدارتها مسألة في غاية الأهمية وخصوصاً إذا ما علمنا أن العالم يمر بثورة علمية وتكنولوجية هائلة يتطلب اللحاق بها ومجاراتها يتطلب نظام تعليمي يتمتع بكل العناصر التي يمكن من خلالها خلق الإنسان الواعي والقادر على الاستفادة من هذا التقدم بل والمساهمة فيه من خلال تطويره لخدمة المجتمع الذي يوجد فيه أو ينتمي إليه

الإدارة المدرسية من علوم العصر التي حققت نجاحاً كبيراً في التقدم الاقتصادي والحضاري لكثير من المجتمعات المعاصرة. حيث لم تعد الموارد الطبيعية هي المحدد الأوحـد لتقدم المجتمعات، بقدر كيفية استخدام هذه الموارد واستثمارها عن طريق إدارتها بالقوي البشرية، والإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية، وهي الطريقة التي تدار بها المدرسة لتحقيق أهدافها. وهي ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق غايات تربوية.

يعتبر مدير المدرسة هو المحور البناء والفاعل والقائد الذي يلعب دوراً هاماً في تسيير العملية التربوية وانجاحها ويدعم التغيير الإيجابي ويعتبر عامل مؤثر في نجاح العملية التعليمية ككل وهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية

وصحية تعمل على التطوير المهني للمعلمين وتطوير المنهاج وتحسينه وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين وتشجيعهم على تبادل طاقاتهم وقدراتهم واشراكهم المسؤولية والسلطة في إدارة المدرسة وتشويق وتحفيز الطلاب للتعلم بتوفير الجو المناسب وهو من يقوم بتشجيع الطلاب والمعلمين على التقدم المستمر ونشر الروح الإيجابية بينهم حتى يعمل كل فرد داخل المدرسة بأسلوب منظم ومتكامل ودعم العلاقة بين الطلاب والمعلمين حتى يتم تحقيق انجاز في المدرسة وتحقيق اهم اهداف العملية التعليمية. مدير المدرسة هو حلقة الاتصال والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعليمية فهو المحور البناء والفاعل والقائد ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه.

أدوار مدير المدرسة في تطوير الأداء المدرسي

المدير هو المشرف على جميع اعمال المدرسة ونشاطاتها وسير العمل فيها وهو الموجه لمعلمي مدرسته والمسؤول المباشر عن إشاعة روح الانسجام والتعاون بينهم، ومن أدوار مدير المدرسة ومسؤولياته:

#### أولاً - الدور الإداري لمدير المدرسة :-

ويعرف الدور الإداري بأنه عملية ضبط النظام المدرسي والاشرافي على سير العمل في المدرسة وهذا يتطلب من المدير القيام بمسؤوليات إدارية منها تنظيم السجلات والملفات والإحصاءات والشؤون المالية. تنظيم الجدول المدرسي ,توزيع المسؤوليات على الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة....

ثانياً - الدور الفني لمدير المدرسة: يعرف الدور الفني بأنه عملية الاشراف على سير العملية التعليمية والارتفاع بمستواها ويمكن تحديد اهمها يلي متابعة اعمال المعلمين وتقويمها , عقد اجتماعات تناقش فيها المناهج والكتب المدرسية وطرق الاستفادة من مضمونها , متابعة الاحتياجات المهنية للمعلمين, الزيارات الميدانية للصفوف وتنسيق عمل المعلمين وجهدهم. متابعة تدريس المنهاج بشكل سليم, مساعدة التلاميذ في التغلب على الصعوبات التي تعترض تقدمهم في الدراسة, التخطيط للاختبارات التشخيصية والتحصيلية واستخلاص نتائجها.

#### الشروط الأساسية لنجاح مدير المدرسة

يجب ان يتمتع بها مدير المدرسة لكي يحقق النجاح المرغوب في وظيفته، ويبرز امكاناته وقدراته الحقيقية، فيمكن الإشارة الى ما يلي:-

- ١ - اعطاء مدير المدرسة حرية الحركة والتصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.
- ٢ - جعل القوانين واللوائح التعليمية التي تصدرها الوزارة والادارة التعليمية واضحة ومرنة تسمح بالتصرف والحركة على مستوى المدرسة وتوضيح اختصاصات كل المتعاملين مع المدرسة من فنيي الوزارة والمراقبة.
- ٣ - التقليل من مركزية الادارة والتوجيه الى ابعد الحدود الممكنة.

- ٤ - توفير الاستقرار في الوظيفة لمدير المدرسة ليستطيع ان يرسم خططا طويلة المدى لإصلاح مدرسته وللتأكد من جني نتائج عمله بنفسه.
- ٥ - تأكيد الشعور بالطمأنينة وابعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجريب والتجديد.
- ٦ - حماية الحرية الفكرية والعلمية والشخصية المسؤولة الملزمة في المدرسة.
- ٧ - تطبيق الاسلوب الديمقراطي في الادارة باعتباره انجح الاساليب في دفع الروح المعنوية وزيادة انتاج العاملين.
- ٨ - توفير المخصصات المالية الكافية للصرف على شراء الكتب بالمكتبة، واجراء الاصلاحات والصيانة البسيطة وتمويل النشاط المدرسي ومساعدة الطلاب الذين هم بحاجة الى مساعدة.
- ٩ - توفير المدرسين والمشرفين والموجهين والموظفين والفنيين الكفاء.
- ١٠ - توفير المبنى المدرسي الصالح.
- ١١ - تحقيق التعاون بين المدرسة وبين المؤسسات الحكومية والاهلية الاخرى، وبينها وبين اولياء التلاميذ وسكان المنطقة المحيطة بها.
- ١٢ - ايجاد تعاون مثمر وتفاهم كامل واحترام متبادل بين المدير وبين جميع العاملين معه.

#### ذوي الاحتياجات الخاصة :

تعرف الاحتياجات الخاصة بأنها جميع الحالات التشخيصية للأفراد الذين يعانون من إعاقة ما تحددهم من القيام ببعض الأنشطة الطبيعية، حيث يتطلب هذا الفرد العناية الخاصة التي تساعد على الاندماج مع المجتمع المحيط به، كما يحتاج غالباً المسؤولين عن ذوي الاحتياجات الخاصة إلى المساعدة من قبل الجهات المختصة لإرشادهم إلى كيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، كما تشمل حالات الاحتياجات الخاصة جميع الحالات التي تتعافى بسرعة حتى الحالات الغير مرجو شفائها، ومنها ما يأتي: حالات تأخر النمو. حالات الأخطاء الطبية. الحالات النفسية. الحالات الخُلقية. (2020, Terri Mauro)

و تنص اتفاقية حقوق الإنسان الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة في المادة الاولى على أن: "الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة هم الأفراد الذين يُعانون من إعاقات جسدية، أو ذهنية، أو حسية طويلة الأمد، والتي تُعيق من تفاعلهم ومشاركتهم الكاملة مع المجتمع بشكل مساوٍ للأشخاص الأصحاء"، حيث يُشير نص هذه الاتفاقية إلى التركيز على العوائق التي تقف أمام ذوي الاحتياجات الخاصة بدلاً من التركيز على إعاقاتهم. (Health and Human Rights "Resource Guide")

يعبر مصطلح ذوي الاحتياجات الخاصة عن فئة من المجتمع الذين يختلفون اختلافاً ملحوظاً عن الأفراد العاديين، وتظهر هذه الاختلافات في الجسد أو الفكر أو وفي الحس، سواء أكانت هذه الاختلافات دائمة مثل تلك الناتجة عن أمراض عقلية أو وراثية أو جسدية، أو التي تحدث بشكل متكرر، مثل الصرع، الأمر الذي يحد

من قدرتهم على ممارسة النشاطات الأساسية والشخصية والاجتماعية، الأمر الذي يعيق إشباع حاجاتهم، وإكمال تعلمهم بالطرق الطبيعية، ومن هنا فاحتياجاتهم تختلف عن احتياجات باقي أفراد المجتمع (علية سماح، ٢٠٢١) توجد في معظم أنحاء العالم قوالب نمطية سلبية ومتحيزة ضد ذوي الاحتياجات الخاصة، وهذا ما ساهم في تكوين صورة سلبية عنهم، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى توضيح أن الإعاقة ترتبط بالتفاعل بين الشخص والبيئة حوله، فليست عيباً فيهم بل في المجتمع، فعندما يواجه الشخص الجالس على كرسي متحرك صعوبة في الوصول للأماكن، فهذا يعود إلى عدم وجود مكان مخصص له في الحافلات.

### المصطلحات الخاصة بهذه الفئة :

يطلق على ذوي الاحتياجات الخاصة عدة مصطلحات، منها:

- الفئات الخاصة: أي أن المجتمع مكون من عدة فئات، ومن بينها فئة لها خصوصية مجتمعية معينة.
- الأفراد غير العاديين: يطلق غالباً هذا المصطلح على الأطفال الذين يواجهون اختلافاً في قدراتهم العقلية أو الجسدية أو التواصلية أو الحسية.
- ذوو الاحتياجات التربوية الخاصة: يطلق على المرحلة العمرية للطلاب في المدارس، أو المرحلة التي تسبق دخول المدرسة، والذين يعانون من صعوبات التعلم. الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة: وهذا المصطلح خاص في الخدمات التربوية لجميع فئات الطلاب الذين يواجهون صعوبات تؤثر سلباً على قدراتهم في التعلم. (علية سماح، ٢٠٢١) ( فاطمة عبد الرحيم النوايسة، ٢٠١٩).

### المعالجة الإحصائية :

- قام الباحث باستخدام برامج الحاسوب الإحصائي (Statistical Package ) ( SPSS ) for social Sciences وذلك ولغرض استخراج نتائج البحث وتحليلها وذلك كما يلي :
- استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للتعرف على درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في تفعيل برنامج الدمج .
- معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة .
- تحليل التباين الأحادي أنوفا، واختبارات ت، وذلك للتعرف على الفروق في تقدير المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره في تفعيل برنامج الدمج تعزى لمتغيرات الدراسة.

## نتائج البحث :

أولاً: إجابة وتحليل ومناقشة السؤال الأول ما مدى ممارسة مديري المدارس المطبقة لبرنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين لأدوارهم في تفعيل البرنامج بمنطقة المدينة المنورة التعليمية، من خلال وظائف الإدارة الخمس (التخطيط-التنظيم-التوظيف-التوجيه-الرقابة) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة وتم ترتيب العبارات من حيث توافرها تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، وكذلك تم استخراج المتوسط العام لكل محور على حدة.

ما مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التخطيط في تفعيل برنامج الدمج؟  
للإجابة على هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تنتمي إلى هذا المحور وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3).

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التخطيط في تفعيل برنامج الدمج

| ترتيب<br>الفقرة<br>في<br>الاستبانة | ترتيب<br>الفقرة<br>في<br>المحور | ترتيب<br>الفقرة<br>حسب<br>النتائج | الفقرة                                                                                   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير       |
|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| 5                                  | 5                               | 1                                 | يختار مدير المدرسة<br>أفضل البدائل من حيث<br>المزايا المتعددة.                           | 3.654              | 1.0458               | درجة<br>عالية |
| 6                                  | 6                               | 2                                 | يحدد مدير المدرسة<br>المعلمين المسؤولين عن<br>تنفيذ الأنشطة لتحقيق<br>أهداف برنامج الدمج | 3.590              | 0.985                | درجة<br>عالية |
| 8                                  | 8                               | 3                                 | يوفر مدير المدرسة<br>الموارد اللازمة لأنشطة<br>برنامج الدمج                              | 3.569              | 1.133                | درجة<br>عالية |
| 9                                  | 9                               | 4                                 | يساعد مدير المدرسة<br>المسؤولين عن أنشطة                                                 | 3.526              | 1.015                | درجة<br>عالية |

|             |         |        |                                                                              |   |   |   |
|-------------|---------|--------|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
|             |         |        | برنامج الدمج على التخطيط للأنشطة                                             |   |   |   |
| درجة عالية  | 1.111   | 3.463  | يضع مدير المدرسة مجموعة من البدائل لسير الأنشطة الموجهة لبرنامج الدمج.       | 5 | 3 | 3 |
| درجة متوسطة | 1.143   | 3.378  | يحلل مدير المدرسة بدقة الوضع القائم الذي يساعد على تفعيل برنامج الدمج.       | 6 | 2 | 2 |
| درجة متوسطة | 1.108   | 3.255  | يوضح مدير المدرسة الأهداف المستقبلية لبرنامج الدمج.                          | 7 | 1 | 1 |
| درجة متوسطة | 1.051   | 3.245  | يضع مدير المدرسة قائمة بسميزات وعيوب الأنشطة الموجهة لبرنامج الدمج.          | 8 | 4 | 4 |
| درجة متوسطة | 1.098   | 3.213  | يعطي مدير المدرسة المسؤولين عن أنشطة برنامج الدمج الصلاحيات اللازمة للتنفيذ. | 9 | 7 | 7 |
| درجة عالية  | 0.72783 | 3.4326 | المتوسط العام                                                                |   |   |   |

من الجدول رقم (3) بلغ متوسط درجة ممارسة المدير لوظيفة التخطيط لتفعيل برنامج الدمج (3.4326) وانحراف معياري (0.72783) وذلك بدرجة عالية وفقاً لقيمة درجة المتوسط المرجح الذي حدده الباحث، وتفاوتت درجات الممارسة لعبارات المحور الأول ما بين الممارسة العالية والممارسة المتوسطة وذلك بين درجتى (3.213 – 3.654) وهذا يدل على عدم وجود تفاوت كبير في تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج الدمج من خلال ممارسة وظيفة التخطيط.

وكانت أعلى ثلاث درجات لممارسة مدير المدرسة لوظيفة التخطيط في تفعيل برنامج الدمج هي الفقرة رقم (5) والذي بلغ متوسطها الحسابي (3.654) والتي تنص على أن "يختار مدير المدرسة أفضل البدائل من حيث المزايا المتعددة" بينما احتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يحدد مدير المدرسة المعلمين المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة لتحقيق أهداف برنامج الدمج" وقد بلغت درجة متوسطها (3.590) واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (8) بمتوسط حسابي قدره (3.569) والتي تنص على "يوفر مدير المدرسة الموارد اللازمة لأنشطة برنامج الدمج".

أما العبارات الثلاث الأقل هي الفقرة رقم (1) والتي احتلت الترتيب رقم (7) وتنص على "يوضح مدير المدرسة الأهداف المستقبلية لبرنامج الدمج" بمتوسط حسابي قدره (3.255) بينما احتلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يضع مدير المدرسة قائمة بمميزات وعيوب الأنشطة الموجهة لبرنامج الدمج" الترتيب رقم (8) بمتوسط حسابي قدره (3.255) واحتلت الترتيب الأخير الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يعطي مدير المدرسة المسؤولين عن أنشطة برنامج الدمج الصلاحيات اللازمة للتنفيذ" بمتوسط حسابي قدره (3.213).

**ما مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التنظيم في تفعيل برنامج الدمج؟**

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تنتمي إلى هذا المحور وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4).

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التنظيم في تفعيل برنامج الدمج

| الترتيب<br>الفقرة<br>في<br>الاستبانة | ترتيب<br>الفقرة<br>في<br>المحور | ترتيب<br>الفقرة<br>حسب<br>النتائج | الفقرة                                                                       | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير       |
|--------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------|
| 13                                   | 4                               | 1                                 | يحدد مدير المدرسة الصلاحيات اللازمة للمعلمين القائمين على أنشطة برنامج الدمج | 3.521              | 1.057                | درجة<br>عالية |
| 10                                   | 1                               | 2                                 | يحدد مدير المدرسة الأنشطة التي يجب أن تنجز لتحقيق أهداف برنامج الدمج         | 3.431              | 0.970                | درجة<br>عالية |

|                |        |       |                                                                                           |   |   |    |
|----------------|--------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|
| درجة<br>عالية  | 1.019  | 3.430 | يقوم مدير المدرسة<br>بتوزيع المسؤوليات بين<br>المعلمين القائمين على<br>أنشطة برنامج الدمج | 3 | 5 | 14 |
| درجة<br>متوسطة | 1.015  | 3.356 | يصنف مدير المدرسة<br>فرق العمل إلى وحدات<br>حسب المهام المسندة.                           | 4 | 2 | 11 |
| درجة<br>متوسطة | 1.185  | 3.346 | يعد مدير المدرسة لوائح<br>تنظيمية لأنشطة برنامج<br>الدمج.                                 | 5 | 3 | 12 |
| درجة<br>متوسطة | 1.143  | 3.213 | يقوم مدير المدرسة<br>بتوزيع المسؤوليات بين<br>المعلمين وفق ميولهم.                        | 6 | 6 | 15 |
| درجة<br>متوسطة | 1.196  | 2.883 | يضع مدير المدرسة قائمة<br>معلنة بمهام المعلمين<br>المكلفين ببرنامج الدمج                  | 7 | 7 | 16 |
| درجة<br>متوسطة | 1.306  | 2.824 | يعتمد مدير المدرسة على<br>تدرج السلطة حسب<br>الصلاحيات                                    | 8 | 8 | 17 |
| درجة<br>متوسطة | 0.7696 | 3.251 | المتوسط العام                                                                             |   |   |    |

من الجدول رقم (4) بلغ متوسط درجة ممارسة المدير لوظيفة التنظيم لتفعيل برنامج الدمج (3.251) وانحراف معياري (0.7696) بدرجة متوسطة وذلك وفقاً لقيمة درجة المتوسط المرجح الذي حدده الباحث، وقد تفاوتت درجات الممارسة لعبارات المحور الثاني ما بين الممارسة العالية والممارسة المتوسطة وذلك بين درجتى (2.824 – 3.521) ويدل ذلك على أن متوسط الدرجات تتفاوت بشكل متوسط بين درجة ممارسة عالية ودرجة ممارسة متوسطة لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج الدمج من خلال ممارسة وظيفة التنظيم.

وكانت أعلى ثلاث عبارات في الترتيب هي الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يحدد مدير المدرسة الصلاحيات اللازمة للمعلمين القائمين على أنشطة برنامج الدمج" بمتوسط حسابي قدره (3.521) وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يحدد مدير المدرسة الأنشطة التي يجب أن تنجز لتحقيق أهداف برنامج الدمج" وبلغ متوسطها (3.431)

وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (14) بمتوسط قدره (3.430) والتي تنص على "يقوم مدير المدرسة بتوزيع المسؤوليات بين المعلمين القائمين على أنشطة برنامج الدمج."

ما مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوظيف في تفعيل برنامج الدمج؟  
للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تنتمي إلى هذا المحور وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوظيف في تفعيل برنامج الدمج

| الترتيب<br>الفرقة<br>في<br>الاستبانة | ترتيب<br>الفرقة<br>في<br>المحور | ترتيب<br>الفرقة<br>حسب<br>النتائج | الفرقة                                                                                 | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير        |
|--------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|----------------|
| 21                                   | 4                               | 1                                 | يعرف مدير المدرسة<br>المعلمين الجدد على<br>مجموعات العمل داخل<br>المدرسة.              | 3.601              | 1.067                | درجة<br>عالية  |
| 22                                   | 5                               | 2                                 | يساعد مدير المدرسة<br>المعلم الجديد على تفاعله<br>مع المعلمين الآخرين.                 | 3.516              | 1.067                | درجة<br>عالية  |
| 23                                   | 6                               | 3                                 | يطور مدير المدرسة<br>الأداء المهني للمعلمين<br>المكلفين ببرنامج الدمج.                 | 3.372              | 1.060                | درجة<br>متوسطة |
| 20                                   | 3                               | 4                                 | يوضح مدير المدرسة<br>للمعلمين أهداف برنامج<br>الدمج.                                   | 3.154              | 1.125                | درجة<br>متوسطة |
| 24                                   | 7                               | 5                                 | يدرب مدير المدرسة<br>المعلمين على طريقة<br>التعامل مع الطلاب ذوي<br>الاحتياجات الخاصة. | 3.085              | 1.190                | درجة<br>متوسطة |

|             |       |       |                                                                                |   |   |    |
|-------------|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|
| درجة متوسطة | 1.206 | 3.059 | يبادر مدير المدرسة بسد الاحتياج من المعلمين لتفعيل برنامج الدمج.               | 6 | 8 | 25 |
| درجة متوسطة | 1.220 | 2.830 | يبادر مدير المدرسة بسد الاحتياج من المعلمين لتفعيل برنامج الدمج.               | 7 | 1 | 18 |
| درجة ضعيفة  | 1.168 | 2.399 | يشارك مدير المدرسة في إعداد المقابلات الشخصية للمتقدمين للعمل في برنامج الدمج. | 8 | 2 | 19 |
| درجة متوسطة | 0.795 | 3.127 | المتوسط العام                                                                  |   |   |    |

من الجدول رقم (5) يتبين أن متوسط درجة ممارسة المدير لوظيفة التوظيف لتفعيل برنامج الدمج كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.127) وانحراف معياري (0.795) وذلك وفقاً لقيمة درجة المتوسط المرجح الذي حدده الباحث، وقد تفاوتت درجات الممارسة لعبارات المحور الثالث ما بين الممارسة العالية والممارسة الضعيفة وذلك بين درجتي (2.399 – 3.601) ويدل ذلك على أن متوسط الدرجات تتباين بين درجة ممارسة عالية ودرجة ممارسة ضعيفة لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج الدمج من خلال ممارسة وظيفة التوظيف.

وكانت أعلى ثلاث عبارات في الترتيب هي الفقرة رقم (21) والتي تنص على "يعرّف مدير المدرسة المعلمين الجدد على مجموعات العمل داخل المدرسة" بمتوسط حسابي قدره (3.601) وتلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يساعد مدير المدرسة المعلم الجديد على تفاعله مع المعلمين الآخرين" وبلغ متوسطها (3.516) وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (23) بمتوسط قدره (3.372) والتي تنص على "يطوّر مدير المدرسة الأداء المهني للمعلمين المكلفين ببرنامج الدمج".

#### ما مدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوجيه في تفعيل برنامج الدمج؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تنتمي إلى هذا المحور وذلك كما هو موضح في الجدول رقم

(6)

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوجيه في تفعيل برنامج الدمج

| الترتيب<br>الفقرة<br>في<br>الاستبانة | ترتيب<br>الفقرة<br>في<br>المحور | ترتيب<br>الفقرة<br>حسب<br>النتائج | الفقرة                                                                      | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير     |
|--------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------|
| 29                                   | 4                               | 1                                 | يعطي مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بالمشاركة في الحوار.                      | 3.809              | 0,968                | درجة عالية  |
| 30                                   | 5                               | 2                                 | يعطي مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لطرح الأسئلة.                             | 3.771              | 1.000                | درجة عالية  |
| 31                                   | 6                               | 3                                 | يعمل مدير المدرسة على إشراك جميع المعلمين في الأنشطة المخصصة لبرنامج الدمج. | 3.596              | 1.001                | درجة عالية  |
| 28                                   | 3                               | 4                                 | يعطي مدير المدرسة توجيهات محددة للمعلمين.                                   | 3.521              | 1.037                | درجة متوسطة |
| 32                                   | 7                               | 5                                 | يكلف مدير المدرسة كل معلم بما يناسب قدراته نحو أنشطة برنامج الدمج.          | 2.952              | 1.140                | درجة متوسطة |
| 27                                   | 2                               | 6                                 | يقدم مدير المدرسة التحفيز المعنوي للمعلمين المشاركين في برنامج الدمج.       | 2.925              | 1.190                | درجة متوسطة |
| 26                                   | 1                               | 7                                 | يقدم مدير المدرسة التحفيز المادي للمعلمين المشاركين في برنامج الدمج.        | 2.383              | 1.129                | درجة ضعيفة  |

|               |       |       |                |
|---------------|-------|-------|----------------|
| المتوسط العام | 3.280 | 0.736 | درجة<br>متوسطة |
|---------------|-------|-------|----------------|

من الجدول رقم (6) كان متوسط درجة ممارسة لوظيفة التوجيه لتفعيل برنامج الدمج بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.280) وانحراف معياري (0.736) وذلك وفقاً لقيمة درجة المتوسط المرجح الذي حدده الباحث، وقد تفاوتت درجات الممارسة لعبارات المحور الرابع ما بين الممارسة بدرجة عالية والممارسة بدرجة ضعيفة وذلك بين درجتني (3.809 – 2.383) ويدل ذلك على أن متوسط الدرجات تتباين بين درجة ممارسة عالية ودرجة ممارسة ضعيفة لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج الدمج من خلال ممارسة وظيفة التوجيه في عمله اليومي .

وكانت أعلى ثلاث عبارات في الترتيب هي الفقرة رقم (29) والتي تنص على "يعطي مدير المدرسة الفرصة للمعلمين بالمشاركة في الحوار "بمتوسط حسابي قدره (3.809) وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (30) والتي نصت على "يعطي مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لطرح الأسئلة "وبلغ متوسطها (3.771) وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (31) بمتوسط قدره (3.569) والتي تنص على "يعمل مدير المدرسة على إشراك جميع المعلمين في الأنشطة المخصصة لبرنامج الدمج".

وقد يرجع ارتفاع متوسط درجة ممارسة مدير المدرسة لإعطاء المعلمين الفرصة بالحوار وطرح الأسئلة يرجع إلى حرص مدراء المدارس بأهمية الحوار في العمل الإداري , وأن المعلم إذا اقتنع بالبرامج والمهام الموكلة له فإنه يعمل بها على أكمل وجه مما يحقق أهداف البرنامج , وكذلك قد يرجع سبب ارتفاع متوسط درجة مدير المدرسة في إشراك جميع المعلمين في الأنشطة المخصصة لبرنامج الدمج هو أن مدير المدرسة حريص على توزيع المهام على جميع المعلمين المكلفين ببرنامج الدمج لتفعيل أنشطة البرنامج وذلك لأن المعلمين لديهم أعباء كثيرة ويحتاجون إلى التعاون في الأنشطة كلاً فيما يخصه.

أما العبارات التي احتلت المراتب الثلاث الأخيرة في المحور الرابع هي الفقرة رقم (32) والتي تنص على "يكلف مدير المدرسة كل معلم بما يناسب قدراته نحو أنشطة برنامج الدمج "بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.952) ثم الفقرة رقم (27) والتي تنص على "يقدم مدير المدرسة التحفيز المعنوي للمعلمين المشاركين في برنامج الدمج "وبلغ متوسطها (2.925) ثم الفقرة رقم (26) والتي تنص على "يقدم مدير المدرسة التحفيز المادي للمعلمين "وقد بلغ متوسطها (2.383).

## ما مدى ممارسة مدير المدرسة الرقابة في تفعيل برنامج الدمج؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تنتمي إلى هذا المحور وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى ممارسة مدير المدرسة لوظيفة الرقابة في تفعيل برنامج الدمج

| ترتيب<br>الفقرة<br>في<br>الاستبانة | ترتيب<br>الفقرة<br>في<br>المحور | ترتيب<br>الفقرة<br>حسب<br>النتائج | الفقرة                                                                               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير        |
|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|----------------|
| 37                                 | 5                               | 1                                 | يعتمد مدير المدرسة على بطاقة تقويم الأداء لتقييم المعلمين في نهاية العام الدراسي.    | 3.920              | 0,997                | درجة<br>عالية  |
| 36                                 | 4                               | 2                                 | يقوم مدير المدرسة بزيارات صفية للمعلمين لمتابعة أدائهم الصفّي.                       | 3.819              | 1.079                | درجة<br>عالية  |
| 34                                 | 2                               | 3                                 | يعد مدير المدرسة التقارير الخاصة ببرنامج الدمج.                                      | 3.372              | 1.069                | درجة<br>متوسطة |
| 33                                 | 1                               | 4                                 | يعتمد مدير المدرسة أساليب تركّز على الجانب النوعي لقياس مدى تحقق أهداف برنامج الدمج. | 3.367              | 1.127                | درجة<br>متوسطة |
| 40                                 | 8                               | 5                                 | يستخدم مدير المدرسة آلية تقييم تؤدي إلى إصدار حكم موضوعي على المعلمين.               | 3.042              | 1.048                | درجة<br>متوسطة |
| 35                                 | 3                               | 6                                 | يقدم مدير المدرسة تغذية راجعة للتقارير التي                                          | 3.037              | 1.051                | درجة<br>متوسطة |

|                |       |       |                                                                                |   |   |    |
|----------------|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|
|                |       |       | يقدمها المعلمون عن<br>الأنشطة التي نفذت.                                       |   |   |    |
| درجة<br>متوسطة | 1.160 | 2.957 | يتخذ مدير المدرسة قراراً<br>سريعاً في حالة عدم تحقق<br>أحد أهداف برنامج الدمج. | 7 | 6 | 38 |
| درجة<br>متوسطة | 1.134 | 2.830 | يعتمد مدير المدرسة ملف<br>الإنجاز كأحد أساليب<br>تقويم المعلمين.               | 8 | 7 | 39 |
| درجة<br>متوسطة | 0.728 | 3.293 | المتوسط العام                                                                  |   |   |    |

من الجدول رقم (7) كان متوسط درجة ممارسة المدير في لوظيفة الرقابة لتفعيل برنامج الدمج كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.293) وانحراف معياري (0.728) وذلك وفقاً لقيمة درجة المتوسط المرجح الذي حدده الباحث، وقد تفاوتت درجات الممارسة لعبارات المحور الخامس مابين الممارسة بدرجة عالية والممارسة بدرجة متوسطة وذلك بين درجتي (2.280 – 3.920) ويدل ذلك على أن متوسط الدرجات تتباين بين درجة ممارسة عالية ودرجة ممارسة متوسطة لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج الدمج من خلال ممارسة وظيفة الرقابة في عمله اليومي .

وكانت أعلى ثلاث عبارات في الترتيب هي الفقرة رقم (37) والتي تنص على "يعتمد مدير المدرسة على بطاقة تقويم الأداء لتقييم المعلمين في نهاية العام الدراسي" بمتوسط حسابي قدره (3.920) وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (36) والتي نصت على "يقوم مدير المدرسة بزيارات صفية للمعلمين لمتابعة أدائهم الصفي" وبلغ متوسطها (3.819) بينما احتلت المرتبة الثالثة الفقرة رقم (34) بمتوسط قدره (3.372) والتي تنص على "يعد مدير المدرسة التقارير الخاصة ببرنامج الدمج ."

وفي المراتب الثلاث الأخيرة في المحور الخامس هي الفقرة رقم (35) والتي تنص على "يقدم مدير المدرسة تغذية راجعة للتقارير التي يقدمها المعلمون عن الأنشطة التي نفذت" بمتوسط حسابي (3.037) بدرجة متوسطة والفقرة التي تلتها هي الفقرة رقم (38) والتي تنص على "يتخذ مدير المدرسة قراراً سريعاً في حالة عدم تحقق أحد أهداف برنامج الدمج" وبلغ متوسطها (2.957) بدرجة متوسطة وآخر العبارات ترتيباً هي الفقرة رقم (39) بمتوسط قدره (2.830) بدرجة متوسطة والتي نصت على "يعتمد مدير المدرسة على ملف الانجاز كأحد أساليب تقويم المعلمين"

ثانياً: إجابة وتحليل ومناقشة السؤال الثاني هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في تقدير المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة المطبقة لبرنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين لدوره في تفعيل البرنامج بمنطقة المدينة المنورة التعليمية، تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي - الخبرة العملية - التخصص في التربية الخاصة - الحافز المادي)؟

للإجابة على هذا السؤال ولمعرفة الفروق بين متوسطات تقدير المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة المطبقة لبرنامج الدمج لدوره في تفعيل البرنامج بمنطقة المدينة المنورة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي والدورات التدريبية والخبرة العملية، وتم استخدام اختبار (t-test) لمتغير التخصص في التربية الخاصة ومتغير الحافز المادي، وفيما يلي نتائج هذا السؤال.

الفروق في تقديرات المعلمين حول مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره في تفعيل برنامج الدمج وفقاً للمؤهل العلمي:

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في تقدير المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة المطبقة لبرنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين لدوره في تفعيل البرنامج بمدينة المدينة المنورة التعليمية تعزى للمؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (8).

#### جدول (8)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة المطبقة لبرنامج الدمج في تفعيل البرنامج تعزى للمؤهل العلمي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | (ف) قيمة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------------|
| بين المجموعات  | 0.749          | 2           | 0.374          | 0.915    | 0.402         |
| داخل المجموعات | 75.689         | 185         | 0.409          |          |               |
| المجموع الكلي  | 76.438         | 187         |                |          |               |

يتبين من الجدول رقم (8) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمنطقة المدينة المنورة التعليمية تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) (المحسوبة) (0.915) وقيمة مستوى دلالتها (0.402).

## الفروق في تقديرات المعلمين حول مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره في تفعيل برنامج الدمج وفقاً للخبرة العملية:

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في تقدير المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة المطبقة لبرنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين لدوره في تفعيل البرنامج بمدينة المدينة المنورة التعليمية تعزى للخبرة العملية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (9).

جدول (9)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة المطبقة لبرنامج الدمج في تفعيل البرنامج تعزى للخبرة العملية

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|---------------|
| بين المجموعات  | 0.966          | 3           | 0.322          | 0.785    | 0.405         |
| داخل المجموعات | 75.472         | 184         | 0.410          |          |               |
| المجموع الكلي  | 76.438         | 187         |                |          |               |

يتبين من الجدول رقم (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمنطقة المدينة المنورة التعليمية تعزى للخبرة العملية حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة 0.785 وقيمة مستوى دلالتها 0.405 وقد يرجع سبب عدم وجود فروق في متوسط تقدير المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة لدوره في تفعيل برنامج الدمج تعزى للخبرة العملية إلى إيمان جميع المعلمين بأهمية برنامج الدمج وبدوره في تنمية شخصية الطالب ذوي الاحتياجات الخاصة من جميع النواحي الاجتماعية والنفسية والسلوكية والمهارية.

## الفروق في تقديرات المعلمين حول مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره في تفعيل برنامج الدمج وفقاً للتخصص في التربية الخاصة:

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في تقدير المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة المطبقة لبرنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين لدوره في تفعيل البرنامج بمدينة المدينة المنورة التعليمية تعزى للتخصص في التربية الخاصة تم استخدام اختبار (T-test) وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (19).

جدول رقم (10)

ملخص نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة المطبقة لبرنامج الدمج في تفعيل البرنامج تعزى للتخصص في التربية الخاصة

| التخصص في التربية الخاصة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|--------------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|--------------|----------|---------------|
| متخصص                    | 31    | 3.2735          | .63261            | .04525         | 186          | -0.109   | 0.913         |
| غير متخصص                | 52    | 3.2849          | .66284            | .09192         |              |          |               |

يتبين من الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمنطقة المدينة المنورة التعليمية تعزى للتخصص في التربية الخاصة، حيث بلغت قيمة (ت) (المحسوبة) (-0.109) وقيمة مستوى دلالتها (0.913) الفروق في تقديرات المعلمين حول مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره في تفعيل برنامج الدمج وفقاً للحافز المادي (بدل التربية الخاصة):

لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في تقدير المعلمين لمدى ممارسة مدير المدرسة المطبقة لبرنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين لدوره في تفعيل البرنامج بمدينة المدينة المنورة التعليمية تعزى للحافز المادي (بدل التربية الخاصة) (تم استخدام اختبار (T-test) وظهرت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (11).

جدول (11)

ملخص نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة المطبقة لبرنامج الدمج في تفعيل البرنامج تعزى للحافز المادي

| الحافز المادي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|---------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|--------------|----------|---------------|
| يوجد          | 166   | 3.2880          | .63410            | .04922         | 186          | 0.671    | 0.503         |
| لا يوجد       | 22    | 3.1905          | .68696            | .14646         |              |          |               |

يتبين من الجدول رقم (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0,05) بين متوسطات تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمنطقة

المدينة المنورة التعليمية تعزى للحافز المادي، حيث بلغت قيمة (ت) (المحسوبة (0.671) وقيمة مستوى دلالتها (0.503)

### نتائج البحث:

اظهرت نتائج البحث أن متوسط الدرجات تفاوتت بين درجة ممارسة عالية ودرجة ممارسة متوسطة ودرجات ممارسة ضعيفة لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج الدمج كما يلي :

- أظهرت نتائج البحث إن الدرجة الكلية لممارسة مدير المدرسة لدوره في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمنطقة مدينة المدينة المنورة التعليمية كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3,2766)، وذلك وفقاً لقيمة المتوسط المرجح الذي حدده الباحث.
- أظهرت نتائج البحث إن متوسط الدرجة الكلية لممارسة مدير المدرسة لوظيفة التخطيط في برنامج الدمج كانت ذات درجة عالية بمتوسط حسابي قدره (3,4326)، وذلك وفقاً لقيمة درجة المتوسط المرجح الذي حدده الباحث، وتفاوتت درجات الممارسة لعبارات المحور الأول مابين الممارسة العالية والممارسة المتوسطة وذلك بين درجتى (3.654 - 3.213).
- أظهرت نتائج البحث إن متوسط الدرجة الكلية لممارسة مدير المدرسة لوظيفة التنظيم في برنامج الدمج كانت ذات درجة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.251)، وذلك وفقاً لقيمة درجة المتوسط المرجح الذي حدده الباحث، وتفاوتت درجات الممارسة لعبارات المحور الأول مابين الممارسة العالية والممارسة المتوسطة وذلك بين درجتى (3.521 - 2.824).
- أظهرت نتائج البحث إن متوسط الدرجة الكلية لممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوظيف في برنامج الدمج كانت ذات درجة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.127)، وذلك وفقاً لقيمة درجة المتوسط المرجح الذي حدده الباحث، وتفاوتت درجات الممارسة لعبارات المحور الأول مابين الممارسة العالية والممارسة المتوسطة وذلك بين درجتى (3.601 - 2.399).
- أظهرت نتائج البحث إن متوسط الدرجة الكلية لممارسة مدير المدرسة لوظيفة التوجيه في برنامج الدمج كانت ذات درجة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.280)، وذلك وفقاً لقيمة درجة المتوسط المرجح الذي حدده الباحث، وتفاوتت درجات الممارسة لعبارات المحور الأول مابين الممارسة العالية والممارسة المتوسطة وذلك بين درجتى (3.809 - 2.383).

- أظهرت نتائج البحث إن متوسط الدرجة الكلية لممارسة مدير المدرسة لوظيفة الرقابة في برنامج الدمج كانت ذات درجة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.293)، وذلك وفقاً لقيمة درجة المتوسط المرجح الذي حدده الباحث، وتفاوتت درجات الممارسة لعبارات المحور الأول ما بين الممارسة العالية والممارسة المتوسطة وذلك بين درجتى (3.920 - 2.280).
- أظهرت نتائج البحث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمنطقة المدينة المنورة التعليمية تعزى للمؤهل العلمي.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمنطقة المدينة المنورة التعليمية تعزى للخبرة العملية.
- أظهرت نتائج الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمنطقة المدينة المنورة التعليمية تعزى للتخصص في التربية الخاصة.
- أظهرت نتائج الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة مع الطلاب العاديين بمنطقة المدينة المنورة التعليمية تعزى للمادى.

#### توصيات ومقترحات البحث:

يوصى البحث بعدة توصيات علي النواحي العملية والتطبيقية التي تسهم في تجويد دور مدير المدرسة في تفعيل برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة بمنطقة المدينة المنورة التعليمية يمكن تحديدها فيما يلى:

- توفير برامج تدريبية مكثفة للمدراء والمشرفين التربويين لتطوير مهاراتهم القيادية.
- توفير التدريب المستمر للمدراء وللمعلمين والموظفين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.

- تزويد القائمين على العملية التعليمية بأحدث الأدوات والممارسات التربوية لتحفيز الإبداع والتفوق في المدارس برنامج دمج ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تشجيع القادة التربويين على الاستمرار في التعلم وتطوير أنفسهم من خلال القراءة وحضور المؤتمرات والمشاركة في البرامج التعليمية المتقدمة. وتشجيعهم على الانخراط في شبكات المعرفة والتواصل مع قادة تربويين آخرين لتبادل الخبرات والمعرفة.
- استخدام التكنولوجيا في عملية التقييم والمتابعة لتتبع تقدم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وتحليل بياناتهم واستخدام الأدوات التقييمية الإلكترونية لإنشاء اختبارات تفاعلية ومتابعة تقدم الطلاب وتحديد نقاط القوة والضعف.

## المراجع

- أبو جاموس ,سليمان .(2005). التنظيم الإداري. تاريخ الدخول 12/4/2011م من موقع [www. HYPERLINK "http://www.najah.edu/file/Publications/34-.pdf1269519512.pdf"najah. HYPERLINK "http://www.najah.edu/file/Publications/34-.pdf1269519512.pdf"pdf.](http://www.najah.edu/file/Publications/34-.pdf1269519512.pdf)
- أبو عسكر ,محمد .(2009). دور الإدارة المدرسية في مدارس البنات الثانوية في مواجهة ظاهرة التسرب الدراسي بمحافظة غزة وسبل وتفعيله .رسالة ماجستير .الجامعة الإسلامية. غزة.
- أبو قمر ,باسم ومصالحه ,عبد الهادي .(2006). اتجاهات التلاميذ وذويهم نحو برنامج الدمج المتبع في مدارس غزة .دراسة منشورة .مجلة الجامعة الإسلامية . غزة .
- أبو كوش، عبد العزيز رزق : (2023) دور مدير المدرسة في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية العربية في النقب، مجلة كلية التربية جامعة اسبوط ،المجلد 39، العدد 12، ديسمبر 2023 ص.293-310
- أبو الوفاء، نجلاء ،وليد عبد الكريم : (2021)فعالية برنامج تدريبي للتعلم المستند للدماغ في الوظائف التنفيذية وعادات العقل لدى الأطفال المعرضين لخطر صعوبات التعلم بمرحلة الطفولة المبكرة، مجلة علوم ذوى الاحتياجات الخاصة،المجلد 3، العدد 6، 2021، ص2806-2867
- آل الشيخ، حصة .(2008). الموهبة والإبداع لدى طلاب وطالبات التربية الخاصة وأثر جائزة الشيخ محمد بن صالح في اكتشافها .الإدارة العامة للتربية الخاصة بوزارة التربية والتعليم .الرياض .
- البرعي ,محمد ومرسي ,محمود .(1991). الإدارة في الإسلام .المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب .البنك الإسلامي للتنمية .جدة.
- الجعفري ,ممدوح وعبد الحليم,هناء .(2011). البيئة التربوية ودمج غير العاديين بمؤسسات رياض الأطفال استراتيجيات للإدارة .دار المعرفة الجامعية .الإسكندرية
- الحر ,خالد .(2003).وظائف الإدارة الخمسة .تاريخ الدخول 10/4/2011م .من موقع [www. HYPERLINK](http://www. HYPERLINK)

<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/154024.doc>"kantakji.

[HYPERLINK](#)

<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/154024.doc>"doc.

الحر, عبد العزيز. (2010). أدوات مدرسة المستقبل القيادة التربوية. ط. 2. مكتب التربية العربي لدول الخليج العربية. الرياض.

الحسيني, عليه والعادلي, محمود وتوفيق, نيفين. (2005)دمج المعاقين ذهنيا بين النظرية والتطبيق. الجمعية النسائية بجامعة أسيوط للتنمية. أسيوط .

الخشرمي, سحر. (2003). دمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية دراسة مسحية لبرامج الدمج في المملكة العربية السعودية. دراسة ميدانية بمدينة الرياض. دراسة منشورة. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية. الرياض .

الخشرمي, سحر. (2010). دمج الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في مرحلة رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية. دراسة منشورة. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس. القاهرة .

الرفاعي, سعد. (2001). إجراءات الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية. مكتبة كنوز المعرفة. جدة .

السمان, أحمد. (2006). كفايات التربية العلمية. مشروع تطوير برنامج التربية العملية بكلية التربية. جامعة أسيوط. أسيوط .

الشعبان, خالد. (2008). الجودة الشاملة مدخل تطوير الإدارة المدرسية في مدارس الدمج الحكومية بمراحلها الثلاث في محافظة جدة. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

الصايغ, أشرف. (2004). مهام مديري المدارس الحكومية في مجال استخدام التقنيات التربوية في مديريات محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية. نابلس .

الصباب, أحمد ودياب, عبد الحميد وحبيب, شكيل وميمني, خالد. (2005). أساسيات الإدارة الحديثة. خوارزم العلمية. جدة .

الصمادي ,علي .(2002). اتجاهات معلمين الصفوف الثلاثة الأولى نحو دمج الطلبة المعاقين مع الطلبة العاديين في الصفوف الثلاثة الأولى في مدينة عرعر .عرعر .المملكة العربية السعودية.

العاجز ,فؤاد .(2007). الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق .تاريخ الدخول 19/12/2010م من موقع

<http://HYPERLINK>

["http://www.edu.gov.sa/portal/newt/dhtml/k/3.ht"www.](http://www.edu.gov.sa/portal/newt/dhtml/k/3.ht) HYPERLINK "

["http://www.edu.gov.sa/portal/newt/dhtml/k/3.ht"ht.](http://www.edu.gov.sa/portal/newt/dhtml/k/3.ht)

العجمي ,محمد .(2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق .ط.2دار المسيرة .عمان.

العساف ,صالح .(2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية .ط.4مكتبة العبيكان .الرياض .

الغزاوي ,عبد الحكيم .(2005). الإدارة التربوية والإدارة المدرسية .مجلة وبالتربية نبني معاً .مقال منشور . العدد 35.بغداد .العراق.

الغصاف .طارق .(2009). مدى ممارسة مديري المدارس لأدوارهم تجاه برامج صعوبات التعلم من وجهة نظر معلمي ذوي صعوبات التعلم ومديري تلك المدارس بمدينة الرياض .رسالة ماجستير .جامعة الملك سعود .الرياض.

القحطاني ,فلاح .(2009). الصعوبات الإدارية والفنية التي تواجه تطبيق برامج دمج ذوي الإعاقة العقلية في المرحلة الابتدائية بمدارس التعليم العام وسبل علاجها .رسالة ماجستير .جامعة الملك خالد .أبها .

القحطاني ,محمد .(2005). دور مديري المدارس الملحق بها فصول دمج المعوقين سمعياً بوزارة التربية والتعليم بنين في تحقيق أهداف التربية الخاصة .رسالة ماجستير .جامعة أم القرى .مكة المكرمة .

القرني ,حسن .(2008). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التربية الصحية لطلاب المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف .رسالة ماجستير .جامعة أم القرى .مكة المكرمة .

القرني ,سالم .(2005). ممارسة مدير المدرسة الابتدائية لدوره في تحقيق أهداف برنامج صعوبات التعلم .رسالة ماجستير .جامعة أم القرى .مكة المكرمة .

المومني, شهناز علي يوسف : (2024)مستوى ممارسة مديري المدارس الاساسية القيادة الديمقراطية من وجهة نظر معلمين المدارس الاساسية في لواء المزمار,مجلة كلية التربية اسبوط, عدد 40,مارس 2024,ص 100-124

الموسى ,ناصر و السرطاوي ,زيدان و عبد الجبار ,عبد العزيز و البتال ,زيد و الحسين ,عبد الله .(2006).  
الدراسة الوطنية لتقييم تجربة المملكة العربية السعودية في مجال دمج التلاميذ الاحتياجات التربوية  
الخاصة في مدارس التعليم العام .دراسة منشورة .وزارة التربية والتعليم .الرياض .

النصار ,أنور .(2009) .دمج المعاقين بصريا وسيلة وليست غاية .تاريخ الدخول 12/4/2011م .من موقع

<http://HYPERLINK>

["http://www.algamilah.com/vb/showthread.php?t=898"](http://www.algamilah.com/vb/showthread.php?t=898)www. HYPERLINK

["http://www.algamilah.com/vb/showthread.php?t=898"](http://www.algamilah.com/vb/showthread.php?t=898)algamilah.

HYPERLINK ["http://www.algamilah.com/vb/showthread.php?t=898"](http://www.algamilah.com/vb/showthread.php?t=898)898

النميان ,عبد الله .(2004). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة .رسالة ماجستير .أكاديمية  
نايف للعلوم الأمنية .الرياض .

الوكالة الكندية للتنمية الدولية .(2008). الدمج في التعليم المدرسة المرحبة برنامج إعداد كوادر مدربين .  
القاهرة .

حسن, اسامة (٢٠٢٠) الرضا الوظيفي لدى معلمى التربية الخاصة وعلاقته ببعض المتغيرات Level Of  
job Satisfaction With Special Education Teachers And Its Relation  
With Some Variables \_مجلة علوم ذوى الاحتياجات الخاصة, المجلد ٢, العدد ٤ , الجزء  
الاول الجزء الثانى , ٢٠٢٠, ص ٨١٦-٨٥١

سماح, عليّة (٢٠١٨) ، تكيف المناهج التربوية حسب حاجات المعاقين بصريا، ص ١٢٨-١٢٩.

فاطمة عبد الرحيم النوايسة(٢٠١٩)، ذوو الاحتياجات الخاصة، ص ٤٧-٤٨..

يس , صباح شوقي ١ هبة ممدوح محمود حسن ٢ أبوبكر العزازى ٣ حسام عابد (٢٠٢٤) : فعالية  
برنامج تدريبي قائم على الأنشطة المتعددة لتحسين بعض مهارات التواصل اللغوي لدى الأطفال  
المعاقين عقلياً, مجلة علوم ذوى الاحتياجات الخاصة, المجلد ٦, العدد ١٣ أكتوبر ٢٠٢٤

هادف, نجاة ساسي (٢٠١٦)، دور التكوين المهني في تأهيل ذوى الاحتياجات الخاصة من وجهة نظر  
الإداريين والاساتذة، ص ١٨٧-١٩١.

<https://edustepup.com/role-school-principal-developing-school-performance> - دور مدير المدرسة في تطوير الأداء المدرسي ٢٠٢٥

الادارة المدرسية تعريفها وأسسها ومسؤوليات ومهام ووظائف مدير المدرسة (٢٠٢٥)

<https://al3loom.com>

<https://pioneers-solutions.com/blog-school-management-development-plan> - اقتراحات ونموذج خطة تطوير الإدارة المدرسية (٢٠٢٥)

[School-Management-Development-Plan](#)

Terri Mauro (2020-5-20), "What Does "Special Needs" Mean?" ,  
www.verywellfamily.com, Retrieved 2025-3-19. Edited.

"Health and Human Rights Resource Guide", www.hhrguide.org, Retrieved  
2021-3-19. Edited.