

## درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم

هيام هندي الزعبي\*

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية في مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة إربد، تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغ عددها (208) مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تكونت في صورتها النهائية من (48) فقرة وتم تطبيقها على جميع أفراد العينة وذلك بعد إخضاعها لعمليتي الصدق والثبات. أظهرت نتائج الدراسة أن لمديري المدارس دور كبير في تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين، وأن أدوارهم في تطوير برامج تعليمية للأهالي كانت ضعيفة. وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الشهادة في الدرجة الكلية. ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لسنوات الخدمة في الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الذين خدمتهم أقل من 20 سنة.

الكلمات المفتاحية: مدير المدرسة، الدور القيادي.

## The degree of the principals' practicing their leadership role in Irbid governorate from their own point of view

Heiam Hendi Saleh Al-Zoubi

**Abstract:** In the schools of Irbid governorate from the point of view of the managers themselves. The aim of this study was to identify the degree of principals' practices of their leadership roles in the schools of Irbid Governorate from their point of view. The study population consisted of all the school principals there. A sample of (208) principals was selected randomly. To achieve the objectives of the study, a valid and reliable questionnaire was designed; it consists in its final form (48) items, and was applied to the sample subjects. The study showed the following results: The school principals have an important role in encouraging the collaborative experiences among teachers, but their roles in developing educational programs for the people were weak, no statistically significant difference ( $\alpha = 0.05$ ) was found in the total score due to the certificate impact, and there were statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) due to years of service in the total score and the differences were in favor of those who served less than 20 years.

**Keywords...** school principal, leadership role

## خلفية الدراسة

### مقدمة:

يشهد العالم في الوقت الحاضر تطورات وتغيرات سريعة في المجالات كافة خاصة في مجال العلم والتكنولوجيا، بما يعكس على جميع مجالات حياة الإنسان المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والفكرية، وحتى نحافظ على هويتنا وتراثنا الحضاري في ظل هذه التغيرات فلا بد لنا من الاهتمام بتكوين الإنسان وبناء شخصيته وفق نظام فلسفي، وإطار اجتماعي وسياسي، وبما أن التربية هي التي تهتم ببناء الإنسان فيجب أن نولي النظام التعليمي والنظام التربوي الاهتمام الكبير وإحداث التغيرات اللازمة لمواكبة هذه التطورات والمستجدات ومجاراتها المتقدمة.

وتطور مفهوم التربية تبعاً للدور الواسع المتوقع أن تقوم به في هذا العصر، وأصبحت النظرة إليها على أنها عملية فردية واجتماعية في آن واحد، تسعى إلى إحداث التغيير المطلوب في سلوك الفرد، وإلى تقدم المجتمع وتطوره من خلال تنمية أفرادها وجعلهم مواطنين صالحين يعملون لصالحه؛ وبذلك فهي عملية تطبيع اجتماعي يكتسب الفرد من خلالها صفته الاجتماعية عن طريق التنشئة الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي، وأصبحت النظرة إليها أيضاً في أنها العنصر الأساس والحاسم في تنمية المجتمع اجتماعياً واقتصادياً وزيادة الطاقة الإنتاجية فيه (الهمشري، 2001).

إن للمناهج دوراً فاعلاً في تشكيل شخصية الفرد وتزويده بالمعرفة؛ لذلك أدركت وزارة التربية والتعليم في الأردن ضرورة تطوير المناهج كافة، منطلقاً من الإطار العام للمناهج الذي هو الخطوة الأولى في إعداد المناهج الدراسية، والقاعدة التي تنطلق منها الفرق المختصة في وضع الأطر الفرعية لمناهج المباحث المختلفة، وخطوطه العريضة، ومن ثم تأليف كتب تلك المباحث لمراحل التعليم، من خلال المبادئ العامة والضوابط الرئيسية المنصوص عليها في الإطار العام، وفق نظرة من التكامل الرأسي والأفقي للمناهج والكتب المدرسية، وينطلق الإطار العام للمناهج من مرتكزات أبرزها: النتائج العامة للمباحث الدراسية والتي تتضمن اتجاهات ومعارف ومهارات وأمور عامة تشمل الإيمان بالله تعالى والانتماء للوطن، والولاء للملك، وللأمة العربية والإسلامية وتحقيق المواطنة الصالحة والقيم والتواصل، والعمل الجماعي والتفكير الناقد، بالإضافة إلى تطوير ممارسات المعلم، لجعل العملية التعليمية أكثر فعالية في المواقف الصفية؛ وذلك لأن الطلبة هم محور العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2006).

وتعتبر المدرسة قاعدة الهرم العريض لأي نظام تربوي، وتمثل الإدارة المدرسية في هذا النظام الإدارة التنفيذية، لوضع أهداف التعليم واستراتيجياته وخططه موضع التطبيق الفعال، فهي المسؤولة مباشرة عن مساعدة وتنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة، والمنسوبة إليها من موظفين إداريين ومعلمين وطلبة ومستخدمين بهدف تحقيق الأهداف العامة، والخاصة لعملية التعلم والتعليم (حمدان، 2007).

ولتحقيق السياسات العامة للتعليم وتحقيق النتائج العامة والخاصة للمناهج فقد أوردت (بسيسو، 2003) أنه لا بد من وجود إدارة واعية وفعالة تنفذ هذه السياسات، فهي بمثابة العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها على الوجه المنشود، كما وأكد (Chapman, 2008) أن الإدارة عبارة وسيلة لتنظيم العمليات التربوية على وجه ميسور، فضلاً عن كونها الأداة التي يتم بواسطتها خلق التعاون وتبسيط الإجراءات، ووضع الإمكانيات المادية والبشرية في مكانها السليم، وتخطيط العمليات اللازمة لوضع السياسات التعليمية موضع التطبيق، وتقييم عوائد العمل التربوي للوقوف على مقدار اقترابه من تحقيق الأهداف المرسومة بصورة فعالة.

وتعد وظيفة مدير المدرسة من أهم وظائف العملية التعليمية؛ فمدير المدرسة هو الإداري الأول فيها يتحمل المسؤولية كاملة أمام السلطات التعليمية عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بمدرسته،

ومدى مساهمة الخطط والمناهج الدراسية للوائح والقواعد التعليمية الصادرة عن هذه السلطات . ولمدير المدرسة السلطة التنفيذية في مدرسته في حدود اختصاصه وصلاحياته، وله سلطة إدارية على جميع العاملين بالمدرسة (Clark et.al, 2009).

ويعتبر مدير المدرسة المشرف التربوي المقيم في مدرسته الذي يلعب دوراً هاماً في تيسير العملية التربوية وانجاحها، ويدعم التغيير الإيجابي، وهو المسؤول عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية تعمل على التطور المهني للمعلمين، وتطوير المنهاج وتحسينه، وتوفير الوقت للتخطيط المشترك بين المعلمين، والقيام بورشات عمل لهم، وتشجيعهم على تبادل الزيارات الصفية، وتنمية طاقاتهم وقدراتهم، وإشراكهم بالمسؤولية والسلطة في إدارة المدرسة، وتشويق التلاميذ وتحفيزهم للتعلم بتوفير الجو المناسب، وهو المسؤول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات التي تواجه العاملين معه أو تلاميذ مدرسته، وهو الموجود مع المعلمين يزورهم في فصولهم، ويتابع أدائهم وكيفية تصرفهم مع المشاكل التي تحدث في الصف، وبذلك يستطيع المدير أن يلم بكل ما يتعلق بالمعلم، ولأن مدير المدرسة هو حلقة الوصل والتواصل بين عناصر العملية التعليمية التعليمية فهو المحور البناء والفاعل والقائد، ونجاح المؤسسة التربوية نابع من نجاحه (ابو كشك، 2009).

كما يعد مدير المدرسة مسؤولاً هاماً في سير العملية التربوية في مدرسته، إذ إن الكثير من البرامج الناجحة التي تحققتها المدرسة تنبع من مقدرته على قيادة المصادر البشرية والمادية، وإغنائها بالمعلومات، واستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها، كما أنه يوفّر من خلال ممارسته وتفاعله مع البدائل المطروحة فرصاً لتقييم ما يحدث في المدرسة (الطويل، 2006)

إن الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة يتطلب توافر مجموعة من الخصائص والمميزات التي تؤهله للقيام بأعباء هذا الدور على المستوى العلمي، والثقافي، والخبرة العملية، وتوفير الصحة الجيدة والذكاء، والقدرة، والسمات الشخصية (عايش، 2009). ولا بد من أن ينطلق مدير المدرسة من دراية معرفية ويكون لديه اتجاهات إيجابية نحو العمل، ولا بد أن يكون قادراً على تفعيل الأنظمة والقوانين، وأن يطور نوعاً من التميز يعزز من خلاله مكانته في التعامل مع الآخرين، وإقناعهم بحكمته وإدارته، ودرايته، وأن يؤمن بأن أي إصلاح تربوي يتطلب وقتاً لتصحيحه وتنفيذه وتجسيده (الطويل، 2005)،

إن لمدير المدرسة مسؤوليات وواجبات تتمثل في تحسين البرامج التعليمية والتخطيط لتطوير تقويم هذه البرامج، ومهام توجيهه وتقويم هيئة التدريس في المدرسة و إتاحة فرص النمو المهني لهم (عبد الرسول، 2008)، بالإضافة إلى خدمات شؤون الطلبة المتمثل في مهام الإرشاد النفسي للطلبة وتوجيههم ومساعدتهم في التصدي للمشكلات التي تواجههم (Hale & Moorman, 2003)، كما يقوم مدير المدرسة بمهام الإشراف على الموارد المالية وإدارة البناء المدرسي وتجهيزاته، والاتصال بالمجتمع والاستفادة من موارده في تحسين العمل المدرسي (ابراهيم، 2008).

### مشكلة الدراسة:

تعيش المجتمعات تغيرات وتحديات كبيرة ناتجة عن التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل الذي انعكس بدوره على قيم هذه المجتمعات وعاداتها وتقاليدها والمجالات المختلفة لها، ولمواكبة هذه التغيرات لجأت الدول إلى إعادة النظر في نظمها التعليمية لأن التعليم هو أساس تطور المجتمعات، وركزت على دور مدير المدرسة كقائد للتغيير والتطوير في المساهمة في تطوير العملية التعليمية، وانطلاقاً من هذا الدور الحيوي لمدير المدرسة ارتأت الباحثة أن تبحث في درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية في مدارس محافظة أربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية في مدارس محافظة اربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية  $>0.05$  في درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة اربد لأدوارهم القيادية تعزى لمتغير الشهادة؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية  $>0.05$  في درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة اربد لأدوارهم القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟

#### أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في درجة ممارسة مدير المدرسة لأدواره القيادية في مدارس محافظة اربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وتتركز أهميتها في أنها:-
- تبين الدور الكبير الذي يقوم به مدير المدرسة في تطوير العملية التعليمية.
  - قد تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في وضع اسس اختيار مديري المدارس.
  - قد تكون منطلقاً جديداً لدراسات أخرى حول مواصفات المدير القائد.
  - توفر ادباً نظرياً وأداة يمكن الاستفادة منهما من قبل الباحثين.

#### مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

**مدير المدرسة:** هو الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم في المدرسة ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العمل الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة وهو المسؤول الأول عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا.

**الدور القيادي:** هو الأسلوب الذي يتبعه القائد التربوي للتأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأقل وقت وجهد وتكاليف.

#### حدود الدراسة:

إقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس في محافظة اربد للعام الدراسي 2017 / 2018.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة تعرض الباحثة بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع ادوار مدير المدرسة، مرتبة بحسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث. في دراسة أجراها رايمرز (Reimers, 2009) هدفت الى تحديد الخصائص العامة للقيادات التربوية واثرها في تطوير قطاع التعليم، تكونت العينة من (150) تربوي في كلية التربية في جامعة هارفارد، أظهرت النتائج أن مؤهلات المدراء تنعكس على كفايات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي.

وفي دراسة أجراها العمرات (2010) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات، طبقت على عينة عشوائية مكونة من (236) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء، وقد بينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، كما أشارت النتائج إلى أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا والمناخ المدرسي والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن

درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي والقيادة، كانت متوسطة.

أما دراسة (الطعاني، 2012) فقد هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في الأردن لمهامهم الإشرافية ومدى تنفيذهم لها، تكونت عينة الدراسة من (201) معلماً ومعلمة، وقد تم تطوير استبانة تكونت من أربعة مجالات اشتملت على (36) فقرة أظهرت النتائج أن ترتيب مجالات الدراسة حسب المتوسطات الحسابية كانت كالتالي: تطوير العلاقات الإنسانية، التخطيط، النمو المهني للمعلمين، تطوير المناهج، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة لكل من الخبرة والمؤهل العلمي وتفاعل الجنس مع الخبرة وتفاعل الجنس مع الخبرة والمؤهل.

كما وأجرى عثمان وآخرون (2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور مديري المدارس الحكومية الثانوية المهنية للمعلمين شمال الضفة الغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بإعداد استبانة مكونة من (48) فقرة موزعة على خمسة مجالات طبقت على عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية العنقودية والتألف عددها (92) مديراً ومديرة من مختلف مناطق الضفة الغربية، أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين كانت مرتفعة في جميع مجالات الدراسة الخمسة، كما وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة وموقع المدرسة، كما ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص ولصالح العلوم الإنسانية على العلوم الطبيعية، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، كما بينت النتائج وجود المعوقات التي تحد من التنمية المهنية للمعلمين أبرزها ارتفاع نصاب المعلم وغياب الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين.

وفي دراسة أجراها أبو حامد (2013) هدفت إلى تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة اختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس بلغ عددها (390) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم استبانة مكونة من (52) بنداً، وقد أظهرت النتائج أن تقييم المعلمين لمستوى أداء المديرين كقادة للتعليم كان مرتفعاً، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم تعود إلى فئة الخبرة 5 سنوات فما دون، في حين لم تبين النتائج فروقاً تعزى لمتغير عدد سنوات العمل مع المدير.

أما دراسة برينان (Brennan, 2013) فقد هدفت إلى تناول تجارب المديرين الذين يشاركون بنشاط في مجتمعات التعلم الظاهري واستكشاف تأثير هذه المشاركة على نموهم المهني والتعليم في المدرسة، تكونت العينة من (13) مشاركاً من مناطق مختلفة من الولايات المتحدة (الشمال، الجنوب، الوسط، والغرب) من كلا الجنسين تمثل ثلاثة مستويات أكاديمية (الإبتدائية، المتوسطة، الثانوية) طبقت عليهم استبانة، أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة المدراء في المجتمعات الافتراضية من الممارسة تؤثر في قدرته في قيادة التغيير من خلال التعليم النظامي.

وفي دراسة أجرتها محمد (2014) هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة المدير بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها، تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية، اختارت الباحثة منه عينة عشوائية بلغ عددها (548) طبقت عليها استبانة البحث، أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدرس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين كانت كبيرة.

وفي دراسة أجراها المجلس الوطني الأمريكي (National Policy Board for Educational Administration, NPBEA, 2015) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مواصفات القيادات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتطوير، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (1000)

مديراً لمدارس ابتدائية وثانوية، أظهرت النتائج أن هناك علاقة وثيقة بين مواصفات المدير الناجح ونجاح الطلبة وتحفيزهم والتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية وأفراد المجتمع المحلي، وتطوير استراتيجيات وتطويرها وتقييم الأداء للتأكد من تنفيذ الرؤية العامة للمدرسة، ومراجعة رسالة المدرسة ورؤيتها وتطويرهما حسب التغيرات الجديدة للمجتمع.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع أدوار مدير المدرسة تم تسجيل الملاحظات الآتية:

1. أظهرت بعض الدراسات أن مؤهلات المدراء تنعكس على كفايات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي كمثل دراسة (Reimers, 2009).
2. بينت بعض الدراسات أن دور مديري المدارس الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين كانت مرتفعة مثل دراسة (عثمان وآخرون، 2012).
3. أظهرت بعض الدراسات فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كدراسة (العمرات، 2010).
4. أكدت بعض الدراسات أن تقييم المعلمين لمستوى أداء المديرين كقادة للتعليم مرتفعة كدراسة (ابو حامد، 2013).
5. أظهرت نتائج بعض الدراسات أن مشاركة المدراء في المجتمعات الافتراضية من الممارسة تؤثر في قدرته في قيادة التغيير من خلال التعليم النظامي مثل (Brennan, 2013).
6. أظهرت نتائج بعض الدراسات أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدرس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين كانت كبيرة مثل دراسة (محمد، 2014).
7. أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين مواصفات المدير الناجح ونجاح الطلبة والتعاون مع الهيئة التدريسية وأفراد المجتمع كدراسة المجلس الوطني الأمريكي (National Policy Board for Educational Administration, NPBEA, 2015).
8. تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أن لمدير المدرسة الدور في تنمية المعلمين مهنيًا، وأن مؤهلات الممدبر تنعكس على تحصيل الطلبة، وأن هناك علاقة وثيقة بين مواصفات المدير الناجح ونجاح الطلبة والتعاون مع الهيئة التدريسية والمجتمع المحلي.
9. تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة وفي مستوى الدلالة الإحصائية، والجدير بالذكر إن استعراض الدراسات السابقة ومنهجياتها مكن الباحثة من تعزيز وبناء الجانب النظري لهذه الدراسة، وساعدها في بناء منهجية خاصة بدراساتها تتلائم مع أهدافها وطبيعة مجتمعها، وفي بناء أسئلة الدراسة، إضافة إلى الفائدة في عملية التحليل لهذه الدراسة.

#### الطريقة والإجراءات:

يشتمل هذا الجزء من البحث على وصف للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إختيار مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية التي استخدمت في الإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة اربد للعام الدراسي 2016/2017.

**عينة الدراسة:**

تم إختيار عينة عشوائية من مديري المدارس في محافظة اربد بلغ عددها (208) مديراً ومديرة، تم تطبيق الاستبانة على جميع أفراد العينة.

**أداة الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة -وبعد مراجعة الأدب الخاص بالأدوار القيادية لمدير المدرسة- بإعداد استبانة تكونت في صورتها النهائية من (48) فقرة شملت جميع الأدوار القيادية لمدير المدرسة، واعتمدت الاستبانة نظام التدرج الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

**صدق الأداة**

للتحقق من صدق الأداة، قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وبلغ عددهم (10) وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول هذه القائمة من حيث وضوح الفقرات وانتمائها للمجال الذي تقيسه، وسلامتها اللغوية، وفي ضوء ذلك تم الأخذ بملاحظاتهم عن طريق حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات حيث استقرت في صورتها النهائية وتكونت من (48) فقرة.

**ثبات أداة الدراسة:**

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) مديراً، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين إذ بلغ (0,92)، كما وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ (0,89) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

**المعالجة الإحصائية:**

1. حساب الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا وحساب معامل الارتباط بيرسون لقياس ثبات الأداة.
2. للإجابة عن السؤال الأول تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية من وجهة نظرهم.
3. للإجابة عن السؤال الثاني تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية حسب متغير الشهادة، واستخدام اختبار "ت" لبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات.
4. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية حسب متغير سنوات الخدمة، واستخدام تحليل التباين الأحادي لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، واستخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخدمة على الدرجة الكلية.

**المعيار الإحصائي:**

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (عالية جداً، عالية، متوسط، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

منخفض	من 1.00 - 2.33
متوسط	من 2.34 - 3.67
مرتفع	من 3.68 - 5.00

## نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية من وجهة نظرهم، والجدول أدناه يوضح ذلك. جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	43	يشجع تبادل الخبرات بين المعلمين.	4.49	.581	عالية
2	27	يساعد المعلمين الجدد على تحسين ادائهم.	4.46	.604	عالية
3	25	يحدد نقاط القوة والضعف لدى المعلمين الجدد.	4.45	.612	عالية
3	38	يركز على تطوير التعلم والتعليم.	4.45	.612	عالية
5	26	يعمل على ايجاد بيئة داعمة للمعلمين الجدد.	4.44	.587	عالية
5	44	يقدر الطلبة والمعلمين ويدعمهم في عملية التعلم والتعليم.	4.44	.634	عالية
7	33	يراعي الموضوعية في عملية التقويم.	4.43	.670	عالية
8	36	يجعل تعلم الطلبة أساسيا في أي عمل.	4.40	.652	عالية
9	1	يضع رؤية واضحة للمدرسة.	4.38	.641	عالية
9	39	يستعين بخبرات المعلمين في تحسين التعلم والتعليم.	4.38	.561	عالية
9	47	يتخذ اجراءات إدارية لضمان نجاح التعلم والتعليم.	4.38	.626	عالية
12	5	يفعل دور المعلمين القياديين في المدرسة.	4.35	.712	عالية
12	12	يشجع علاقات التعاون في العمل.	4.35	.569	عالية
12	30	يفسح المجال أمام المعلمين الجدد لإظهار قدراتهم.	4.35	.664	عالية
12	37	يحرص على تشارك وتبادل المعلومات بينه وبين المعلمين.	4.35	.602	عالية
16	2	يضع أهدافا واضحة للمدرسة.	4.34	.609	عالية
16	16	يعطي صورة ايجابية عن المدرسة للمجتمع.	4.34	.632	عالية
16	28	يطبق اجراءات رسمية وغير رسمية لدعم المعلمين الجدد.	4.34	.559	عالية
19	6	يخلق فرصاً للتعاون بين المعلمين.	4.32	.692	عالية
19	7	يشجع على بروز القيادات في المدرسة.	4.32	.679	عالية
21	48	يحدد الموارد التي تضمن نجاح عملية التعلم والتعليم.	4.28	.607	عالية
22	9	يوزع ادواراً ومهاماً قيادية على المعلمين.	4.27	.725	عالية
23	10	يوفر جو تسوده الثقة في المدرسة.	4.26	.668	عالية
24	31	يتواصل مع المعلمين أثناء فترة التقويم.	4.25	.676	عالية
25	3	يشارك المعلمين والإداريين في صياغة رؤية مشتركة.	4.23	.800	عالية
25	32	يطلع المعلمين بشكل مسبق على معايير التقويم.	4.23	.719	عالية
27	8	يمكن كادر المدرسة من اتخاذ قرارات مشتركة.	4.22	.753	عالية
27	46	يراقب ويقوم ثقافة التعلم.	4.22	.692	عالية
29	34	يقترح إجراءات علاجية لنقاط الضعف.	4.19	.703	عالية
30	20	يشجع استخدام التكنولوجيا في التعليم.	4.18	.752	عالية
31	35	يجعل التقويم عملية مستمرة تهدف إلى التحسين والتطوير.	4.17	.651	عالية
31	45	يطور ثقافة تعلم في المدرسة ويعمل على نشرها.	4.17	.765	عالية
33	40	يدعم مبادرات التطوير المهني في المدرسة.	4.15	.634	عالية
33	41	يرشح المعلمين لفرص التطوير المهني حسب حاجاتهم.	4.15	.534	عالية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
35	21	يستخدم التكنولوجيا بشكل فعال في تنظيم المهام الإدارية.	4.08	.694	عالية
35	22	يقدم الدعم للمعلمين في دمج التكنولوجيا في الغرفة الصفية.	4.08	.705	عالية
37	42	يهتم بأخذ التغذية الراجعة من المعلمين حول برامج التطوير المهني المقدمة لهم.	4.07	.614	عالية
38	4	يراجع الرؤية ومدى تحققها باستمرار.	4.06	.796	عالية
39	11	يضع خططاً مسبقة للتعامل مع الأزمات.	4.05	.838	عالية
40	19	يوفر تدريباً للمعلمين فيما يخص التكنولوجيا.	3.95	.737	عالية
41	23	يقدم اقتراحات للمعلمين في كيفية دمج التكنولوجيا في الغرفة الصفية.	3.90	.813	عالية
41	24	يقيم فعالية توظيف التكنولوجيا مع الأساليب التربوية الحديثة في الغرفة الصفية.	3.90	.787	عالية
43	29	يعين معلماً مرشداً مناسباً لكل معلم يقوم بدور الداعم والمساند لتعلم المعلم.	3.82	.865	عالية
44	13	يأخذ بعين الاعتبار الأهالي والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المدرسة.	3.80	.837	عالية
44	17	يطور شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي.	3.80	.898	عالية
46	15	يشجع دمج الأهالي في العملية التعليمية.	3.64	.839	متوسطة
47	18	يطور علاقات إيجابية مع الإعلام.	3.38	.876	متوسطة
48	14	يطور برامج تعليمية للأهالي.	3.25	.919	متوسطة
		الدرجة الكلية	4.18	.453	عالية

يبين الجدول (1) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.25-4.49)، حيث جاءت الفقرة رقم (43) والتي تنص على "يشجع تبادل الخبرات بين المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.49)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "يطور برامج تعليمية للأهالي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25). وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.18)، قد تفسر النتيجة في حصول معظم الفقرات على متوسطات عالية الى أن الوزارة دائماً تختار الأشخاص الأكفاء لتعيينهم في إدارات المدارس، وقد تفسر أيضاً بالدور الكبير للوزارة في الحاق مديري المدارس في الدورات التدريبية مما مكنهم من امتلاك الصفات القيادية، وقد تفسر في رغبة مديري المدارس في تطوير انفسهم من خلال تمثل صفات المدير القائد، أما بالنسبة لحصول الفقرة التي تنص على "تشجيع تبادل الخبرات بين المعلمين" على اعلى متوسط فقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة مديري المدارس استفادة المعلمين من بعضهم البعض خاصة وأن بعض المعلمين لديهم خبرات وتجارب كبيرة داخل الغرفة تفوق خبرات المشرفين احياناً. اما الفقرة التي تنص على "يطور برامج تعليمية للأهالي" على أدنى متوسط فقد تعزى النتيجة الى قلة امكانات المدارس المادية في تخطيط وتنفيذ برامج تعليمية للأهالي وعدم توفر المكان المناسب، وضيق الوقت وزيادة الأعباء على المدرسين الأمر الذي لا يمكنهم من القيام بجهود اضافية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $> 0.05$  في درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية تعزى لمتغير الشهادة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية حسب متغير الشهادة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجداول أدناه توضح ذلك.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الشهادة على درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
102	4.18	.403	-.019	206	.985
106	4.18	.499			

يتبين من الجدول (2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الشهادة في الدرجة الكلية، وقد تفسر هذه النتيجة بأن الشهادة العلمية تزود مديري المدارس بالمادة العلمية أكثر الصفات القيادية، وقد تفسر بأن الصفات القيادية قد يكتسبها المدير بالتدريب والممارسة والخبرة العملية داخل المدارس.

**السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $> 0.05$  في درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية حسب متغير سنوات الخدمة، والجداول أدناه يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية حسب متغير سنوات الخدمة

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 20	57	4.31	.480
من 20-أقل من 25	96	4.19	.432
من 25 فأكثر	55	4.01	.414
المجموع	208	4.18	.453

يبين الجدول (3) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخدمة، وكانت الفروقات بسيطة، وقد تفسر النتيجة في أن جميع المدراء بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم الخبرات الواسعة التي قد يكونوا اكتسبوها من الدراسة الجامعية، أو من خلال خضوعهم للتدريب الخاص بمديري المدارس لذا كانت الفروق قليلة بين المدراء بكافة سنوات خبراتهم. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (4).

جدول (4): تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخدمة على درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم القيادية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2.600	2	1.300	6.670	.002
داخل المجموعات	39.959	205	.195		
الكل	42.559	207			

يتبين من الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $>0.05$  تعزى لسنوات الخدمة في الدرجة الكلية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5): المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخدمة على الدرجة الكلية

المتوسط الحسابي	أقل من 20	من 20 - أقل من 25	من 25 فأكثر
أقل من 20			
من 20-أقل من 25		.12	
من 25 فأكثر		.30*	.18

\* دالة عند مستوى الدلالة  $>0.05$

يتبين من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $>0.05$  بين أقل من 20 و 25 فأكثر وجاءت الفروق لصالح أقل من 20، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين ذوي الخدمة أقل من 20 لديهم الرغبة في تطوير أنفسهم لبعدهم عن فترة التقاعد، لذا فإنهم بإستمرار يحاولون حضور الدورات التدريبية، كما وأنهم في الغالب لديهم مؤهلات علمية عليا تؤهلهم للقيام بأدوارهم على أكمل وجه، أما بالنسبة لذوي الخدمة العالية فقد كانت ممارساتهم القيادية قليلة ربما يعود السبب إلى قرب انتهاء مدة خدمتهم لذا لا يحاولون حضور الورش التدريبية ولا يحاولون تنمية أنفسهم مهنيًا.

#### التوصيات:

##### في ضوء النتائج توصي الباحثة بالآتي:

1. بينت النتائج أن الفقرة " يطور مدير المدرسة برامج تعليمية للأهالي" حصلت على أقل المتوسطات، لذا توصي الباحثة بضرورة تبني مديري المدارس لفكرة المساهمة في تطوير برامج تعليمية للأهالي.
2. أظهرت النتائج وجود ذات دلالة لأثر الشهادة ولصالح الدراسات العليا، لذا توصي الباحثة على التأكيد على ضرورة امتلاك مديري المدارس للشهادات العليا وضرورة أخذها بعين الاعتبار عند تعيينهم.
3. أكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة لأثر سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخدمة الأقل من 20، لذا توصي الباحثة بضرورة تعيين مديري المدارس من ذوي الخدمة الأقل.
4. الحاق مديري المدارس بالدورات التدريبية التي تؤهلهم القيام بأدوارهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه.
5. ضرورة وضع شرط لمن أراد التقدم لوظيفة مدير أن يكون قد درس مساقات في الجامعة عن القيادة والإدارة.

#### المراجع

- ابراهيم، عدنان (2008). *الإشراف التربوي "انماط واساليب"*، ط1، اربد، مؤسسة حمادة للنشر.
- ابو حامد، عارف (2013). *تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- ابو كشك، داعس (2009). *دور مدير المدرسة كمشرف مقيم وأثره في تحسين العملية التربوية، دراسة قدمت للمؤتمر التربوي الأول للإدارة المدرسية، جامعة النجاح الوطنية، 2009/4/5*. <http://www.wata.cc>
- استرجع من النت بتاريخ 2017/5/2

- بسيسو، نادرة (2003). *تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- حمدان، محمد. (2007) *مشاكل الإدارة المدرسية وطرق معالجتها مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها*. عما: دار كنوز المعرفة.
- الطعاني، حسن (2012). *درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الثاني*.
- الطويل، هاني (2005). *أبدال في إدارة النظم التربوية، ط1*، عمان، دار وائل.
- الطويل، هاني (2006). *الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، ط2*، عمان، دار وائل.
- عايش، احمد (2009). *الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، ط1*، عمان، دار المسيرة.
- عبد الرسول، محمد (2008). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، ط1*، الجيزة، الدار العالمية.
- عثمان، علان ودبوس، محمد وتيم، حسن (2012). *دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية، دراسة في مجلة العلوم التربوية، المجلد 39، العدد 1*.
- العمرات، محمد (2010). *درجة ممارسة أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 6، عدد 4، 359-349*.
- محمد، الهام (2014). *درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- الهمشري، عمر (2001). *مدخل إلى التربية، عمان، دار صفاء*.
- وزارة التربية والتعليم. (2006). *الإطار العام للمناهج والتقويم*. عمان: المديرية العامة للمناهج.
- Brennan, W. (2013). *School principals and virtual learning: A catalyst to personal and organization learning*. Ed.D. Fordham University.
- Champan, J. (2008). *Recruitment, Retention, and Development of School Principals*. International Institute for Educational Planning.Paris. France.
- Clark. D., et.al. (2009). *School Principals and School Performance*. National Center for Analysis of Longitudinal Data in Educational Research. Washington D.C.
- Hale, E., & Moorman, H. (2003). *Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations*. Institute for Educational Leadership Washington, D.C.
- National Policy Board for Educational Administration, NPBEA(2015), *Professional Standards for Educational Leaders, NY, USA*.
- Reimers, M. (2009). *Leading for global competency in educational leadership, Educational Leadership, 67*.