

Difficulties faced by Novice School Principals at Irbid Governorate Schools and the degree of effectiveness of strategies that they use to counter them

Salam Mamdouh Al-Rousan*

Prof. Aref Tawfiq Atari**

Received 23/10/2021

Accepted 4/12/2021

Abstract:

This study aimed at identifying the difficulties faced by novice school principals at schools of Irbid Governorate, and the degree of effectiveness of strategies that they use to counter them, in addition to determining whether or not there are statistically significant differences that could be attributed to the demographic characteristics and organizational variables. The study applied the descriptive methodology. A two-part questionnaire composed of (45) statements, was administered to (243) novice principals after verifying its validity and reliability. The findings revealed difficulties with different levels of acuity, and that novice principals use strategies with different levels of effectiveness. Only one statistically significant difference was revealed and could be attributed to level of school in favor of secondary schools. The study recommended that the first-year post appointment be considered as a part of to the induction period; linking training of novice principals to the strategy of the Ministry of Education and replicating the study in other governorates.

Keywords: Difficulties, Novice School Principals, Irbid Governorate, Effective strategies, Jordan.

Jordan\ alrousansalam@ymail.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ draref@hotmail.com **

الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الجدد في مدارس محافظة إربد ودرجة فعالية الاستراتيجيات التي يستخدمونها لمواجهتها

سلام ممدوح الروسان*
أ.د. عارف توفيق عطاري**

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الجدد في مدارس محافظة إربد ودرجة فعالية الاستراتيجيات التي يستخدمونها لمواجهتها، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين تعزى للخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ووزعت استبانة مكونة من (45) فقرة على (243) مديراً مبتدئاً. كشفت النتائج عن صعوبات يواجهها المشاركون بدرجات كبيرة ومتوسطة وقليلة؛ وكذلك عن درجة فعالية متفاوتة لعدد من الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة تلك الصعوبات. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشاركين تعزى للخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية باستثناء وجود فرق دال إحصائي يعزى لمستوى المدرسة لصالح مديري المدارس الثانوية. وأوصت الدراسة باعتبار السنة الأولى من الخدمة امتداداً لفترة التدريب، وكذلك ربط التدريب باستراتيجية وزارة التربية وتطلعاتها، فضلاً عن إجراء دراسات مماثلة في محافظات أخرى.

الكلمات المفتاحية: الصعوبات، مديرو المدارس الجدد، مدارس محافظة إربد، فعالية الاستراتيجيات، الأردن.

* الأردن/ alrousansalam@ymail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ draref@hotmail.com

المقدمة:

هناك اتفاق عام بين العلماء حول الربط بين دور مدير المدرسة وتحسين الأداء المدرسي. وقد أدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية إلى توسيع نطاق مهمات مدير المدرسة؛ فهو يوفر قيادة تعليمية تعليمية، ويوجه العاملين، ويحدد رؤية المدرسة، ويواجه التحديات، ويحقق الانجازات، ويدير العلاقات مع المجتمع المحلي. وهو مسؤول عن المباني المدرسية وجودة التعليم ونتائج الطلبة والبيئة الاجتماعية والمادية للمدرسة، وعن سلامة الطلبة والعاملين وعن حماية ثقافة المجتمع.

وإذا كانت هذه الأدوار تتضمن كثيرًا من التحديات والصعوبات وتسلط الضوء على حاجة المديرين لبرامج الدعم لتمكينهم من أداء عملهم، فإن التحديات أكبر والصعوبات أشد للمدير المبتدئ أو الجديد أو حديث التعيين. وقد تبين للعلماء أن من المرجح أن يمر مديرو المدارس المبتدئون بتجربة صعبة يتحملون فيها مسؤولية وسلطة أكبر بكثير من حيث اتخاذ القرار مقارنة بالتدريس (Bauer and Silver, 2018).

نتيجة لذلك أصبح موضوع مديري المدارس الجدد يحظى باهتمام العلماء. ويرى أوبلاتكا (Oplatka, 2012) أن موضوع مديري المدارس الجدد مهم لإدارة الموارد البشرية من زاويتين: الأولى أنه يشكل حلقة في سلسلة المسار المهني للعاملين Career Stages Path. حسب هذا المنظور يمر معظم المديرين بسلسلة مراحل من الترقى المهني، وهي: مرحلة التهيئة والاستعداد للدور والانتقال من التعليم إلى الإدارة؛ ومرحلة البناء؛ ومرحلة منتصف الطريق؛ ومرحلة ما قبل ترك العمل. ومن زاوية ثانية يتم تناول موضوع المدير المبتدئ ضمن سياق إدارة التعاقب الوظيفي Job Succession Management، والذي يقصد به الإعداد المنهجي المخطط لتهيئة عدد من القيادات التي يمكن أن تملأ الشواغر عند الحاجة. وقد وجد العلماء أن هذا الموضوع قلما يحظى بالاهتمام في الإدارة التعليمية مقارنة بالأهمية التي يحظى بها في إدارة الأعمال والإدارة العامة. وربما يكون السبب في ذلك أن الإدارات المدرسية لا زالت في كثير من الدول مركزية، ويتم تعيين المدير فيها بالتعيين، وكثيراً ما يأتي المدير من مدرسة أخرى (Hargreaves, Moore, Fink, 2003). Brayman, & White,

كما تناول بعض العلماء موضوع الانتقال من التعليم إلى الإدارة من منظور الدراسات الثقافية التي تفترض أن أي انتقال من بيئة لأخرى أو من وسط لآخر يعرض صاحبه للشعور بـ

"صدمة الواقع" "Reality Shock" إذ يحس المدير المبتدئ مثلاً بنوع من المفاجأة، وقدر من التوتر والعزلة تزيد من حدتها عدم كفاية إعداده للمهنة وقلة خبرته العملية وخوفه من ارتكاب الأخطاء (Oplatka, 2012).

وقد أشارت الأدبيات إلى أن تهيئة المديرين الجدد في بعض الدول قد تقتصر على دورات في عطلة نهاية الأسبوع، بينما تمتد في بعض الدول لعدة أسابيع فضلاً عن التحاق بعض المديرين ببرامج دراسات عليا. ويعد تسلم منصب نائب مدير نوعاً من الإعداد في دول أخرى. ومن استراتيجيات الإعداد أيضاً زيارات المديرين الجدد للمدارس التي سيعينون بها، وعملهم جنباً إلى جنب مع المدير المنصرف، وتعريفهم بمديرية التربية التي يتبعونها، وتزويدهم بكتيبات ومنشورات، وإلحاقهم بدورات وتدريبهم على برامج حاسوب، وحضورهم اجتماعات تمهيدية ومنتظمة على مدار العام الذي يسبق التعيين، وإجراء عملية تقييم الاحتياجات لهم وتوفير الدعم من الأقران الأكثر خبرة، والتدريب في مجالات محددة مثل الشؤون المالية والموظفين، وحضورهم مؤتمرات، وتوفير الدعم غير الرسمي من المدرسين المحليين، والتعرف إلى الثقافة المحلية والتخطيط للنمو المهني، وتسهيل شبكات دعم الأقران أو مجموعات الدعم المتبادل والتعاون مع معاهد التعليم العالي والوكالات المهنية (Arar, 2018). وبغض النظر عن هذه البرامج فهي لا تغني عن الاستمرار في تدريب المديرين المبتدئين خاصة في الأشهر الأولى التي تعقب التعيين (Hobson et al, 2003).

ونتيجة لذلك قامت بعض الدول بمبادرات للإعداد المعمق للمديرين الجدد، ومن تلك المبادرة الأمريكية "قادة جدد لمدارس جديدة" (Martorell, Heaton, Gates & Hamilton, 2014). كما قام العلماء والباحثون ببحوث حول مشكلات المدير المبتدئ، واستراتيجيات مواجهة التحديات. وجاء بعض تلك البحوث بشكل مشروعات عابرة للبلدان مثل الدراسة العالمية لإعداد المديرين ((International Study of the Preparation of Principals)، برعاية جامعة كالاجاري الكندية، (Slater, Garduno, and Mentz, 2018) والتي أسفرت عن نشر عدد من الدراسات من ضمنها دراسات عن المديرين المبتدئين في عدد من بلدان العالم. ونظراً لوجود اختلافات بين الأنظمة التعليمية فيجب إجراء دراسات في ثقافات وسياقات وبلدان مختلفة (Kilink and Gumus, 2020).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يحظى موضوع مديري المدارس الجدد والانتقال من التعليم للإدارة، باهتمام الباحثين في أنحاء العالم. ولكن اللافت للنظر قلة الدراسات التي أجريت في العالم العربي، وقد أسفر البحث الذي قام به الباحثان في قاعدتي البيانات العربية "شمعة"، و"دار المنظومة"، وكذلك "جوجل" عن وجود عدد قليل من الدراسات أغلبها رسائل ماجستير أجريت في سلطنة عُمان كدراسة الحبسي (Al-Habsi, 2007)، وفلسطين دراسة زاهر (Zaher, 2019)، والسعودية دراسة المحجاني (Mahjani, 2010)، والعمرى (Al-Omari, 2013)، فضلاً عن دراسة باللغة الانجليزية عن المديرين الجدد العرب في فلسطين المحتلة (Arar, 2018).

من ناحية أخرى، يُشير تفحص الوثائق الرسمية الأردنية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم وآخرها الخطة الاستراتيجية 2018-2022 (Ministry of Education, 2018)، إلى الأهمية التي توليها الوزارة للإدارة التربوية خاصة على مستوى المدرسة. وتتمحور هذه الخطط حول عدّ المدير قائداً، وعلى تفويض قدر كبير من الصلاحيات والمسؤوليات للمدارس. وهي تنص صراحة على تبني بعض النماذج القيادية مثل القيادة الموزعة، والإدارة الذاتية لغرض هذا التحول، كما تدعو إلى تعديل قانون التعليم الحالي رقم (3) لعام (1994) بحيث يشمل ترخيص المديرين. ولكن لا يوجد في هذه الوثائق ما يشير إلى تهيئة المدير المبتدئ بشكل خاص للقيام بدوره كقائد، وتدريبه على هذه النماذج الجديدة من القيادة وإلى برامج متكاملة لإعداده وتهيئته للمنصب ومساعدته على مواجهة الصعوبات التي قد تواجهه. كما لم يجد الباحثان سوى دراسة واحدة عن مديري المدارس المبتدئين في الأردن (Mahadat, 2020). وقد لاحظ الباحثان بحكم خبرتهما وعلاقتهما بالمدارس تفاوتاً بين أداء المديرين الجدد والمخضرمين. من هنا انبثقت مشكلة هذه الدراسة التي تسعى للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- السؤال الأول: ما درجة الصعوبات التي يواجهها المديرون الجدد في مدارس محافظة إربد؟
- السؤال الثاني: هل هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشاركين حول درجة الصعوبات التي يواجهها المديرون الجدد في محافظة إربد عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية؟
- السؤال الثالث: ما درجة فعالية الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون الجدد في محافظة إربد لمواجهة الصعوبات التي يواجهونها؟

- **السؤال الرابع:** هل هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشاركين بخصوص درجة فعالية الاستراتيجيات المستخدمة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- **أولاً:** التعرف إلى درجة الصعوبات التي يواجهها المديرون الجدد في مدارس محافظة إربد.
- **ثانياً:** الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات إجابات المشاركين بخصوص الصعوبات التي يواجهها المديرون الجدد في محافظة إربد التي تعزى إلى الخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية.
- **ثالثاً:** التعرف إلى درجة فعالية الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون الجدد في محافظة إربد لمواجهة الصعوبات التي يواجهونها.
- **رابعاً:** الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات إجابات المشاركين بخصوص درجة فعالية الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون الجدد في محافظة إربد التي تعزى إلى الخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في:

- **أولاً: الأهمية النظرية:** يأمل الباحثان أن توفر الدراسة معلومات وبيانات ميدانية من بيئة لم تجر فيها مثل هذه الدراسة من قبل. وقد ينطلق منها باحثون آخرون وطلبة الدراسات العليا لإجراء بحوث أخرى.
- **ثانياً: الأهمية العملية:** قد تفيد نتائج الدراسة المديرين أنفسهم، ومديري التربية، ووزارة التربية والتعليم لاختطاط سياسات تعليمية وتدريبية، ووضع برامج تهيئة للمديرين الجدد، وبرامج تدريب قبل وفي أثناء وبعد التحاقهم بعملهم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

المدير الجديد/المبتدئ/ حديث التعيين: حسب أغلب الدراسات (Bagi, 2015, Hargreaves et al, 2003; Zaher, 2019) هو مدير المدرسة الذي تتراوح خدمته بين سنة إلى ثلاث سنوات، ولأغراض الدراسة الحالية عَدَّ الباحثان المدير المبتدئ من تسلم منصب مدير

المدرسة في محافظة إربد في السنوات الثلاث الأخيرة إذ لم يتم تعيين مديرين جدد في سنة 2020 بسبب الجائحة.

الاستراتيجية الفعالة: الاستراتيجية هي الطريقة التي تتبع لتنفيذ خطة أو تحقيق هدف. والاستراتيجية الفعالة هي تلك التي يتم اختيارها جيداً في ضوء المدخلات المتوفرة والمخرجات المنشودة، ويتم تنفيذها بدرجة عالية من المهارة والكفاءة. ولأغراض هذه الدراسة فالاستراتيجية الفعالة هي تلك التي يسلكها مدير المدرسة الجديد أو من يوفر الدعم له من أجل اجتياز فترة الانتقال للإدارة بنجاح. وتقاس من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض.

حدود الدراسة

تحدد نتائج الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

- **حدود موضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تقصي تصورات مديري المدارس المبتدئين في محافظة إربد للصعوبات التي يواجهونها ودرجة فعالية استراتيجيات الدعم المستخدمة.
- **حدود زمانية:** جرى تطبيق الدراسة في الفصل الصيفي 2021.
- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على مدارس محافظة إربد.
- **حدود بشرية:** طبقت الدراسة على مديري المدارس الجدد في محافظة إربد.

الدراسات السابقة

تم في هذا الجزء عرض الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

قام بيك أوجلو و ويلدي (Beycioglu, and Wildy, 2016) بدراسة حول المديرين الجدد في تركيا. وزعت استبانة على (123) مديراً مبتدئاً لتحديد التحديات التي واجهتهم ومقدرتهم على مواجهتها، كما تضمنت الاستبانة سؤالاً مفتوحاً. ذكر المشاركون أنه على الرغم من عدهم الفترة الأولى من التعيين مليئة بالتحديات المتعلقة بالذات والمكان والنظام والناس، إلا أنهم اعتقدوا بأن إعدادهم كان مناسباً على الرغم من أن محتوى إعدادهم كان نظرياً أكثر منه عملياً. وأشار المشاركون إلى افتقار برامج الإعداد للقوانين الناظمة لعمل المدارس وطبيعة العمل في المدارس الكبيرة وكيفية التعامل مع شح الموارد وأحياناً قلة عدد المعلمين والتغير في التكنولوجيا والأمور المالية.

سعت دراسة إدواردز (Edwards, 2016) التعرف إلى إعداد المديرين الجدد وخبراتهم في

المناطق الريفية من تورنتو بولاية أونتاريو في كندا والتحديات التي تواجههم. شارك في الدراسة التي استخدمت المقابلات، أحد عشر (11) مديراً مبتدئاً من ثمان (8) مقاطعات ريفية تابعة لتورنتو. أظهرت النتائج أنه على الرغم من الشعور العام بالرضا عن الإعداد للدور إلا أن المشاركين أشاروا إلى بعض التحديات مثل الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل، والعزلة والمتطلبات الإضافية للمجتمعات الريفية.

وقام عرار (Arar, 2018) بدراسة حول التحديات التي تواجه المديرين المبتدئين العرب في فلسطين المحتلة (1948) واستراتيجيات المواجهة التي يطورونها. أجريت مقابلات مع (40) مدير مدرسة. أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس العرب الجدد يواجهون مطالب متضاربة من مجتمعاتهم ومن الحكومة؛ وإلى أن الانتقال من التدريس إلى الإدارة محاط بالتحديات، وأن الدور معقد وينطوي على مسؤولية هائلة. وتواجه المديرات بشكل خاص مشكلات أكبر. وقد ذكر المديرين الجدد أنهم يفتقرون إلى المساعدة المهنية والدعم المعنوي. ومع ذلك، عدوا أن دور الموجهين كان إيجابياً.

وهدف دراسة زاهر (Zaher, 2019) التعرف إلى واقع استراتيجيات التطوير المهني للمديرين الجدد في بير زيت/ فلسطين في ضوء أنموذج " تحفيز الممارسة الفعالة والتأثير في المجتمع (EPIC). أجريت مقابلات مع (7) مديرين جدد، ومع رئيسة قسم متابعة الميدان في وزارة التربية الفلسطينية. توصلت الدراسة إلى أن وزارة التربية توفر للمديرين الجدد دورات تدريبية تسبق التعيين، وتعتقد اجتماعات ما بين المديرين الجدد والقدامى، وتوفر الوثائق التي تغطي إدارة الموارد المالية والمادية والبشرية، كما أشارت إلى أن المديرين الجدد يقومون بجهد شخصي للتطوير الذاتي عن طريق الممارسة الشخصية والمشاركة مع المجتمع المحلي من خلال مجالس أولياء الأمور والمنظمات المحلية والأفراد سعياً للحصول على الرضا والدعم والتمويل.

وهدف دراسة ليلجينبيرغ وأندرسون (Liljenberg & Andersson, 2020) إلى استطلاع مواقف (154) مديراً من مديري المدارس السويدية المبتدئين تجاه الدعم المقدم لهم. استخدمت الدراسة طريقة السيناريو والاستبانة، إذ قدم للمشاركين سيناريوهان أحدهما للقيادة الموزعة والآخر للقيادة الفردية وطلب منهم الإجابة على استبانة بعد قراءة كل سيناريو يتعلق بموقفهم من السيناريو. أظهرت النتائج أن المديرين المبتدئين يواجهون مواقف عمل مكثفة، وأن غالبيتهم يفضلون نهج القيادة الفردي على القيادة الموزعة.

وأجرى كوشاري وبوش (Kouhsari, & Bush, 2020) دراسة حول المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في إيران وطرح بعض الحلول لها. واستخدمت المقابلات مع (27) مديراً من مديري المدارس الابتدائية المعيّنين حديثاً، ومع (3) مجموعات تركيز إحداها من أخصائي التعليم، والثانية من المديرين، والثالثة من أساتذة التربية في بعض الجامعات الإيرانية. أسفرت النتائج عن أن المديرين الجدد يشعرون بالتوتر والحس بعدم الاستعداد والافتقار لمهارات القيادة التعليمية ومهارات القيادة الذاتية والمهنية؛ ويعانون من فقدان الاهتمام لدى الطلبة للتعلم وشح الموارد المادية والبشرية فضلاً عن المشكلات الإدارية والسياسية مثل التغير المستمر للإدارات بعد أي انتخابات. أما الحلول التي طرحت فهي تبني نماذج حديثة في الإدارة مثل الإدارة الذاتية، ووضع برنامج خاص لاختيار المديرين الجدد وتدريبهم، وتطوير العلاقة التشاركية مع جميع المعيّنين.

وأجرى بيجرام (Pegram, 2020) دراسة حول أثر الرعاية المهنية التي يتلقاها المديرون الجدد في ماريلاند بالولايات المتحدة الأمريكية وتصوراتهم بشأنها. أجريت مقابلات مع (18) مديراً جديداً. أظهرت الدراسة الأثر الإيجابي لبرامج الرعاية المهنية التي يلتحق بها المديرون الجدد قبل تعيينهم وخاصة على تطوير اتجاهات مهنية إيجابية. كما أشارت النتائج إلى أهمية دور المديرين المخضرمين في تهيئة زملائهم الجدد، وأن التشبيك بين الجدد والمخضرمين من أهم العوامل التي تساعد المديرين الجدد على اجتياز تحديات المنصب الجديد.

وهدفت دراسة المنقاش وبخاري (Al-Minqash and Bukhari, 2020) التعرف إلى أداء قادة المدارس الحكومية المستجدين بمدينة الرياض ومتطلبات تطوير أدائهم والمعوقات التي تواجههم وذلك في ضوء النموذج النيوزيلاندي للقيادة التربوية (ELM). تمثلت أداتا الدراسة في الاستبانة التي طبقت على (204) من قادة المدارس الحكومية المستجدين ومشرفي القيادة المدرسية، والمقابلة التي طبقت على عينة من قادة المدارس الخبراء. كشفت النتائج عن موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على واقع أداء قادة المدارس الحكومية المستجدين، كما جاءت موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على متطلبات تطبيق الممارسات الداعمة لتطوير أداء قادة المدارس. وحازت المعوقات البشرية المتمثلة في استعداد وكفايات العاملين على اتفاق غالبية أفراد الدراسة.

وهدفت دراسة المهيدات (Mahadat, 2020) التعرف إلى أبرز المشكلات التي تواجه مديري المدارس حديثي التعيين في مدارس محافظة إربد. وزعت استبانة على (135) مديراً.

أظهرت النتائج أن مستوى المشكلات التي تواجه مديري المدارس حديثي التعيين متوسط، كما أشارت إلى وجود فرق دال إحصائياً في المجال الإداري يعزى للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الأساسية، كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لعدد الدورات التدريبية التي تلقاها أفراد العينة لصالح المشاركين في دورة واحدة. أما بقية المتغيرات فلم يكن لها أثر دال إحصائياً.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

يظهر من خلال عرض عدد من الدراسات التي أجريت في السنوات الخمس الأخيرة حول مديري المدارس المبتدئين في عدد من أقطار العالم أن اهتمام الباحثين بهذا الموضوع متواصل، وقد أخذ الاهتمام به يتزايد في الدول العربية. ولكن لم يتم العثور سوى على دراسة واحدة في الأردن مهيدات (Mahadat, 2020). وقد وظفت الدراسات السابقة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة والنوعي باستخدام المقابلة وأحياناً المنهج المختلط. وتركزت موضوعات الدراسات عن التحديات التي تواجه المديرين المبتدئين والمشكلات التي يواجهونها، كما تناول قليل منها برامج الدعم المقدمة للمديرين الجدد. اتفقت الغالبية العظمى من الدراسات على وجود تحديات ومشكلات متفاوتة في حداثتها، وفي درجة مواجهتها وتوفير أنواع الدعم للمديرين المبتدئين. وقد أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في التصميم والمنهج ومناقشة النتائج. وهي تتميز بأنها أجريت في الأردن إذ لم تجر سوى دراسة واحدة حسب ما يتوفر من معلومات.

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة:

منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الذي يصف الظاهرة موضوع الدراسة ليتوصل إلى نتائج واستنتاجات بشأنها ويبني عليها توصيات.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس محافظة إربد المبتدئين في 2020-2021م ، والبالغ عددهم (378) مديراً ومديرة، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم. وقد عُدَّ جميع أفراد المجتمع عينة ولكن استجاب منهم (243) مديراً ومديرة أي بنسبة (64.3%)، والجدول (1) يوضح المشاركين موزعين حسب متغيرات الدراسة:

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	116	48%
	أنثى	127	52%
التخصص	علمي	81	33%
	إنساني	162	67%
المؤهل العلمي	بكالوريوس ودبلوم	128	53%
	ماجستير	76	31%
	دكتوراه	39	16%
موقع المدرسة	مدينة	64	26%
	قرية	179	74%
مستوى المدرسة	أساسي	154	63%
	ثانوي	89	37%

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة زاهر (Zaher, 2019)، ودراسة عرار (Arar, 2018)، ودراسة باجي (Bagi, 2015). تكونت الأداة بصورتها الأولية من (53) فقرة، موزعة على مجالين، وهما: الصعوبات التي تواجه المديرين الجدد؛ ودرجة فعالية الاستراتيجيات التي يستخدمونها لمواجهتها.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على عشرة مُحكِّمين في مجالات: (الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم، واللغة العربية) في الجامعات الأردنية، إذ طُلب منهم إبداء آرائهم حول الصياغة اللغوية للبند ومدى وضوحها، واقتراح أي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثان الفقرة التي أجمع عليها ثمانية محكمين فأكثر أي (80%) من المُحَكِّمين. وبهذا بقيت الأداة في صورتها شبه النهائية مكونة من (53) فقرة.

ثبات الأداة

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من (27) مديراً ومديرة من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب معاملات الارتباط لعلاقة الفقرات بالأداة ككل. وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2): قيم معاملات الارتباط لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة ككل:

رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط الفقرة مع الأداة ككل	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط الفقرة مع الأداة ككل	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط الفقرة مع الأداة ككل
1	0.24	19	0.84**	37	0.46*

رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط الفقرة مع الأداة ككل	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط الفقرة مع الأداة ككل	رقم الفقرة	قيمة معامل ارتباط الفقرة مع الأداة ككل
2	0.60**	20	0.81**	38	0.89**
3	0.28	21	0.66**	39	0.86**
4	0.62**	22	0.88**	40	0.65**
5	0.72**	23	0.64**	41	0.92**
6	0.57**	24	0.33	42	0.60**
7	0.79**	25	0.44*	43	0.65**
8	0.80**	26	0.27	44	0.67**
9	0.80**	27	0.65**	45	0.81**
10	0.83**	28	0.52**	46	0.54**
11	0.85**	29	0.75**	47	0.85**
12	0.85**	30	0.64**	48	0.39*
13	0.70**	31	0.72**	49	0.44*
14	0.86**	32	0.72**	50	0.60**
15	0.47*	33	0.27	51	0.25
16	0.76**	34	0.48*	52	0.35
17	0.53**	35	0.33	53	0.60**
18	0.87**	36	0.41*		

**دال إحصائيًا عند $(\alpha=0.01)$. *دال إحصائيًا عند $(\alpha=0.05)$.

يلاحظ من الجدول (2) أنَّ قيم معاملات الارتباط لعلاقة الفقرات بالأداة ككل قد تراوحت بين (0.24 - 0.92). ويلاحظ أنَّ الفقرات ذوات الأرقام (1، 3، 24، 26، 33، 35، 51، 52) كانت ذات علاقة غير دالة إحصائيًا مع الأداة ككل، الأمر الذي تطلب حذفها حسب معيار هنكل وآخرون (Hinkle et al., 2003)، والذي يشير إلى أنَّ الارتباط الذي يتراوح بين (0.30 - 0.00) هو ارتباط ضئيل أو معدوم. وبناءً عليه أصبحت الأداة مكونة من (45) فقرة، موزعة على مجالين، الأول من (28) فقرة، والثاني من (17) فقرة.

ثبات الاستبانة

لحساب الاتساق الداخلي للأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's α) لبيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولحساب ثبات الإعادة؛ تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (test-retest) بفواصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لعلاقة التطبيق الأول بالتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية، كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المقياس
	الإعادة	الاتساق الداخلي	
28	0.99	0.96	مجال الصعوبات
17	0.98	0.93	مجال الاستراتيجيات
45	0.98		الأداة ككل

يلاحظ من الجدول (3) أنَّ قيمة ثبات الإعادة للأداة كان (0.98)، فيما بلغت قيمة الاتساق الداخلي لمجال الصعوبات (0.96)، في حين أن ثبات الإعادة للمجال ذاته قد بلغ (0.99)، وبلغ ثبات الاتساق الداخلي لمجال الاستراتيجيات (0.93)، في حين أن ثبات الإعادة للمجال ذاته قد بلغت قيمته (0.98).

معييار تصحيح أداتي الدراسة

تم سؤال المستجيبين الحكم على مدى انطباق كل عبارة في الاستبانة على الواقع في مدراسهم، وذلك باختيار واحدة من اختيارات خمس (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، قليلاً جداً)، وقد أعطيت قيم رقمية تتراوح بين 5 إلى 1 على التوالي. وتم تبني النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بغرض تصنيف الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى خمسة مستويات: من (1) إلى أقل من (1.8) درجة قليلة جداً؛ من (1.8) إلى أقل من (2.6) قليلة؛ من (2.6) إلى أقل من (3.4) متوسطة؛ من (3.4) إلى أقل من (4.2) كبيرة؛ (4.2) فأكثر كبيرة جداً.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة الرئيسية:

- درجة الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الجدد في مدارس محافظة إربد
- درجة فعالية الاستراتيجيات التي يستخدمونها لمواجهتها
- المتغيرات المستقلة التصنيفية (الخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية):
- الجنس، وله فئتان؛ هما: (ذكر، أنثى).
- التخصص وله فئتان هما: (علمي، إنساني).
- المؤهل العلمي؛ وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس ودبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه).
- موقع المدرسة؛ وله فئتان (مدينة، قرية).
- مستوى المدرسة؛ وله فئتان (أساسي، ثانوي).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثان باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة. وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تم استخدام تحليل التباين السداسي ذي التأثير الرئيس بدون تفاعل (6 way-ANOVA).
- للإجابة عن السؤال الثالث؛ تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الرابع؛ تم استخدام تحليل التباين السداسي ذي التأثير الرئيس بدون تفاعل (6 way-ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول: "ما درجة الصعوبات التي تواجه المديرين الجدد في محافظة إربد؟"

للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الصعوبات التي تواجه المديرين الجدد في محافظة إربد، وذلك كما يُظهره الجدول (4).

الجدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة الصعوبات التي تواجه المديرين

الجدد في محافظة إربد

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة تنازلياً
كبيرة	0.96	4.11	كثرة الأعباء الوظيفية	21	1
كبيرة	1.14	3.80	تشجيع المعلمين لتحسين أداء الطلبة	9	2
كبيرة	1.03	3.73	سلامة المرافق والمباني وصيانتها	4	3
كبيرة	1.21	3.65	الحاجة إلى بناء صورة جيدة للمدرسة لدى المجتمع المحيط	7	4
كبيرة	1.08	3.61	تعدد الجهات التي تعمل معها	20	5
كبيرة	1.08	3.59	طبيعة مدرستي مختلفة عن بقية المدارس	19	6
كبيرة	1.05	3.52	توفير فرص التطور المهني للمعلمين	11	7
كبيرة	0.95	3.52	قلة كفاية المصادر والموارد اللازمة لتحسين الأداء	15	7
كبيرة	1.26	3.49	إعداد الميزانية السنوية للمدرسة وتنفيذها	18	8
كبيرة	1.11	3.41	تقييم أداء الهيئات المدرسية المختلفة ومتابعته	5	9
كبيرة	1.31	3.41	إدارة وقت العمل	10	9
كبيرة	1.00	3.40	تغير التشريعات والسياسات والتعليمات	8	10
متوسطة	1.21	3.38	تحديد أولويات العمل والموازنة بينها	6	11
متوسطة	1.24	3.37	حل الصراعات	12	12
متوسطة	1.28	3.34	التعامل مع أولياء الأمور	16	13

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة تنازلياً
متوسطة	1.02	3.33	التعامل مع المعلمين غير الأكفيا	1	14
متوسطة	1.17	3.30	الضغوط الخارجية من المجتمع المحيط	2	15
متوسطة	1.26	3.23	التعامل مع العنف والتخريب	17	16
متوسطة	1.15	3.21	ضغوط الجهات الرسمية (المشرفون، مديريات التربية)	3	17
متوسطة	1.06	3.19	إستخدام نتائج البحوث في تحسين الأداء المدرسي	13	18
متوسطة	1.20	3.16	التقييم الذاتي لأدائي	27	19
متوسطة	1.38	3.14	مدى تقبل المعلمين لى كمدير جديد	14	20
متوسطة	1.10	2.62	تششت الانتباه وكثرة الإرباكات	23	21
قليلة	1.02	2.55	حدوث سوء فهم أو سوء تفسير للمواقف	24	22
قليلة	1.03	2.39	عدم التأكد من صواب التعامل مع الأمور الإجرائية	26	23
قليلة	1.01	2.29	صعوبة تأسيس المصادقية كقائد تعليمي جديد	28	24
قليلة	1.09	2.26	إحساسى بالوحدة والعزلة المهنية	22	25
قليلة	1.04	1.98	التعرض للمساءلة والمحاسبة	25	26
متوسط	1.12		3.21		المتوسط العام

يلاحظ من الجدول (4) أنَّ هناك إثنتي عشر فقرة جاءت بدرجة كبيرة (تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 3.40 و 4.11)، وفي مقدمتها كثرة الأعباء الوظيفية، وإحدى عشرة فقرة جاءت بدرجة متوسطة (تراوحت متوسطاتها بين 3.38 و 2.26)، وفي مقدمتها تحديد أولويات العمل والموازنة بينها؛ وخمس فقرات جاءت بدرجة قليلة (تراوحت متوسطاتها بين 2.55 و 1.98)، وفي مقدمتها حدوث سوء فهم أو سوء تقدير للمواقف.

ويمكن تفسير ذلك بأن كثيراً من المديرين الجدد يتسلمون الإدارة وهم غير مستعدين تماماً لدورهم الجديد الذي يتسم بالصعوبة والتعقيد وتعدد المهمات ذات الصلة بكثير من الجهات داخل المدرسة وخارجها. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عرار (Arar, 2018)، والتي بينت أن الانتقال من التدريس إلى الإدارة محاط بالتحديات ومعقد وينطوي على مسؤولية هائلة مما يولد القلق ولذلك يحتاج المديرون الجدد إلى تغيير تصورهم لأدوارهم والعمل من أجل تكوين ثقافة تنظيمية تتوافق مع رؤيتهم. واتفقت أيضاً مع دراسة مهيدات (Mahadat, 2020)، التي بينت أن المشكلات التي تواجه مديري المدارس حديثي التعيين في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في قسبة إربد جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة العمري (Al-Omari, 2013)، والتي بينت أن درجة الصعوبات التي تواجه المديرين المعينين حديثاً بمدارس منطقة الباحة في السعودية قد جاءت بدرجة كبيرة.

ويلاحظ أن (12) فقرة جاءت بدرجة كبيرة وهي: (كثرة الأعباء الوظيفية، تشجيع المعلمين

لتحسين أداء الطلبة، سلامة المرافق والمباني وصيانتها، الحاجة إلى بناء صورة جيدة للمدرسة لدى المجتمع المحيط، تعدد الجهات التي أعمل معها: مديرية التربية والمعلمين والطلبة وأفراد المجتمع، طبيعة مدرستي مختلفة عن بقية المدارس، توفير فرص التطور المهني للمعلمين، قلة كفاية المصادر والموارد اللازمة، وإعداد وتنفيذ الميزانية السنوية للمدرسة، وتقييم ومتابعة أداء الهيئات المدرسية المختلفة، وإدارة وقت العمل، تغيير السياسات والتعليمات).

أما الفقرات التي جاءت بدرجة متوسطة وعددها (11) فقرة فهي (تحديد أولويات العمل والموازنة بينها، حل الصراعات، والتعامل مع أولياء الأمور، والتعامل مع المعلمين غير الأكفاء، والضغط الخارجية من المجتمع المحيط، والتعامل مع العنف والتخريب، ضغط الجهات الرسمية مثل المشرفين ومديريات التربية، وإستخدام نتائج البحوث، والتقييم الذاتي لأدائي، ومدى تقبل المعلمين لي كمدير جديد، وتشتت الانتباه وكثرة الإرباكات).

وجاءت خمس فقرات بدرجة قليلة، وهي: (حدوث سوء فهم أو سوء تفسير للمواقف، عدم التأكد من صواب التعامل مع الأمور الإجرائية القانونية بسبب الغموض، صعوبة تأسيس المصادقية كقائد تعليمي جديد، إحساسي بالوحدة والعزلة المهنية، التعرض للمساءلة والمحاسبة).

اتفقت هذه النتائج مع دراسة باجي (Bagi, 2015)، والتي بينت أن أهم التحديات كثافة الدور والأعباء المتطلبة للوقت والجهد والضغط المتعددة وبناء فريق قيادي في المدرسة وفهم ثقافة المدرسة وتغييرها والتعامل مع قضايا التوظيف وتسجيل الطلبة والاستجابة للأحداث الحرجة. وايضاً اتفقت مع دراسة سيورو وموهلاكوانا (Sepuru and Mohlakwana, 2020) التي بينت أن المشاركين في الدراسة يشعرون بتحديات بشكل خاص في ميدان المناهج والموارد البشرية وإعداد مالية المدرسة والعلاقة مع أصحاب المصالح والأمور القانونية.

والتأمل بعمق في الفئات الثلاث من الفقرات يوحي بأن الفقرات التي جاءت بدرجة مرتفعة ومتوسطة تعبر عن صعوبات ذات ارتباط بالبيئة المادية والوظيفية والاجتماعية التي تترك أثرها على المدرسة، بينما الفقرات التي جاءت بدرجة قليلة تعبر عن صعوبات تتعلق بالمديرين أنفسهم. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية الضبط Locus of Control ل "روتر" (Rotter, 1990) ونظرية فعالية الذات Self-Efficacy ل "باندورا" (Bandura, 1997). وهذا تفسير منطقي معقول فالمديرون الجدد يضعون وزناً أكبر للظروف الخارجة عن إرادتهم أي أن موقع الضبط عندهم خارجي، كما أن الاعتقاد بفعالية الذات عندهم لم يتطور بعد.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشاركين حول درجة الصعوبات التي تواجههم عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية؟"

للإجابة عن السؤال الثاني، فقد تم استخدام تحليل التباين السداسي ذي التأثير الرئيس بدون تفاعل (six-way ANOVA: main effect)، والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول (5): نتائج تحليل التباين السداسي ذي التأثير الرئيس بدون تفاعل لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تصوراتهم للصعوبات حسب متغيرات الخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الجنس	0.121	1	0.121	0.250	0.617
التخصص	1.080	1	1.080	2.236	0.136
المؤهل العلمي	0.556	2	0.278	0.576	0.563
موقع المدرسة	0.584	1	0.584	1.209	0.273
مستوى المدرسة	0.350	1	0.350	0.725	0.395
الخطأ	113.530	235	0.483		
الكل	116.916	242			

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تصوراتهم للصعوبات تعزى لمتغيرات الخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية.

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المشاركين لدرجة الصعوبات التي يواجهونها في محافظة إربد تعزى لمتغيرات الخصائص الشخصية (الجنس، والتخصص الدراسي، والخبرة، والمؤهل العلمي)، والمتغيرات التنظيمية (موقع المدرسة، ومستوى المدرسة).

وتوحي هذه النتيجة أن درجة الصعوبات التي يواجهها المديرون الجدد موجودة في مدارس الذكور والإناث على حد سواء كونهم جميعاً يعملون في بيئة واحدة وظروف عمل متشابهة. أما فيما يتعلق بعدم تأثر الاجابات بمتغير التخصص والمؤهل وموقع المدرسة ومستواها فانه مع تشابه بيئة العمل فقد تعزى النتيجة إلى أن أغلبية المستجيبين كانوا من تخصص الإنسانيات (67%) وحملة مؤهل البكالوريوس (53%) ومن مدارس القرى (74%) والمدارس الأساسية (63%).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المهيدات (Mahadat, 2020)، التي أظهرت عدم وجود أثر لمتغير (الجنس)، بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة إدواردز (Edwards,

(2016) في كندا إذ أشار إلى أن مديري المدارس الريفية الجدد يواجهون مشكلات تختلف عن تلك التي يواجهها مديرو مدارس المدن.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما درجة فعالية الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الصعوبات التي تواجه المديرين الجدد في محافظة إربد؟"

للإجابة عن السؤال الثالث؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة فعالية الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الصعوبات التي يواجهها المشاركون، وذلك كما يُظهره الجدول (6).

الجدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة فعالية الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة الصعوبات

الرتبة تنازلياً	رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	كنت قبل تعييني مديراً استثمر الفرص لأطور نفسي	4.13	0.89	كبيرة
2	3	اطلاعي على بعض الكتيبات والوثائق ذات الصلة	4.07	0.82	كبيرة
3	17	تقبيمي الذاتي لأداء العمل	4.00	0.87	كبيرة
4	1	برامج إدارة/ قيادة كدورة القيادة	3.96	0.94	كبيرة
5	14	التفكير التأملّي (التدبر) في الأداء	3.79	0.90	كبيرة
6	8	التواصل المهني مع مدير قديم ذي خبرة	3.67	1.13	كبيرة
6	6	تحليل احتياجاتي وتحديد ما كمدبر معين حديثاً	3.67	0.99	كبيرة
7	10	الإلتصال غير الرسمي مع مديري المدارس الأخرى	3.63	0.98	كبيرة
8	9	دعم الإدارة العليا (في مديريات التربية)	3.50	1.01	كبيرة
9	11	عمل مجموعات واتس أب مع المديرين الجدد	3.35	1.23	متوسطة
10	15	التدريب على القيام بالبحث العلمي	3.03	1.20	متوسطة
11	7	عقد اجتماعات بين المديرين المعيّنين حديثاً	3.02	1.26	متوسطة
12	4	زيارتي للمدرسة التي سأعين بها قبل مباشرتي عملي	2.93	1.41	متوسطة
13	16	تعاون المدير السابق الذي حللت محله	2.72	1.31	متوسطة
14	13	إستثمار الإجازة الصيفية للتدريب على الإدارة	2.58	1.22	قليلة
15	5	حضور بعض الاجتماعات في المدرسة قبل التعيين	2.55	1.51	قليلة
16	12	تواصل مع مديرين جدد خارج البلاد	1.78	1.13	قليلة
		درجة فعالية الاستراتيجيات المستخدمة	3.32	0.65	متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أنَّ درجة فعالية الاستراتيجيات المستخدمة ككل كانت متوسطة (3.32)، وجاءت تسع فقرات بدرجة كبيرة (تراوحت متوسطاتها بين 3.50 و 4.13)، وفي مقدمتها "كنت قبل تعييني مديراً استثمر الفرص لأطور نفسي مهنيّاً وقيادياً" (حضور دورات وورش تطوير مهني)، وخمس فقرات جاءت بدرجة متوسطة (تراوحت متوسطاتها بين 3.35 و 2.72)، وفي مقدمتها "عمل مجموعات واتس أب مع المديرين الجدد"؛ وثلاث فقرات جاءت بدرجة قليلة

(تراوحت متوسطاتها بين 2.58 و 1.78)، وفي مقدمتها "إستثمار الإجازة الصيفية للتدريب على الإدارة".

ويمكن تفسير ذلك لقلة الدعم والمتابعة من قبل وزارة التربية والتعليم في إعداد برامج لتهيئة المديرين الجدد لدورهم الجديد قبل وفي أثناء العمل وخاصة في الأشهر الأولى التي تعقب التعيين، فكثرة المهام المطلوبة من مديري المدارس وتنوعها جعلتهم بحاجة إلى برامج للرعاية والإعداد حتى يستطيعوا من خلالها التعامل مع المهام والأدوار الجديدة إذ أنهم يمرون بعملية صعبة يتحملون فيها مسؤولية أكبر من حيث اتخاذ القرار مقارنة بالتدريس إذ لا يعود المدير يتعامل مع الطلبة فقط، بل مع إدارة عليا وأولياء أمور.

وقد تشير هذه النتيجة أيضاً إلى أن معظم برامج الإعداد نظرية غير مرتبطة بواقع ميداني عملي، وقد يشعرون أنها لا تلبي احتياجاتهم الإدارية والتربوية في المدرسة، فهم بحاجة لتطوير مهاراتهم الذاتية والشخصية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال إعداد برامج تطويرية لمساعدة المديرين على مواجهة المعوقات التي تحد من تحقيق الأهداف العامة للمدرسة وتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، فالمدير الجديد بحاجة إلى تطوير مهني، خاصة في الأشهر الأولى من تسلمه المنصب.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المحجاني (Mahjani, 2010)، التي بينت أنه لا توجد متابعة لمديري المدارس الثانوية الجدد في مكان عملهم بعد انتهاء عملية التدريب. واتفقت أيضاً مع دراسة الحوطي وميل (AL Houti and Male, 2017) التي بينت أن مديري المدارس في الكويت غير مستعدين لوظائفهم بسبب عدم كفاية برامج الإعداد الرسمية خاصة وأن البرامج التي تديرها وزارة التربية في الكويت تركز على الجانب النظري وتفتقر إلى الجانب العملي ولا تلبي متطلبات مديري المدارس. وأيضاً اتفقت مع دراسة سيبورو وموهلاكوانا Sepuru and Mohlakwana, 2020) التي بينت أن المديرين الجدد لم يتلقوا إعداداً كافياً، ولذلك فهم يعتمدون في أدائهم على خبرتهم عندما كانوا معلمين وأكدت على ضرورة أن يخضع المرشحون للإدارة إلى دورات تدريبية وإلى اكسابهم معرفة بمفاهيم القيادة وأدوار المديرين ومهارات القيادة والإدارة.

واختلفت مع دراسة إدواردز (Edwards, 2016) التي بينت رضا المديرين عن الإعداد للدور. كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة بيجرام (Pegram, 2020) التي أظهرت الأثر

الإيجابي لبرامج التطوير المهني والرعاية المهنية التي يلتحق بها المديرون الجدد قبل تعيينهم وخاصة أثرها في تطوير اتجاهات مهنية إيجابية وإلى أهمية دور المديرين المخضرمين في تهيئة زملائهم الجدد وأن التشبيك بين الجدد والمخضرمين من أهم العوامل التي تساعد على اجتياز تحديات المنصب الجديد. واختلفت أيضاً مع دراسة حماد وبوش (Hammad and Bush, 2021) التي بينت شعور المديرين في عُمان بأنهم مستعدون بشكل كاف لتولي منصب الإدارة إلا أن بعض الجوانب القيادية ظلت إشكالية بالنسبة لهم وأجمعوا على تفضيلهم التدريب المنظم الذي يجمع بين العناصر النظرية والعملية.

هذا وقد جاءت ثمان فقرات بدرجة كبيرة، وهي: (كنت قبل تعييني مديراً استثمر الفرص لأطور نفسي مهنيًا وقيادياً (حضور دورات وورش تطوير مهني)، اطلاعي على بعض الكتيبات والوثائق المفصلة مثل الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، تقييمي الذاتي لأداء العمل، برامج إدارة/ قيادة كدورة القيادة، التفكير التأملي (التدبر) في الأداء، التواصل المهني مع مدير قديم ذي خبرة، تحليل احتياجاتي وتحديد كمدير معين حديثاً، ودعم الإدارة العليا.

وجاءت خمس فقرات بدرجة متوسطة، وهي: (عمل مجموعات واتس أب مع المديرين الجدد، التدريب على القيام بالبحث العلمي، عقد اجتماعات بين المديرين المعيّنين حديثاً، زيارتي للمدرسة التي سأعين بها قبل مباشرتي عملي رسمياً، تعاون المدير السابق الذي حلت محله). وجاءت ثلاث فقرات بدرجة متوسطة وهي (إستثمار الإجازة الصيفية للتدريب على الإدارة، حضوري بعض الاجتماعات في المدرسة قبل التعيين بها، تواصل مع مديرين جدد خارج البلاد). يلاحظ أن فعالية الاستراتيجيات المدرجة في أداء المديرين الجدد جاءت بدرجات متفاوتة ومعظمها بدرجات كبيرة أو متوسطة، وثلاث منها بدرجة قليلة ربما لعدم الوعي بأهميتها أو ربما لتطلبها استثماراً في فترات الراحة مثل استثمار الإجازة الصيفية.

وتوحي بعض الفقرات التي جاءت بدرجة كبيرة مثل الفقرة (2) " كنت قبل تعييني مديراً استثمر الفرص لأطور نفسي مهنيًا وقيادياً، والفقرة (3) " اطلاعي على بعض الكتيبات و الوثائق المفصلة مثل الوصف الوظيفي لمدير المدرسة" على الرتبة الثانية، والفقرة (17) و التي تنص على " تقييمي الذاتي لأداء العمل "، وهي الفقرات التي احتلت الرتب الثلاث الأولى على التوالي، إلى أن غالبية المديرين يقومون بجهد ذاتي من أجل الارتقاء بمستوى أدائهم، أي أنهم يتصفون بصفات "المدير المتطلع للإدارة Aspirant Principal" كما يطلق عليه في الأدبيات ذات الصلة

(Piggot-Irvine and Youngs, 2011).

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة زاهر (Zaher, 2019)، التي بينت أن وزارة التربية والتعليم تعتمد في استراتيجيتها للتطوير المهني للمديرين الجدد وبدرجة مرتفعة على الدورات التدريبية التي تسبق التعيين وعقد اجتماعات ما بين المديرين الجدد والقدامى، وأيضاً توفير مجموعة من الوثائق الهامة التي تغطي إدارة الموارد المالية والمادية والبشرية لكن هناك قصوراً في توفير الدافعية والتحفيز من قبل الوزارة.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشاركين بخصوص درجة فعالية الاستراتيجيات المستخدمة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية؟"

للإجابة عن السؤال الرابع، فقد تم استخدام تحليل التباين السداسي ذي التأثير الرئيس بدون تفاعل (six-way ANOVA: main effect)، والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (7): نتائج تحليل التباين السداسي ذي التأثير الرئيس بدون تفاعل لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة فعالية الاستراتيجيات المستخدمة حسب متغيرات الخصائص الشخصية والمتغيرات التنظيمية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الجنس	3.251	1	3.251	8.090	0.005
التخصص	0.033	1	0.033	0.082	0.775
المؤهل العلمي	0.745	2	0.372	0.927	0.397
موقع المدرسة	0.682	1	0.682	1.698	0.194
مستوى المدرسة	2.606	1	2.606	6.485	0.012
الخطأ	94.446	235	0.402		
الكل	101.590	242			

يتبين من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة فعالية الاستراتيجيات المستخدمة تعزى لمتغيرات الخصائص الشخصية، والمتغير التنظيمي موقع المدرسة، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على درجة فعالية الاستراتيجيات المستخدمة تعزى لمستوى المدرسة، لصالح المدارس الثانوية، فقد جاءت المدارس الثانوية بوسط حسابي (3.43)، في حين كان الوسط الحسابي للمدارس الأساسية (3.25).

وقد يعزى وجود هذا الفرق إلى الاهتمام الأكبر الذي يعطى لمديري المدارس الثانوية أو

اهتمام مديري المدارس الثانوية أنفسهم بذلك نظراً لطبيعة المدرسة الثانوية، إذ يكون الطلبة في طور المراهقة، وهذا يجعل المدارس الثانوية أكثر عرضة للمشكلات، ولذلك يحتاج مدير المدرسة إلى تزويده بالمهارات والمعارف والمعلومات التي تساعد في تحسين أدائه ورفع مستوى كفاياته واكسابه استراتيجيات التعامل مع المواقف المختلفة.

التوصيات

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:
- أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المديرين الجدد يواجهون صعوبات في مقمته كثرة الأعباء الوظيفية، ولذلك يوصي الباحثان بـ
 - تفعيل الأفكار التي وردت في الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية 2018-2022 مثل "قيادة المعلمين" و"القيادة الموزعة" و"القيادة الذاتية للمدارس" وتقويض السلطات و"المدرسة كوحدة أساسية للتطوير"
 - تدريب المعلمين على تطبيق هذه الأفكار حتى يكون انتقالهم للإدارة سلساً.
 - جعل هذه الأفكار جزءاً من محتوى الدورات التدريبية على القيادة
 - أن تعد السنة الأولى من عمل المدير المبتدئ امتداداً لعمله السابق قبل تسلم المنصب
 - أظهرت النتائج أن عدداً من الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون الجدد لمواجهة تلك الصعوبات جاءت بدرجة متوسطة أو قليلة، لذلك يوصي الباحثان بـ:
 - توعية المديرين بأهمية تلك الاستراتيجيات والتدريب على تطبيقها.
 - أظهرت النتائج وجود اختلاف واتفاق مع نتائج الدراسات الأخرى، لذلك يوصي الباحثان بـ:
 - إعادة إجراء هذه الدراسة في محافظات أخرى وباستخدام أدوات بحث ومتغيرات أخرى
 - إجراء دراسات مقارنة

References

- Al-Habsi, R. (2007). *Proposed model for a professional mentoring program of new school principals in the Sultanate of Oman in light of some international models*. (Unpublished Master's thesis): Sultan Qabus University. Salalah, Sultante of Oman.
- Alhouthi, I., and Male, T., (2017) Kuwait principals: preparation, induction and continuing Development , *International Studies in Educational Administration*, 45(1)88-103.
- Al-Minqash and Bukhari. (2020). Developing the performance of public school leaders in Riyadh in light of the New Zealand model of educational

- leadership (ELM). *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 9, (1), 258-278.
- Al-Omari, A. (2013). *The administrative and technical difficulties that face newly appointed principals and ways to overcome them in Albaha schools*. (Unpublished Master's thesis), Al-Baha University, Al-Baha, Ksa
- Arar, K., (2018). How Novice Principals Face the Challenges of Principalship in the Arab Education System in Israel, *Journal of Career Development*, 1-17 DOI: 10.1177/0894845317726392.
- Beycioglu, K, Wildy, H (2016) Principal preparation: The case of novice principals in Turkey. In: Beycioglu, K, Pashiardis, P (eds) *Multidimensional Perspectives on Principal Leadership Effectiveness*. Hershey, PA: IGI Global, 1-17
- Bagi, S., (2015) *Journeys into principalship: The experiences of beginning principals of independent schools*, unpublished Doctoral Dissertation, Griffith University, Australia.
- Bandura, A., (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*, NY: Freeman.
- Bauer, S., and Silver, L., (2018) The impact of job isolation on new principals' sense of efficacy, job satisfaction, burnout and persistence, *Journal of Educational Administration*, 56 (3) 315-331
- Edwards, P., (2016). *The preparation, experiences and challenges of novice principals in Ontario's small rural schools*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Toronto, Canada.
- Hammad, W & Bush, T (2021): Exploring the perception of Omani school principals about their leadership preparation: A mixed- methods study, *Leadership and Policy in the Schools*. DOI: 10.1080/15700763.2021.1931348.
- Hargreaves, A., Moore, S., Fink, D., Brayman, C., & White, R. (2003). *Succeeding leaders? A study of principal succession and sustainability*. Toronto, ON: Ontario Principal Council.
- Hinkle, D., Wiersma, W., and Jurs, S., (2003): *Applied statistics for the behavioral sciences*, 5th., Boston: Houghton Mifflin
- Hobson, A., Brown, E., Ashby, P., Keys, W., Sharp, C., and Benefield, P. (2003). *Issues for early headship-problems and support strategies*. National College for School Leadership, London
- Kilinc and Gumus. (2020). What do we know about novice school principals? A systematic review of existing international literature, *Educational Management Administration & Leadership* 1-22, DOI: 10.1177/1741143219898483.
- Kouhsari, M., & Bush, T., (2020). Coming on board: Problems facing novice principals in Iran, *International Journal of Leadership in Education*, DOI:10.1080/13603124.2020.1797179.

- Liljenberg, M., & Andersson, K., (2020) Novice principals' attitudes toward leadership, *International Journal of Leadership in support in their Education*, 23:5, 567-584
- Mahadat, M. (2020). *Problems faced by newly appointed school principals in Irbid Governorate schools from their point of view*, Unpublished Master's Thesis, Jordan: Yarmouk University.
- Mahjani, A. (2010). *Proposed model to prepare and qualify new secondary school principals in the Directorate of Assir in the light of new trends in the field of training* . Unpublished Master's Thesis: King Khalid University, Al-Baha, Ksa.
- Martorell, F., Heaton, P., Gates, S., & Hamilton, L., (2014). *Preliminary Findings from the new leaders for new school evaluation*. RAND-Education.
- Ministry of Education. (2018). **Strategic Plan 2018-2022**. Amman, Jordan.
- Oplatka I (2012) Towards a conceptualization of the early career stage of principalship: Current research, idiosyncrasies and future directions. *International Journal of Leadership in Education*, 15(2): 129–151.
- Pegram, M., (2020). *Impact of mentoring on novice school principals: A qualitative case study*. (Unpublished Doctoral Dissertation), American College of Education.
- Piggot-Irvine, E., and Youngs, H., (2011) Aspiring principal development program evaluation in New Zealand, *Journal of Educational Administration*, 49(5) 513-541.
- Rotter, J., (1990) Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable, *American Psychologist*, 45(4), 489-493.
- Sepuru, M., and Mohlakwana, M., (2020) The Perspective of beginner principals on their new roles in school leadership and management: A South African Case Study, *South African Journal of Education*, 40(2) 1-11.
- Slater, C., Garduno, J., and Mentz, K., (2018). Framework for principal preparation and leadership development: Contributions of the international study of principal preparation (ISPP), *Management in Education*, 23(3) 126-134.
- Zaher, M. (2019). *Current professional development strategies for new school principals based on the effective practice incentive (EPIC) and Community Model*. (Unpublished Master's thesis), Birzeit University , Birzeit. Palestine.