

## البحث الثالث

## دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة

د. محمد علي عاشور\*

د.رامي ابراهيم عبد الرحمن الشقران\*\*

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تعرّف دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري داخل المدرسة في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، كما تهدف الدراسة إلى معرفة وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية في دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري في المدرسة تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الأردنية في مديرتي التربية والتعليم للواء الرمثا ومديرية التربية والتعليم في إربد الأولى للعام الدراسي (٢٠٠٩-٢٠١٠)، والبالغ عددهم (١٩٢) مديراً ومديرة، وقد مثّلت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة. وقد تم استرجاع (١٥٦) من الاستبانات الموزعة، أي ما نسبته (٨١٪). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته اشتملت على (٦١) فقرة موزعة، على أربعة مجالات. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

\_\_ إن دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة جاء بدرجة كبيرة.

\_\_ جاء ترتيب مجالات الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على النحو التالي: دور المدير في التعامل مع الطلاب، تلاه دوره في التنظيم الإداري، ثم جاء دوره في التعامل مع المعلمين، في حين أخذ دوره في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي المرتبة الأخيرة.

\*كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، عمان، الأردن.

\*\*وزارة التعليم العالي، عمان، الأردن.

— عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور المدير في الإصلاح الإداري المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة، تعزى لمتغيرات الجنس أو المؤهل التعليمي أو سنوات الخبرة.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بضرورة العمل على توعية مديري المدارس بمهارات العمل، والمتغيرات في المهارات الضرورية التي يمكن أن تؤثر على العمل التربوي في المدارس، مثل التغير في مجال المعلوماتية والتكنولوجيا والاتصالات، وعقد دورات وبرامج تدريبية لمديري المدارس للقيام بأدوارهم بفعالية في التنظيم الإداري المدرسي، وكيفية التعامل مع الطلاب والمعلمين، وزيادة وعي مديري المدارس بأهمية التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي من أجل القيام بالإصلاح المدرسي المطلوب.

## ١- المقدمة وخلفية الدراسة:

يشهد العالم الكثير من التقدم العلمي والتكنولوجي والانفجار الثقافي والمعربي، والتحديات التي تفرضها طبيعة العصر، والتي أثرت في جميع مجالات الحياة وجوانبها: الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتربوية. ويمكن القول: إن نجاح المؤسسات التربوية يتوقف إلى حد كبير على الأفراد الذين يتولون مهمة القيادة والتوجيه فيها (أبو بكر، ٢٠٠٠). إذ أصبح من الضروري في العصر الحاضر أن يمتلك القائد الفعال في المنظمات المتعلمة القدرة على معرفة المنظمة بكافة مكوناتها وعلاقتها مع ما يحيط بها من المجتمع المحلي، وإن من أهداف التربية الحديثة السعي لتمكين القيادات التربوية في المدارس، بحيث تكون قادرة على التحقيق الأمثل للأهداف العامة للمدرسة وإحداث التغيير المطلوب والاستفادة من الثورة المعرفية (الحارثي، ٢٠٠٣).

ولقد أكدت الكثير من الدراسات الميدانية التربوية والمدرسية على أهمية دور المدير في نجاح مدرسته ووعيه بحاجاتها وأهدافها، وكذلك توفير الظروف الملائمة للعمل، وتحقيق جو مناسب من العلاقات الإنسانية، والتحفيز المناسب للمعلمين، ودفعهم نحو العمل الجماعي باستخدام التكنولوجيا لتعزيز أدائهم، ولكي تحقق المدرسة أهدافها يسعى المدير كذلك إلى تطبيق الأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة، وتطبيق مفهوم المدرسة العصرية احمد، (٢٠٠٠). ويواجه تطوير التعليم وتحديثه في وقتنا الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات، ومن أهمها وجود إدارة مدرسية حديثة ممثلة في مدير المدرسة القادر على إدارة مدرسته وتنظيمها بكفاءة واقتدار لمواجهة متغيرات العصر، كما ويتوقف نجاح المدرسة على مدى امتلاك المدير للمهارات القيادية التي تدفع بمدرسته كمنظمة متعلمة نحو التطوير والتجديد المستمر (صالح، ٢٠٠١).

وفي المدارس التي تحافظ على مستوى متقدم من التحصيل لطلابها يستغل المديرون وقتهم في العمل الميداني والعمل مع الجميع، كما يطبقون سياسة الباب المفتوح، ولا يعيشون في عزلة عن بقية العاملين في المجتمع المدرسي (البرادعي، ١٩٩٨). وقد بين بلاك (Black, 1997) أن هؤلاء المديرين يسهل الوصول إليهم، ويتمتعون بشخصية مرحة، مما يشعر الجميع في المجتمع المدرسي بالارتياح في التعامل معهم، ويخصصون وقتاً كافياً لزيارة الصفوف والتفاعل مع المعلمين والطلاب.

ويسهم مدير المدرسة الناجح أيضاً في إيجاد جو مدرسي يساعد على التعلم والتعليم، كما أن المديرين الفاعلين لديهم القدرة على إيجاد جو مدرسي يكون فيه التحصيل الأكاديمي بدرجة عالية، كما أنهم يقدمون الدعم الإداري اللازم للمعلمين لتحقيق هذا الهدف (الرفاعي، ٢٠٠١).

لقد وجد أن المديرين الفاعلين كما أشار إليهم بلاك (Black, 1997) يعززون ثقافة المجتمع وتقاليده من خلال الاحتفالات والمناسبات المدرسية المختلفة، كما يدعمون وينظمون الأنشطة والاحتفالات المدرسية التي تحترم تقاليد وعادات المجتمع المحلي. وتأكيداً على ذلك فقد جاءت دراسة ماناسي (Manassee, ٢٠٠٣) التي هدفت إلى تعرّف دور مديري المدارس في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي،

وشملت (٣٠٠) مدرسة متوسط حكومية في منطقة كلنتون كاونتي في ولاية نيويورك، بعد أن جرى استطلاع آرائهم عن طريق موقع الكتروني صمم لهذه الغاية، وقد خلصت الدراسة إلى أن المديرين الفاعلين هم أقدر على تحسين هذه العلاقة بخلاف نظرائهم المديرين العاديين، كما أنهم يكرسون جزءاً من وقتهم لإشراك أفراد المجتمع المحلي في البرامج والأنشطة التعليمية والمدرسية المختلفة.

## ٢- الدراسات السابقة:

### ١-٢- الدراسات العربية:

- وقد أجرى صالح (٢٠٠١) دراسة هدفت إلى تعرّف دور مدير المدرسة في مواجهة الاحتياجات التربوية للمدرسة في محافظة إربد، إذ شملت عينة الدراسة جميع مديري المدارس في مديريات تربية إربد والبالغ عددهم (٤٢٠) مديراً ومديرة، مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، وقد توصلت إلى أن دور مدير المدرسة كان بدرجة متوسطة.

- وقد قام ملحم (٢٠٠٠) بدراسة بعنوان "مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره في مجالس الآباء والمعلمين من وجهة نظر المدير والمعلمين وأولياء الأمور"، والتي أجريت في محافظة إربد في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٦٢) مديراً ومديرة و(١٤٦) معلماً ومعلمة و(٢٧٢) ولي أمر، وقد دلت نتائج الدراسة إلى أن أعلى درجة لممارسة مدير المدرسة هي مجال الأنشطة، وأدنى درجة كانت في مجال تبادل الزيارات بين المعلمين وأولياء الأمور.

- وفي دراسة الدرادكة (٢٠٠٠) بعنوان "دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين"، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٤) معلماً ومعلمة، و أظهرت النتائج أن التباين في الأدوار يكون واضحاً في الأنشطة الاجتماعية أكثر، وأخيراً الأنشطة العامة تليها الأنشطة المعرفية، وأخيراً الأنشطة الرياضية.

### ٢-٢- الدراسات الأجنبية:

- وأجرى بورو Burrow (1991) دراسة بعنوان "القيادة التعليمية لمديري المدارس الابتدائية: الدور المثالي والممارسة الفعلية"، في آيداهو في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت إلى بيان طبيعة الدور الذي يمكن أن يمارسه المدير في الإصلاح المدرسي، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٥) مدير مدرسة ابتدائية، كشفت النتائج إلى أن أكثر المسؤوليات أهمية هي القدرة على إدارة الوقت في تنظيم علاقة المجتمع المحلي بالأنشطة التعليمية المختلفة.

- أما دراسة كالدويل Caldwell (1992) فقد هدفت إلى تحديد مدى التغيير في دور مدير المدرسة الحكومية في أستراليا، إذ استخدمت الدراسة الاستبيان، واشتملت على خمسة مجالات وأسئلة مفتوحة، وبلغ عدد المدارس التي شملتها العينة (٨٠) مدرسة، وقد توصلت إلى أن مجال المدير الفعال الذي يمتلك الرؤية في وضع الأهداف وتحديد الحاجات المدرسية في المرتبة الأولى، وجاء مجال الأوليات في صنع السياسة

والتخطيط في المرتبة الثانية، كما كان من أهم مقترحات المدير في الإصلاح المدرسي هو استعداد المدير للتغيير في ضوء مهارات العمل التعليمية وخاصة تكنولوجيا التعليم، إضافة إلى استعداد المجتمع المدرسي لتقبل إحداث التغيير المطلوب.

- وفي دراسة بيرغ Berg (1993) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في ولاية مينيسوتا الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢) مدرسة حكومية ثانوية، توصلت الدراسة إلى أن (٥٣٪) من أفراد عينة الدراسة يطبقون النمط القيادي الذي يهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية المختلفة، مما ينعكس بشكل إيجابي على إجراء التحسينات المطلوبة على العملية التعليمية في المدرسة.

- وبيّن فريتاس Freitas (1993) في دراسته التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ التنظيمي في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، واشتملت على (١٥٠) مدرسة متوسطة، إذ استخدم أسلوب استطلاع الآراء على موقع إلكتروني صمّم لهذا الغرض، و قد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين النمط القيادي للمدير والمناخ التنظيمي المدرسي، وانعكاس ذلك على زيادة استعداد المعلمين والتزامهم بالتغيير الذي يتوافق مع مهارات العمل التربوية. والمدير لفظ يعبر عن توقعات عالية للطلاب، وهو جزء من الرؤية التي توجه المدارس ذات التحصيل العالي إضافة إلى كونه عنصراً بالغ الأهمية في حد ذاته.

- فقد وجد آدموندز Edmonds (2004) أن المدارس ذات التحصيل العالي يرجع نجاحها إلى تفاعل المديرين مع جميع الطلاب وتحقيق طموحاتهم التعليمية. ويقول تيلور (Taylor, 2000) ليس من شيء يمكن أن يحسن من تحصيل الطالب لذاته أفضل من النجاح الأكاديمي، وإن تنظيم ذلك النجاح هو التزام جيد من المعلم، وإن أي توقعات عكس ذلك تسبب لهم الإحباط وتقلل من مستوى تحصيلهم التعليمي.

- وقد خلصت دراسة بارتل Bartell (1999) التي هدفت إلى تعرّف مديري المدارس المتميزة، وأثر ذلك على الجو الاجتماعي، إذ استخدم الباحث الأسلوب الاستطلاعي على (٣٥٠) مدرسة في منطقة نيويورك التعليمية، إلى أن المدرسة الفاعلة يسودها جو اجتماعي إيجابي، ويشعر الطلاب والمعلمون بالرضا والسعادة، كما يشعر جميع العاملين بالارتياح بالعمل بروح الفريق.

- لقد وجدت دراسة ديف Davis (2002) التي هدفت إلى تعرّف العلاقة بين مديري المدارس ذات التحصيل العالي ورضا الإباء والمجتمع المحلي عن الأداء المدرسي، والتي شارك فيها (٣١) مديراً و(٢٥٤) معلماً يمثلون مدارس ابتدائية ومتوسطة في مدينة نيويورك وضواحيها، أن مديري المدارس ذات التحصيل العالي يكرسون وقتاً كبيراً للتعامل مع الآباء والمجتمع المحلي أكثر من زملائهم مديري المدارس ذات التحصيل المتدني.

- وقد خلصت دراسة شورتش Sheurich (2003) التي هدفت إلى تعرّف اتجاهات قادة المدارس الناجحة، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٧) مديراً ومديرة في إحدى المناطق التعليمية في ولاية كاليفورنيا، إلى أن مجال المتعلق بالمدرسة وعلاقتها بالمجتمع ولخدمته قد احتل المرتبة الأولى، وتلاه مجال الآباء هم شركاء حقيقيون في العملية التعليمية في تعليم أبنائهم.

- أما فيما يتعلق بالمشاركة في القيادة وصنع القرار وتمكين العاملين، فهناك دراسة بليز وبلير Blasé and Blasé (1994) التي هدفت إلى تعرّف دور المدير في تمكين العاملين والمشاركة في صنع القرار، والتي أحرقت في مدارس ولاية ميزوري الأمريكية، حيث اشتملت عينة الدراسة على (٣٨٠) مديراً ومديرة، وتوصلت إلى أن المدير الناجح هم الذين حققوا مستويات عالية من التمكين للمعلمين والموظفين العاملين معهم، من خلال إشراكهم في صناعة القرارات مما انعكس بشكل إيجابي على الأداء المدرسي وتحصيل الطلبة.

- كما وجدت دراسة كوتون Cotton (1998) التي هدفت إلى بيان دور المديرين في تعزيز أداء المعلمين، إذ اشتملت عينة الدراسة على (١٢٣) معلماً ومعلمة في المدارس المتوسطة في ولاية نبراسكا الأمريكية، أن دور المدير في تقديم الدعم المادي والمعنوي للمعلمين زاد من أدائهم وعزز من علاقتهم مع مديري مدارسهم.

- كما وجدت دراسة جولت ولوفتون Gullat and Lofton (2004) التي هدفت إلى بيان دور المدير أيضاً في دعم المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٧) معلماً ومعلمة في المدارس المتوسطة في ولاية تنسي الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس التي نجحت في العمل الإداري أعطت للمعلمين الحرية في المشاركة في السلطة واتخاذ القرارات، خاصة فيم يتعلق بالمناهج الدراسية وعملية التعليم. وحتى تكون المدرسة ناجحة فقد وجدت دراسة بترسون وكوك ووارن (Pateerson, Gok and Warren, 2005) التي هدفت إلى تعرّف الإدارة المدرسية الناجحة، واشتملت على (٥٠) مدرسة متوسطة في ولاية مينوسوتا الأمريكية، أن عملية المشاركة واللامركزية في صناعة القرار تحتاج إلى قيادة مدرسية ناجحة، وتمتلك رؤية تعليمية مشتركة للمدرسة، وكذلك العمل ضمن فرق عمل فاعلة.

- يقول بيرج Berg (1993) أن مدير المدرسة الفاعل يؤدي دوراً محورياً في عملية التحسينات التي تجري في مجال المناهج المدرسية وعملية التعليم في مدرسته. ويقوم بتوجيه عملية التعليم والتنظيم المدرسي، ومتابعة سلوك الطلاب، وإشراك المعلمين وأولياء أمور الطلاب في جميع جوانب العمل المدرسي، وذلك لتحقيق مستويات عالية من النجاح الأكاديمي ضمن بيئة عمل إيجابية للجميع.

- كما وبينت دراسة بامبرج واندروز Bamburg and Andrews (1991) التي هدفت إلى تعرّف دور المدير في إجراء التغيير المناسب في العملية التعليمية، حيث شملت عينة الدراسة (٢٥٩) مدرسة ثانوية في ولاية اوهايو الأمريكية، أن مدير المدرسة الفعال يناقش الأمور التعليمية مع المعلمين ويشركهم في صناعة القرارات.

وبشكل عام فإن كل سياسة جديدة في المدرسة من مديرها تحتاج إلى إصلاحات إدارية جديدة، ويجب أن تركز على أمرين اثنين (الحارثي، ٢٠٠٣) هما:

- التأثير في الأفراد (معلمون وإداريون).

- التأثير في الوضع التنظيمي للمدرسة.

**التأثير في الأفراد:** ويكون ذلك عن طريق إعادة النظر بوظيفة تنشيط الأفراد وإدارة الموارد البشرية، والتي تهتم بإجراءات التكوين والإعداد والتأهيل والتحفيز والتقييم لهم.

وتهدف عملية التأثير في الأفراد إلى: التأثير في العادات والقيم من أجل زيادة الكفاءة وتحسين مناخ العمل في المدرسة، وقد يستدعي ذلك عودة الأفراد والمديرين الناجحين إلى قاعة الدرس بقصد تطوير المهارات، وتغيير بعض العادات وتحسين العلاقات بين الأفراد. من أجل تحسين مناخ العمل وقبول الأفراد للتغيرات التي تحدث وعدم مقاومة التغيير، وأن مصلحتهم سوف تتحقق أيضاً من خلال تحقيق مصلحة الجهة التي يعملون خلالها.

**التأثير في الوضع التنظيمي للمدرسة (طرخان، ١٩٩٩؛ كنعان، ١٩٩٩):**

ويتحقق ذلك من خلال إعادة تنظيم مبادئ الإدارة، وخاصة ما يتعلق منها بالتنظيم العلمي للعمل، ومن العناصر التنظيمية التي يعاد النظر بها عند إعادة تنظيم المدرسة:

- الهيكل التنظيمي الرسمي.

- تقسيم العمل.

- التخصص الإداري لجميع الوظائف.

- إعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.

- درجة المركزية واللامركزية.

- مسألة تفويض السلطة.

- التنظيم العام وحجم الوحدات.

- الأنظمة والأجراءات التي تحرك الهيكل التنظيمي.

- أنظمة الاتصالات والمعلومات والتعاون.

- تنظيم عملية التخطيط والتنشيط والرقابة واتخاذ القرارات.

إن المدرسة الناجحة هي التي تسعى لتحقيق أهدافها بصورة فاعلة، وتكون قادرة على التكيف مع مهارات العمل التي تواجه العملية التعليمية مثل: تكنولوجيا التعليم والاتصالات والوعي بمجالات ومتطلبات المعلمين والطلاب لمساعدتهم على التكيف والاستفادة من هذه المتغيرات، لن تحقق ذلك إلا من خلال توفر قيادة مدرسية واعية وقادرة على وضع رؤية وتصور واضحين لجميع جوانب العملية التربوية، وتقدم الحوافز اللازمة للعاملين لحثهم على العمل الجماعي، وتوثق الصلة بين الأفراد، وتتيح الفرصة أمامهم



لتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم، وتمتلك القدرة على التعامل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي بشكل يتفق مع التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في العصر الحاضر (صالح، ٢٠٠١؛ العميرة، ١٩٩٩).  
وتعيش المجتمعات التعليمية مرحلة من الانفتاح بشكل ملفت للنظر في مختلف مجالات الحياة، إذ أصبح اليوم متداخلاً ومتشابكاً إلى أبعد الحدود، تلاشت فيه الحدود والمسافات، وأصبح لكل حدث معاصر انعكاسات مباشرة على العالم أجمع، بحيث أوشك الفاصل الزمني بين الحاضر والمستقبل في هذه الأيام أن يصبح فاصلاً افتراضياً، وأصبح تقدم الأمم اليوم رهناً بقدرتها على تصور المستقبل والإعداد له والتخطيط للقائه. كما عملت التطورات العلمية والمعرفية والحياتية الكبرى التي شهدها القرن العشرون على تعميق الوعي بعالمية العالم وبوحدته، ودفعت الإنسان إلى التخلي تدريجياً عن محليته وتقليديته وتقوقعه وربطته ببعديه الإنساني والعالمي (الحارثي، ٢٠٠٣). وازداد إحساس الإنسان في هذا العصر بأنه جزء من عالم أعم وأشمل من عالمه الخاص، وأنه يرتبط بالآخرين بروابط إنسانية وتاريخية ومؤسسية، وأنه يحمل ذاكرة وتجارب حياتية ووجودية مشتركة، وازداد الإحساس في هذا العصر بأن مشاكل الإنسان هي مشاكل عالمية. فالجميع بلغ اليوم عصر عالمية التفكير، وعالمية الحضارة، وعالمية الحرب والسلام، وعالمية العلم والمعرفة، وعالمية الأزمات (Davis, 2002).

إن التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة المدرسية تختص بالتحديات السياسية، والتحديات الاقتصادية، والتحديات الثقافية والاجتماعية، والتحديات الإعلامية، وتحدي الديمقراطية والعولمة، وهذه جميعها لها انعكاس على الدور الإصلاحي للمدير في مؤسسته التربوية، ونظراً لغياب الدراسات العلمية التي تتناول دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء مهارات العمل المعاصرة جاءت هذه الدراسة لتعرف ذلك، واقتراح الحلول العلمية اللازمة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبيان دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل العالمية المعاصرة من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة إربد.

### ٣- مشكلة الدراسة:

لقد شهد العالم مؤخراً كثيراً من التغيرات والتطورات التي شملت جوانب الحياة كافة، سواء أكانت السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية والإدارية، وكان من أهم مظاهر هذا التغير والتطور التفجر المعرفي والتكنولوجي والسكاني والذي فرض بدوره على المؤسسات في مختلف المجالات السابقة أن تخطط وتتخذ القرار المناسب والحكيم الذي يتلاءم مع هذه التغيرات، كما أن تلك المستجدات والمتغيرات الحديثة قد أوجبت على وزارة التربية والتعليم الأردنية أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط المستقبلي، وقامت الوزارة بإقرارها ضمن برامجها، ولكن لم يتم التأكد من مدى تطبيقها من قبل مديري المدارس في الميدان. وتعدّ المدرسة الركن الأساس التي يقوم مديرها بتحمل المسؤولية وتسخيرها لخدمة أهدافها وأهداف المجتمع المحلي، من خلال امتلاكه القدرة والمهارة على التعامل مع المتغيرات الجديدة واتخاذ القرارات السليمة والمناسبة والقدرة على تسخير كل ذلك من أجل تحقيق الأهداف التعليمية التربوية، ومن هنا جاءت هذه

الدراسة لتعرّف الدور الذي يمكن أن يقوم به مدير المدرسة في الإصلاح الإداري المدرسي في ضوء متغيرات ومهارات العمل المعاصرة الواجب امتلاكها ومن وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم.

#### ٤- أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور مدير المدرسة في إصلاح مدرسته، في ضوء مهارات العمل والمتغيرات المعاصرة، كما هدفت إلى تعرّف وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري المدرسي تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

١- ما دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة ، من وجهة نظر المديرين أنفسهم ؟

٢- التعرف فيما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) في دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

#### ٥- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- بيان ما يمكن أن يقوم به مدير المدرسة في مجال الإصلاح الإداري المدرسي، في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة مثل الثورة المعرفية و التكنولوجيا والاتصالات.

- تسليط الضوء على ما يمكن القيام به من المخططين التربويين وصناع القرار في إعداد وتدريب مديري المدارس، وتهيئتهم للاطلاع على ما يستجد في العمل التربوي للقيام بالإصلاح المدرسي المطلوب.

- تعريف مديري المدارس بالأدوار التي يمكن القيام بها في مدارسهم في الإصلاح التربوي، وخاصة ما يتعلق بالإدارة المدرسية، وكيفية التعامل مع الطلاب والمعلمين وجميع العاملين في المدرسة، وكذلك كيفية التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

#### ٦- مصطلحات الدراسة:

- المدارس: هي المدارس الحكومية التي تضم طلبة الصفوف من الأول الابتدائي إلى العاشر الأساسي، وفقاً لقانون التربية والتعليم رقم (٣) لعام ١٩٩٤ في الأردن.

- مهارات العمل: المهارات والمعارف اللازمة لمدير المدرسة، والتي رافقت تقدم الزمن وأثرت على كافة مناحي الحياة، والتي طرأت على العالم مثل مهارات ثورة المعرفة والمعلومات والتقدم التكنولوجي والمهارات القيادية ومهارات التعامل مع متلقي الخدمة.

- الإصلاح الإداري المدرسي: البرامج الجديدة والتغييرات والتعديلات التنظيمية والإدارية والهيكلية المخطط لها في عملية التدريس والتعليم والإدارة والعلاقة مع المحيط والتي تختلف عن الممارسات القائمة، أو هي تطوير أفكار وطرق جديدة في التربية والإدارة.

## ٧- الطريقة والإجراءات:

### ٧-١- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية الأردنية في مديرتي التربية والتعليم للرمثا وإربد الأولى للعام الدراسي (٢٠٠٩-٢٠١٠)، والبالغ عددهم (١٩٢) مديراً ومديرة، وقد مثلت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة. وقد تم استرجاع (١٥٦) من الاستبانات الموزعة أي ما نسبته (٨١٪). وقد تم اختيار العينة قصدياً لقرها من عمل الباحثين. والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة.

#### جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٦١	٣٩,١
	أنثى	٩٥	٦٠,٩
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٥	٢٢,٤
	بكالوريوس + دبلوم	٨٨	٥٦,٤
	ماجستير فأكثر	٣٣	٢١,٢
سنوات الخبرة	(١-٥) سنوات	٣٨	٢٤,٤
	(٥-١٠) سنوات	٣١	١٩,٩
	١٠ سنة فأكثر	٨٧	٥٥,٨
المجموع		١٥٦	٪١٠٠

### ٧-٢- أداة الدراسة:

جرى بناء أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة في موضوع الإدارة المدرسية والإصلاح المدرسي، ومهارات العمل العالمية ثم عرضها على ٢٠ محكماً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة آل البيت والجامعة الهاشمية، وتم الأخذ بملاحظاتهم من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة لبعض الفقرات، وكذلك مدى انتماء الفقرات للمجالات المحددة.

وقد عقد الباحثان لقاءات عدة مع بعض المحكمين للاستفسار منهم حول بعض الفقرات، وتمت إعادة

صياغة بعضها وحذف بعض الفقرات التي أجمع (٨٠٪) من المحكمين على حذفها أو تعديلها، وذلك للتعرف على دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل. وقد تم توزيع الفقرات على أربعة مجالات هي: دور المدير في التنظيم الإداري ويضم (١٦) فقرة، ومجال دور المدير في التعامل مع المعلمين، ويضم (١٥) فقرة، ومجال دور المدير في التعامل مع الطلاب ويضم (١٥) فقرة، ومجال دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي ويضم (١٥) فقرة. وقد اعتمد الباحثان مقياساً خماسياً وفقاً لتدرج ليكرت لقياس تصورات المديرين والمديرات لدور المدير في الإصلاح المدرسي وهو: (بدرجة كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً) وأعطيت له الأوزان التالية: (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي. وللتأكد من ثبات الأداة قام الباحثان بتطبيقها على عدد من المديرين من خارج عينة الدراسة بلغ (١٥) فرداً، وتمت إعادة التطبيق بعد فترة زمنية، وتم استخراج معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة، وتم احتساب معامل (كرونباخ ألفا)، فقد بلغ للمجال الأول (٠.٧٩)، والمجال الثاني (٠.٧٨)، والمجال الثالث (٠.٨٢)، والمجال الرابع (٠.٨٦)، وللأداة ككل فقد بلغ (٠.٨٣) وهو مقبول لغايات إجراء الدراسة.

### ٧-٣- المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول: ما دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة؟ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وللإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) في دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟ تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (MANOVA).

### ٨- نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض للنتائج وفقاً لأسئلة الدراسة:

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة؟"  
وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات ككل، ثم لفقرات كل مجال كما هو مبين في جدول (٢).

#### جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٠	٠٣	دور المدير في التعامل مع الطلاب	٤,٣٤	٠,٤٦
٢٠	٠١	دور المدير في التنظيم الإداري	٤,٣٠	٠,٤١

٠,٣٩	٤,٢٧	دور المدير في التعامل مع المعلمين	٢.	٣.
٠,٥٨	٣,٩٢	دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي	٤.	٤.
٠,٤٠	٤,٢١	الكلية		

يتضح من الجدول ( ٢ ) ما يلي:

جاءت المتوسطات الحسابية لمجالات أداة الدراسة ما بين (٤,٣٤ - ٣,٩٢)، أي أنها تعكس جميعها درجة (كبيرة) لدور المدير في الإصلاح الإداري المدرسي، وقد جاء المجال " دور المدير في التعامل مع الطلاب" بمتوسط حسابي (٤,٣٤)، تلاه مجال " دور المدير في التنظيم الإداري " بمتوسط حسابي (٤,٣٠)، ثم تلاه مجال " دور المدير في التعامل مع المعلمين" بمتوسط حسابي (٤,٢٧)، واحتل مجال " دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٢). وبعد ذلك حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات الأداة وحده وعلى النحو التالي:

مجال التنظيم الإداري : يتضمن جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال.

#### جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول مرتبة تنازلياً  
دور المدير في التنظيم الإداري"

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٠.	٠٥	أعمل على استقرار النظام الإداري في مدرستي.	٤,٦٩	٠,٥٢
٢٠.	٠٣	أعمل على التكامل والتنسيق بين أجزاء النظام الإداري للمدرسة.	٤,٥٤	٠,٥٦
٣٠.	٠١٣	أهتم بمظهري بحيث يتلاءم مع عملي.	٤,٥٣	٠,٧١
٤٠.	٠١٦	أحرص على متابعة وتقويم العملية التعليمية في مدرستي.	٤,٥٣	٠,٥٨
٥٠.	٠١٢	أنظم الأعمال اليومية والأسبوعية وأجزها حسب الأولوية.	٤,٥٠	٠,٦٦
٦٠.	٠١٥	أحرص على توفير وسائل ومتطلبات العملية التعليمية.	٤,٤٤	٠,٦٧
٧٠.	٠٢	أكيف عملية الإدارة حسب المتغيرات المحيطة ومهارات العمل.	٤,١٤	٠,٦٧
٨٠.	٠٩	أخذ قرارات مدروسة وجريئة.	٤,٤٠	٠,٦٣
٩٠.	٠٧	أدرس وأحلل المشكلات وأضع الحلول المناسبة لها.	٤,٣٩	٠,٩٥
١٠٠.	٠١	أضع الأهداف والخطط للبرامج المدرسية الحالية والمستقبلية.	٤,٣٨	٠,٦٨
١١٠.	٠٤	أستخدم قنوات اتصال إدارية هادفة ومتنوعة.	٤,٣٣	٠,٦٥
١٢٠.	٠٨	أتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	٤,٢٩	٠,٧٣

١٣.	٠.١٤	أعقد اجتماعات دورية لتفعيل دور المدرسة كمؤسسة للتطوير التربوي.	٤,٢٠	٠,٧٨
١٤.	٠.٦	أطلع على البحوث والدراسات الجديدة في مجال عملي واستفيد منها.	٣,٨٠	٠,٧٩
١٥.	٠.١١	استخدم أساليب ابتكارية جديدة في مجال الإدارة المدرسية	٣,٣٧	٠,٧٩
١٦.	٠.١٠	أستخدم وسائل تكنولوجيا التعليم الحديثة في المدرسة.	٣,٦٧	٠,٩٣
		المتوسط الحسابي العام للمجال	٤.٣٠	

يتضح من الجدول (٣) ما يلي:

أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (٤,٦٩ - ٣,٦٧) بانحراف معياري تراوح بين (٠,٥٢ - ٠,٩٣)، وجاءت الفقرة "أعمل على استقرار النظام الإداري في مدرستي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٦٩) ويقابل درجة (كبيرة جداً)، وجاءت الفقرة "أستخدم وسائل تكنولوجيا التعليم الحديثة في المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٧) ويقابل درجة (كبيرة)، كما يتضح أن العبارات الخمس الأولى عكست درجة (كبيرة جداً) لدور المدير في التنظيم الإداري، وعكست العبارات من (٦-١٦) دوراً يقابل درجة (كبيرة). وقد جاء المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال (٤.٣٠) ويقابل درجة (كبيرة) لدور المدير في التنظيم الإداري. مجال دور المدير في التعامل مع المعلمين. يتضمن الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال.

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المجال الثاني مرتبة تنازلياً "دور المدير في التعامل مع المعلمين"

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	٠.٢٣	أوفر أجواء ودية بيني وبين المعلمين.	٤,٧٦	٠,٥٠
٢.	٠.٢٨	أشارك المعلمين في مناسباتهم الشخصية والاجتماعية .	٤,٦٤	٠,٦٧
٣.	٠.٢٤	أحرص على تزويد المعلمين بالمعلومات والتعليمات الواردة من المستويات الإدارية العليا .	٤,٦٠	٠,٦١
٤.	٠.٣٠	أصغي للمعلمين وأقبل آراءهم بروح طيبة .	٤,٦٠	٠,٥٨
٥.	٠.١٧	أحدد الأدوار والمسؤوليات للمعلمين حسب معايير تربوية هادفة .	٤,٤٥	٠,٦٧
٦.	٠.١٩	أوفر مناخاً جيداً للمعلمين يساهم في تحفيزهم على الإبداع والتميز .	٤,٤٢	٠,٦٧
٧.	٠.٢٧	أحرص على إشراك المعلمين في دورات تدريبية	٤,٣٤	٠,٧٥

		ومشاغل تربوية لتأهيلهم.		
٠,٦٩	٤,٢٤	أعمل على تطوير أساليب التدريس لدى المعلمين .	٢٠.	٨٠.
٠,٧٣	٤,١٩	أحرص على أن يكون لكل معلم دور في تحمل مسؤولية الإدارة في المدرسة.	٣١.	٩٠.
٠,٧٤	٤,١٨	أستخدم أساليب تحفيز ذاتية مختلفة مع المعلمين لتحقيق أداء متميز .	٢١.	١٠٠.
٠,٩٩	٤,١٦	أستغل أخطاء المعلمين كفرصة لتوجيههم بدلاً من استخدامها كفرصة لعقابهم.	٢٦.	١١٠.
٠,٧٣	٤,١٣	أعقد اجتماعات دورية مع المعلمين للنظر في مشكلاتهم وأضع الحلول المناسبة لها.	١٨.	١٢٠.
٠,٦٧	٤,١٢	أشجع المعلمين على استخدام مفاهيم النقد الذاتي والمراقبة الذاتية في عمليات التقييم عندهم.	٢٩.	١٣٠.
٠,٩٢	٣,٦٥	أعمل على تنظيم لقاءات بين المعلمين ومتخصصين تربويين .	٢٢.	١٤٠.
١,٠٩	٣,٦٢	أستخدم أساليب العقاب و الثواب مع المعلمين وفقاً للقوانين والأنظمة.	٢٥.	١٥٠.
	٤,٢٧	المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال		

يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

تبين النتائج بان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (٤,٧٦ - ٣,٦٢) بانحراف معياري تراوح بين (٠,٥٠ - ١,٠٩)، "إذ جاءت الفقرة" أوفر أجواء ودية بيني وبين المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٦) ويقابل درجة (كبيرة جداً)، وجاءت الفقرة " أستخدم أساليب العقاب و الثواب مع المعلمين وفقاً للقوانين والأنظمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٢) ويقابل درجة (كبيرة).

مجال دور المدير في التعامل مع الطلاب: يتضمن الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال.

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المجال الثالث مرتبة تنازلياً "دور المدير في التعامل مع الطلاب"

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٠.	٣٣	أكرس جهدا لرفع مستوى أداء الطلاب الأخلاقي والعلمي.	٤,٦٧	٠,٥٣
٢٠.	٣٢	أنظر إلى الطلبة نظرة تقدير واحترام.	٤,٦٠	٠,٥٤
٣٠.	٣٤	أشجع الطلاب على التنافس الحر والهادف.	٤,٥٩	٠,٦٢

٠,٦٠	٤,٥٩	أوجه الطلاب إلى الانضباط الذاتي والنظام.	٤١	٤.
٠,٦٩	٤,٤٢	أحرص على مساعدة الطلاب وحل مشكلاتهم.	٤٤	٥.
٠,٨١	٤,٣٨	أحرص على توفير الخدمات الصحية للطلاب.	٤٥	٦.
٠,٦٩	٤,٣٤	أحرص على تقويم أداء وجهد الطلاب العلمي والثقافي.	٣٥	٧.
٠,٦٨	٤,٣١	أشجع الطلاب على العمل الجماعي المنظم.	٣٩	٨.
٠,٦٩	٤,٣٠	أنمي مهارات الطلاب وقدراتهم الإبداعية، بدعمها وتشجيعها وإظهارها.	٤٢	٩.
٠,٧٣	٤,٢٤	أشرف على الأنشطة الجماعية التي يقوم بها الطلاب مع المعلمين.	٣٦	١٠.
٠,٧٢	٤,٢١	أتابع وضع خطط علاجية لضعف الطلاب من المعلمين.	٣٨	١١.
٠,٦٦	٤,٢٠	أحرص على تنمية الجانب الفكري لدى الطلاب.	٤٠	١٢.
٠,٨١	٤,١٩	أحرص على استخدام الحوافز المادية والمعنوية مع الطلاب المتفوقين و المبدعين.	٣٧	١٣.
٠,٧٩	٤,١٠	أنشر الوعي عند الطلاب حول مشكلات البيئة المحلية.	٤٦	١٤.
٠,٨٣	٤,٠٤	أشجع الطلاب على المساهمة في خدمة المجتمع المحلي.	٤٣	١٥.
	٤,٣٤	المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال		

يتضح من الجدول(٥) ما يلي:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (٤,٦٧ - ٤,٠٤) بانحراف معياري تراوح بين (٠,٥٣ - ٠,٨٣)، إذ جاءت الفقرة "أكرس جهداً لرفع مستوى أداء الطلاب الأخلاقي والعلمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٦٧) ويقابل درجة (كبيرة جداً)، في حين جاءت الفقرة "أشجع الطلاب على المساهمة في خدمة المجتمع المحلي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٠٤) ويقابل درجة (كبيرة). وقد أظهرت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال دور المدير في التعامل مع الطلاب ما يلي: مجال دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي. يتضمن الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال.

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المجال الرابع مرتبة تنازليا "دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي"

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١.	٠,٥٧	أحرص على اطلاع أولياء الأمور على مستويات أبنائهم التعليمية.	٤,٦٠	٠,٦٠
٢.	٠,٦٠	أقوم بتوعية أولياء الأمور بأفضل السبل التربوية في تعديل سلوك أبنائهم.	٤,٥٣	٠,٦٩



٠,٧١	٤,٢٩	أحرص على متابعة فعاليات مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة .	٠.٥٨	٣.
٠,٧٨	٤,٢٢	أشجع المبادرات الفردية من المجتمع المحلي لخدمة المدرسة.	٠.٤٩	٤.
٠,٧١	٤,١٤	أسعى إلى تعزيز روح العمل التطوعي لدى المعلمين وأحفزهم لخدمة المجتمع المحلي.	٠.٦١	٥.
٠,٧٨	٤,١٣	أتعرف على إمكانيات البيئة المحلية .	٠.٤٧	٦.
٠,٨٠	٤,٠١	أحدد أوجه التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.	٠.٥٠	٧.
٠,٩٤	٣,٩٧	أستفيد من إمكانيات البيئة المحلية لخدمة المدرسة.	٠.٤٨	٨.
١,٠٠	٣,٩٢	أستغل المناسبات الدينية والوطنية لبناء وتوثيق الصلة مع أبناء المجتمع المحلي.	٠.٥٦	٩.
٠,٩٦	٣,٨١	أقوم بعقد لقاءات مع أولياء الأمور لتغيير المفاهيم السلبية في المجتمع .	٠.٥٥	١٠.
٠,٨٤	٣,٨١	أخطط وأنسق الجهود للربط بين مناهج المدرسة والبيئة المحلية.	٠.٥٩	١١.
١,٠٢	٣,٥٦	أشرك أبناء المجتمع من ذوي الخبرات والمعارف في تعزيز فعاليات المدرسة ودعمها.	٠.٥٤	١٢.
٠,٣١	٣,٤٠	أوظف المرافق المدرسية كالمكتبة والملاعب لخدمة المجتمع المحلي.	٠.٥١	١٣.
١,٠٠	٣,٣٩	أنظم حملات طلابية للمشاركة في تجميل وتطوير البيئة المحلية.	٠.٥٢	١٤.
١,٠٠	٣,١٥	أتيح الفرصة لأبناء المجتمع المحلي للمشاركة في تقييم برامج المدرسة .	٠.٥٣	١٥.
	٣,٩٢	المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال		

يتضح من الجدول (٦) ما يلي:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (٤,٦٠-٣,١٥) وانحراف معياري تراوح بين (٠,٦٠-١,٠٠) فجاءت الفقرة " أحرص على اطلاع أولياء الأمور على مستويات أبناءهم التعليمية" بمتوسط حسابي (٤,٦٠) ويقابل درجة (كبيرة جداً) وانحراف معياري (٠,٦٠)، واحتلت الفقرة " أتيح الفرصة لأبناء المجتمع المحلي المشاركة في تقييم برامج المدرسة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٥) ويقابل درجة (متوسطة) وانحراف معياري (١,٠٠)، وقد أظهرت فقرات هذا المجال دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي ما يلي:

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) في دور مدير المدرسة في الإصلاح الإداري المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة و المؤهل العلمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية و تحليل التباين الثلاثي، لكل من متغير الجنس و المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ويبين جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والمجال الكلي وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة في ضوء متغير الجنس

المجال	ذكر		أنثى	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دور المدير في التنظيم الإداري	٤,٢٦	٤,٤٠	٤,٣٣	٠,٣٩
دور المدير في التعامل مع المعلمين	٤,٢٨	٠,٣٦	٤,٢٦	٠,٤٢
دور المدير في التعامل مع الطلاب	٤,٣٢	٠,٤٠	٤,٣٦	٠,٥٠
دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي	٣,٩٥	٠,٥٣	٣,٩٠	٠,٦١
الكلي	٤,٢٠	٣,٨	٤,٢٢	٠,٤٢

يشير جدول (٧) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي للذكور بلغ (٤,٢٠) أي بدرجة (كبيرة) أما المتوسط الحسابي الكلي للإناث فقد بلغ (٤,٢٢) وبدرجة كبيرة أيضاً، وعلى مستوى المجالات فقد حصل مجال دور المدير في التعامل مع الطلاب على متوسط حسابي (٤,٣٢) بالنسبة للذكور، بينما حصل هذا المجال على متوسط أعلى عند الإناث، إذ بلغ (٤,٣٦)، في حين حصل مجال دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي على أقل متوسط حسابي لدى الذكور والإناث وبلغ على التوالي (٣,٩٥) و (٣,٩٠).

ويبين جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والمجال الكلي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة في ضوء متغير المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس		بكالوريوس + دبلوم		ماجستير فأكثر	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دور المدير في التنظيم الإداري	٤,٣٤	٠,٢٩	٤,٣٤	٠,٤٣	٤,١٧	٠,٤٦
دور المدير في التعامل مع المعلمين	٤,٢٧	٠,٣١	٤,٣١	٠,٤١	٤,١٦	٠,٤١
دور المدير في التعامل مع الطلاب	٤,٢٩	٠,٣٨	٤,٣٧	٠,٥٠	٤,٣٤	٠,٤٤
دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي	٣,٨٩	٠,٤٧	٣,٩٣	٠,٦١	٣,٩٠	٠,٦٢
الكلي	٤,٢٠	٠,٣٠	٤,٢٤	٠,٤٣	٤,١٤	٠,٤١

يشير جدول (٨) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لحملة البكالوريوس قد بلغ (٤,٢٠) أي بدرجة كبيرة، أما المتوسط الحسابي الكلي للبكالوريوس والدبلوم فقد بلغ (٤,٢٤) أي بدرجة كبيرة، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي للماجستير (٤,١٤) و بدرجة كبيرة، وعلى مستوى المجالات، فقد حصل حملة البكالوريوس والدبلوم على أعلى متوسط حسابي على مجال دور المدير في التعامل مع الطلاب، وبلغ (٤,٣٧) وبدرجة كبيرة، في حين حصل حملة البكالوريوس على أقل متوسط حسابي وبلغ (٣,٨٩) وبدرجة كبيرة على مجال دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي. وبيّن جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والمجال الكلي وفقاً لمتغير الخبرة:

#### جدول (٩)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات في ضوء متغير الخبرة

المتوسط الحسابي	سنوات (١٠-٥)		سنوات (٥-١)		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
٠,٤٥	٤,٣٢	٠,٣٠	٤,٣٠	٠,٤١	٤,٢٧	دور المدير في التنظيم الإداري
٠,٤٠	٤,٢٦	٠,٣٠	٤,٢٩	٠,٣٦	٤,٢٩	دور المدير في التعامل مع المعلمين
٠,٥٣	٤,٣١	٠,٣٨	٤,٣٧	٠,٣٦	٤,٤١	دور المدير في التعامل مع الطلاب
٠,٦٣	٣,٩٣	٠,٥١	٣,٨١	٠,٥١	٣,٩٧	دور المدير في التواصل مع أولياء وأفراد المجتمع المحلي
٠,٤٥	٤,٢١	٠,٣٢	٤,١٩	٠,٣٤	٤,٢٣	الكلي

يشير جدول (٩) إلى أن المديرين ذوي الخبرة (٥-١) سنوات قد حصلوا على أعلى متوسط حسابي كلي، وبلغ (٤,٢٣) وبدرجة كبيرة، في حين حصل المديرين ذوو الخبرة (١٠-٥) سنوات على أقل متوسط حسابي كلي، وبلغ (٤,١٩) وبدرجة كبيرة، أما على مستوى المجالات فقد حصل المديرين ذوو الخبرة (١٠-٥) سنوات على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمجال دور المدير في التعامل مع الطلاب وبدرجة كبيرة، وحصل المديرين ذوو الخبرة (١٠-٥) سنوات على أقل متوسط حسابي بالنسبة لمجال دور المدير في التواصل مع أولياء وأفراد المجتمع المحلي وبلغ (٣,٨١) وبدرجة كبيرة.

ولمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الأساسية في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، استخدم تحليل التباين المتعدد على المجالات ثم تحليل التباين الثلاثي في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس والمؤهل العملي وسنوات الخبرة). والجدول (١٠) والجدول (١١) يبينان نتائج تحليل التباين المتعدد وتحليل التباين الثلاثي على مجالات الدراسة:

## جدول (١٠)

## نتائج تحليل التباين المتعدد على مجالات الدراسة

المتغير	المجال	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	دور المدير في التنظيم الإداري	٩,٦٦٢	٩,٦٦٢	٠,٢٢٣	٠,٦٣٧
	دور المدير في التعامل مع المعلمين	١١,٢٣٧	١١,٢٣٧	٠,٣١٤	٠,٥٧٦
	دور المدير في التعامل مع الطلاب	٦٩,٨٠٣	٦٩,٨٠٣	١,٣٨٢	٠,٢٤٢
	دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي	٦,٧٧٩	٦,٧٧٩	٠,٨٩	٠,٧٦٥
المؤهل العلمي	دور المدير في التنظيم الإداري	١٥٩,١٤٧	٧٩,٥٧٣	١,٨٤٢	٠,١٦٢
	دور المدير في التعامل مع المعلمين	١٣٨,٦٨٣	٦٩,٣٤١	١,٩٤٠	٠,١٤٧
	دور المدير في التعامل مع الطلاب	٣١,٣٢٩	١٥,٦٦٤	٠,٣١٠	٠,٧٣٤
	دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي	١٨,٣٨٣	٩,١٩١	٠,١٢١	٠,٨٨٦
سنوات الخبرة	دور المدير في التنظيم الإداري	٥,٢١٩	٢,٦٠٩	٠,٦٠	٠,٩٤١
	دور المدير في التعامل مع المعلمين	٩,٠٢٩	٤,٥١٤	٠,١٢٦	٠,٨٨١
	دور المدير في التعامل مع الطلاب	٥٧,٣١٠	٢٨,٦٥٥	٠,٥٦٧	٠,٥٦٨
	دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي	١٠٩,٣٣٩	٤٥,٦٦٩	٠,٧٢٢	٠,٤٨٧

## جدول (١١)

## نتائج تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على الأداة ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	٣٠,٣٣١	١	٣٠,٣٣١	٠,٠٥٠	٠,٨٢٤
المؤهل العلمي	٨١٥,٦٨٣	٢	٤٠٧,٨٤٢	٠,٦٦٧	٠,٥١٥
سنوات الخبرة	١٤١,٠١٦	٢	٧٠,٥٠٨	٠,١١٥	٠,٨٩١
الخطأ	٩١٧٠١,٣٠٧	١٥٠	٦١١,٣٤٢		
المجموع	٩٢٧٠٤,٩٩٤	١٥٥	٥٩٨,٠٩٧		

يبين كل من الجدول (١٠) والجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة الكلية لدور المدير في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة تعزى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.

## ٩- مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما دور المدير في الإصلاح الإداري

### المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن المتوسط الحسابي الكلي على أداة الدراسة يقابل دوراً بدرجة (كبيرة) للمدير في الإصلاح المدرسي، حيث حصلت (٤١) فقرة من فقرات أداة الدراسة على درجة (كبيرة)، ومثلت (٦٧٪) من العدد الكلي لفقرات الدراسة، وحصلت (١٥) فقرة على درجة (كبيرة جداً) ومثلت (٢٤,٥٪)، وحصلت (٥) فقرات على درجة تصور لدور المدير بدرجة (متوسطة) وتمثل (٠,٨٪) فقط من فقرات المجالات الأربعة. ويتضح من المتوسطات الحسابية أن غالبية المديرين يمارسون دوراً يقابل درجة (كبيرة) في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة التي قد تعترض المدرسة. ويمكن تفسير ذلك بأن مدير المدرسة يقوم بدور فاعل في التطوير والإصلاح المدرسي، وخاصة ما يتعلق بالمناهج الدراسية وعملية التعليم والتعلم بوجه عام. وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسات كل من (بارو، 1991 Burrow) وكالدويل (Caldewell, 1992).

كما حصلت المجالات الأربعة للدراسة على متوسطات حسابية بدرجة (كبيرة) مرتبة حسب المتوسطات الحسابية وبالترتيب التنازلي على النحو الآتي:-

١- المجال الثالث: "دور المدير في التعامل مع الطلاب"، أخذ المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٤).

٢- المجال الأول: "دور المدير في التنظيم الإداري"، أخذ المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٠).

٣- المجال الثاني: "دور المدير في التعامل مع المعلمين"، أخذ المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٧).

٤- المجال الرابع: "دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي"، أخذ المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩٢).

وفيما يلي مناقشة للنتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من مجالات الدراسة:

أولاً: المجال الثالث "دور المدير في التعامل مع الطلاب" حصل هذا المجال على أعلى متوسط حسابي (٤,٣٤) وهو بدرجة (كبيرة)، إذ حصلت (٤) فقرات على درجة (كبيرة جداً)، كما حصلت (١١) فقرة على درجة (كبيرة). أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى فكانت "أكرس جهدي لرفع مستوى أداء الطلاب الأخلاقي والعلمي"، ويعزى ذلك لوعي المديرين وتفهمهم بأن محور العملية التعليمية وأهم عنصر هو الطالب، والهدف الرئيس من العملية التعليمية هو تخريج طلبة يتمتعون بقدرات علمية عالية، ويتحلون بأخلاق مجتمعتهم الذي سيعملون به للإسهام في تقدمه ورفيه.

ويتضح أيضاً أن الفقرة الحاصلة على أدنى مرتبة هي "أشجع الطلاب على المساهمة في خدمة المجتمع المحلي"، ويعزى ذلك إما لعدم توفر الإمكانيات أو لعدم توفر التسهيلات اللازمة والدعم الكافي سواء من المجتمع المحلي أو من مديريات التربية والتعليم للإسهام في خدمة المجتمع المحلي، أو لعدم توفر الوقت الكافي من اليوم الدراسي لتخصيص وقت معين لإشراك الطلاب في خدمات أو برامج خارج محيط المدرسة، ويمكن أن يعود ذلك أيضاً إلى اعتقاد بعض المديرين بأن إشراك الطلاب في أنشطة تتعلق بخدمة المجتمع

المحلي هو خروج عن العملية التعليمية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة بعض الدراسات مثل دراسة: (بارو Burrow, 1991 و درادكة، ٢٠٠٠، وبلاك Black, 1997، وبارتيل Bartell, 1999).

ثانياً: المجال الأول "دور المدير في التنظيم الإداري" وحصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٤) وهو بدرجة (كبيرة)، إذ حصلت (٥) فقرات على درجة (كبيرة جداً)، أما بقية الفقرات وعددها (١١) فقرة فقد عكست دوراً للمدير بدرجة (كبيرة)، أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى من هذا المجال فهي "أعمل على استقرار النظام الإداري في مدرستي".

ويعود ذلك لقناعة المدير بان استقرار النظام الإداري يساعد على إيجاد مناخ وبيئة عمل ملائمة للمعلمين والطلاب في المجتمع المدرسي، بحيث يدفعهم للعمل بحرية في بيئة يسودها الاستقرار والنظام. وأما العبارة التي حصلت على أدنى مرتبة فهي عبارة "أستخدم وسائل تكنولوجيا التعليم الحديثة في المدرسة" قد حصلت على درجة مناسبة وهي (كبيرة)، وقد يكون السبب في ذلك عدم توافر وسائل تكنولوجيا التعليم الحديثة في معظم المدارس الأساسية على الرغم من إدراك المدير لأهمية استخدام هذه التكنولوجيا في التعليم.

ويعود ذلك إلى أن مدير المدرسة تتوافر لديه الرؤية والقدرة على تحديد أهداف العملية التعليمية في المدرسة، كما أنه يطبق نمطاً قيادياً فعالاً يهتم بالعلاقات الإنسانية، ويعزز ثقافة مدرسية تتوافق مع مهارات العمل المعاصرة، ويسعى دوماً إلى إفساح المجال أمام مشاركة المعلمين والعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ذات علاقة بالعملية التعليمية، ويسعى كذلك لزيادة تمكين المعلمين والعاملين في المدرسة، ما يعود إيجاباً على العملية الإدارية والتعليمية بوجه عام والمدرسة بشكل خاص، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسات: (كالدويل Caldwell, 1992، بيرج Berg, 1993، وبلاك Black, 1997، وبلاس Blasé and Blasé, 1994، وكوتون Cotton, 1998).

ثالثاً: المجال الثاني "دور المدير في التعامل مع المعلمين" فقد حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٢٧) وهو بدرجة (كبيرة)، إذ حصلت (٤) فقرات على درجة (كبيرة جداً)، أما بقية الفقرات وعددها (١١) فقرة فقد عكست دوراً يقابل درجة (كبيرة)، و جاءت الفقرة "أوفر أجواء ودية بيني وبين المعلمين" في المرتبة الأولى وتقابل درجة (كبيرة جداً)، ويعزى ذلك إلى تقدير المدير للمعلمين واحترامهم ومعاملتهم كشركاء يتم معهم تطوير العملية التعليمية.

أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة "أستخدم أساليب العقاب والثواب مع المعلمين وفقاً للقوانين والأنظمة" وحصلت على أقل دور يمكن أن يقوم به المدير للتعامل مع المعلمين، وعلى الرغم من هذه النتيجة إلا أن المديرين يطبقون أسلوباً يتصف بالمرونة في التعامل مع المعلمين، ويتبادلون الزيارات الميدانية والاستشارات داخل المجتمع المدرسي، ويطبقون أيضاً نمطاً قيادياً فعالاً يؤدي إلى توفير مناخ عمل إيجابي ومريح داخل المدرسة، كما أن توافر الجو الاجتماعي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي تشعر المعلمين بالارتياح والرضا يساعد على زيادة اهتمام المعلمين بالعمل والعطاء، وقد ساعد تطبيق مبدأ العمل بروح

الفريق على تحسين العملية التعليمية، وأعطى للمعلمين الحرية في تطبيق أساليب تعليمية تتوافق مع معطيات التكنولوجيا التعليمية والانفتاح والتفجر المعرفي. وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسات: (بيرج ١٩٩٣، Berg، فراتس 1993، Fretas، بلاك 1997، Black).

رابعا: المجال الرابع " دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي " وحصل على المرتبة الأخيرة بمتوسطه حسابي (٣,٩٢) يمثل دور المدير في الإصلاح المدرسي، ويقابل درجة (كبيرة)، إذ حصلت فقرة واحدة على درجة (كبيرة جداً) وهي "أحرص على إطلاع أولياء الأمور على مستويات أبنائهم التعليمية"، كما حصلت (١١) فقرة على درجة (كبيرة)، وحصلت كذلك (٣) فقرات على درجة (متوسطة)، أما بقية الفقرات حصلت على متوسطات حسابية بدرجة (كبيرة) لدور المدير وعددها (١١). كما يتبين أن دور المدير في الإصلاح المدرسي بدأ واضحاً من خلال الفقرة التي أخذت أعلى مرتبة وهي "أحرص على اطلاع أولياء الأمور على مستويات أبنائهم التعليمية"، ويعزى ذلك إلى اهتمام المدير بطلابه وسعيه دوماً إلى رفع مستوى تحصيلهم التعليمي قدر الإمكان، ويتبين أنه يتعاون مع أولياء الأمور لتحسين مستوى أداء أبنائهم وتطويره نحو الأفضل. أما فقرة "أتيح الفرصة لأبناء المجتمع المحلي للمشاركة في تقييم برامج المدرسة" احتلت المرتبة الأخيرة وعكست أقل دور للمدير من بين فقرات هذا المجال. وقد جاءت هذه النتائج متوافقة إلى حد ما مع ما توصلت إليه بعض الدراسات، إذ يحتاج المدير إلى اكتساب بعض المهارات مثل مهارة إدارة الوقت والقدرة على تنظيم علاقات جيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وإفساح المجال لتبادل الزيارات بين أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي. وتشير هذه الدراسات أيضاً إلى أن المدير الناجح يجب أن يتمتع بقدرات عالية في بناء علاقات وطيدة مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، من منطلق أن المدرسة وجدت من أجل المجتمع، ولكي يستطيع المدير إجراء التغييرات المطلوبة وفق مهارات العمل المعاصرة في عالم يشهد تغيراً سريعاً ويواجه انفجاراً معرفياً وتقدماً متسارعاً في مجال التكنولوجيا والاتصالات. وهذا ما أكدت عليه نتائج العديد من الدراسات ومنها: (بارو 1991، Burrow، ودايفيز 2002، Davis، وشاريش 2004، Sheurich). ويعود ذلك إلى اعتقاد بعض المديرين بأن أفراد المجتمع المحلي لا تتوافر لديهم القدرة على تقييم البرامج المدرسية، وأن المثقفين منهم تنقصهم الخبرة في هذه البرامج.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور المدير في الإصلاح الإداري المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة تعزى لمتغيرات: الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟"

جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الأساسية لمعرفة دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي، في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة على مجالات الدراسة الأربعة: (دور المدير في التنظيم الإداري، و دور المدير في التعامل مع المعلمين، ودور

المدير في التعامل مع الطلاب، و دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي) ، وذلك في مديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا و مديرية التربية والتعليم إربد الأولى في محافظة إربد حسب متغيرات الدراسة الجنس ، و المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وتم حساب التباين المتعدد(MANOVA) وتحليله على المجالات الأربعة لأداة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس وسنوات الخبرة و المؤهل العلمي)، وبعدها تم حساب وتحليل التباين الثلاثي لأثر هذه المتغيرات في دور المدير فكانت النتيجة على النحو الآتي:

**متغير الجنس (مدير - مديرة):** تشير النتائج المتعلقة بهذا المتغير إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية لدور المدير في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة تعزى لمتغير (الجنس). ويمكن تفسير ذلك إلى قدرة المديرين على اختلاف أجناسهم (مدير - مديرة) للقيام بدور فعال في الإصلاح المدرسي، كما أنهم يدركون الظروف والمعطيات والتحديات الجديدة التي تحيط بالعمليات التعليمية، ويحاولون التكيف ومواجهتها قدر الإمكان، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات: (كالدويل 1992، Caldwell، وإدموندز 2004، Edmonds).

**متغير سنوات الخبرة:** تشير النتائج المتعلقة بهذا المتغير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) لدور المدير في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة، ويمكن أن يعود ذلك إلى وعي المديرين وإدراكهم على اختلاف خبراتهم العملية في الإدارة المدرسية للتغيير السريع الذي يشهده العالم، والذي يؤثر بشكل مباشر على العملية التعليمية، مما يستدعي مواكبة هذا التغيير والقدرة على الاستفادة منه في عمليات التعلم والتعليم، وهذا ما اتفقت عليه نتيجة هذه الدراسات مع بعض نتائج بعض الدراسات مثل دراسة: (صالح، ٢٠٠١، وبارتيل، 1999، Bartel، بلايز وبلايز Blasé and Blasé، 1994).

**متغير المؤهل العلمي:** تشير النتائج المتعلقة بهذا المتغير إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية كبيرة، حيث تبين وجود فروق إحصائية طفيفة تعزى لمتغير (المؤهل العملي)، وجاءت لصالح حملة الماجستير والبيكالوريوس والدبلوم، في دور المدير في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة. ويمكن تفسير ذلك إلى أن المديرين ذوي المؤهلات العلمية من حملة الماجستير والبيكالوريوس والدبلوم هم الأقدر على ممارسة دورهم في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض مهارات العمل المعاصرة وذلك لأن التدريب في أثناء الخدمة والتأهيل العلمي العالي يسهم في ممارسة مثل هذا الدور ويسهم في إدارة مدرسته بشكل أفضل، ويسعى دوماً لتحقيق مستويات أعلى من التحصيل الدراسي لطلبته من خلال الاستفادة من تكنولوجيا التعليم الحديثة، وتطبيق نموذج إداري حديث في مدرسته يساعده على التأقلم مع التطورات والتغيرات المختلفة التي تواجه مدرسته في كل يوم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: (كوتون 1998، Cotton، وشاريش 2004، Scheurich، وبيرج 1993، Berg).



## ١٠- التوصيات:

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بالآتي:
- ١- تعزيز دور المدير في الإصلاح الإداري المدرسي، مع التركيز على العملية التعليمية التي تهتم بالطالب لأنه محور العملية التعليمية.
  - ٢- التأكيد على تقديم البرامج التدريبية والمهارات والمعارف المعاصرة في أثناء الخدمة، وزيادة تأهيل حملة البكالوريوس من المديرين لتوعيتهم ببرامج الإصلاح المدرسي في ضوء مهارات العمل والمتغيرات الإقليمية والعالمية.
  - ٣- عقد لقاءات واجتماعات مختلفة بين المديرين وأولياء الأمور من المجتمع المحلي وبشكل دوري، بحيث يتم توضيح أي غموض من الطرفين، ومناقشة الأمور الممكن أن يشترك فيها الطرفان للعمل معاً على تطوير العملية التربوية التعليمية والتي محورها الطالب.
  - ٤- العمل على توعية مديري المدارس بمهارات العمل، والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر في العمل التربوي في المدارس مثل التغيير في مجال مهارات ومعارف المعلوماتية والتكنولوجيا والاتصالات، وذلك من أجل زيادة كفاءتهم وقدرتهم على إجراء الإصلاح المدرسي المطلوب.
  - ٥- إجراء دراسات مماثلة في المستقبل تتناول تفعيل دور المدير في الإصلاح المدرسي، في ضوء مهارات العمل والمتغيرات العالمية المعاصرة الأخرى.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو بكر، فاتن. (٢٠٠١). نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين. (ط١)، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- أحمد، إبراهيم حامد. (٢٠٠٠). نحو تطوير الإدارة المدرسية. (ط٣)، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- البرادعي، عرفان. (١٩٩٨). مدير المدرسة الثانوية. (ط١)، دمشق: دار الفكر.
- الحارثي، إبراهيم. (٢٠٠٣). إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين. (ط١)، الرياض: مكتبة الشنفرى.
- درادكة، أمجد. (٢٠٠٠). دور مدير المدرسة في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الرفاعي، فاطمة. (٢٠٠١). تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور مدير المدرسة الفعال في محافظتي إربد وجرش. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- صالح، أمجد. (٢٠٠١). أهمية دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة الاحتياجات التربوية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- طرخان، عبد المنعم. (١٩٩٩). أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العميرة، محمد. (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية. (ط١)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- كنعان، نواف. (١٩٩٩). القيادة الإدارية للمدارس. (ط٢)، الرياض: دار العلوم للطبع والنشر.
- ملحم، محمد. (٢٠٠٠). مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره في مجالس الآباء والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

### المراجع الأجنبية:

- Bamburg, J. E., and Andrews, R. L. (1991). *School Effectiveness and School Improvement*,2(3), 175-191.
- Bartell, C. A. (1999). Outstanding secondary principals reflect on instructional leadership. *The High School Journal*, 73(2), 118-128.
- Berg, k . H. (1993). Leadership Styles and Personality Types of Minnesota School Superintendents. *Dissertation Abstract International* 54 (1),34-A.
- Black, S.(1997). Creating community. *American School Board Journal*, 184(6), 32-35.
- Blasé, J., and Blasé.J.R. (1994). *Empowering teachers: What successful Principals do*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Burrow, D. D. (1991). *Instructional Leadership of the Elementary principal Ideal Role: Actual principals Role* . University of Idaho.
- Cald Well, B. J. (1992). The principal as Leader of the Self Managing School in Australia. *Educational Administration*, 30 (3).
- Cotton. (1998). *School-base management*. (Topical Synthesis No.6). Portland, OR: Northwest Educational Laboratory.
- Davis, S. H. (2002). Taking aim at effective leadership. *Thrust for Educational Leadership*,28(2). 6-9.
- Edmonds, (2004). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, p.15-24.
- Freitas ,A.L. (1993). The Relationship Between Leadership Styles of the principal and Teacher Readiness to Change in Elementary Schools . *Dissertation Abstract International*, 54 (4) 1167- A.
- Gullatt, D.E., and Lofton, B. D. (2004). The principal's role in promoting academic gain. Natchitoches: Northwest State University of Louisiana, Alexandra: Rapides Parish School Board. (*ERIC Document Reproduction Service* No. ED403227).
- Manasse, A. L. (2003). Principals as leaders of high performing systems. *Educational Leadership*, 41(5). 42-46.
- Peterson, K. D; Gok, K., and Warren, V. D.(2005). Principal's skills and knowledge for school decision making. Madison: Center on Organizational and Restructuring of Schools. University of Wisconsin, Madison. (*ERIC Document Reproduction Service* No. ED386827).
- Sheurich, J.J. (2004). Highly successful and loving, public elementary schools populated mainly by low- SES children of color: Core beliefs and cultural characteristics. *Urban Education*,33(4),451-491.
- Taylor,J.L. (2000). The Effect of Peter Senge's Learning rganization: Framework and Shared Leadership on A Staff Development Model. *DAIA* 6007,P.2318,Ja