

2022

## ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين. Roles of School principals in Achieving Goals of School Improvement plan in North Ghour From teachers point of view

محمد نور الدين الدويري  
وزارة التربية والتعليم، الأردن, moh.nour.aldwery@seciauni.org

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru\\_jep](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep)



Part of the [Education Commons](#)

### Recommended Citation

الدويري, محمد نور الدين (2022) "ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين. Roles of School principals in Achieving Goals of School Improvement plan in North Ghour From teachers point of view," *Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology*. Vol. 18 : Iss. 2 , Article 4.  
Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru\\_jep/vol18/iss2/4](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep/vol18/iss2/4)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## البحث الرابع

## ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

د. محمد نور الدين عبيد هلال الدويري \*

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية. تكوّنت عينة الدراسة من (٢٩٦) معلّماً ومعلّمة بنسبة ٢٥%، من مدارس مديرية الأغوار الشمالية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتمّ سحبها بالسحب العشوائي البسيط. ولتحقيق هدف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام استبانة تكوّنت من (٤٠) فقرة موزّعة على أربعة مجالات هي: التعلّم والتعليم، والقيادة والإدارة، وبيئة الطلبة، والمدرسة والمجتمع. وقد تمّ التحقق من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة تُعزى لمتغيّرات الجنس، ومستوى المدرسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

الكلمات المفتاحية: مديرو المدارس، خطة تطوير المدرسة، مستوى المدرسة، لواء الأغوار الشمالية.

\* وزارة التربية والتعليم الأردنية

## **Roles of School principals in Achieving Goals of School Improvement plan in North Ghour From teachers point of view**

**Dr. Moh'd Nor Aldin Al-dweri**

Ministry Education of Jordanian

### **Abstract**

The present study aimed at revealing the degree of the principals' performance of their roles in achieving the goals of the school development plan in the North Ghour. A random sample was selected from the North Ghour: which consisted of (296) teachers. With 25%, To achieve the objective of the study, And was withdrawn by simple random clouds the analytical descriptive method was used to collect the data on the sample of the sample. The questionnaire consisted of (40) The study of the validity of the study tool was confirmed using the validity of the content.

The results of the study showed that the degree of practicing principals for their roles in achieving the objectives of the school development plan in the North Ghour from the point of view of the teachers came to a medium level. The results showed that there were no statistically significant differences according to gender, school level, Statistical significance according to the variable years of experience.

**Keywords:** School principals, School Improvement plan, North Ghour.

## مقدمة

تعدّ المدرسة المنطلق الأساسي للتطوير والتغيير، الذي يتطلب بناء خطط وبرامج تطويرية لإحداث تحسينات في الممارسات الإدارية ، ولا سيما القيادة، والتخطيط، والتنظيم ، سعياً للوصول إلى أفضل المخرجات المدرسية بشكل شامل ومتكامل ومستمرّ، ومن هنا أخذت وزارة التربية والتعليم على عاتقها تنفيذ العديد من البرامج التطويرية ، التي نُفذت على مراحل ومنها : مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة، الذي شكل المرحلة الأولى، كما تمّ تنفيذ المرحلة الثانية من مشروع تطوير التعليم لتأسيس نظام وطني للتطوير قاعدته المدرسة، وتمثّل ذلك في المشروع الأردني لتطوير المدرسة ، الذي تكوّن من أربعة مجالات وهي : التعلّم والتعليم، وبيئة الطالب، والمدرسة والمجتمع ، والقيادة والإدارة (الشقور، 2017).

تتجلى رؤية خطط تطوير المدرسة بتقديم الخدمات التربوية عالية الجودة ، وتنفيذ برامج تنمية مهنية مستدامة، وبناء خطط تطويرية تشاركية ، في ظل توافر بيئة تعليمية آمنة ؛ وتسعى وزارة التربية والتعليم الأردنية لترجمة هذه الرؤية برسالة واضحة تتمحور حول توفير جيل واع قادر على تلبية متطلبات التعليم نحو الاقتصاد المعرفي ، متسلّح بمهارات القرن الواحد والعشرين ، وذلك باستثمار الموارد البشرية المتاحة ، وبمشاركة فاعلة من المجتمع المحلي. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥).

يشرف مدير المدرسة على خطط المدرسة سعياً لتحقيق الأهداف التربوية ، بوصفه قائداً تربوياً، مؤهلاً ومتفهماً للمسؤوليات والمهمّات التي تقع على عاتقه ، وما يرتبط بإنجازاته اليومية في المدرسة ، سواء أكانت أنشطة منهجية أم لامنهجية، أم ما يتعلّق بالمعلّمين وشؤونهم ، أم الطلبة وتحصيلهم، أم أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي . وهنا يتبلور دور مدير المدرسة الحيوي والأساسي في قدرته على القيام بهذه المهمّات باستخدام الاسلوب العلمي لمعالجة المواقف المختلفة المرتبطة بمهمّاته (المومني، ٢٠٠٨).

ولكون الخطط التطويرية للمدرسة تهدف لبناء القدرات المهنية والخبرات التربوية، وتوفير البيئة التعليمية الآمنة للطلبة ، سعياً لتحقيق النتائج التعليمية ، لرفد المجتمع بمبدعين قادرين على حلّ المشكلات والإسهام في الوصول إلى اقتصاد المعرفة. وقد أدركت المملكة الأردنية الهاشمية في السنوات الأخيرة، أنّ التطلع لتحقيق التنمية الشاملة، يتطلب بالضرورة تحقيق التنمية التعليميّة ، التي تتركّز على الأخذ بفكرة التخطيط التعليمي، وينبثق عنه خطط تطويرية تمثّل ضرورة حيائية تفرضها ظروف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية ، التي تسعى للتقدّم والازدهار ومواكبة التطوّرات العالمية.

وبما أنّ مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن العمليات الإدارية والفنية في المدرسة، فقد ظهرت الحاجة إلى ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية.

## ١- مشكلة الدراسة:

تسعى وزارة التربية والتعليم الأردنية لمواكبة المستجدات العالمية في مجال التعليم، وقد بدأت باستحداث برامج تطويرية تشمل جميع عناصر العملية التعليمية، للمدير والمعلم والطالب والمجتمع المحلي، بإيجاد تشاركية فعّالة للتخطيط لمدرسة المستقبل (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٥).

فقد عقدت وزارة التربية والتعليم العديد من المؤتمرات التي سعت لعرض توجهات الوزارة في البرنامج المنهجي لتطوير الأداء المؤسسي في المدارس الأردنية، ومن أبرز المؤتمرات مؤتمر البحر الميت الذي عقد في عام ٢٠٠٨، وركز على الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وتوعية الطلبة بالتوجهات الحديثة لوزارة التربية والتعليم، والتأكيد على التنمية المهنية للمعلمين، بما ينعكس على تحسّن أداء الطلبة (بورشك، ٢٠٠٨).

وعلى الرغم من أنّ المؤسسات التربوية الأردنية أصبحت بيئة مناسبة لتطبيق مثل هذه البرامج، إلّا أنّ الكثير من المدارس ما زالت بحاجة إلى تفعيل دورها وتحسينه لتحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة. وبما أنّ مدير المدرسة هو رأس الهرم التنظيمي في المدرسة والمسؤول المباشر عنها، فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين.

## ٢- أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية تُعزى لمتغيرات (الجنس، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة)؟

## ٣- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يأتي:

١. الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية، وذلك من أجل تسليط الضوء على واقع تحقيق هذه الأهداف والتوصية بتفعيل هذه الأدوار وتعزيزها.

٢. التعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة) في إجابات عينة الدراسة، للوصول إلى فهم أعمق حول اجابات أفراد العينة.

#### ٤- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع مهمّ وحيوي ، ألا وهو خطة تطوير المدرسة ودور الإدارة المدرسية في تحقيق التطور، الذي ينعكس بشكل واضح على تحسين عملية التعلم والتعليم. وتبرز أهمية الدراسة الحالية في أنها يمكن أن:

١. تفيد مديري المدارس في تفعيل أدوارهم لتحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة.
٢. تساعد المخططين للتعليم في وزارة التربية والتعليم في التعرف إلى سبل تفعيل أهداف خطة تطوير المدرسة.
٣. تزود المكتبة العربية بمعلومات عن دور مديري المدارس في تحسين عملية تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة.

#### ٥- المصطلحات والتعريفات الإجرائية :

- **الدور:** هو "مجموعة الوظائف والمهام والمسؤوليات التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة" (المعربي، ٢٠٠٦، ١١). ويُعرف إجرائياً: بأنه مجموع السلوكيات والأعمال التي تقوم بها الإدارة المدرسية لتحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية، والتي يمكن تحديده من خلال إجابة عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

- **خطة تطوير المدرسة:** هي برنامج تطوير المدرسة، الذي عملت وزارة التربية والتعليم الأردنية على تطبيقه، للتأكيد على مركزية المدرسة، ودورها الرائد في قيادة التغيير والتطوير، وبناء خططها المنطلقة من الواقع، وبمشاركة كل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ويشمل أربعة مجالات هي: (التعلم والتعليم، وبيئة الطلبة، والمدرسة والمجتمع، والقيادة والإدارة) (وزارة التربية والتعليم، 2015).

- **مستوى المدرسة:** يقصد به المرحلة الدراسية التي تشملها المدرسة ، فهي أساسية للصف العاشر الأساسي، أم ثانوية تضمّ للصف الثاني ثانوي.

## ٦- الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة، وذلك من خلال البحث في الملخصات العلمية، والأدب النظري، والرسائل الجامعية، تبين وجود دراسات عربية وأجنبية في هذا الموضوع ، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة:

أجرى بترسون (Peterson, 2006) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان " Planning Procedures and Leadership Role of the Principal in Professional Development School " هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين والعاملين في المدرسة مهنيًا، للتعامل مع حاجات المجتمع المحلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٦) مدرسة أساسية في ولاية لويزيانا الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ أهمّ مجال يحتاج إلى تنمية مهنية العاملين والمعلمين هو الدور المستقبلي للمدرسة في التعامل مع المجتمع المحلي ، كما أنّ أولياء الأمور لهم دور إيجابي في التعامل مع المدرسة بما يساهم في تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيّر الجنس.

وأجرت فوريس وشيلدون (Vorhis & Sheldon, 2010) دراسة بعنوان " Principals Roles in the Development of US Programs of School, Family, and Community Partnerships "هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الأمريكية في تطوير الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي من أجل تعزيز الصحة للفرد والمجتمع. ولتحقيق هدف الدراسة تمّ تطبيق استبانة مكونة من (30) فقرة توزعت على المجالات التالية: خصائص المدير الشخصية ، العوامل الداخلية والخارجية، فريق العمل، الدعم الخارجي، التمويل المالي، والتثقيف الصحي. وتكوّنت عينة الدراسة من (320) مديراً ومديرة يعملون في المدارس الحكومية في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين خصائص المدير وكفاياته الشخصية وبين قدرته على تطوير العلاقة مع المجتمع ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين حصول المدير على الدعم المادي والدعم الاجتماعي وبين قدرته على التخطيط لتفعيل العلاقة مع المجتمع وتنفيذ البرامج الصحية الخدمية للفرد والمجتمع سواء داخل المدرسة أم خارجها.



وأجرت البراك (2011) دراسة في الأردن، بعنوان " درجة فاعلية البرنامج الأردني لتطوير المدرسة من وجهة نظر المعلمين في مدارس البادية الوسطى"هدفت الكشف عن درجة فاعلية البرنامج الأردني لتطوير المدرسة من وجهة نظر المعلمين في مدارس البادية الوسطى، وتكوّنت عينة الدراسة من (٤٣٨) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية البرنامج الأردني لتطوير المدرسة في مدارس مديرية البادية الوسطى جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مجالات الدراسة مجتمعة تُعزى للمرحلة الدراسية ولصالح المرحلة الأساسية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مجالات الدراسة مجتمعة تُعزى لمتغيري: للجنس والخبرة والتفاعل بينهما.

وأجرت الشقور (2017) دراسة في الأردن، بعنوان " دور برنامج تطوير المدرسة والمديرية في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين والمجتمع المحلي في مدارس لواء الأغوار الجنوبية " هدفت إلى الكشف عن أثر برنامج تطوير المدرسة والمديرية في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين والمجتمع المحلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٦٢) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة وولي أمر، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تُعزى للوظيفة والجنس والمرحلة والتفاعل بينهما من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تُعزى للجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما من وجهة نظر أولياء الأمور.

وأجرى الشمري (2017) دراسة في الكويت، بعنوان " دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي"هدفت إلى تعرّف دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي في مجالات (المعلم، والطالب، والمناهج وطرق التدريس، والبيئة المدرسية)، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (٤٢٠) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات دور مديري المدارس المتوسطة في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي تُعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى المشاقبة (2017) دراسة في الأردن، بعنوان " درجة مراعاة مدراء المدارس في محافظة المفرق لمعايير الخطة التطويرية للمدرسة من وجهة نظر المشرفين " هدفت التعرف إلى درجة مراعاة مدراء المدارس لمعايير الخطة التطويرية للمدرسة في محافظة المفرق من وجهة نظر المشرفين، وتكونت عينة الدراسة من (٧٥) مشرفاً ومشرفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في ضوء معايير الخطة التطويرية (القيادة، المجتمع المحلي، المناهج والتدريس، والبيئة المدرسية). وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة مراعاة مديري المدارس في محافظة المفرق لمعايير الخطة التطويرية للمدرسة جاءت متوسطاً على جميع المجالات، وعلى المقياس ككل، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في جميع المجالات.

وأجرى سوهارننجسه (Suharningsih, 2017) دراسة في إندونيسيا، بعنوان " The role of principal in optimizing school climate in primary schools " هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس في تحسين المناخ المدرسي، واستخدام المنهج النوعي، وجمعت البيانات من خلال المقابلات المعمّقة وملاحظات المشاركين والوثائق، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ المبدأ الرئيسي في تحسين المناخ المدرسي يتمّ بإيجاد الحالة المادية للمدرسة، ومراعاة الظروف الاجتماعية للمعلّمين، كي يصبحوا متحمسين للتعليم وبالتالي تحسين جودة المدرسة.

أجرت أحمد (2017) دراسة في الأردن، هدفت إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تحفيز المجتمع المحلي نحو علاقة تشاركية مع المدارس الحكومية الثانوية في محافظة إربد، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (٧٢٠) معلماً ومعلّمة. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ دور الإدارة المدرسية في تحفيز المجتمع المحلي نحو علاقة تشاركية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء المجال التعليمي، وجاءت الفروق لصالح حملة البكالوريوس.

أجرت العتوم (٢٠١٩) دراسة في الأردن، بعنوان " ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال: العقبات وسبل التحسين " هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس أدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال، تمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩١) معلّم ومعلّمة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديري

المدارس أدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية في محافظات الشمال من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس أدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية تُعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، والمحافظة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح تقديرات ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).

#### ٧- التعقيب على الدراسات السابقة:

يُلاحظ من هذه الدراسات أنّها اختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما سعى إلى تعرّف درجة مراعاة مدرء المدارس لمعايير الخطة التطويرية للمدرسة وفعاليتها كدراسي المشاقبة (2017) والبراك (2011) والعنوم (٢٠١٩). ومن الدراسات ما سعى إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي كدراسات أحمد (2017)، والشقور (2017)، وفورهيس وشيلدون (K, Vorhis & Sheldon, 2010) وبترسون (Peterson, 2006). وهدفت دراسة سوهارنجنس (Suharningsih, 2017) إلى تعرّف دور مديري المدارس في تحسين المناخ المدرسي، وهدفت الشمري (2017) إلى تعرّف دور مديري المدارس في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي في مجالات (المعلم، والطالب، والمناهج وطرق التدريس، والبيئة المدرسية).

وتشابهت عينة الدراسة الحالية مع أغلب عينات الدراسات السابقة؛ حيث طبقت على معلّمي المدارس، كما تشابهت باستخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدامها المنهج الوصفي كأغلب الدراسات السابقة. وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة، بإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد المحاور الرئيسية لها، وتطوير أدوات الدراسة، والاستفادة من النتائج التي توصّلت إليها الدراسات السابقة وما تضمّنته من مقترحات وتوصيات.

وتختلف الدراسة الحالية عن نظيراتها من الدراسات السابقة، في أنّها من الدراسات القليلة التي أجريت في الأردن، للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة.

#### ٨- الخلفية النظرية :

١-التخطيط : يُعدّ التخطيط سمة من سمات العصر، فعن طريقه نستطيع تحديد الوسائل والتدابير الموصلة لتحقيق الأهداف، والتخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة التعليمية وله أولوية على جميع

عناصر الإدارة الأخرى، إذ يمثل التخطيط عملية تحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة ، وكذلك الوسائل اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق أهداف الإدارة التعليمية؛ أي أنّ التخطيط يرتبط ارتباطاً عضوياً وموضوعياً بالأهداف التي يتمّ تحديدها في ضوء الاحتياجات اللانهائية والموارد البشرية والمادية المتاحة والمحدودة والأولويات التي يتمّ الاتفاق عليها (الآغا وعساف، ٢٠١٥).

**٢- دور مدير المدرسة في عملية التطوير:** المدير هو القائد التعليمي يؤدي دوراً مهماً كخبير، ومشرف مقيم، في تقديم أفضل الخبرات للمعلمين من أجل ضمان التنوع في استخدام استراتيجيات متنوّعة في عمليات تعلّم الطلبة وتعليمهم ، وذلك من خلال تسهيل تبادل الخبرات بين المعلمين، وتوظيف التدريب في تحسين الممارسات التعليمية التي يقوم بها المعلمون في الغرفة الصفية (Leithwood et al., 2006).

يعمل القائد التعليمي على ربط عملية التنمية المهنية للمعلمين بخطة تطوير المدرسة، ويسعى لتعميق شعور المعلمين بالالتزام تجاه مساعدة جميع الطلبة في الوصول إلى أفضل النتائج؛ وقد يكون أكبر دعم يقدمه القائد التعليمي للمعلمين هو إتاحة الفرصة أمامهم للانخراط في برامج التنمية المهنية ، بما في ذلك الدورات التدريبية أو المشاركة في الندوات والمؤتمرات التربوية ، بما يعزّز شعورهم بالانتماء للمدرسة ويساعد في تطويرهم وتنميتهم مهنيّاً . كما أنّ من واجب القائد التعليمي أن يوفر البيئة التعليمية الداعمة والأمنة للمعلمين للمساعدة في زيادة تركيزهم على عملية التعليم وإتاحة الفرصة لتعلّم الطلبة (Hallinger, 2005).

لقد كان دور المدير دائماً مركّباً ، ونظراً لأنّ إعداد النشء للعيش في مجتمع بالغ التعقيد مثل مجتمع العولمة أمر شاق ومهمّة بالغة الصعوبة شائكة المسار، فكان لا بدّ من إعداد مدير المدرسة إعداداً تربوياً يهيئه لتولّي الإدارة التربوية للمدرسة، لأنّ التحديات التي ستفرزها مفاهيم العولمة في ظل عصر المعلوماتية، وفعاليات الحضارة الرقمية تمثّل تحديّاً كبيراً. وهذا يفتضي أن تتوافر في مدير المدرسة الشروط الآتية(المومني، ٢٠٠٨) :

- التحصيل العلمي والثقافي للإحاطة بكلّ ما يتمّ في المجتمع اليوم من علاقات إنسانية ، وحراك اجتماعي ، إلى جانب التميّز في فهم فنيات إدارة المدرسة بوصفها وحدة إنتاج للموارد البشرية .

- الإعداد المتخصص الوافي، ليكون الرائد التربوي في بيئته من الناحية المهنية والثقافية على السواء. لديه القدرات لتنظيم الأبحاث الإجرائية لتحسين الممارسات الصفية، التي يحرص على تولي تنفيذها بنفسه،

- يوجّه توجيهاً خاصاً يتناول الإدارة الديمقراطية من حيث: أصولها وآليات الفعل التربوي ، حتى تتولّد لديه القناعة الذاتية بأن الإدارة الديمقراطية هي الأفضل، وأن ممارسة فعاليتها هي الأسمى.

- يشترط ممارسة التدريس الميداني لأكثر من عشر سنوات على الأقل ، بالإضافة إلى دورات متعدّدة في مجال التدريب المستمرّ.

#### ٩- إجراءات الدراسة الميدانية :

##### ١- حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩).
- الحدود البشرية والمكانية: عينة من معلّمي ومعلّمات مدارس مديرية لواء الأغوار الشمالية.
- الحدود الموضوعية: اقتصرّت الدراسة على التعرّف إلى ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في مدارس مديرية لواء الأغوار الشمالية.

##### ٢- منهج الدراسة:

تمّ استخدام المنهج الوصفي المسحي للتعرف إلى ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية.

##### ٣- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلّمي ومعلّمات مدارس مديرية لواء الأغوار الشمالية، والبالغ عددهم (١١٧٠) فرداً، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩. وتكوّنت عينة الدراسة من (٢٩٦) معلّماً ومعلّمة تمّ اختيارها بالطريقة العشوائية، بنسبة ٢٥% من مجتمع الدراسة ويوضح الجدول (١) ذلك.

##### جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	133	45.0

55.0	163	أنثى	
45.5	135	أساسي	مستوى المدرسة
54.5	161	ثانوي	
19.0	56	أقل من 5 سنوات	الخبرة
24.9	74	من 5-10 سنوات	
56.2	166	أكثر من 10 سنوات	
100.0	296	المجموع	

#### ٤-أداة الدراسة :

في ضوء مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة كدراسات الشقور (2017)، والمشاقبة (2017)، تمّ تصميم استبانة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين، حيث تكوّنت الاستبانة من (٤٠) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي (التعلم والتعليم، وبيئة الطلبة، والمدرسة والمجتمع، والقيادة والإدارة).

وتضمّنت كل فقرة اختيار درجة تقدير، وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء وزن متدرّج للبدائل؛ وتمّ التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها على النحو الآتي:

#### ٤/١-صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم استخدام صدق المحتوى بعرضها على (١٠) محكّمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصّصين في الإدارة التربوية وأصول التربية، وبعض موظّفي وزارة التربية والتعليم المختصّين، وذلك لأخذ آرائهم حول محتوى الأداة، ومدى كفاية الفقرات، ومدى استيفائها لعناصر موضوع الدراسة، وحاجتها للتعديل أو الحذف، وكذلك مدى قدرة محاور الاستبانة على معالجة مشكلة الدراسة بشكل يحقق أهدافه، بالإضافة إلى وضوح صياغة الفقرات، وأية ملاحظات يرونها ضرورية. وفي ضوء ملاحظات المحكّمين تبين أنّ الفقرات كان ارتباطها بمجالاتها عالية، إذ بلغت نسبة الاتفاق بين المحكّمين (٩٠%)، وتعد هذه النسبة مناسبة لأغراض هذه الدراسة، وبالتالي لم يتمّ حذف أي فقرة، بل تمّت إعادة صياغة بعض الفقرات، وبهذا بقي عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (٤٠) فقرة.

## ٢/٤- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معاملات الثبات بطريقتين: الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، حيث تم تطبيقها مرتين وبفاصل أسبوعين، على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغت (٢٠) معلماً ومعلمة. ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، حيث تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (٠.٦١ - ٠.٨٧)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (٠.٨٨). أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها معامل كرونباخ ألفا للتعرف إلى الاتساق الداخلي للفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (٠.٦٨ - ٠.٩٦)، و(٠.٩٧) للمجالات ككل، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة.

## ٣/٤- تصحيح أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لدرجات الممارسة، على النحو الآتي: كبيرة جداً (5) درجات، وكبيرة (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، وقليلة درجتان، وقليلة جداً درجة واحدة، لتقدير درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية. وقد تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية، حسب المعادلة الآتية:

طول الفئة	=	طول الفترة
		عدد الفئات
	=	5/(1-5)
	=	0.80

وبذلك أصبح توزيع الفئات على النحو الآتي: (١ - ١.٨٠) ممارسة بدرجة قليلة جداً، و(١.٨١ - ٢.٦٠) ممارسة بدرجة قليلة، (٢.٦١ - ٣.٤٠) ممارسة بدرجة متوسطة، و(٣.٤١ - ٤.٢٠) ممارسة بدرجة كبيرة، و(٤.٢١ - ٥.٠٠) ممارسة بدرجة كبيرة جداً.

ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية ..... د. الدويري

#### ٤/٤- المعالجة الإحصائية:

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول ، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للإجابة على السؤال الثاني.

#### ١٠- عرض النتائج ومناقشتها:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على مجالات ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية ، كما هي موضحة في الجدول (2).

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على مجالات ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	٣	بيئة الطلبة	3.02	٠.71	متوسطة
2	٢	القيادة والإدارة	2.93	٠.6٨	متوسطة
3	١	التعلم والتعليم	2.70	٠.7٢	متوسطة
4	٤	المدرسة والمجتمع	2.٠٣	0.6١	قليلة
		الأداة ككل	2.64	0.37	متوسطة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (2) أنّ " مجال بيئة الطلبة " قد جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٠٢) وانحراف معياري (٠.٧١) وبدرجة متوسطة، وجاء " مجال القيادة والإدارة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٩٣) وانحراف معياري (٠.٦٨) وبدرجة متوسطة، وجاء " مجال المدرسة والمجتمع " في المرتبة الأخيرة



بمتوسط حسابي (٢٠٠٣) وانحراف معياري (٠.٦١) وبدرجة قليلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة ككل (٢.٦٤) وانحراف معياري (٠.٣٧) وبدرجة متوسطة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم وضوح رؤية خطة تطوير المدرسة لدى مديري المدارس والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، وقد تُعزى أيضاً إلى أنّ العديد من مديري المدارس ما زالوا يمارسون النمط الأوتوقراطي في الإدارة، لذا فهم يخطّطون وفق رؤيتهم الخاصة، من دون إشراك المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي في تنفيذ برامج وأنشطة المدرسة التعليمية التعليمية وتقييمها.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات الشمري (2017)، والمשאبة (2017)، والبراك (2011)، والعنوم (٢٠١٩)، التي أظهرت درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة.

وتمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الاستبانة، فكانت على النحو الآتي:

#### ١- مجال التعلم والتعليم:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، فكانت كما هي موضحة في الجدول (٣).

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال التعلم والتعليم مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥	تفعيل تطبيق مدونة السلوك على الطلبة.	3.00	1.19	متوسطة
٢	٢	تضمين خطة المدرسة التعليمية أنشطة عملية وتطبيقية.	2.97	1.14	متوسطة
٣	٦	مراعاة الخصائص النمائية للطلبة.	2.94	1.17	متوسطة
٤	٤	مراعاة الحاجات للطلبة المختلفة.	2.87	1.16	متوسطة
٥	٣	دعم البحث الميداني باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	2.81	1.14	متوسطة

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٦	١	بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي.	2.79	1.01	متوسطة
٧	٩	توثيق بيانات تحصيل الطلبة ورقيا وإلكترونيا ضمن منهجية دقيقة.	2.72	1.21	متوسطة
٨	١١	تفعيل تطبيق تعليمات الانضباط الطلابي.	2.68	1.14	متوسطة
٩	١٢	تعزيز توفير بيئة نفسية آمنة خالية من العنف والتمييز.	2.64	1.19	متوسطة
١٠	٨	دعم المبادرات الإبداعية للطلبة الموهوبين.	2.58	1.13	قليلة
١١	١٠	تحليل نتائج الاختبارات الوطنية والدولية.	2.51	1.14	قليلة
١٢	٧	تعزيز ثقافة احترام الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	2.43	1.12	قليلة
١٣	١٣	متابعة مدى صلاحية الصفوف والساحات وسلامتها لتدريس الطلبة.	2.16	1.07	قليلة
<b>المجال ككل</b>					
			2.70	0.72	متوسطة

#### \*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (٣) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (٢٠٧٠) وانحراف معياري (٠.٧٢)، وبدرجة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ بعض مديري المدارس لا يقومون بدورهم كمشرّفين تربويين مقيمين كما هو مطلوب، وتركيزهم على الأعمال الإدارية بدرجة أكثر من الأعمال العلمية التعليمية التعلّمية، على الرغم من سعي وزارة التربية والتعليم من خلال البرامج التي تقدّمها كمبادرة "معاً ... نحو بيئة مدرسية آمنة" والتي انطلقت عام ٢٠٠٩ برعاية جلالة الملكة رانيا العبد الله، بالتعاون مع منظمة اليونيسف، إلى خفض العنف في المدارس، ورفع نسبة استخدام التدابير الإيجابية التي يستخدمها المعلمون لتوجيه سلوك الطلبة، وتعديله والاهتمام بحاجات الطلبة وميولهم بشكل عام، وذوي الاحتياجات الخاصة والطلبة الموهوبين بشكل خاص، والاهتمام بسلامة المرافق المدرسية، وصلاحياتها للتدريس، لرفع مستوى تحصيل الطلبة، وتميّزهم على المستويين المحلي والعالمي.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات الشمري (2017)، والمشاقبة (2017)، والبراك (2011) التي أظهرت درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في مجال التعلم والتعليم.

## ٢- مجال القيادة والإدارة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، فكانت كما هي موضحة في الجدول (٤).

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال القيادة والإدارة مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١٥	التأكيد على انبثاق جميع أنشطة المدرسة وفعاليتها من رؤيتها ورسالتها.	3.18	1.13	متوسطة
٢	١٨	دعم المبادرات الفردية الهادفة للنمو المهني.	3.16	1.18	متوسطة
٣	١٩	تفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة.	3.10	1.17	متوسطة
٤	٢٢	بناء خارطة للمصادر (الموارد) وعلنها لجميع العاملين في المدرسة.	3.09	1.13	متوسطة
٥	١٧	تطوير مهارات جميع العاملين.	2.99	1.22	متوسطة
٦	١٤	مشاركة فريق تطوير المدرسة ببناء رؤية المدرسة وخططها الاستراتيجية.	2.97	0.94	متوسطة
٧	٢٣	تحليل أوجه الصرف والإنفاق سنوياً لضمان التركيز على أولويات التطوير.	2.84	1.17	متوسطة
٨	٢١	توظيف نتائج التقييم والمتابعة في اتخاذ قرارات لتحسين عملية التعلم والتعليم	2.72	1.1٩	متوسطة
٩	١٦	التأكيد على ثقافة التعاون وتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات.	2.67	1.13	متوسطة
١٠	٢٠	مشاركة العاملين في صنع القرارات.	2.58	1.14	قليلة
		المجال ككل	2.93	0.68	متوسطة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (٤) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككلّ (٢٠.٩٣) وانحراف معياري (٠.٦٨)، وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك قلة اهتمام المديرين بأداء أدوارهم القيادية في مجالات التنمية المهنية للعاملين في المدرسة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم نحو الإبداع والتطوير، وضعف أدوارهم في تحسين العملية التعليمية المطلوبة، بالإضافة إلى ضعف امتلاكهم العديد من المهارات القيادية التي تمكنهم من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، والمهارات الفنية التي تمكنهم من ممارسة دورهم القيادي التربوي، والمهارات الإدارية التي تمكنهم من تخطيط العمل وقيادة المدرسة.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراستي العتوم (٢٠١٩)، والبراك (2011) اللتين أظهرتا درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في مجال القيادة والإدارة.

### ٣- مجال بيئة الطالب:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، فكانت كما هي موضحة في الجدول (٥).

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال بيئة الطلبة مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٢٤	تنمية اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو مهنة التعليم.	2.96	٠.89	متوسطة
٢	٣٢	إتاحة فرص المشاركة للطلبة في صنع القرارات الصفية والمدرسية.	2.94	1.07	متوسطة
٣	٢٩	توفير مصادر تعلم مختلفة.	2.87	1.03	متوسطة
٤	٢٥	التأكيد على العمل الجماعي التعاوني بين المعلمين.	2.85	1.08	متوسطة
٥	٢٨	دعم المعلمين في إعداد أنشطة إثرائية تشجع الطلبة على تحمل مسؤولية تعلمهم الذاتي.	2.81	1.16	متوسطة
٦	٢٧	تكريم الطلبة المتفوقين دراسياً.	2.78	1.25	متوسطة
٧	٢٦	مواكبة قصص النجاح في المدرسة.	2.55	1.03	قليلة
٨	٣١	فتح الآفاق أمام الطلبة للتعبير عن آرائهم بحرية.	2.53	1.08	قليلة

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٩	٣٠	إثارة دافعية الطلبة للبحث العلمي بتشجيع التعلم الذاتي.	2.52	1.09	قليلة
		المجال ككل	3.02	0.71	متوسطة

\* الدرجة العظمى من (5)

بيّن الجدول (٥) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (٣٠.٠٢) وانحراف معياري (٠.٧١) وبدرجة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف كفاءة بعض مديري المدارس في إيجاد بيئة تربوية تشجّع على الإبداع والابتكار والمبادأة والعمل بروح الفريق الواحد انطلاقاً من رؤية المدرسة ورسالتها وخطتها الاستراتيجية، على الرغم من تركيز مبادرات جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين على الارتقاء بمستوى الكفاءات الوطنية من المعلمين، لزيادة تنافسيتها من حيث امتلاك المعارف والمهارات اللازمة للاقتصاديات المعاصرة؛ لأنّ التعليم النوعي هو الذي يبني القدرة المعرفية الشاملة ورأس المال المعرفي، ويضمن تكامل البناء المعرفي لدى المتعلمين.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات الشمري (2017)، والمشاقبة (2017)، والعنوم (٢٠١٩) التي أظهرت درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في مجال بيئة الطالب.

#### ٤- مجال المدرسة والمجتمع:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، فكانت كما هي موضحة في الجدول (٦).

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على مجال المدرسة والمجتمع مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	٣٩	يضع خدمات ومرافق المدرسة في خدمة المجتمع.	2.19	1.04	قليلة
2	٣٥	فتح قنوات الاتصال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	2.17	0.98	قليلة

ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية ..... د. الدويري

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	٣٦	متابعة المجالس المدرسية المختلفة بمشاركة أولياء الأمور.	2.08	0.97	قليلة
4	٤٠	السعي للحصول على دعم المجتمع ومؤسساته لتحسين عملية التعلم والتعليم.	2.03	0.61	قليلة
5	٣٨	توظيف إمكانيات المدرسة ومصادرها الفنية والمادية والبشرية لدعم قرارات المجلس التربوي.	2.00	1.05	قليلة
6	٣٤	إطلاع أولياء الأمور بانتظام على مدى تقدم أبنائهم في المدرسة.	1.94	1.04	قليلة
7	٣٧	تنفيذ قرارات وتوصيات المجلس التربوي.	1.93	0.97	قليلة
8	٣٣	التركيز على إشراك أولياء الأمور في لقاءات وحوارات مع المعلمين.	1.91	0.96	قليلة
المجال ككل					
			2.03	0.61	قليلة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (٦) أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (٢٠٠٣) وانحراف معياري (٠.٦١)، وبدرجة قليلة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ مديري المدارس - رغم خضوعهم جميعاً - لبرنامج القيادة التعليمية الذي يركّز في أحد جوانبه على قيادة عمليات الشراكة المجتمعية، يعانون ضعفاً من امتلاك مهارات التعامل مع المجتمع المحلي، وتنفيذها على أرض الواقع من خلال خطط مدرّوسة، ومن خلال تفعيل قنوات الاتصال مع أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته، والاستفادة منها في خدمة العملية التعليمية التعلمية في المدرسة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عزوف أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته عن المشاركة في التخطيط لفعاليات المدرسة وتنفيذها، بالإضافة إلى عزوف معظم أولياء أمور الطلبة على متابعة أبنائهم، وضعف تفعيل مجالس أولياء الأمور والمعلمين، والاكتفاء فقط بالنواحي الشكلية لهذه المجالس.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات أحمد (2017)، والعنوم (2019)، والبراك (2011) التي أظهرت درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في مجال المدرسة والمجتمع.

-النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية تُعزى لمتغيرات (الجنس، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات لممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية، تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة، فكانت كما هي موضحة في الجدول (٧).

#### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية وعلى مجالات درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية حسب متغيرات الدراسة

العلامة					
	الكلية				
المتغير	مستويات				
	التعلم والتعليم	القيادة والإدارة	بيئة الطلبة	المدرسة والمجتمع	
الجنس	الوسط الحسابي	2.68	2.96	3.00	2.01
	الذكور				2.64
	الانحراف المعياري	0.76	0.71	0.74	0.60
	N=266				0.38
الجنس	الوسط الحسابي	2.70	2.88	3.02	2.05
	الإناث				2.63
	الانحراف المعياري	0.69	0.66	0.69	0.61
	N=325				0.36

العلامة الكلية						المتغير	مستويات
	المدرسة	بيئة الطلبة	القيادة والإدارة	التعلم والتعليم			
2.64	2.02	3.04	2.92	2.65	الوسط الحسابي	أساسي N=	269
					الانحراف المعياري		
0.40	0.61	0.75	0.68	0.80			
مستوى المدرسة							
2.63	2.04	2.98	2.91	2.73	الوسط الحسابي	ثانوي N=	322
					الانحراف المعياري		
0.34	0.60	0.69	0.69	0.65			
2.48	1.94	2.81	2.79	2.53	الوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات N=	12
					الانحراف المعياري		
0.38	0.64	0.69	0.67	0.73			
2.59	1.98	2.91	2.89	2.57	الوسط الحسابي	من 5 إلى 10 سنوات N=	47
					الانحراف المعياري		
0.31	0.56	0.72	0.68	0.70			
2.71	2.09	3.12	2.97	2.79	الوسط الحسابي	أكثر من 10	



العلامة					المتغير	
الكلية					مستويات	
المدرسة	بيئة	القيادة	التعلم	المدرسة		
والمجتمع	الطلبة	والإدارة	والتعليم			
0.37	0.61	0.71	0.68	0.72	الانحراف	سنوات
					المعياري	N=332

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات المعلمين على العلامة الكلية للمقياس، والمجالات الأربعة لممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية، وفق متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة هذه الفروق في المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) باستخدام اختبار "ولكس لمبدا" (Wilk's Lambda) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويبيّن الجدول (٨) نتائج اختبار ويلكس لمبدا ونتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات.

#### جدول (٨)

نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة

المتغيرات	المجالات	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	مستوى الدلالة
		المربعات	الحرية	المربعات		الإحصائية
الجنس	التعلم والتعليم	0.108	1	0.108	0.208	0.648
قيمة ولكس	القيادة والإدارة	1.045	1	1.045	2.225	0.136
= ٠.٩٨٦	بيئة الطلبة	0.173	1	0.173	0.341	0.559
	المدرسة والمجتمع	0.266	1	0.266	0.718	0.397
ح = ٠.١٦٠	العلامة الكلية	0.022	1	0.022	0.165	0.685
مستوى المدرسة	التعلم والتعليم	0.928	1	0.928	1.792	0.181

ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية ..... د. الدويري

0.934	0.007	0.003	1	0.003	القيادة والإدارة	قيمة ولكس
0.340	0.912	0.463	1	0.463	بيئة الطلبة	= ٠.٩٨٤
0.659	0.195	0.073	1	0.073	المدرسة والمجتمع	ح= ٠.٠٨٨
0.975	0.001	0.001	1	0.001	العلامة الكلية	
0.000*	8.295	4.296	2	8.592	التعلم والتعليم	سنوات الخبرة
0.029*	3.555	1.669	2	3.339	القيادة والإدارة	قيمة ولكس
0.000*	9.686	4.920	2	9.841	بيئة الطلبة	= ٠.٩١٠
0.036*	3.331	1.235	2	2.471	المدرسة والمجتمع	
0.000*	17.583	2.349	2	4.698	العلامة الكلية	ح= ٠.٠٠٠
	0.518	583	301.930	التعلم والتعليم	الخطأ	
	0.470	583	273.753	القيادة والإدارة		
	0.508	583	296.151	بيئة الطلبة		
	0.371	583	216.207	المدرسة والمجتمع		
	0.134	583	77.891	العلامة الكلية		
		591	4589.130	التعلم والتعليم	الكلية	
		591	5303.060	القيادة والإدارة		
		591	5665.556	بيئة الطلبة		
		591	2655.547	المدرسة والمجتمع		
		591	4188.976	العلامة الكلية		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين الجدول (٨) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية ، والعلامة الكلية تُعزى لاختلاف متغير الجنس.

وقد يعزى ذلك إلى أنّ المعلمين جميعهم ، وعلى اختلاف جنسهم ، مطلعون على خطة تطوير المدرسة والمديرية، وخضعوا للتدريب اللازم على كيفية تعبئة الاستبانات التي تحدّد الممارسات الضعيفة في مدارسهم وفق مؤشرات محدّدة، ويمارسون على أرض الواقع آلية تنفيذها هذه الخطة، بإشراف مديري ومديرات هذه المدارس ومنسقي مجالات الخطة، وبالتالي فإنّ المعلمين والمعلّمات قادرون على تحديد درجة

ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة، كما أنّ مديري المدارس سواء في مدارس الذكور أم في مدارس الإناث ، يمارسون الأدوار المتعلقة بتحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة بالمستوى نفسه ، لأنهم يعملون في بيئة تربوية واحدة، ويتبعون تعليمات وزارة التربية والتعليم.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسي البراك (2011)، وبترسون (Peterson, 2006) اللتين أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وتختلف مع نتائج دراسات أحمد (2017)، والشقور (2017)، والشمري (2017)، والمشاقبة (2017)، والبراك (2011)، والعنوم (٢٠١٩)، التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وبيّن الجدول (٨) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية، والعلامة الكلية تُعزى لاختلاف متغير مستوى المدرسة.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أنّ معلّمي المدارس بقطع النظر عن مستوى المدرسة التي يعملون فيها ، هم من بيئة واحدة، وجميعهم يعملون تحت نمط إداري واحد، يخضع لتعليمات وزارة التربية والتعليم الأردنية، وهم على اختلاف مستوى مدارسهم يطبقون متطلبات خطة تطوير المدرسة بالمستوى نفسه، وبالتالي فهم قادرون على إدراك مدى ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة بوضوح ويسر، لكون هذه الممارسات تعبر عن سلوكيات يمكن ملاحظتها من قبل الجميع، لذا جاءت تقديرات المعلّمين على اختلاف مستوى مدارسهم متقاربة.

وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسي الشقور (2017)، والبراك (2011)، اللتين أظهرتا وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

وبيّن الجدول (٨) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية، والعلامة الكلية تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضّح في جدول (٩).

#### جدول (٩)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية حسب متغير سنوات الخبرة

المجالات	الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التعليم والتعلم	المتوسط الحسابي	٢.٥٣	٢.٥٧	٢.٧٩
	أقل من 5 سنوات	٢.٥٣	٠.٠٤	*٠.٢٦
	من 5-10 سنوات	٢.٥٧		*٠.٢٢
	أكثر من 10 سنوات	٢.٧٩		
	المتوسط الحسابي	٢.٧٩	٢.٨٩	٢.٩٢
القيادة والإدارة	أقل من 5 سنوات	٢.٧٩	٠.٠٩	*٠.١٩
	من 5-10 سنوات	٢.٨٩		*٠.٢١
	أكثر من 10 سنوات	٢.٩٢		
	المتوسط الحسابي	٢.٨١	٢.٩١	٣.١٢٣
	أقل من 5 سنوات	٢.٨١	٠.١٠	*٠.3١
بيئة الطلبة	من 5-10 سنوات	٢.٩١		*٠.23
	أكثر من 10 سنوات	٣.١٢		
	المتوسط الحسابي	١.٩٤	١.٩٨	٢.٠٩
	أقل من 5 سنوات	١.٩٤	٠.٠٤	*0.٢١
	المدرسة والمجتمع			

من 5-10 سنوات		١.٩٨	٠.٢٤*
أكثر من 10 سنوات		٢.٠٩	
المتوسط الحسابي		٢.٤٨	٢.٥٩
		٢.٧١	
أقل من 5 سنوات		٢.٤٨	٠.١١
من 5-10 سنوات		٢.٥٩	٠.٢٠*
أكثر من 10 سنوات		٢.٧١	

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وذوي الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) من جهة ثانية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

وقد يُعزى ذلك إلى أنّ المعلمين ذوي الخبرة العالية هم أكثر دراية بدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة، واطلعوا على واقع المدارس قبل هذه الخطة، كما أنّهم عاصروا بدايات خطة تطوير المدرسة واطلعوا على طبيعة عملها، وتنفيذها، وهم منذ ذلك الوقت يسهمون في تطبيقها بإشراف مديري المدرسة، وبالتالي فإنّ لديهم القدرة على تقدير درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف الخطة أعلى من ذوي الخبرة المتوسطة والقليلة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ المعلمين ذوي الخبرة العالية هم غالباً ممّن يقوم مديرو المدارس بتفويضهم للقيام بالأعمال القيادية في المدرسة ومتابعة المعلمين والطلبة؛ نتيجة كثرة الأعباء الإدارية والفنية التي تقع على عاتق مديري المدارس؛ فالكثير من هؤلاء المعلمين ذوي الخبرة العالية، لهم أدوار رئيسية في خطة تطوير المدرسة، وتقييم تنفيذها في مدارسهم، وبالتالي فهم الأقدر على تحديد مدى ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف هذه الخطة.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسي والمناقبة (2017)، وبترسون (Peterson, 2006) اللتين أظهرتا وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واختلفت مع نتائج دراسات أحمد (2017)، والشمري (2017)، والبرك (2011) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### ١١- المقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تقترح الآتي:

- ١- ضرورة اهتمام مديري المدارس بالمبادرات الإبداعية للطلبة الموهوبين، بنشر قصص النجاح، وتكريمهم.
- ٢- ضرورة الاهتمام بتحليل نتائج الاختبارات الوطنية والدولية، ووضع الخطط العلاجية والإثرائية للطلبة.
- ٣- تعزيز مشاركة العاملين في المدرسة بعمليات صنع القرارات المدرسية.
- ٤- الاهتمام بإثارة دافعية الطلبة للبحث العلمي، وتشجيع التعلم الذاتي، وعقد مسابقات للبحوث العلمية.
- ٥- الاهتمام بفتح قنوات الاتصال مع أولياء الامور والمجتمع المحلي، بالطرق والوسائل المختلفة، التقليدية منها والتكنولوجية.

## المراجع

### المراجع العربية

- أحمد، نوال. (٢٠١٧). دور الإدارة المدرسية في تحفيز المجتمع المحلي نحو علاقة تشاركية مع المدارس الحكومية الثانوية في محافظة إربد، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣(٣)، ١-١٧.
- الآغا، صهيب وعساف، محمد. (٢٠١٥). الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، مصر.
- البراك، أمل. (٢٠١١). درجة فاعلية البرنامج الأردني لتطوير المدرسة من وجهة نظر المعلمين في مدارس البادية الوسطى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- بورشك، آمال. (٢٠٠٨). أثر برامج التطوير التربوي على طبيعة المهام والأعباء الإدارية والفنية ومستويات إنجازها لدى المديرين والمعلمين في المدارس الاستكشافية في محافظة العاصمة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ربيع، هادي. (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية. الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- الشقور، يسرى. (٢٠١٧). دور برنامج تطوير المدرسة والمديرية في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين والمجتمع المحلي في مدارس لواء الأغوار الجنوبية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، (٢٢)، ٢٠١ - ٢٣٠.
- الشمري، مشاري. (٢٠١٧). دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- العتوم، نهي. (٢٠١٩). ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال: العقبات وسبل التحسين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في لواء الأغوار الشمالية ..... د. الدويري

- المشاقبة، رشا. (٢٠١٧). درجة مراعاة مدراء المدارس في محافظة المفرق لمعايير الخطة التطويرية للمدرسة من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- المغربي، عبد الحميد. (٢٠٠٦): الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، الطبعة الأولى، مصر، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

- المومني، واصل. (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفاعلة، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٥). برنامج تطوير المدرسة والمديرية. عمان.

#### المراجع الأجنبية

-Ahmad, I. (2013). **Role Of School Principal In Promotion Of School Home Relationship: Case Of Government Secondary Schools In Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan**, International Journal on New Trends in Education and Their Implications, 4(1), 115- 124.

-Hallinger ,P.(2005). **Instructional Leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away**. Leadership and policy in Schools, 4(3).221-239.

-Leithwood, K., Day, C., Sammons, p., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). **Seven strong claims about successful school leadership**. Nottingham. England: National College of School Leadership.

-Peterson, R. (2006). **Planning Procedures and Leadership Role of the Principal in Professional Development School**. Unpublished Dissertation, Ball State University, Muncie, USA.



- Suharningsih, M. (2017). **The role of principal in optimizing school climate in primary schools.** Journal of Physics Conference Series, 953(1), 1-7.
- Vorhis, F. & Sheldoan, S. (2010). **Principals Roles in the Development of US Programs of School, Family, and Community Partnerships.** International Journal of Educational Research. 44 (4), 65-90.

<< وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ ٢٠١٩/١٠/٢٧، وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ ٢٠١٩/١٢/٨ >>