

## ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال من وجهة نظر المعلمين

نهى موسى عتوم\*

أ. د. نواف موسى شطناوي\*\*

د. عماد توفيق السعدي\*\*

تاريخ قبول البحث 2019/5/25

تاريخ استلام البحث 2019/3/31

### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية في محافظات الشمال. تكونت عينة الدراسة من (591) معلماً ومعلمة من مدارس محافظات الشمال: إربد، جرش، وعجلون، والمفرق، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام استبانة تكونت من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: التعلم والتعليم، والقيادة والإدارة، وبيئة الطلبة، والمدرسة والمجتمع، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية تُعزى لمتغيرات الجنس، ومستوى المدرسة، والمحافظات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

**الكلمات المفتاحية:** مديري المدارس، خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI)، محافظات الشمال.

\* وزارة التربية والتعليم/الأردن.  
\*\* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن

## School principals exercising their roles in Achieving the Goals of School and Directorate Improvement plan (SDI) in Northern Governorates from teachers' point of view

Nuha Musa Outom\*  
 Prof. Nawaf Musa Shatnawi\*\*  
 Dr. Emad Tawfeeq Al-Saady\*\*

### Abstract:

The present study aimed at revealing the degree of the principals' performance of their roles in achieving the goals of the school and directorate development plan in the northern governorates from teachers' point of view. A random sample was selected from the northern governorates: Irbid, Jerash, Ajloun and Mafraq, which consisted of (591) teachers. To achieve the objective of the study, the analytical descriptive methodology was used to collect the data on the sample of the sample. The questionnaire consisted of (40). 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 and the directorate (SDI) in the northern governorates from the point of view of teachers was a medium. The results showed that there were no statistically significant differences according to gender, school level and governorate, Statistical significance according to the variable years of experience was found.

**Keywords:** School principals, School and Directorate Improvement plan (SDI), Northern Governorates.

## المقدمة

أدركت عديد من دول العالم، في السنوات الأخيرة ومنها المملكة الأردنية الهاشمية، أن التنمية التعليمية شرط أساسي للتنمية البشرية الشاملة، ومن ثم أخذت بفكره التخطيط التعليمي، والذي انعكس على شكل خطط تطويرية بوصفها ضرورة قومية وحياتية وتنموية، تحتمها الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات التي تسعى للتقدم والازدهار.

ولكون المدرسة مركزاً للتغيير وقاعدة أساسية في التطوير يتوجب إعداد برامج تطويرية من أجل إحداث التحسينات في الممارسات الإدارية وخاصة القيادة والتخطيط والتنظيم والإشراف التربوي والرقابة والتقييم للحصول على أفضل المخرجات المدرسية بشكل شامل ومتكامل ومستمر، وهذا ما قامت به وزارة التربية والتعليم إذ نفذت عديداً من البرامج التطويرية، نُفذ منها في المرحلة الأولى من مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة، ومن أجل توظيف الدروس المستفادة من هذه البرامج بما يساعد الطلبة على تحقيق معايير اقتصاد المعرفة بدأت الوزارة بتنفيذ برامج المرحلة الثانية من مشروع تطوير التعليم من أجل تأسيس نظام وطني للتطوير مبني على المدرسة، وتمثل ذلك في المشروع الأردني لتطوير المدرسة والمديرية إذ تكون من برنامجين فرعيين: الأول خاص بتطوير المدرسة ويتكون من أربعة مجالات هي: التعلم والتعليم، وبيئة الطالب، والمدرسة والمجتمع، والقيادة والإدارة، والثاني خاص بتطوير مديرية التربية والتعليم ويتكون من ثلاثة مجالات: دعم التعلم والتعليم، والمجتمع والمديرية، وإدارة الأداء والقيادة (Al-Saqour, 2017).

تتجلى رؤية خطة تطوير المدرسة والمديرية في تقديم خدمات تربوية عالية الجودة، وبناء خطط تطويرية تشاركية، وبرامج تنمية مهنية مستدامة، في ظل بيئة تعليمية آمنة؛ لتحقيق أهداف تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة؛ إذ تسعى وزارة التربية والتعليم إلى ترجمة هذه الرؤية من خلال رسالة واضحة تتمحور حول رفد المجتمع بجيل قادر على تلبية متطلبات التعليم نحو الاقتصاد المعرفي؛ من خلال التنمية المهنية للكوادر الإدارية والبشرية، واستثمار الموارد المتاحة، وبمشاركة فاعلة من المجتمع المحلي (Ministry of Education, 2015).

وتعد الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر العملية التربوية، فهي تهتم بتنظيم نظام العمل بالمدرسة وتسهيله وتطويره، وتوفير كل الظروف والاحتياجات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المرغوب فيها، من أجل تحقيق نمو الطلبة روحياً وعقلياً وبدنياً، وإعدادهم لتولي مسؤولياتهم في الحياة الحاضرة والمستقبلية (Rabee, 2008).

ويوصفه قائداً تربوياً يشرف مدير المدرسة على خطط المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية، والتي تتطلب منه أن يكون مدركاً ومتفهماً لجميع المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتقه، وما يتعلق بإنجاز الأعمال اليومية في المدرسة، سواء أكانت متصلة بالمنهج والأنشطة اللامنهجية المصاحبة له، أم الطلبة وتحصيلهم، أم المعلمين وشؤونهم المختلفة، أم العاملين أم أولياء الأمور والمجتمع المحلي بصفة عامة، ويتبلور بناءً عليه، الدور الحيوي لمدير المدرسة بشكل رئيس وأساسي في مدى مقدرته على إدارة أو قيادة هذه المسؤوليات والمهام واستخدام الأسلوب العلمي والطرق العلمية في معالجة المواقف المختلفة المصاحبة لها (Momani, 2008).

ولكون خطة تطوير المدرسة تسعى إلى بناء مقدرات مهنية وخبرات تربوية وبيئة تعليمية آمنة للطلبة، ليتمكنوا من تحقيق النتائج التعليمية للمناهج، وأهداف تطوير التعليم، لرفد المجتمع بمواطنين مشاركين ومبدعين قادرين على حل المشكلات للإسهام في الوصول إلى اقتصاد المعرفة، ولكون 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 والمديرية في محافظات الشمال.

#### مشكلة الدراسة

عقدت وزارة التربية والتعليم عديداً من المؤتمرات التي سعت إلى عرض توجهات الوزارة في البرنامج المنهجي لتطوير الأداء المؤسسي لمديريات التربية والمدارس في الأردن، ومن ضمنها مؤتمر البحر الميت المنعقد بتاريخ 2008/1/28، والذي ركز على موضوعات عدة، كالشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع وتوعية الطلبة بالتوجهات الحديثة لوزارة التربية والتعليم التربوية، والتنمية المهنية، وبذلك أكدت الوزارة على أهمية التنمية المستدامة من خلال البرامج المستقبلية الهادفة في تحسين دور المدرسة في المجتمع المحلي (Borsch, 2008).

لذا سعت وزارة التربية والتعليم إلى مواكبة التغيرات العالمية في مجال التعليم وبدأت في استحداث برامج تطويرية لكل من المعلم والمدير وإشراك الطالب والمجتمع المحلي في التخطيط لمدرسة المستقبل وعلى أثرها تم إطلاق خطة تطوير المدرسة والمديرية (Ministry of Education, 2015).

وعلى الرغم من أن المؤسسات التربوية الأردنية أصبحت بيئة مناسبة لتطبيق مثل هذه البرامج إلا أن كثيراً من المدارس ما زالت بحاجة إلى تفعيل دورها وتحسينه في تحقيق أهداف خطة تطوير

المدرسة والمديرية، وبما أن 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 والمديرية في محافظات الشمال من وجهة نظر المعلمين.

### أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية في محافظات الشمال تُعزى لمتغيرات (الجنس، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة، والمحافظات)؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يأتي:

1. الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية في محافظات الشمال، وذلك من أجل تسليط الضوء على واقع تحقيق هذه الأهداف والتوصية بتفعيل وتعزيز هذه الأدوار.
2. التعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة، والمحافظات) في استجابات عينة الدراسة، للوصول إلى فهم أعمق حول استجابات أفراد العينة.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع حيوي ألا وهو دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية، التي تنعكس بشكل واضح على تحسين عملية التعلم والتعليم. وتبرز أهمية الدراسة الحالية في إنها يمكن أن:

1. تفيد مديري المدارس في تفعيل أدوارهم لتحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية.
2. تساعد المخططين للتعليم في وزارة التربية والتعليم في التعرف إلى سبل تفعيل أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية.
3. تزود المكتبة العربية بمعلومات عن دور مديري المدارس في تحسين تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية.

## تعريف المصطلحات

**الدور:** "مجموعة الوظائف والمهام والمسؤوليات التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة" (Al-Maghrebi, 2006, 11). ويُعرف إجرائياً: بأنه مجموعة السلوكيات والأعمال التي تقوم بها الإدارة المدرسية لتحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية في محافظات الشمال، والتي يمكن تحديده من خلال إجابة عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة.

**خطة تطوير المدرسة والمديرية SDI:** برنامج تطوير المدرسة والمديرية، 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 وهي (التعلم والتعليم، وبيئة الطلبة، والمدرسة والمجتمع، والقيادة والإدارة) (Ministry of Education, 2015).

## حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2018-2019).
2. الحدود المكانية: مدارس محافظات الشمال (إربد، وجرش، وعجلون، والمفرق).
3. الحدود البشرية: عينة من معلمي مدارس محافظات الشمال ومعلماتها.
4. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال.
5. تحددت نتائج الدراسة بالخصائص السيكومترية لأداتها، ومدى موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة على هذه الأداة.

## الدراسات السابقة

في ضوء 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 يأتي عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة:

هدفت دراسة احمد (Ahmed, 2017) في الأردن، إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تحفيز المجتمع المحلي نحو علاقة تشاركية مع المدارس الحكومية الثانوية في محافظة إربد، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة

الدراسة من (720) معلماً ومعلمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية في تحفيز المجتمع المحلي نحو علاقة تشاركية جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء المجال التعليمي وجاءت الفروق لصالح حملة البكالوريوس.

وأجرى سوهارننجسه (Suharningsih, 2017) دراسة في إندونيسيا، هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس في تحسين المناخ المدرسي، وقد تم استخدام المنهج النوعي، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة وملاحظات المشاركين والوثائق، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المبدأ الرئيس في تحسين المناخ المدرسي بإيجاد الحالة المادية للمدرسة، ومراعاة الظروف الاجتماعية للمعلمين، من أجل أن يصبح المعلمون متحمسين للتعلم وبالتالي تحسين جودة المدرسة.

وأجرت الشقور (Al-Saqour, 2017) دراسة في الأردن، هدفت إلى الكشف عن أثر برنامج تطوير المدرسة والمديرية في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين والمجتمع المحلي، وتكونت عينة الدراسة من (162) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة وولي أمر، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً 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 إحصائياً تُعزى للجنس والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما من وجهة نظر أولياء الأمور.

وأجرى الشمري (Shammari, 2017) دراسة في الكويت، هدفت إلى تعرف دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي في مجالات (المعلم، والطالب، والمناهج وطرق التدريس، والبيئة المدرسية)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (420) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن 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 إحصائياً 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 إحصائياً تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى المشاقبة (Al-Mashkbeh, 2017) دراسة في الأردن، هدفت التعرف إلى درجة مراعاة مديري المدارس لمعايير الخطة التطويرية للمدرسة في محافظة المفرق من وجهة نظر المشرفين، وتكونت عينة الدراسة من (75) مشرفاً ومشرفة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في ضوء معايير الخطة التطويرية (القيادة، المجتمع المحلي، المناهج والتدريس، والبيئة المدرسية). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة مراعاة مديري المدارس في محافظة المفرق لمعايير الخطة التطويرية للمدرسة جاءت متوسطة على جميع المجالات، وعلى المقياس ككل، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في جميع المجالات.

وأجرى أحمد (Ahmad, 2013) دراسة في باكستان، هدفت إلى الكشف عن دور مدير المدرسة في مشاركة الوالدين في التعليم في المرحلة الثانوية في ولاية تشيترال، وقد تكونت عينة الدراسة من (100) مدير، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس في باكستان لا يؤدون دوراً نشطاً في تعزيز مشاركة الوالدين، كما أن مديري المدارس في المرحلة الثانوية لا يعرفون طرق ووسائل إشراك الآباء في العملية التعليمية، إذ يفتقرون إلى المهارات التحفيزية والإدارية لإشراك الآباء في العملية التعليمية.

وأجرت البراك (Al-Barrak, 2011) دراسة في الأردن، هدفت الكشف عن درجة فاعلية البرنامج الأردني لتطوير المدرسة من وجهة نظر المعلمين في مدارس البادية الوسطى، وتكونت عينة الدراسة من (438) معلماً ومعلمة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن 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 للجنس والخبرة والتفاعل بينهما.

وأجرت فورهبس وشيلدون (Vorhis & Sheldon, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الأمريكية في تطوير الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي من أجل تعزيز الصحة للفرد والمجتمع. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (30) فقرة توزعت على المجالات الآتية: خصائص المدير الشخصية، العوامل الداخلية والخارجية، فريق العمل، الدعم الخارجي، التمويل المالي، والتنظيف الصحي. وتكونت عينة الدراسة من (320) مديراً ومديرة يعملون في المدارس الحكومية في مختلف أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود

فروق دالة إحصائياً بين خصائص المدير وكفاياته الشخصية وبين مقدرته على تطوير العلاقة مع المجتمع، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين حصول المدير على الدعم المادي والدعم الاجتماعي وبين مقدرته على التخطيط لتفعيل العلاقة مع المجتمع وتنفيذ البرامج الصحية الخدمية للفرد والمجتمع سواء داخل المدرسة أو خارجها.

وأجرى بترسون (Peterson, 2006) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين والعاملين في المدرسة مهنيًا للتعامل مع حاجات المجتمع المحلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (46) مدرسة أساسية في ولاية لويزيانا الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن أهم مجال يحتاج إلى تنمية مهنية العاملين والمعلمين هو الدور المستقبلي للمدرسة في التعامل مع المجتمع المحلي، كما أن أولياء الأمور لهم دور إيجابي في التعامل مع المدرسة مما يسهم في تعزيز التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير الجنس.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت في موضوع ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة، يُلاحظ أن هذه الدراسات اختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما سعى إلى تعرف درجة مراعاة مدراء المدارس لمعايير الخطة التطويرية للمدرسة وفعاليتها كدراستي المشاقبة (Al-Mashkbeh, 2017) والبراك (Al-Barrak, 2011). ومن الدراسات ما سعى إلى الكشف عن دور الإدارة المدرسية في تفعيل الشراكة مع المجتمع المحلي كدراسات أحمد (Ahmed, 2017)، والشقور (Al-Saqour, 2017)، وأحمد (Ahmad, 2013)، وفورهيس وشيلدون (K, Vorhis, 2010) وبيترسون (Peterson, 2006). وهدفت دراسة سوهارننجسه (Suharningsih, 2017) إلى تعرف دور مديري المدارس في تحسين المناخ المدرسي، وهدفت الشمري (Shammari, 2017) إلى تعرف دور مديري المدارس في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي في مجالات (المعلم، والطالب، والمناهج وطرق التدريس، والبيئة المدرسية).

وتشابهت عينة الدراسة مع أغلب عينات الدراسات السابقة؛ حيث طُبقت على مديري المدارس، كما تشابهت باستخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدامها المنهج الوصفي كأغلب

الدراسات السابقة. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة، بإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد المحاور الرئيسية لها، وتطوير أدوات الدراسة، والاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة وما تضمنته من مقترحات وتوصيات.

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

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للتعرف إلى ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مديريات التربية والتعليم ومعلماتها في محافظات الشمال (إربد، وجرش، وعجلون، والمفرق)، والبالغ عددهم (36939)، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2019/2018. وتكونت عينة الدراسة من (591) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، ويوضح الجدول (1) ذلك.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	266	45.0
	أنثى	325	55.0
مستوى المدرسة	أساسي	269	45.5
	ثانوي	322	54.5
الخبرة	أقل من 5 سنوات	112	19.0
	من 5-10 سنوات	147	24.9
	أكثر من 10 سنوات	332	56.2
المحافظة	إربد	202	34.2
	جرش	201	34.0
	عجلون	93	15.7
	المفرق	95	16.1
		591	100.0

### أداة الدراسة

بعد استشارة المختصين، من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية والأصول في الجامعات الأردنية الحكومية منها والخاصة، وبعض العاملين في وزارة التربية والتعليم، وفي ضوء

مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة كدراسات الشقور (Al-Saqour, 2017)، والمشاقبة (Al-Mashkbeh, 2017)، والبراك (Al-Barrak, 2011)، تم تطوير استبانة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال من وجهة نظر المعلمين، فقد تكونت الاستبانة من (40) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، هي (التعلم والتعليم، وبيئة الطلبة، والمدرسة والمجتمع، والقيادة والإدارة).

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

#### صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم استخدام صدق المحتوى بعرض الاداة على (15) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية والأصول، وبعض موظفي وزارة التربية والتعليم المختصين، وذلك لأخذ آرائهم حول محتوى الأداة، ومدى استيفائها لعناصر موضوع الدراسة، ومدى كفاية الفقرات، وحاجتها للتعديل أو الحذف، فضلاً عن وضوح صياغة الفقرات، وكذلك مدى مقدرة محاور الاستبانة على معالجة مشكلة الدراسة بشكل يحقق أهدافها، وأية ملاحظات يرونها ضرورية، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تبين أن الفقرات كان ارتباطها بمجالاتها عالية، إذ بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين (93%)، وتُعد هذه النسبة مناسبة لأغراض هذه الدراسة، وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة، بل تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وبهذا بقي عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (40) فقرة.

#### ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معاملات الثبات لهما، بطريقتين: الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، إذ تم تطبيقها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغت (30) معلماً ومعلمة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني وقدره أسبوعان. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، إذ تراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.61- 0.87)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.88). أما الطريقة الثانية، فقد استخدم فيها طريقة كرونباخ ألفا للتعرف إلى الاتساق الداخلي للفقرات، فتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.68- 0.96)، و(0.97) للمجالات ككل، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة.

### 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 درجتين، وقليلة جداً درجة واحدة، لتقدير درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال. وقد تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية، حسب المعادلة الآتية:

$$\begin{aligned} \text{طول الفئة} &= \frac{\text{طول الفترة}}{\text{عدد الفئات}} \\ &= \frac{5}{(1-5)} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

لذلك أصبح توزيع الفئات على النحو الآتي: (1- 1.80) ممارسة بدرجة قليلة جداً، و(1.81- 2.60) ممارسة بدرجة قليلة، و(2.61- 3.40) ممارسة بدرجة متوسطة، و(3.41- 4.20) ممارسة بدرجة كبيرة، و(4.21- 5.00) ممارسة بدرجة كبيرة جداً.

### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للإجابة عن السؤال الثاني.

### عرض النتائج ومناقشتها

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية وتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

**أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ما درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق**

**أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على مجالات ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال من وجهة نظر المعلمين، إذ كانت كما هي موضحة في الجدول (2).

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على مجالات ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) في محافظات الشمال مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	3	بيئة الطلبة	3.02	0.71	متوسطة
2	2	القيادة والإدارة	2.93	0.68	متوسطة
3	1	التعلم والتعليم	2.70	0.72	متوسطة
4	4	المدرسة والمجتمع	2.03	0.61	قليلة
		الأداة ككل	2.64	0.37	متوسطة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (2) أن "مجال بيئة الطلبة" قد جاء بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة، وجاء "مجال القيادة والإدارة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.68) وبدرجة متوسطة، وجاء "مجال المدرسة والمجتمع" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.61) وبدرجة قليلة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI) ككل (2.64) وانحراف معياري (0.37) وبدرجة متوسطة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم وضوح رؤية خطة تطوير المدرسة والمديرية لدى مديري المدارس والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، ونقص وعي عديد من مديري المدارس لأدوارهم الإدارية والفنية وضعف استيعابهم للمتغيرات الحديثة فيما يتعلق بالتعامل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور والطلبة.

وقد تُعزى أيضاً إلى أن عديداً من مديري المدارس ما زالوا يمارسون النمط الأوتوقراطي في الإدارة، لذا فهم يخطئون وفق رؤيتهم الخاصة، دون إشراك المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي معهم في تنفيذ برامج المدرسة وأنشطتها التعليمية والتعلمية وتقييمها.

وقد يُعزى ذلك إلى قلة المعرفة الكافية لبعض مديري المدارس بأهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية نتيجة ضعف في الجوانب التطبيقية للبرامج التدريبية ومن ضمنها برنامج القيادة التعليمية الذي يخضع له المدارس كافة، والذي يشوبه عديد من السلبيات إذ أنه يُعقد بعيداً عن تحديد احتياجات مديري المدارس التدريبية الفعلية، فضلاً عن آليات تنفيذه وتقييمه ومتابعة نتائجه على أرض الواقع.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات الشمري (2017, Shammari)، والمشاقبة (Al-Mashkbeh, 2017)، والبراك (Al-Barrak, 2011) التي أظهرت درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة. وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الاستبانة، إذ كانت على النحو الآتي:

### 1. مجال التعلم والتعليم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، فقد كانت كما هي موضحة في الجدول (3).

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال التعلم

#### والتعليم مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	5	متابعة تطبيق مدونة السلوك على الطلبة.	3.00	1.19	متوسطة
2	2	تضمين خطة المدرسة التعليمية أنشطة عملية وتطبيقية.	2.97	1.14	متوسطة
3	6	مراعاة المراحل النمائية للطلبة.	2.94	1.17	متوسطة
4	4	مراعاة الحاجات المختلفة للطلبة.	2.87	1.16	متوسطة
5	3	دعم البحث الميداني باستخدام تكنولوجيا المعلومات.	2.81	1.14	متوسطة
6	1	بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع خارج المدرسة.	2.79	1.01	متوسطة
7	9	توثيق بيانات تحصيل الطلبة ورقياً وإلكترونياً ضمن منهجية واضحة.	2.72	1.21	متوسطة
8	11	متابعة تطبيق تعليمات الانضباط الطلابي.	2.68	1.14	متوسطة
9	12	تعزيز توفير بيئة نفسية آمنة خالية من العنف والتمييز والتمتر.	2.64	1.19	متوسطة
10	8	الاهتمام بالمبادرات الإبداعية للطلبة الموهوبين.	2.58	1.13	قليلة
11	10	تحليل نتائج الاختبارات الوطنية والدولية .	2.51	1.14	قليلة
12	7	تعزيز ثقافة احترام الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	2.43	1.12	قليلة
13	13	متابعة مدى صلاحية الصفوف والمساحات وسلامتها لتدريس الطلبة.	2.16	1.07	قليلة
		المجال ككل	2.70	0.72	متوسطة

\*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (2.70) وانحراف معياري (0.72)، وبدرجة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن بعض مديري المدارس لا يقومون بدورهم كمُشرفين تربويين مقيمين كما يجب، وتركيزهم على الأعمال الإدارية بدرجة أكثر من العلمية التعليمية، على الرغم من سعي وزارة التربية والتعليم من خلال

البرامج التي تقدمها كمبادرة "معاً ... نحو بيئة مدرسية آمنة" والتي انطلقت عام 2009 برعاية جلالة الملكة رانيا العبد الله المعظمة، بالتعاون مع منظمة اليونيسف، إلى خفض العنف في المدارس، ورفع نسبة استخدام التدابير الايجابية 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، وتميزهم على المستويين المحلي والعالمي.

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

## 2. مجال القيادة والإدارة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، فقد كانت كما هي موضحة في الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال القيادة والإدارة مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	15	التأكيد على انطلاق جميع أنشطة المدرسة وفعاليتها من رؤيتها ورسالتها.	3.18	1.13	متوسطة
2	18	دعم المبادرات الفردية الهادفة للنمو المهني.	3.16	1.18	متوسطة
3	19	تفويض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة.	3.10	1.17	متوسطة
4	22	بناء خارطة للمصادر (الموارد) ويعلمها لجميع العاملين في المدرسة.	3.09	1.13	متوسطة
5	17	تطوير مهارات جميع العاملين.	2.99	1.22	متوسطة
6	14	مشاركة فريق تطوير المدرسة ببناء رؤية المدرسة وخطتها الاستراتيجية.	2.97	0.94	متوسطة
7	23	تحليل أوجه الصرف والإنفاق سنوياً لضمان التركيز على أولويات التطوير.	2.84	1.17	متوسطة
8	21	توظيف نتائج التقييم والمتابعة في اتخاذ قرارات لتحسين عملية التعلم والتعليم	2.72	1.19	متوسطة
9	16	التأكيد على ثقافة التعاون وتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات.	2.67	1.13	متوسطة
10	20	مشاركة العاملين في صنع القرارات.	2.58	1.14	قليلة
		المجال ككل	2.93	0.68	متوسطة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (2.93) وانحراف معياري (0.68)، وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى ضعف بعض مديري المدارس في مجالات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والتقويم، وقلة الاهتمام بأداء أدوارهم القيادية في مجالات التنمية المهنية للعاملين في المدرسة، وإطلاق طاقاتهم ومقدراتهم نحو الإبداع والتطوير، وضعف أدوارهم في تحسين العملية التعليمية كما يجب، فضلاً عن ضعف امتلاكهم للعديد من المهارات القيادية التي تمكنهم من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة، والمهارات الفنية التي تمكنهم من ممارسة دورهم القيادي التربوي، والمهارات الإدارية التي تمكنهم من تخطيط العمل وقيادة المدرسة.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراستي المشابهة (Al-Mashkbeh, 2017)، والبراك (Al-Barrak, 2011) اللتين أظهرتا درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في مجال القيادة والإدارة.

### 3. مجال بيئة الطالب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، فقد كانت كما هي موضحة في الجدول (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجال بيئة الطلبة مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	24	تنمية اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو مهنة التعليم.	2.96	0.89	متوسطة
2	32	إتاحة فرص المشاركة للطلبة في صنع القرارات الصفية والمدرسية.	2.94	1.07	متوسطة
3	29	توفير مصادر تعلم مختلفة.	2.87	1.03	متوسطة
4	25	التأكيد على العمل الجماعي التعاوني بين المعلمين.	2.85	1.08	متوسطة
5	28	دعم المعلمين في إعداد أنشطة إثرائية تشجع الطلبة على تحمل مسؤولية تعلمهم الذاتي.	2.81	1.16	متوسطة
6	27	تكريم الطلبة المتفوقين دراسياً.	2.78	1.25	متوسطة
7	26	مواكبة قصص النجاح في المدرسة.	2.55	1.03	قليلة
8	31	فتح الأفاق أمام الطلبة للتعبير عن آرائهم بحرية.	2.53	1.08	قليلة
9	30	إثارة دافعية الطلبة للبحث العلمي بتشجيع التعلم الذاتي.	2.52	1.09	قليلة
		المجال ككل	3.02	0.71	متوسطة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (3.02) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف كفاءة بعض مديري المدارس في إيجاد بيئة تربوية تشجع على الإبداع والابتكار والمبادأة والعمل بروح الفريق الواحد انطلاقاً من رؤية ورسالة المدرسة 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؛ لأن التعليم النوعي هو الذي يبني المقدرّة المعرفية الشاملة ورأس المال المعرفي، ويضمن تكامل البناء المعرفي لدى المتعلمين، فضلاً عن تركيز خطة تطوير المدرسة والمديرية منذ انطلاقتها عام 2012 على قيام مديري المدارس بالإشراف التعليمي على المعلمين، ومتابعة نمو المعلمين مهنيًا، ومتابعة تنفيذ المنهاج، وتوفير الوسائل التعليمية.

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات الشمري (Shammari, 2017)، والمشاقبة (Al-Mashkbe, 2017)، والبراك (Al-Barrak, 2011) التي أظهرت درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في مجال بيئة الطالب.

#### 4. مجال المدرسة والمجتمع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، وكانت كما هي موضحة في الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على مجال المدرسة والمجتمع

مرتبة تنازلياً

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	39	يضع خدمات المدرسة ومرافقها في خدمة المجتمع.	2.19	1.04	قليلة
2	35	فتح قنوات الاتصال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	2.17	0.98	قليلة
3	36	متابعة المجالس المدرسية المختلفة بمشاركة أولياء الأمور.	2.08	0.97	قليلة
4	40	السعي للحصول على دعم المجتمع ومؤسساته لتحسين عملية التعلم والتعليم.	2.03	0.61	قليلة
5	38	توظيف إمكانات المدرسة ومصادر الفنية والمادية والبشرية لدعم قرارات المجلس التربوي.	2.00	1.05	قليلة
6	34	إطلاع أولياء الأمور بانتظام على مدى تقدم أبنائهم في المدرسة.	1.94	1.04	قليلة
7	37	تنفيذ قرارات المجلس التربوي وتوصياته.	1.93	0.97	قليلة
8	33	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 (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال ككل (2.03) وانحراف معياري (0.61)، وبدرجة قليلة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس - على الرغم من خضوعهم جميعاً - لبرنامج القيادة التعليمية والذي يركز في أحد جوانبه على قيادة عمليات الشراكة المجتمعية، يعانون ضعفاً من امتلاك مهارات التعامل مع المجتمع المحلي، وتنفيذها على أرض الواقع من خلال خطط مدروسة، ومن خلال تفعيل قنوات الاتصال مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي، لتقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع، والاستفادة من أفراد المجتمع المحلي ومؤسساته في خدمة العملية التعليمية التعلمية في المدرسة.

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

وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسات أحمد (Ahmed, 2017)، والمشاقبة (Al-Mashkabe, 2017)، والبراك (Al-Barrak, 2011) التي أظهرت درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة في مجال المدرسة والمجتمع.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المعلمين حول ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية في محافظات الشمال تُعزى لمتغيرات (الجنس، ومستوى المدرسة، وسنوات الخبرة، والمحافظات)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية في محافظات الشمال، تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة، وكانت كما هي موضحة في الجدول (7).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية وعلى مجالات درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية في محافظات الشمال حسب متغيرات الدراسة

العلامة الكلية						مستويات	المتغير
	المدرسة والمجتمع	بيئة الطلبة	القيادة والإدارة	التعلم والتعليم			
2.64	2.01	3.00	2.96	2.68	الوسط الحسابي	الذكور N=266	الجنس
0.38	0.60	0.74	0.71	0.76	الانحراف المعياري		
2.63	2.05	3.02	2.88	2.70	الوسط الحسابي	الإناث N=325	
0.36	0.61	0.69	0.66	0.69	الانحراف المعياري		
2.64	2.02	3.04	2.92	2.65	الوسط الحسابي	أساسي N=269	مستوى المدرسة
0.40	0.61	0.75	0.68	0.80	الانحراف المعياري	ثانوي N=322	
2.63	2.04	2.98	2.91	2.73	الوسط الحسابي		
0.34	0.60	0.69	0.69	0.65	الانحراف المعياري		
2.48	1.94	2.81	2.79	2.53	الوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات 121N=	الخبرة
0.38	0.64	0.69	0.67	0.73	الانحراف المعياري	من 5 إلى 10 سنوات 471N=	
2.59	1.98	2.91	2.89	2.57	الوسط الحسابي		
0.31	0.56	0.72	0.68	0.70	الانحراف المعياري	أكثر من 10 سنوات N=332	
2.71	2.09	3.12	2.97	2.79	الوسط الحسابي		
0.37	0.61	0.71	0.68	0.72	الانحراف المعياري		
2.64	2.04	2.99	2.95	2.70	الوسط الحسابي	إربد N=202	المحافظة
0.37	0.59	0.70	.64	0.69	الانحراف المعياري	جرش N=201	
2.62	2.01	3.00	2.92	2.67	الوسط الحسابي		
0.38	0.62	0.76	0.69	0.74	الانحراف المعياري	عجلون N=93	
2.66	2.08	3.00	2.85	2.78	الوسط الحسابي		
0.37	0.61	0.66	0.74	0.73	الانحراف المعياري	المفرق N=95	
2.64	1.99	3.07	2.89	2.63	الوسط الحسابي		
0.36	0.60	0.73	0.69	0.75	الانحراف المعياري		

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 والمديرية في محافظات الشمال، 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ). ويبين الجدول (8) نتائج اختبار ويلكس لمبدا ونتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات.

الجدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالات درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية في محافظات الشمال والعلامة الكلية تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة

المتغيرات	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس قيمة ولكس 0.986= ح=0.160	التعلم والتعليم	0.108	1	0.108	0.208	0.648
	القيادة والإدارة	1.045	1	1.045	2.225	0.136
	بيئة الطلبة	0.173	1	0.173	0.341	0.559
	المدرسة والمجتمع	0.266	1	0.266	0.718	0.397
	العلامة الكلية	0.022	1	0.022	0.165	0.685
مستوى المدرسة قيمة ولكس 0.984= ح=0.088	التعلم والتعليم	0.928	1	0.928	1.792	0.181
	القيادة والإدارة	0.003	1	0.003	0.007	0.934
	بيئة الطلبة	0.463	1	0.463	0.912	0.340
	المدرسة والمجتمع	0.073	1	0.073	0.195	0.659
	العلامة الكلية	0.001	1	0.001	0.001	0.975
سنوات الخبرة قيمة ولكس 0.910= ح=0.000	التعلم والتعليم	8.592	2	4.296	8.295	0.000*
	القيادة والإدارة	3.339	2	1.669	3.555	0.029*
	بيئة الطلبة	9.841	2	4.920	9.686	0.000*
	المدرسة والمجتمع	2.471	2	1.235	3.331	0.036*
	العلامة الكلية	4.698	2	2.349	17.583	0.000*
المحافظة قيمة ولكس 0.978= ح=0.630	التعلم والتعليم	1.220	3	0.407	0.785	0.503
	القيادة والإدارة	1.216	3	0.405	0.864	0.460
	بيئة الطلبة	0.321	3	0.107	0.211	0.889
	المدرسة والمجتمع	0.514	3	0.171	0.462	0.709
	العلامة الكلية	0.031	3	0.010	0.076	0.973
الخطأ	التعلم والتعليم	301.930	583	0.518		
	القيادة والإدارة	273.753	583	0.470		
	بيئة الطلبة	296.151	583	0.508		
	المدرسة والمجتمع	216.207	583	0.371		
	العلامة الكلية	77.891	583	0.134		
الكلية	التعلم والتعليم	4589.130	591			
	القيادة والإدارة	5303.060	591			
	بيئة الطلبة	5665.556	591			
	المدرسة والمجتمع	2655.547	591			
	العلامة الكلية	4188.976	591			

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

يبين الجدول (8) 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 والمديرية في محافظات الشمال والعلامة الكلية تُعزى لاختلاف متغير الجنس.

وقد يعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين على اختلاف جنسهم مطلعون على خطة تطوير المدرسة والمديرية، وخضعوا للتدريب اللازم على كيفية تعبئة الاستبانات التي تحدد الممارسات الضعيفة في مدارسهم وفق مؤشرات محددة، ويمارسون على أرض الواقع آلية تنفيذ هذه الخطة، بإشراف مديري هذه المدارس ومديراتها ومنسقي مجالات الخطة، وبالتالي فإنهم على اختلاف جنسهم قادرين على تحديد درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية، كما أن مديري المدارس سواء في مدارس الذكور أم مدارس الإناث يمارسون الأدوار المتعلقة بتحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية بالمستوى ذاته، لأنهم يعملون في بيئة تربوية واحدة، ويتبعون لتعليمات وزارة التربية والتعليم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسية البراك (Al-Barrak, 2011)، وبترسون (Peterson, 2006) اللتين أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. واختلفت مع نتائج دراسات أحمد (Ahmed, 2017)، والشقور (Al-Saqour, 2017)، والشمري (Shammari, 2017)، والمشاغبة (Al-Mashkbeh, 2017)، والبراك (Al-Barrak, 2011) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

ويبين الجدول (8) 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 والمديرية في محافظات الشمال والعلامة الكلية تُعزى لاختلاف متغير مستوى المدرسة.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس بغض النظر عن مستوى المدرسة التي يعملون فيها هم من بيئة واحدة، وجميعهم يعملون تحت نمط إداري واحد، ويخضعون لتعليمات وزارة التربية والتعليم الأردنية، وهم على اختلاف مستوى مدارسهم يطبقون جميع متطلبات خطة تطوير المدرسة والمديرية بالمستوى ذاته، وبالتالي فهم يقدرّون على إدراك مدى ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية بكل وضوح ويسر، لكون هذه الممارسات عبارة عن

انماط سلوكية يتم ملاحظتها من قبل الجميع، لذا جاءت تقديرات المعلمين على اختلاف مستوى مدارسهم متقاربة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي الشقور (Al-Saqour, 2017)، والبراك (Al-Barrak, 2011)، اللتين أظهرتا وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير مستوى المدرسة. ويبين الجدول (8) 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 والمديرية في محافظات الشمال والعلامة الكلية تُعزى لاختلاف متغير المحافظة.

وقد يُعزى ذلك إلى أن معلمي المدارس في جميع محافظات الشمال يعملون في بيئة تربية واحدة، وفي مدارس ذات ظروف متشابهة، لذا فإن تقديراتهم على درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية متقاربة نوعاً ما، إذ أن مديري المدارس يتبعون لتعليمات وزارة التربية والتعليم التي تطالبهم بتنفيذ خطة تطوير المدرسة والمديرية في مدارسهم، وتتابع هذا التنفيذ بشكل دوري في المحافظات كافة من قبل المشرفين التربويين في مديريات التربية في هذه المحافظات.

ويبين الجدول (8) 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 والمديرية في محافظات الشمال والعلامة الكلية تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية في محافظات الشمال

حسب متغير سنوات الخبرة

المجالات	الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
	المتوسط الحسابي	2.53	2.57	2.79
التعلم والتعليم	أقل من 5 سنوات		0.04	*0.26
	من 5-10 سنوات			*0.22
	أكثر من 10 سنوات			

المجالات	الخبرة		أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
القيادة والإدارة	المتوسط الحسابي		2.79	2.89	2.92
	أقل من 5 سنوات			0.09	*0.19
	من 5-10 سنوات				*0.21
	أكثر من 10 سنوات				
بيئة الطلبة	المتوسط الحسابي		2.81	2.91	3.123
	أقل من 5 سنوات			0.10	*0.31
	من 5-10 سنوات				*0.23
	أكثر من 10 سنوات				
المدرسة والمجتمع	المتوسط الحسابي		1.94	1.98	2.09
	أقل من 5 سنوات			0.04	*0.21
	من 5-10 سنوات				*0.24
	أكثر من 10 سنوات				
العلامة الكلية	المتوسط الحسابي		2.48	2.59	2.71
	أقل من 5 سنوات			0.11	*0.25
	من 5-10 سنوات				*0.20
	أكثر من 10 سنوات				

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

يبين الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) من جهة ثانية، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

وقد يُعزى ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخبرة العالية هم أكثر دراية بدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف خطة تطوير المدرسة والمديرية (SDI)، إذ أنهم عاصروا العملية الإدارية في المدارس لفترة طويلة من الزمن قبل انطلاق خطة تطوير المدرسة والمديرية عام 2012، واطلعوا على واقع المدارس قبل هذه الخطة، كما أنهم عاصروا بدايات خطة تطوير المدرسة والمديرية واطلعوا على عملها، وتنفيذها، وهم منذ ذلك الوقت يسهمون في تطبيقها بإشراف مديري المدارس، وبالتالي فإن لديهم المقدرة على تقدير درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف الخطة أعلى من ذوي فئتي الخبرة المتوسطة والقليلة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرة العالية هم غالباً من يقوم مديرو المدارس بتفويضهم للقيام بالأعمال القيادية في المدرسة ومتابعة المعلمين والطلبة؛ نتيجة كثرة الأعباء الإدارية والفنية التي تقع على عاتق مديري المدارس، وبالتالي فإن كثيراً من هؤلاء المعلمين ذوي الخبرة العالية لهم أدوار رئيسة في خطة تطوير المدرسة والمديرية، وتقييم تنفيذها في مدارسهم، وبالتالي فإنهم الأقدر على تحديد مدى ممارسة مديري المدارس لأدوارهم في تحقيق أهداف هذه الخطة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراستي المشاقبة (Al-Mashkbeh, 2017)، وبترسون (Peterson, 2006) اللتين أظهرتا وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. واختلفت مع نتائج دراسات أحمد (Ahmed, 2017)، والشمري (Shammari, 2017)، والبراك (Al-Barrak, 2011) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### التوصيات:

- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحثان بما يأتي:
1. ضرورة اهتمام مديري المدارس بالمبادرات الإبداعية للطلبة الموهوبين، بنشر قصص النجاح، وتكريمهم.
  2. ضرورة الاهتمام بتحليل نتائج الاختبارات الوطنية والدولية، ووضع الخطط العلاجية والإثرائية للطلبة.
  3. تعزيز مشاركة العاملين في المدرسة بعمليات صنع القرارات المدرسية.
  4. الاهتمام بإثارة دافعية الطلبة للبحث العلمي، وتشجيع التعلم الذاتي، وعقد مسابقات للبحوث العلمية.
  5. الاهتمام بفتح قنوات الاتصال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، بجميع الطرق والوسائل، التقليدية منها والتكنولوجية.

#### References

- 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.
- Ahmed, N. (2017). The role of the school administration in motivating the community toward a participatory relationship with secondary government schools in Irbid Governorate. **Mu'tah Research and Studies, Series of Human and Social Sciences**, 3 (3), 1-17.

- Al-Barrak, A. (2011). **The degree of effectiveness of the Jordanian program for the development of the school from the point of view of teachers in the schools of the Central Badia.** Unpublished Master Thesis, Mutah University, Karak, Jordan.
- Al-Maghrebi, A. (2006). **Management of scientific assets and future directions.** Mansoura: Modern Library for Publishing and Distribution.
- Al-Mashkbeh, R. (2017). **The degree of observance of school principals in Mafrq Governorate to the school's development plan standards from the point of view of supervisors.** Unpublished Master Thesis, Al Albayt University, Mafrq, Jordan.
- Al-Saqour, Y. (2017). The role of the school and administration development program in activating the relationship with the local community from the point of view of school principals, teachers and the local community in the schools of the Al Aghwar Al Ganoubieh Brigade. **Journal of the Faculty of Education**, PorSaid University, 22 (1), 201-230.
- Borsch, A. (2008). **The impact of educational development programs on the nature of tasks and administrative and technical burdens and levels of achievement of principals and teachers in the exploratory schools in the capital Governorate.** Unpublished doctoral dissertation, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Ministry of Education (2015). **School development program.** Amman: Ministry of Education.
- Momani, W. (2008). **Effective school administration.** Amman: Dar Al-Hamed Publishing and Distribution
- Peterson, R. (2006). **Planning procedures and leadership role of the principal in professional development school.** Unpublished Dissertation Doctoral, Ball State University, Muncie, USA.
- Rabee, H. (2008). **Development of school administration.** Amman: Arab Community Library.
- Shammari, M. (2017). **The role of middle school principals at Kuwait in activating the school performance improvement project.** Unpublished Master Thesis, Al Albayt University, Mafrq, Jordan.
- 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.