

دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة

الدكتور محمد علي عاشور

أستاذ مشارك قسم الإدارة وأصول التربية
كلية التربية- جامعة اليرموك اربد - الأردن

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة من وجهة نظر المدراء أنفسهم، كما هدفت إلى التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية الأردنية في مديرتي التربية والتعليم لاريد الأولى واريد الثانية للعام الدراسي (٢٠٠٤-٢٠٠٥)، والبالغ عددهم (١٩٢) مديرا ومديرة، وقد مثلت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة. وقد تم استرجاع (١٥٦) من الاستبيانات الموزعة أي ما نسبته (٨١%)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته اشتملت على (٦١) فقرة موزعة على أربعة مجالات. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

__ إن دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة جاء بدرجة كبيرة.

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

__ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور المدير في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة تعزى لمتغيرات الجنس أو المؤهل التعليمي أو سنوات الخبرة.

في ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة العمل على توعية مديري المدارس بالمستجدات والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على العمل التربوي في المدارس مثل التغيير في مجال المعلوماتية والتكنولوجيا والاتصالات، وعقد دورات وبرامج تدريبية لمديري المدارس للقيام بدوارهم بفعالية في التنظيم الإداري المدرسي، وكفية التعامل مع الطلاب والمعلمين، و زيادة وعي مدراء المدارس بأهمية التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي من أجل القيام بالإصلاح المدرسي المطلوب.

المقدمة وخلفية الدراسة:

يشهد العالم الكثير من التقدم العلمي والتكنولوجي والانفجار الثقافي والمعرفي، والتحديات التي تفرضها طبيعة العصر، والتي أثرت على جميع مجالات وجوانب الحياة: الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتربوية. ويمكن القول أن نجاح المؤسسات التربوية يتوقف إلى حد كبير على الأفراد الذين يتولون مهمة القيادة والتوجيه فيها (أبو بكر، ٢٠٠١). إذ أصبح من الضروري في العصر الحاضر أن يمتلك القائد الفعال في المنظمات المتعلمة القدرة على معرفة المنظمة بكافة مكوناتها وعلاقتها مع ما يحيط بها من المجتمع المحلي (Popper, 2000)، وأن من أهداف التربية الحديثة السعي لتمكين القيادات التربوية في المدارس بحيث تكون قادرة على التحقيق الأمثل للأهداف العامة للمدرسة وإحداث التغيير المطلوب والاستفادة من الثورة المعرفية (توفيق، ٢٠٠٤).

ولقد أكدت الكثير من الدراسات الميدانية التربوية والمدرسية على أهمية دور المدير في نجاح مدرسته ووعيه بحاجاتها وأهدافها، وكذلك توفير الظروف الملائمة للعمل، وتحقيق جو مناسب من العلاقات الإنسانية، والتحفيز المناسب للمعلمين، ودفعهم نحو العمل الجماعي باستخدام التكنولوجيا لتعزيز أداءهم (درة، ٢٠٠٣). ولكي تحقق المدرسة أهدافها يسعى المدير كذلك إلى تطبيق الأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة، وتطبيق مفهوم المدرسة العصرية (أحمد، ٢٠٠١). ويواجه تطوير التعليم وتحديثه في وقتنا الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات ومن أهمها وجود إدارة مدرسية حديثة ممثلة في مدير المدرسة القادر على إدارة وتنظيم مدرسته بكفاءة واقتدار لمواجهة متغيرات العصر (أحمد ٢٠٠١). ويتوقف نجاح المدرسة على مدى امتلاك المدير للمهارات القيادية التي تدفع بمدرسته كمنظمة متعلمة نحو التطوير والتجديد المستمر (Shwardt, 2000).

وفي المدارس التي تحافظ على مستوى متقدم من التحصيل لطلابها يستغل المديرون وقتهم في العمل الميداني والعمل مع الجميع كما أنهم يطبقون سياسة الباب المفتوح ولا يعيشون في عزلة عن بقية العاملين في المجتمع المدرسي. وقد بين بلاك (Black, 1997, p.5) أن هؤلاء المديراء يسهل الوصول إليهم، ويتمتعون بشخصية مرحة مما يشعر الجميع في المجتمع المدرسي بالارتياح في التعامل معهم، ويخصصون وقتاً كافياً لزيارة الصفوف والتفاعل مع المعلمين والطلاب.

ويسهم مدير المدرسة الناجح أيضاً في إيجاد جو مدرسي يساعد على التعلم والتعليم وهذا ما أشارت إليه دراسة ستلر (Steller, 2004) التي هدفت إلى التعرف

على سلوك المدير وأثره على المناخ التعليمي المدرسي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مدراء المدارس في منطقة كاليفورنيا التعليمية والبالغ عددها (٢٠٠) مدرسة حكومية، وقد استخدمت الدراسة المقابلة والأسئلة المفتوحة، حيث خلصت إلى النتائج التالية: أن المدراء الفاعلون لديهم القدرة على إيجاد جو مدرسي يكون فيه التحصيل الأكاديمي بدرجة عالية، كما أنهم يقدمون الدعم الإداري اللازم للمعلمين لتحقيق هذا الهدف.

لقد وجد أن المدراء الفاعلين كما أشار إليهم بلاك (Black, 1997) يعززون ثقافة المجتمع وتقاليدته من خلال الاحتفالات والمناسبات المدرسية المختلفة، كما يدعمون وينظمون الأنشطة والاحتفالات المدرسية التي تحترم تقاليد وعادات المجتمع المحلي. وتأكيدا على ذلك فقد جاءت دراسة ماناسي (Manassee, ٢٠٠٣) التي هدفت إلى التعرف على دور مدراء المدارس في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي، وشملت (٣٠٠) مدرسة متوسطة حكومية في منطقة كلنتون كاونتي في ولاية نيويورك، بعد أن تم استطلاع آرائهم عن طريق موقع الكتروني صمم لهذه الغاية، وقد خلصت الدراسة إلى أن المدراء الفاعلين هم اقدر على تحسين هذه العلاقة بخلاف نظرائهم المدراء العاديين، كما أنهم يكرسون جزءا من وقتهم لإشراك أفراد المجتمع المحلي في البرامج والأنشطة التعليمية والمدرسية المختلفة.

وأجرى بورو (Burrow, ٢٠٠١) دراسة بعنوان "القيادة التعليمية لمديري مدارس الابتدائية: الدور المثالي والممارسة الفعلية"، في أيداهو في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت إلى بيان طبيعة الدور الذي يمكن أن يمارسه المدير في الإصلاح المدرسي، حيث استخدم الباحث أسلوب المقابلة، وبلغ عدد أفراد العينة (٢٥) مدير مدرسة ابتدائية، كشفت النتائج إلى أن أكثر المسؤوليات أهمية هي القدرة على إدارة الوقت في تنظيم علاقة المجتمع المحلي بالأنشطة التعليمية المختلفة.

أما دراسة كالدويل (Caldwell, 2002) فقد هدفت إلى تحديد مدى التغيير في دور مدير المدرسة الحكومية في استراليا، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان واشتملت على خمسة مجالات واسئلة مفتوحة، وبلغ عدد المدارس التي شملتها العينة (٨٠) مدرسة، وقد توصلت إلى أن مجال المدير الفعال الذي يمتلك الرؤية في وضع الأهداف وتحديد الحاجات المدرسية في المرتبة الأولى، وجاء مجال الأوليات في صنع السياسة والتخطيط في المرتبة الثانية، كما كان من أهم مقترحات المدراء في الإصلاح المدرسي هو استعداد المدراء للتغيير في ضوء المستجدات التعليمية وخاصة تكنولوجيا التعليم، إضافة إلى استعداد المجتمع المدرسي لتقبل أحداث التغيير المطلوب.

وفي دراسة بيرغ (Berg, 2003) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مدراء المدارس في ولاية مينيسوتا الأمريكية ، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢) مدرسة حكومية ثانوية، توصلت الدراسة إلى أن (٥٣%) من أفراد عينة الدراسة يطبقون النمط القيادي الذي يهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية المختلفة، مما ينعكس بشكل ايجابي على إجراء التحسينات المطلوبة على العملية التعليمية في المدرسة.

وبين فريetas (Freitas, 2003) في دراسة التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ التنظيمي في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، واشتملت على (١٥٠) مدرسة متوسطة، حيث استخدم أسلوب استطلاع الآراء على موقع الكتروني صمم لهذا الغرض ، و قد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين النمط القيادي للمدير والمناخ التنظيمي المدرسي وانعكاس ذلك على زيادة استعداد المعلمين والتزامهم بالتغيير الذي يتوافق مع المستجدات التربوية .

وقد أجرى صالح (٢٠٠١) دراسة هدفت التعرف إلى دور مدير المدرسة في مواجهة الاحتياجات التربوية للمدرسة في محافظة اربد، حيث شملت عينة الدراسة جميع مدراء المدارس في مديريات تربية اربد والبالغ عددهم (٤٢٠) مديرا ومديرة، مستخدما الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات المطلوبة، وقد توصلت إلى أن دور مدير المدرسة كان بدرجة متوسطة.

ويعتبر تعبير المدير عن توقعات عالية للطلاب جزءا من الرؤية التي توجه المدارس ذات التحصيل العالي إضافة إلى كونه عنصرا بالغ الأهمية في حد ذاته. فقد وجد ادموندز(Edmonds,2004) أن المدارس ذات التحصيل العالي يرجع نجاحها إلى تفاعل المدراء مع جميع الطلاب وتحقيق طموحاتهم التعليمية. ويقول تيلور (Taylor,2000) ليس من شيء يمكن ان يحسن من تحصيل الطالب لذاته أفضل من النجاح الأكاديمي، وأن تنظيم ذلك النجاح هو التزام جيد من المعلم، وان أي توقعات عكس ذلك تسبب لهم الإحباط وتقلل من مستوى تحصيلهم التعليمي.

وقد خلصت دراسة بارتل (Bartell,1990) التي هدفت إلى التعرف على مدراء المدارس المتميزة واثر ذلك على الجو الاجتماعي، حيث استخدم الباحث الأسلوب الاستطلاعي على (٣٥٠) مدرسة في منطقة نيويورك التعليمية، إلى أن المدرسة الفاعلة يسودها جو اجتماعي ايجابي، ويشعر الطلاب والمعلمون بالرضا والسعادة، كما يشعر جميع العاملين بالارتياح بالعمل بروح الفريق.

لقد وجدت دراسة ديفس (Davis, 2002) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مدرء المدارس ذات التحصيل العالي ورضا الآباء والمجتمع المحلي عن الأداء المدرسي، والتي شارك فيها (٣١) مديرا و(٢٥٤) معلما يمثلون مدارس ابتدائية ومتوسطة في مدينة نيويورك وضواحيها، أن مدرء المدارس ذات التحصيل العالي يكرسون وقتا كبيرا للتعامل مع الآباء والمجتمع المحلي أكثر من زملائهم مدرء المدارس ذات التحصيل المتدني.

وقد قام ملحم (١٩٩٤) بدراسة بعنوان "مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره في مجالس الآباء والمعلمين من وجهة نظر المدير والمعلمين وأولياء الأمور"، والتي أجريت في محافظة اربد في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (٦٢) مديرا ومديرة و(١٤٦) معلما ومعلمة و(٢٧٢) ولي أمر، وقد دلت نتائج الدراسة إلى أن أعلى درجة لممارسة مدير المدرسة هي مجال الأنشطة، وأن أدنى درجة كانت في مجال تبادل الزيارات بين المعلمين وأولياء الأمور. وقد خلصت دراسة شورتش (Sheurich, 2003) التي هدفت التعرف على اتجاهات قادة المدارس الناجحة، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٧) مديرا ومديرا في احد المناطق التعليمية في ولاية كاليفورنيا، إلى أن مجال المتعلق بالمدرسة وعلاقتها بالمجتمع ولخدمته قد احتل المرتبة الأولى، وتلاه مجال الآباء هم شركاء حقيقيون في العملية التعليمية في تعليم أبنائهم.

أما فيما يتعلق بالمشاركة في القيادة وصنع القرار وتمكين العاملين، فهناك دراسة بليز وبلير (Blase and Blase, 2004) التي هدفت إلى التعرف على دور المدير في تمكين العاملين والمشاركة في صنع القرار، والتي أجريت في مدارس ولاية ميزوري الأمريكية، حيث اشتملت عينة الدراسة على (٣٨٠) مديرا ومديرة . وتوصلت إلى أن المدرء الناجحين هم الذين حققوا مستويات عالية من التمكين للمعلمين والموظفين العاملين معهم، من خلال اشراكهم في صناعة القرارات مما انعكس بشكل ايجابي على الأداء المدرسي وتحصيل الطلبة.

كما وجدت دراسة كوتون (Cotton, 2004) التي هدفت إلى بيان دور المعلمين في تعزيز أداء المعلمين، حيث اشتملت عينة الدراسة على (١٢٣) معلما ومعلمة في المدارس المتوسطة في ولاية نبراسكا الأمريكية، أن دور المدير في تقديم الدعم المادي والمعنوي للمعلمين زاد من أدائهم وعزز من علاقتهم مع مدرء مدارسهم. ووجدت دراسة جولوت ولوفتون (Gullat and Lofton, 2004) التي هدفت إلى بيان دور المدير ايضا في دعم المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٧) معلما ومعلما في المدارس المتوسطة في ولاية تنسي الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن

المدارس التي نجحت في العمل الإداري أعطت للمعلمين الحرية في المشاركة في السلطة واتخاذ القرارات، خاصة فيم يتعلق بالمناهج الدراسية وعملية التعليم.

وحتى تكون المدرسة ناجحة فقد وجدت دراسة بترسون وكوك ووارن (Pateerson, Gok and Warren, 2005) التي هدفت إلى التعرف على الإدارة المدرسية الناجحة، واشتملت على (٥٠) مدرسة متوسطة في ولاية مينوسوتا الأمريكية ، أن عملية المشاركة واللامركزية في صناعة القرار تحتاج إلى قيادة مدرسية ناجحة، وتمتلك رؤية تعليمية مشتركة للمدرسة، وكذلك العمل ضمن فرق عمل فاعلة.

يقول ستلر (Steller,2001p.16) أن مدير المدرسة الفاعل يلعب دورا محوريا في عملية التحسينات التي تجري في مجال المناهج المدرسية وعملية التعليم في مدرسته. ويقوم بتوجيه عملية التعليم والتنظيم المدرسي، ومتابعة سلوك الطلاب، وإشراك المعلمين وأولياء أمور الطلاب في جميع جوانب العمل المدرسي، وذلك لتحقيق مستويات عالية من النجاح الأكاديمي ضمن بيئة عمل ايجابية للجميع.

وفي دراسة الدرادكة (٢٠٠٠) بعنوان "دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة أربد من وجهة نظر المعلمين " ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٤) معلما ومعلمة، و أظهرت النتائج أن التباين في الأدوار أكثر ما يكون واضحا في الأنشطة الاجتماعية ثم الأنشطة العامة ثم الأنشطة المعرفية ، ثم الأنشطة الرياضية.

كما وبينت دراسة بامبرج واندروز (Bamburg and Andrews,1999) التي هدفت إلى التعرف على دور المدير في إجراء التغيير المناسب في العملية التعليمية، حيث شملت عينة الدراسة (٢٥٩) مدرسة ثانوية في ولاية اوهايو الأمريكية، أن مدير المدرسة الفعال يناقش الأمور التعليمية مع المعلمين ويشركهم في صناعة القرارات.

إن المدرسة الناجحة التي تسعى لتحقيق أهدافها بصورة فاعلة وتكون قادرة على التكيف مع المستجدات التي تواجه العملية التعليمية مثل: تكنولوجيا التعليم والاتصالات والوعي بحاجات ومتطلبات المعلمين والطلاب لمساعدتهم على التكيف والاستفادة من هذه المتغيرات، لن تحقق ذلك إلا من خلال توفر قيادة مدرسية واعية قادرة على وضع رؤية وتصور واضح لجميع جوانب العملية التربوية ، وتقدم الحوافز اللازمة للعاملين لحثهم على العمل الجماعي ، وتوثيق الصلة بين الأفراد ، وإتاحة الفرصة أمامهم لتحقيق حاجات . سوحاتهم، وامتلاك القدرة على التعامل مع

أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي بشكل يتفق مع التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم في العصر الحاضر.

تعيش المجتمعات العربية مرحلة من الانفتاح على الآخر بشكل ملفت للنظر في مختلف مجالات الحياة، حيث أصبح اليوم متداخلاً ومتشابكاً إلى أبعد الحدود، تلاشت فيه الحدود والمسافات، وأصبح لكل حدث معاصر انعكاسات مباشرة على العالم أجمع، بحيث أوشك الفاصل الزمني بين الحاضر والمستقبل في هذه الأيام أن يصبح فاصلاً افتراضياً، وأصبح تقدم الأمم اليوم رهناً بقدرتها على تصور المستقبل والإعداد له والتخطيط للقائه. كما عملت التطورات العلمية والمعرفية والحياتية الكبرى التي شهدتها القرن العشرون على تعميق الوعي بعالمية العالم وبعودته، ودفعت الإنسان إلى التخلي تدريجياً عن محليته وتقليديته وتوقعه وربطته ببعديه الإنساني والعالمي، وازداد إحساس الإنسان في هذا العصر بأنه جزء من عالم أعم وأشمل من عالمه الخاص، وبأنه يرتبط بالآخرين بروابط إنسانية وتاريخية ومؤسسية، وبأنه يحمل ذاكرة وتجارب حياتية ووجودية مشتركة، وازداد الإحساس في هذا العصر بأن مشاكل الإنسان هي مشاكل عالمية. فالجميع بلغ اليوم عصر عالمية التفكير، وعالمية الحضارة، وعالمية الحرب والسلم، وعالمية العلم والمعرفة، وعالمية الأزمات.

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

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبيان دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات العالمية المعاصرة من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية في محافظة أربد.

مشكلة الدراسة:

لقد شهد العالم مؤخراً كثيراً من التغيرات والتطورات التي شملت جميع جوانب الحياة سواء أكانت السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية والإدارية، وكان من أهم مظاهر هذا التغير والتطور هو التفجر المعرفي والتكنولوجي والسكاني والذي فرض بدوره على المؤسسات في مختلف المجالات السابقة أن تخطط وتتخذ القرار المناسب والحكيم الذي يتناسب مع هذه التغيرات، وكانت إحدى هذه المؤسسات

وأهمها هي المدرسة التي يقوم مديرها بتحمل المسؤولية بتسخيرها لخدمة أهدافها والمجتمع المحلي من خلال امتلاكه القدرة على التعامل مع التغيرات الجديدة واتخاذ القرارات السليمة والمناسبة والقدرة على تسخير كل ذلك من أجل تحقيق الأهداف التعليمية التربوية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي يمكن أن يقوم به مدير المدرسة الأساسية في الإصلاح المدرسي في ضوء متغيرات ومستجدات العصر ومن وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

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

1. ما دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة، من وجهة نظر المدراء أنفسهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة تعزى لمتغيرات: الجنس (ذكر، أنثى)، و المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- بيان ما يمكن أن يقوم به مدير المدرسة في مجال الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات العالية المعاصرة مثل الثورة المعرفية و التكنولوجيا والاتصالات.
- تسليط الضوء على ما يمكن القيام به من قبل المخططون التربويون وصناع القرار في إعداد وتدريب مدراء المدارس وتهيئتهم للاطلاع على ما يستجد في العمل التربوي للقيام بالإصلاح المدرسي المطلوب.

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

مصطلحات الدراسة:

- ❖ المدارس الأساسية: هي المدارس الحكومية التي تضم طلبة الصفوف من الأول الابتدائي إلى العاشر الأساسي وفقا لقانون التربية والتعليم رقم (٣) لعام ١٩٩٤ في الأردن.
- ❖ المستجدات : التغيرات المختلفة التي رافقت تقدم الزمن وأثرت على كافة مناحي الحياة والتي طرأت على العالم مثل ثورة المعرفة والمعلومات والتقدم التكنولوجي.
- ❖ الإصلاح المدرسي: البرامج الجديدة والتغييرات والتعديلات التنظيمية في عملية التدريس والتعلم التي تختلف عن الممارسات القائمة، أو تطوير أفكار وطرق جديدة في التربية وخاصة المتعلقة بالمنهاج المدرسي.

الطريقة والإجراءات:

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية الأردنية في مديرتي التربية والتعليم لإربد الأولى وإربد الثانية للعام الدراسي (٢٠٠٤-٢٠٠٥)، والبالغ عددهم (١٩٢) مديرا ومديرة، وقد مثلت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة. وقد تم استرجاع (١٥٦) من الاستبيانات الموزعة أي ما نسبته (٨١%) والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة.

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي

| المتغير | الفئات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|-----------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | ٦١ | ٣٩,١ |
| | أنثى | ٩٥ | ٦٠,٩ |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | ٣٥ | ٢٢,٤ |
| | بكالوريوس+دبلوم | ٨٨ | ٥٦,٤ |
| سنوات الخبرة | ماجستير فأكثر | ٢٣ | ٢١,٢ |
| | (٥-١) سنوات | ٣٨ | ٢٤,٤ |
| | (٦-١٠) سنوات | ٣١ | ١٩,٩ |
| المجموع | ١١ سنة فأكثر | ٨٧ | ٥٥,٨ |
| | وع | ١٥٦ | ١٠٠,٠ |

أداة الدراسة:

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

وقد عقد الباحث عدة لقاءات مع بعض المحكمين للاستفسار منهم حول بعض الفقرات وتمت إعادة صياغة بعضها وحذف بعض الفقرات التي اجمع (٨٠%) من المحكمين على حذفها أو تعديلها وذلك للتعرف على دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات. وقد تم توزيع الفقرات على أربعة مجالات هي: دور المدير في التنظيم الإداري ويظم (١٦) فقرة، ومجال دور المدير في التعامل مع المعلمين ويظم (١٥) فقرة، ومجال دور المدير في التعامل مع الطلاب ويظم (١٥) فقرة، ومجال دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي ويضم (١٥) فقرة.

وقد اعتمد الباحث مقياسا خماسيا وفقا لتدرج ليكرت لقياس تصورات المديرين والمديرات لدور المدير في الإصلاح المدرسي وهو: (بدرجة كبيرة جدا، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جدا) وأعطيت له الأوزان التالية: (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي.

وللتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيقها على عدد من المدراء من خارج عينة الدراسة بلغ (١٥) فردا، وتمت إعادة التطبيق بعد فترة زمنية وتم استخراج معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة تم احتساب معمل كرونباخ الفا-Cronbach (alpha) وبصورة عامة فقد بلغ (0.83) وهو مقبول لغايات إجراء الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

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

نتائج الدراسة: فيما يلي عرض للنتائج وفقا لأسئلة الدراسة:

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

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة مرتبة تنازليا

| الرتبة | الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|
| ١. | ٣. | دور المدير في التعامل مع الطلاب | ٤,٣٤ | ٠,٤٦ |
| ٢. | ١. | دور المدير في التنظيم الإداري | ٤,٣٠ | ٠,٤١ |
| ٣. | ٢. | دور المدير في التعامل مع المعلمين | ٤,٢٧ | ٠,٣٩ |
| ٤. | ٤. | دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي | ٣,٩٢ | ٠,٥٨ |
| | | الكلي | ٤,٢١ | ٠,٤٠ |

يتضح من الجدول (٢) ما يلي:

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

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

جدول (٣)

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

| الرتبة | الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|
| ١ | ٥ | اعمل على استقرار النظام الإداري في مدرستي. | 4.69 | 0.52 |
| ٢ | ٣ | اعمل على التكامل والتنسيق بين أجزاء النظام الإداري للمدرسة. | 4.54 | 0.٥٦ |
| ٣ | ١٣ | أهتم بمظهري بحيث يتناسب مع عملي. | 4.53 | 0.٧١ |
| ٤ | ١٦ | أحرص على متابعة وتقويم العملية التعليمية في مدرستي. | 4.53 | 0.٥٨ |
| ٥ | ١٢ | أنظم الأعمال اليومية والأسبوعية وأنجزها حسب الأولوية. | 4.50 | 0.٦٦ |
| ٦ | ١٥ | أحرص على توفير وسائل ومتطلبات العملية التعليمية. | 4.44 | 0.67 |
| ٧ | ٢ | أكيف عملية الإدارة حسب المتغيرات المحيطة والمستجدة. | 4.14 | 0.67 |
| ٨ | ٩ | أأخذ قرارات مدروسة وجريئة. | 4.40 | 0.63 |
| ٩ | ٧ | أدرس وأحلل المشكلات وأضع الحلول المناسبة لها. | 4.39 | 0.95 |
| ١٠ | ١ | أضع الأهداف والخطط للبرامج المدرسية الحالية والمستقبلية. | 4.38 | 0.68 |
| ١١ | ٤ | أستخدم قنوات اتصال إدارية هادفة ومتنوعة. | 4.33 | 0.65 |
| ١٢ | ٨ | أتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات. | 4.29 | 0.73 |
| ١٣ | ١٤ | أعقد اجتماعات دورية لتفعيل دور المدرسة كمؤسسة للتطوير التربوي. | 4.20 | 0.78 |
| ١٤ | ٦ | أطلع على البحوث والدراسات الجديدة في مجال عملي واستفيد منها. | 3.80 | 0.79 |
| ١٥ | ١١ | أستخدم أساليب ابتكارية جديدة في مجال الإدارة المدرسية. | 3.37 | 0.79 |
| ١٦ | ١٠ | أستخدم وسائل تكنولوجيا التعليم الحديثة في المدرسة. | 3.67 | 0.93 |
| | | المتوسط الحسابي العام للمجال | ٤,٣٠ | |

يتضح من الجدول (٣) ما يلي:

أشارت النتائج بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (٤,٦٩ - ٣,٦٧) بانحراف معياري تراوح بين (0.52 - 0.93)، وجاءت الفقرة " أعمل على استقرار النظام الإداري في مدرستي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٦٩) ويقابل درجة (كبيرة جدا)، وجاءت الفقرة "أستخدم وسائل تكنولوجيا التعليم الحديثة في المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٧) ويقابل درجة (كبيرة) ، كما يتضح أن العبارات الخمس الأولى عكست درجة (كبيرة جدا) لدور المدير في التنظيم الإداري، وعكست العبارات من (٦-١٦) دورا يقابل درجة (كبيرة). وقد جاء المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال (٤,٣٠) ويقابل درجة (كبيرة) لدور المدير في التنظيم الإداري.

ثانيا: مجال دور المدير في التعامل مع المعلمين. يتضمن الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال.

جدول (٤)

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

| الترتبة | الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|-------|--|-----------------|-------------------|
| ١ | ٢٣ | أوفر أجواء ودية بيني وبين المعلمين. | ٤,٧٦ | ٠,٥٠ |
| ٢ | ٢٨ | أشرك المعلمين في مناسباتهم الشخصية والاجتماعية. | ٤,٦٤ | ٠,٦٧ |
| ٣ | ٢٤ | أحرص على تزويد المعلمين بالمعلومات والتعليقات الواردة من المستويات الإدارية العليا. | ٤,٦٠ | ٠,٦١ |
| ٤ | ٣٠ | أصفي للمعلمين وأقبل آراءهم بروح طيبة. | ٤,٦٠ | ٠,٥٨ |
| ٥ | ١٧ | أحدد الأدوار والمسؤوليات للمعلمين حسب معايير تربوية هادفة. | ٤,٤٥ | ٠,٦٧ |
| ٦ | ١٩ | أوفر مناخا جيدا للمعلمين يساهم في تحفيزهم على الإبداع والتميز. | ٤,٤٢ | ٠,٦٧ |
| ٧ | ٢٧ | أحرص على إشراك المعلمين في دورات تدريبية ومشاغل تربوية لتأهيلهم. | ٤,٣٤ | ٠,٧٥ |
| ٨ | ٢٠ | أعمل على تطوير أساليب التدريس لدى المعلمين. | ٤,٢٤ | ٠,٦٩ |
| ٩ | ٣١ | أحرص على أن يكون لكل معلم دورا في تحمل مسؤولية الإدارة في المدرسة. | ٤,١٩ | ٠,٧٣ |
| ١٠ | ٢١ | أستخدم أساليب تحفيز ذاتية مختلفة مع المعلمين لتحقيق أداء متميز. | ٤,١٨ | ٠,٧٤ |
| ١١ | ٢٦ | أستغل أخطاء المعلمين كفرصة لتوجيههم بدلا من استخدامها كفرصة لعقابهم. | ٤,١٦ | ٠,٩٩ |
| ١٢ | ١٨ | أعقد اجتماعات دورية مع المعلمين للنظر في مشكلاتهم واضع الحلول المناسبة لها. | ٤,١٣ | ٠,٧٣ |
| ١٣ | ٢٩ | أشجع المعلمين على استخدام مفاهيم النقد الذاتي والمراقبة الذاتية في عمليات التقييم عندهم. | ٤,١٢ | ٠,٦٧ |
| ١٤ | ٢٢ | أعمل على تنظيم لقاءات بين المعلمين ومتخصصين تربويين. | ٣,٦٥ | ٠,٩٢ |
| ١٥ | ٢٥ | أستخدم أساليب العقاب والثواب مع المعلمين وفقا للقوانين والأنظمة. | ٣,٦٢ | ١,٠٩ |
| | | المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال | ٤,٢٧ | |

يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

تبين النتائج بان المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال تراوحت بين (٤,٧٦ - ٣,٦٢) بانحراف معياري تراوح بين (٠.50-1.09)، " حيث جاءت الفقرة " أوفر أجواء ودية بيني وبين المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٦) ويقابل درجة (كبيرة جدا) ، وجاءت الفقرة " أستخدم أساليب العقاب و الثواب مع المعلمين وفقا للقوانين والأنظمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٢) ويقابل درجة (كبيرة). ولمعرفة دور المدير في التعامل مع المعلمين اظهر المجال ما يلي:

- حصلت الفقرات من (٤-١) على متوسطات حسابية بدرجة(كبيرة جدا) تراوحت بين (٤,٧٦ - ٤,٦٠).

- حصلت الفقرات من (١٥-٥) على متوسطات حسابية بدرجة(كبيرة) تراوحت بين (٤,٤٥-٣,٦٢) . وقد عكس المتوسط الحسابي العام لفقرات المجال (٤,٢٧) (دورا يقابل درجة (كبيرة)).

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

جدول (٥)

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

| الرتبة | الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|
| ١ | ٣٣ | أكرس جهداً لرفع مستوى أداء الطلاب الأخلاقي والعملي. | ٤,٦٧ | ٠,٥٣ |
| ٢ | 32 | أنتظر إلى الطلبة نظرة تقدير واحترام. | ٤,٦٠ | ٠,٥٤ |
| ٣ | ٣٤ | أشجع الطلاب على التنافس الحر والهادف. | ٤,٥٩ | ٠,٦٢ |
| ٤ | ٤١ | أوجه الطلاب إلى الانضباط الذاتي والنظام. | ٤,٥٩ | ٠,٦٠ |
| ٥ | ٤٤ | أحرص على مساعدة الطلاب وحل مشكلاتهم. | ٤,٤٢ | ٠,٦٩ |
| ٦ | ٤٥ | أحرص على توفير الخدمات الصحية للطلاب. | ٤,٣٨ | ٠,٨١ |
| ٧ | ٣٥ | أحرص على تقويم أداء وجهد الطلاب العلمي والثقافي. | ٤,٣٤ | ٠,٦٩ |
| ٨ | ٣٩ | أشجع الطلاب على العمل الجماعي المنظم. | ٤,٣١ | ٠,٦٨ |
| ٩ | ٤٢ | أتمى مهارات الطلاب وقدراتهم الإبداعية، بدعمها وتشجيعها وإظهارها. | ٤,٣٠ | ٠,٦٩ |
| ١٠ | ٣٦ | أشرف على الأنشطة الجماعية التي يقوم بها الطلاب مع المعلمين. | ٤,٢٤ | ٠,٧٣ |
| ١١ | ٣٨ | أتابع وضع خطط علاجية لضعف الطلاب من قبل المعلمين. | ٤,٢١ | ٠,٧٢ |
| ١٢ | ٤٠ | أحرص على تنمية الجانب الفكري لدى الطلاب. | ٤,٢٠ | ٠,٦٦ |
| ١٣ | ٣٧ | أحرص على استخدام الحوافز المادية والمعنوية مع الطلاب المتفوقين والمبدعين. | ٤,١٩ | ٠,٨١ |
| ١٤ | ٤٦ | أتضرر الوعي عند الطلاب حول مشكلات البيئة المحلية. | ٤,١٠ | ٠,٧٩ |
| ١٥ | ٤٣ | أشجع الطلاب على المساهمة في خدمة المجتمع المحلي. | ٤,٠٤ | ٠,٨٣ |
| | | المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال | ٤,٣٤ | |

يتضح من الجدول (٥) ما يلي:

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

- حصلت الفقرات (٤،٣،٢،١) على درجة (كبيرة جدا) لدور المدير بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٤،٦٧-٤،٥٩).
 - كما حصلت الفقرات من (١٥،١٤،١٣،١٢،١١،١٠،٩،٨،٧،٦،٥) على درجة (كبيرة) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٤،٤٢-٤،٠٤).
- رابعا: مجال دور المدير في التواصل مع والياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي. يتضمن الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال.

جدول (٦)

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

| الرتبة | الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|
| ١ | ٥٧ | أحرص على اطلاع أولياء الأمور على مستويات أبناءهم التعليمية. | ٤،٦٠ | ٠،٦٠ |
| ٢ | ٦٠ | أقوم بتوعية أولياء الأمور بأفضل السبل التربوية في تعديل سلوك أبناءهم. | ٤،٥٣ | ٠،٦٩ |
| ٣ | ٥٨ | أحرص على متابعة فعاليات مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة. | ٤،٢٩ | ٠،٧١ |
| ٤ | ٤٩ | أشجع المبادرات الفردية من قبل المجتمع المحلي لخدمة المدرسة. | ٤،٢٢ | ٠،٧٨ |
| ٥ | ٦١ | أسعى إلى تعزيز روح العمل التطوعي لدى المعلمين واحفزهم لخدمة المجتمع المحلي. | ٤،١٤ | ٠،٧١ |
| ٦ | ٤٧ | أتعرف على إمكانيات البيئة المحلية. | ٤،١٣ | ٠،٧٨ |
| ٧ | ٥٠ | أحدد أوجه التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي. | ٤،٠١ | ٠،٨٠ |
| ٨ | ٤٨ | أستفيد من إمكانيات البيئة المحلية لخدمة المدرسة. | ٣،٩٧ | ٠،٩٤ |
| ٩ | ٥٦ | أستغل المناسبات الدينية والوطنية لبناء وتوثيق الصلة مع أبناء المجتمع المحلي. | ٣،٩٢ | ١،٠٠ |
| ١٠ | ٥٥ | أقوم بعقد لقاءات مع أولياء الأمور لتغيير المفاهيم السلبية في المجتمع. | ٣،٨١ | ٠،٩٦ |
| ١١ | ٥٩ | أخطط وأتسق الجهود للربط بين مناهج المدرسة والبيئة المحلية. | ٣،٨١ | ٠،٨٤ |
| ١٢ | ٥٤ | أشرك أبناء المجتمع من ذوي الخبرات والمعارف في تعزيز فعاليات المدرسة ودعمها. | ٣،٥٦ | ١،٠٢ |
| ١٣ | ٥١ | أوظف المرافق المدرسية كالمكتبة والملاعب لخدمة المجتمع المحلي. | ٣،٤٠ | ٠،٣١ |
| ١٤ | ٥٢ | أنظم حملات طلابية للمشاركة في تجميل وتطوير البيئة المحلية. | ٣،٣٩ | ١،٠٠ |
| ١٥ | ٥٣ | أتيح الفرصة لأبناء المجتمع المحلي للمشاركة في تقييم برامج المدرسة. | ٣،١٥ | ١،٠٠ |
| | | المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال | ٣،٩٢ | |

يتضح من الجدول (٦) ما يلي:

- أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (٤،٦٠-٣،١٥) وانحراف معياري تراوح بين (٠،٦٠-١،٠٠) فجاءت الفقرة "أحرص على اطلاع أولياء الأمور على مستويات أبناءهم التعليمية" بمتوسط حسابي (٤،٦٠)

ويقابل درجة (كبيرة جدا) وانحراف معياري (٠,٦٠)، واحتلت الفقرة " أتيح الفرصة لأبناء المجتمع المحلي المشاركة في تقييم برامج المدرسة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٥) ويقابل درجة (متوسطة) وانحراف معياري (١,٠٠). وقد أظهرت فقرات هذا المجال دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي ما يلي:

- حصلت فقرة واحدة على بدرجة (كبيرة جدا) بمتوسط حسابي (٤,٦٠).
- حصلت الفقرات من (٢-١٢) على درجة (كبيرة) بمتوسطات تراوحت بين (٣,٥٦-٤,٥٣).
- كما حصلت الفقرات من (١٣-١٥) على درجة (متوسطة). ولقد جاء المتوسط الحسابي العام لفقرات المجال (٣,٩٢) ويقابل دورا بدرجة (كبيرة).

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة و المؤهل العلمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية و تحليل التباين الثلاثي، لكل من متغير الجنس و سنوات الخبرة و المؤهل العلمي.

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

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة في ضوء متغير الجنس

| أنثى | | ذكر | | المجال |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| ٠,٣٩ | ٤,٣٣ | ٤,٤٠ | ٤,٢٦ | دور المدير في التنظيم الإداري |
| ٠,٤٢ | ٤,٢٦ | ٠,٣٦ | ٤,٢٨ | دور المدير في التعامل مع المعلمين |
| ٠,٥٠ | ٤,٣٦ | ٠,٤٠ | ٤,٣٢ | دور المدير في التعامل مع الطلاب |
| ٠,٦١ | ٣,٩٠ | ٠,٥٣ | ٣,٩٥ | دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي |
| ٠,٤٢ | ٤,٢٢ | ٣٨ | ٤,٢٠ | الكلي |

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

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

جدول رقم (٨)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة في ضوء متغير المؤهل العلمي

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

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

ويبين جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والمجال الكلي وفقاً لمتغير الخبرة:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات في ضوء متغير الخبرة

| ١١ سنة فأكثر | | (٦-١٠) سنوات | | (١-٥) سنوات | | المجال |
|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---|
| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | |
| ٠,٤٥ | ٤,٣٢ | ٠,٣٠ | ٤,٣٠ | ٠,٤١ | ٤,٢٧ | دور المدير في التنظيم الإداري |
| ٠,٤٠ | ٤,٢٦ | ٠,٣٠ | ٤,٢٩ | ٠,٣٦ | ٤,٢٩ | دور المدير في التعامل مع المعلمين |
| ٠,٥٣ | ٤,٣١ | ٠,٣٨ | ٤,٣٧ | ٠,٣٦ | ٤,٤١ | دور المدير في التعامل مع الطلاب |
| ٠,٦٣ | ٣,٩٣ | ٠,٥١ | ٣,٨١ | ٠,٥١ | ٣,٩٧ | دور المدير في التواصل مع أولياء وأفراد المجتمع المحلي |
| ٠,٤٥ | ٤,٢١ | ٠,٣٢ | ٤,١٩ | ٠,٣٤ | ٤,٢٣ | الكلي |

يشير جدول (٩) إلى أن المدراء ذوي الخبرة (١-٥) سنوات قد حصلوا على أعلى متوسط حسابي كلي وبلغ (٤,٢٣) وبدرجة كبيرة في حين حصل المدراء ذوي الخبرة (٦-١٠) سنوات على أقل متوسط حسابي كلي وبلغ (٤,١٩) وبدرجة كبيرة، أما على مستوى المجالات فقد حصل المدراء ذوي الخبرة (٦-١٠) سنوات على أعلى متوسط حسابي بالنسبة لمجال دور المدير في التعامل مع الطلاب وبدرجة كبيرة، وحصل المدراء ذوي الخبرة (٦-١٠) سنوات على أقل متوسط حسابي بالنسبة لمجال دور المدير في التواصل مع أولياء وأفراد المجتمع المحلي وبلغ (٣,٨١) وبدرجة كبيرة.

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

جدول (١٠)
نتائج تحليل التباين المتعدد على مجالات الدراسة

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

جدول (١١)

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

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

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

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: "ما دور المدير في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة؟"

أظهرت نتائج هذا السؤال أن المتوسط الحسابي الكلي على أداة الدراسة يقابل دوراً بدرجة (كبيرة) للمدير في الإصلاح المدرسي، حيث حصلت (٤١) فقرة من فقرات أداة الدراسة على درجة (كبيرة)، ومثلت (٦٧%) من العدد الكلي لفقرات الدراسة. وحصلت (١٥) فقرة على دورا يقابل درجة (كبيرة جداً) ومثلت (24.5%)، وحصلت (٥) فقرات على درجة تصور لدور المدير بدرجة (متوسطة) وتمثل (٠.8%) فقط من فقرات المجالات الأربعة. ويتضح من المتوسطات الحسابية أن غالبية المدراء يمارسون دورا يقابل درجة (كبيرة) في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة التي قد تعترض المدرسة. ويمكن تفسير ذلك إلى أن مدير المدرسة يقوم بدور فاعل في التطوير والإصلاح المدرسي وخاصة ما يتعلق بالمنهج الدراسي وعملية التعليم والتعلم بوجه عام. وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسات كل من: (صالح، ٢٠٠١ و Steller, 2003 و Burrow, 2002 و Caldwell, 2004).

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

١. المجال الثالث: " دور المدير في التعامل مع الطلاب"، احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.34) .
٢. المجال الأول: " دور المدير في التنظيم الإداري"، احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.30).
٣. المجال الثاني: " دور المدير في التعامل مع المعلمين"، احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.27).
٤. المجال الرابع: " دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي"، احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) .

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

أولاً: المجال الثالث " دور المدير في التعامل مع الطلاب " حصل هذا المجال على أعلى متوسط حسابي (4.34) وهو بدرجة (كبيرة) ، حيث حصلت (٤) فقرات على درجة (كبيرة جداً)، كما حصلت (١١) فقرة على درجة (كبيرة) . أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى فكانت " أكرس جهدي لرفع مستوى أداء الطلاب الأخلاقي والعلمي "، ويعزى ذلك لوعي المدراء وتفهمهم بأن محور العملية التعليمية وأهم عنصر فيها هو الطالب ، والهدف الرئيس من العملية التعليمية التعليمية هو تخريج طلبة يتمتعون بقدرات علمية عالية ويتحلون بأخلاق مجتمعهم الذي سيعملون به للمساهمة في تقدمه ورفقيه .

ويتضح أيضاً أن الفقرة الحاصلة على أدنى مرتبة هي " أشجع الطلاب على المساهمة في خدمة المجتمع المحلي " ، ويعزى ذلك إما لعدم توفر الإمكانيات أو لعدم توفر التسهيلات اللازمة والدعم الكافي سواء من المجتمع المحلي أو من مديريات التربية والتعليم للمساهمة في خدمة المجتمع المحلي ، أو لعدم توفر الوقت الكافي من اليوم الدراسي لتخصيص وقت معين لإشراك الطلاب في خدمات أو برامج خارج محيط المدرسة، و يمكن أن يعود ذلك أيضاً إلى اعتقاد بعض المدراء بأن إشراك الطلاب في أنشطة تتعلق بخدمة المجتمع المحلي هو خروج عن العملية التعليمية . وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة بعض الدراسات مثل دراسة: (Burrow,2007 و Steller,2003، ودرادكة، ٢٠٠٠، و Black,1997، و Bartell, 2000).

ثانياً: المجال الأول " دور المدير في التنظيم الإداري " وحصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.34) وهو بدرجة (كبيرة) ، حيث حصلت (٥) فقرات على درجة (كبيرة جداً) ، أما بقية الفقرات وعددها (١١) فقرة فقد عكست دورا للمدير

بدرجة (كبيرة) ، أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأولى من هذا المجال فهي "أعمل على استقرار النظام الإداري في مدرستي".

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

ويعود ذلك إلى أن مدير المدرسة تتوفر لديه الرؤية والقدرة على تحديد أهداف العملية التعليمية في المدرسة، كما انه يطبق نمطا قياديا فعالا يهتم بالعلاقات الإنسانية، ويعزز ثقافة مدرسية تتوافق مع المستجدات المعاصرة، و يسعى دوما إلى إفساح المجال أمام مشاركة المعلمين والعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ذات علاقة بالعملية التعليمية، ويسعى كذلك لزيادة تمكين المعلمين والعاملين في المدرسة مما ينعكس إيجابا على العملية الإدارية والتعليمية بوجه عام والمدرسة بشكل خاص ، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسات: (Berg, Caldwell, 2002 ، 2003، و Black, 1997، و Blasé and Blasé, 2004، و Cotton, 2004).

ثالثا: المجال الثاني "دور المدير في التعامل مع المعلمين " فقد حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.27) وهو بدرجة (كبيرة) ، حيث حصلت (٤) فقرات على درجة (كبيرة جدا) ، أما بقية الفقرات وعددها (١١) فقرة فقد عكست دورا يقابل درجة (كبيرة) ، وجاءت الفقرة "أوفر أجواء ودية بيني وبين المعلمين" في المرتبة الأولى وتقابل درجة (كبيرة جدا) ، ويعزى ذلك إلى تقدير المدير للمعلمين واحترامهم ومعاملتهم كشركاء يتم معهم تطوير العملية التعليمية.

أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة "أستخدم أساليب العقاب و الثواب مع المعلمين وفقا للقوانين والأنظمة " وحصلت على اقل دور يمكن أن يقوم به المدير للتعامل مع المعلمين ، وبالرغم من هذه النتيجة إلا أن المدراء يطبقون أسلوبا يتصف بالمرونة في التعامل مع المعلمين، ويتبادلون الزيارات الميدانية والاستشارات داخل المجتمع المدرسي، ويطبقون أيضا نمطا قياديا فعالا يؤدي إلى توفير مناخ عمل ايجابي ومريح داخل المدرسة، كما أن توفر الجو الاجتماعي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي تشعر المعلمين بالارتياح والرضا يساعد على زيادة اهتمام المعلمين بالعمل والعطاء ، وقد ساعد تطبيق مبدأ العمل بروح الفريق على تحسين العملية التعليمية وأعطى للمعلمين الحرية في تطبيق أساليب تعليمية تتوافق مع معطيات

التكنولوجيا التعليمية والانفتاح والتفجر المعرفي. وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسات: (ملحم، ١٩٩٤، و Berg, ٢٠٠٣، Fretas, 1993، Black, 1997، و Bartel, 1990).

رابعا: المجال الرابع " دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي " وحصل على المرتبة الأخيرة بمتوسطه حسابي (3.92) يمثل دور للمدير في الإصلاح المدرسي ويقابل درجة (كبيرة) ، حيث حصلت فقرة واحدة على درجة (كبيرة جدا) وهي " أحرص على اطلاع أولياء الأمور على مستويات أبناءهم التعليمية"، كما حصلت(١١) فقرة على درجة (كبيرة) ، وحصلت كذلك (٣) فقرات على درجة (متوسطة) ، أما بقية الفقرات حصلت على متوسطات حسابية بدرجة (كبيرة) لدور المدير وعددها(١١) .

كما يتبين أن دور المدير في الإصلاح المدرسي بدأ واضحا من خلال الفقرة التي أخذت أعلى مرتبة وهي " أحرص على اطلاع أولياء الأمور على مستويات أبناءهم التعليمية" ، ويعزى ذلك إلى اهتمام المدير بطلابه وسعيه دوما إلى رفع مستوى تحصيلهم التعليمي قدر الإمكان، كما انه يتعاون مع أولياء الأمور لتحسين مستوى أداء أبنائهم وتطويره نحو الأفضل . أما فقرة " أتتيح الفرصة لأبناء المجتمع المحلي للمشاركة في تقييم برامج المدرسة" احتلت المرتبة الأخيرة وعكست اقل دور للمدير من بين فقرات هذا المجال. وقد جاءت هذه النتائج متوافقة إلى حد ما مع ما توصلت إليه بعض الدراسات حيث يحتاج المدير إلى اكتساب بعض المهارات مثل مهارة إدارة الوقت والقدرة على تنظيم علاقات جيدة بين المدرسة و المجتمع المحلي، و إفساح المجال لتبادل الزيارات بين أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي. وتشير هذه الدراسات أيضا إلى أن المدير الناجح يجب أن يتمتع بقدرات عالية في بناء علاقات وطيدة مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي، من منطلق أن المدرسة وجدت من أجل المجتمع ولكي يستطيع المدير إجراء التغييرات المطلوبة وفق المستجدات المعاصرة في عالم يشهد تغيرا سريعا ويواجه انفجارا معرفيا وتقدما متسارعا في مجال التكنولوجيا والاتصالات . وهذا ما أكدت عليه نتائج العديد من الدراسات ومنها: (دراسة ملحم، ١٩٩٤، و Burrow, 2007، و Davis, 2002، و Sheurich, 2003). ويعود ذلك إلى اعتقاد بعض المدراء بان أفراد المجتمع المحلي لا تتوفر لديهم القدرة على تقييم البرامج المدرسية ، وان المثقفين منهم تنقصهم الخبرة في هذه البرامج وهذا جاء متوافقا مع نتائج (دراسة ملحم، ١٩٩٤، ودراسة صالح، ٢٠٠١).

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة

لدور المدير في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة تعزى لمتغيرات: الجنس و سنوات الخبرة و المؤهل العلمي ؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الأساسية لمعرفة دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة على مجالات الدراسة الأربعة: (دور المدير في التنظيم الإداري، و دور المدير في التعامل مع المعلمين، و دور المدير في التعامل مع الطلاب، و دور المدير في التواصل مع أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي)، وذلك في مديرية التربية والتعليم الأولى و مديرية التربية والتعليم الثانية في محافظة اربد حسب متغيرات الدراسة الجنس، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة.

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

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

متغير سنوات الخبرة: تشير النتائج المتعلقة بهذا المتغير إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) لدور المدير في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة، ويمكن أن يعود ذلك إلى وعي المدراء وإدراكهم على اختلاف خبراتهم العملية في الإدارة المدرسية للتغير السريع الذي يشهده العالم والذي يؤثر بشكل مباشر على العملية التعليمية مما يستدعي مواكبة هذا التغير والقدرة على الاستفادة منه في عمليات التعلم والتعليم، وهذا ما اتفقت عليه نتيجة هذه الدراسات مع بعض نتائج بعض الدراسات مثل: (Blasé and Blasé, 2004، و Bartel, 1997، و Steller, 2003، و 2001، و صالح، 2001).

متغير المؤهل العلمي: تشير النتائج المتعلقة بهذا المتغير إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية كبيرة، حيث تبين هناك فروقا إحصائية طفيفة تعزى لمتغير (المؤهل العملي) وجاءت لصالح حملة الماجستير والباكالوريوس والدبلوم، في دور المدير في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة. ويمكن تفسير ذلك إلى أن

المدراء ذوي المؤهلات العلمية من حملة الماجستير والبيكالوريوس والدبلوم هم الأقدر على ممارسة دورهم في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة وذلك لان التدريب أثناء الخدمة والتأهيل العلمي العالي يساهم في ممارسة مثل هذا الدور ويساهم في إدارة مدرسته بشكل أفضل، ويسعى دوما لتحقيق مستويات أعلى من التحصيل الدراسي لطلبته من خلال الاستفادة من تكنولوجيا التعليم الحديثة وتطبيق نموذج إداري حديث في مدرسته يساعده على التأقلم مع التطورات والتغيرات المختلفة التي تواجه مدرسته في كل يوم . وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة : (Cotton, 2004، و Scheurich, 2003، و Berg, 1993).

التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بالاتي:

- تعزيز دور المدير في الإصلاح المدرسي مع التركيز على العملية التعليمية التي تهتم بالطالب كونه محور العملية التعليمية.
- التأكيد على تقديم البرامج التدريبية أثناء الخدمة وزيادة تأهيل حملة البكالوريوس من المدراء لتوعيتهم ببرامج الإصلاح المدرسي في ضوء المستجدات والمتغيرات الإقليمية والعالمية.
- عقد لقاءات واجتماعات مختلفة بيم المدراء وأولياء الأمور من المجتمع المحلي وبشكل دوري ، بحيث يتم توضيح أي غموض من قبل الطرفين، ومناقشة الأمور الممكن أن يشترك فيها الطرفان للعمل معا على تطوير العملية التربوية التعليمية والتي محورها الطالب .
- العمل على توعية مدراء المدارس بالمستجدات والمتغيرات، التي يمكن أن تؤثر على العمل التربوي في المدارس مثل التغير في مجال المعلوماتية والتكنولوجيا والاتصالات، وذلك من اجل زيادة كفاءتهم وقدرتهم على إجراء الإصلاح المدرسي المطلوب.
- إجراء دراسات مماثلة في المستقبل تتناول تفعيل دور المدير في الإصلاح المدرسي في ضوء المستجدات والمتغيرات العالمية المعاصرة.

المراجع:

- أحمد إبراهيم حامد (١٩٩٩). نحو تطوير الإدارة المدرسية. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- عرفان البرادعي (١٩٩٨). مدير المدرسة الثانوية. دمشق: دار الفكر.
- محمد الرياض بندقي (١٩٨٠). مبادئ الإدارة العلمية (ط٢). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- إبراهيم احمد الحارثي (٢٠٠٣). إصلاح المدرسة في القرن الحادي والعشرين. الرياض: مكتبة الشفري.
- عادل حسن (١٩٨٢). الإدارة والمدير. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- أمجد محمود درادكة (٢٠٠٠). دور مدير المدرسة في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- فاطمة علي حسين الرفاعي (١٩٩٨). تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور مدير المدرسة الفعال في محافظتي اربد وجرش. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- مهدي حسن زويلف و علي العضيلة (١٩٩٦). إدارة المنظمة (ط١). عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- امجد موسى صالح (٢٠٠١). أهمية دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة الاحتياجات التربوية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- عبد المنعم طرخان (١٩٩٣). أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- محمد الضوالبية (١٩٨٢). أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين وتصور المعلمين لفاعلية الإدارة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- محمد حسن العميرة (١٩٩٩). مبادئ الإدارة المدرسية (ط١). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- خالد العمري (١٩٩٢). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٨(٣)، ص ١٤٣-١٧٤.
- نافع عودة (١٩٩٢). علاقة السلوك القيادي لمدير المدرسة بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- فاتن احمد أبو بكر (٢٠٠١). نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- فوزي عبد القادر الفيشاوي (١٩٩٦). المستقبلية رؤية علمية للزمن الآتي. مجلة الدراسات المستقبلية، (١)، ص ١٧-١٨.
- نواف كنعان (١٩٩٢). القيادة الإدارية (ط٢)، الرياض: دار العلوم للطبع والنشر.
- صلاح مصطفى (١٩٨٦). الإدارة التربوية: مفهوما، نظرياتها، وسائلها. دبي، الإمارات العربية.
- هاني عبدا لرحمن الطويل (١٩٩٢). الإدارة التربوية. الجمعة الأردنية، عمان، الأردن.
- محمد أسعد ملحم (١٩٩٤). مدى ممارسة مدير المدرسة لدوره في مجالس الآباء والمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- السيد إسماعيل وهبي و حسين محمد المطوع (١٩٩١). أنماط القيادة الإدارية والإشراف التربوي في مدراس التعليم العام بدولة الإمارات العربية المتحدة . مجلة كلية التربية. (٦).

- Bamberg, J. E., and Andrews, R. L. (1991). **School Effectiveness and School Improvement**,2(3),P. 175-191.
- Bartell, C. A. (1999). Outstanding secondary principals reflect on instructional leadership. **The High School Journal**, 73(2), p. 118-128.
- Berg, k . H. (1993). Leadership Styles and Personality Types of Minnesota School Superintendents. **Dissertation Abstract International** 54 (1) ,34-A.
- Black, S.(1997,June). Creating community. **American School Board Journal**, 184(6), 32-35.
- Blasé, J., and Blasé.J.R. (1994). **Empowering teachers: What successful Principals do**. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Burrow , Dolores , D. (1991) . **Instructional Leadership of the Elementary principal Ideal Role , Actual principals Role** . University of Idaho.

- Cald Well, Brian, J. (1992). The principal as Leader of the Self Managing School in Australia. **Educational Administration, 30 (3).**
- Cotton. (1998). **School-base management.** (Topical Synthesis No.6). Portland, OR: Northwest Educational Laboratory.
- Davis, S. H. (2002), November-December). Taking aim at effective leadership. **Thrust for Educational Leadership,28(2), p.6-9).**
- Edmonds, (1989,October). Effective schools for the urban poor. **Educational Leadership, p.15-24.**
- Freitas ,A.L. (1993). The Relationship Between Leadership Styles of the principal and Teacher Readiness to Change in Elementary Schools . **Dissertation Abstract International , 54 (4) 1167- A.**
- Gullatt, D.E., and Lofton, B. D. (2004, December). The principal's role in promoting academic gain. Natchitoches: Northwest State University of Louisiana, Alexandria: Rapides Parish School Board. **(ERIC Document Reproduction Service No. ED403227).**
- Manasse, A. L. (2003, February). Principals as leaders of high performing systems. **Educational Leadership, 41(5).p. 42-46.**
- Peterson, K. D., Gok, K., and Warren, V. D.(2005, August)no. Principal's skills and knowledge for school decision making. Madison: Center on Organizational and Restructuring of Schools. University of Wisconsin, Madison. **(ERIC Document Reproduction Service No. ED386827).**
- Popper,M.and Lipshitz, R.(2000). Installing Mechanisms and Instill Values: The Role of Leadership In Learning Organization. **The Learning Organization. 7(3):135-144.**
- Shwardt,D. and Marqwardt. M.J. (2000). **Organizational Learning: From World Class Theories to Global Best Practices.** New York,NY: St. Lucie Press.

- Sheurich, J.J. (2004, November). Highly successful and loving, public elementary schools populate mainly by low- SES children of color: Core beliefs and cultural characteristics. **Urban Education,33(4),p.451-491.**

- Taylor,J.L. (2000). The Effect of Peter Senge's Learning Organization: Framework and Shared Leadership on A Staff Development Model. **DAI.A 6007,P.2318,Jan.**