

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن
لواجباتهم المهنية كما يراها معلمو تلك المدارس

إعداد

جمال محمد ماضي الوريكات

إشراف

الدكتور عاطف يوسف مقابلة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في التربية
تخصص إدارة تربوية

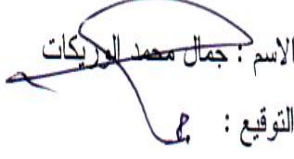
كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

حزيران 2006

التفويض

أنا الطالب جمال محمد مفضي الوريكات أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا
بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

الاسم : جمال محمد الوريكات
التوقيع : 
التاريخ ١ - ٧ - ٢٠١٦

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الدراسة وعنوانها:

"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية كما يراها معلمو تلك المدارس"

وأجيزت بتاريخ 2006/6/6

أعضاء اللجنة:

الأستاذ الدكتور راتب السعود..... رئيساً
الدكتور عباس عبد مهدي..... عضواً
الدكتور عاطف يوسف مقابلة..... عضواً ومشرفاً

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وآله وصحبه أجمعين، لا يسعني بعد أن انتهيت من إعداد هذه الرسالة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور عاطف مقابلة الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه الرسالة ، وكان له الفضل الكبير بعد الله- تعالى- في تطويرها وإخراجها إلى حيز الوجود .ولكل من عضوي المناقشة الأستاذ الدكتور راتب السعود والدكتور عباس عبد مهدي جزيل الشكر لتفضلهما بالمناقشة وإبداء الإرشادات والتوجيهات التي أثرت الموضوع. كما أتقدم بالشكر والتقدير لجميع الأصدقاء المخلصين والزملاء ، الذين وقفوا بجاني وقدموا يد العون والمساعدة طيلة فترة إعدادها ، فإلى هؤلاء جميعاً التحية والتقدير وجزاهم الله خيراً .

الباحث

الإهداء

إلى والدي الذي علمني الصبر والمثابرة وحب العطاء

إلى أمي رحمها الله برأً بيمينها ، وعرفاناً لها بالفضل والجميل

إلى زوجتي التي وقفت إلى جانبي في أوقات الشدة والرخاء

إلى أفراد أسرتي وإخواني ورفاق دربي الذين صبروا علي في رحلات العلم والعمل

إلى هؤلاء جميعاً أهدي جهدي المتواضع متضرعاً إلى الله أن يكون خالصاً لوجه

تعالى

الباحث

فهرس المحتويات

9	فهرس المحتويات
ل	الملخص
ن	ABSTRACT
1	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها
2	المقدمة:
6	مشكلة الدراسة:
6	هدف الدراسة وأستلتها:
7	أهمية الدراسة:
7	تعريف المصطلحات:
8	حدود الدراسة:
9	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
10	أولاً: الأدب النظري
23	ثانياً: الدراسات السابقة:
32	ملخص الدراسات السابقة:
34	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
35	منهجية الدراسة:
35	مجتمع الدراسة:
36	عينة الدراسة:
37	أداة الدراسة:
39	إجراءات تطبيق الدراسة:
40	متغيرات الدراسة:
40	المعالجة الإحصائية:
41	الفصل الرابع النتائج
42	نتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
54	نتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
56	النتائج المتعلقة السؤال الثالث:

59.....	نتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
67.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
68.....	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
72.....	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
73.....	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
74.....	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
75.....	التوصيات
76.....	المراجع
77.....	أولاً: المراجع العربية:
80.....	ثانياً : المراجع الأجنبية
82.....	الملحقات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء حسب متغيرات الدراسة	35
2	توزع أفراد عينة الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء حسب متغيرات الدراسة	36
3	توزع الاستجابات الخاصة باستبانة درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية وفقاً لمقياس ليكرت	37
4	قيم معاملات الارتباط لثبات الأداة الكلي وفقاً لمجالاتها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار	38
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل مرتبة تنازلياً	41
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في مجال إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه مرتبة تنازلياً	42
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في مجال تنمية المعلمين مهنيّاً مرتبة تنازلياً	43
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في مجال إدارة شؤون الطلاب مرتبة تنازلياً	44
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في مجال الزيارات الصفية مرتبة تنازلياً	45
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في مجال إدارة الشؤون المالية مرتبة تنازلياً	46

47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في مجال الاهتمام بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً	11
49	نتائج اختبار (T) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس	12
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي	13
52	تحليل التباين الأحادي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية	14
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة	15
55	تحليل التباين الأحادي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية وفقاً لمتغير الخبرة	16
56	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية حسب متغير الخبرة	17
57	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية لمجال إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه حسب متغير الخبرة	18
57	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية لمجال تنمية المعلمين مهنيًا حسب متغير الخبرة	19
58	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية لمجال إدارة شؤون الطلاب حسب متغير الخبرة	20

21	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية لمجال الزيارات الصفية حسب متغير الخبرة	58
22	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية لمجال إدارة الشؤون المالية حسب متغير الخبرة	59
23	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية لمجال الاهتمام بالمجتمع المحلي حسب متغير الخبرة	60

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
79	استبانة أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
87	استبانة أداة الدراسة بصورتها النهائية	2
92	أسماء المحكمين لأداة الدراسة	3

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم

المهنية كما يراها معلمو تلك المدارس

إعداد

جمال محمد مفضي الوريكات

إشراف الدكتور : عاطف يوسف مقابلة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس وفقاً لمجالات ستة هي : مجال إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه ، تنمية المعلمين مهنيًا ، إدارة شؤون الطلاب ، الزيارات الصفية ، إدارة الشؤون المالية ، والاهتمام بالمجتمع المحلي . وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم ؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى إلى الجنس ؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى إلى المؤهل العلمي ؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى إلى الخبرة ؟

وقد تكونت عينة الدراسة من (364) معلماً ومعلمة ، من أصل (2429) أي بنسبة 15% من مجتمع الدراسة ، ولجمع بيانات الدراسة فقد تم تطوير استبانة ، وقد تم التأكد من صدقها عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين ، والتأكد من ثباتها باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest) (وقد بلغ معامل الثبات (0.89). ولمعالجة البيانات فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية ، وتحليل التباين الأحادي وقد أظهرت النتائج ما يلي :

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية كانت عالية

كانت درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية على كل مجال من مجالات الدراسة عالية. وأظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث في ثلاثة مجالات هي: إدارة شؤون الطلاب، وإدارة الشؤون المالية، والاهتمام بالمجتمع المحلي.

وأظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور في مجال واحد هو : تنمية المعلمين مهنيّاً.

س - وأظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة درجة البكالوريوس في مجالين هما: إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه، وإدارة الشؤون المالية.

وأظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح من يحملون دراسات عليا في مجالين هما: تنمية المعلمين مهنيّاً، والاهتمام بالمجتمع المحلي.

وأظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية على مجالات الأداة ككل تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة

وأظهرت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين الذين تمتد خبرتهم من (1-5 سنوات) وذلك في ثلاثة مجالات هي : تنمية المعلمين مهنيّاً، وإدارة شؤون الطلاب، وإدارة الشؤون المالية.

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصى الباحث بما يلي :

أن تعمل وزارة التربية والتعليم الأردنية على الاستمرار في تنظيم الدورات التدريبية المتخصصة في الإدارة المدرسية من أجل تنمية القدرات المهنية والإدارية التي تساعد مديري المدارس على ممارسة واجباتهم بصورة فاعلة .

تشجيع مدير المدرسة على التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي وذلك من خلال وضع إمكاناتها تحت تصرف المجتمع المحلي .

**The Degree of Public Secondary School's Principal's Practice of Their Professional Duties In – Al- Balqa District of Educational Directorate :
The Teacher's Perspective .**

Prepared by :

Jamal Mohammad al werekat

Supervised by :

Dr. Atef Yousef Magableh

ABSTRACT

This study aimed at identifying The degree of Public Secondary School Principals practice of their Professional Duties In–Al-Balqa Governorate from Their teachers Point of view through answering the following question:

To what degree do Public Secondary School Principals Practice Their Professional Duties In – Al- Balqa Governorate from Their teachers Point of view

Are their any significant differences at (= 0.05) of Public Secondary School's Principal's Practice of Their Professional Duties In – Al- Balqa Governorate from the Teachers point of view attributed to gender variables?

Are their any significant differences at (= 0.05) of Public Secondary School's Principal's Practice of Their Professional Duties In – Al- Balqa Governorate from the Teacher's point of view attributed to experience variables ?

Are their any significant differences at (= 0.05) of Public Secondary School's Principal's Practice of Their Professional Duties In – Al- Balqa Governorate

from the Teachers point of view attributed to scientific educational qualifications ?

The population of the study consisted of all males and females teachers who taught at Public Secondary Schools of Educational Directorate in Al-Balqa Governorate in the school year 2005/2006. There were (2429) teachers; (1055) male teachers and (1374) female teachers distributed to (35) secondary schools (20) boys schools and (15) girl schools .

The study sample consisted of (364) male and female teachers. To achieve that, the researcher prepared a 50- item questionnaire distributed to six fields; enrichment of curriculum, developing of professional growth teachers, financial issues management, student issues management, classroom visits, local society care.

The method reliability was ascertained by a group of referee and its stability was also ascertained through calculating the interior Coherence Coefficient using (Corbnakh Alpha) equation which was (0.89) enough for the study purposes .

The study had come up with the following results :

The teacher participating in the study considered that degree of Public secondary schools principals practice of their Professional duties In – Al- Balqa Governorate was high.

The degree of Public secondary schools principals practice of their Professional duties In – Al- Balqa Governorate was high in each of the study domains.

The study showed significant differences in the degree of Public secondary schools principals practice of their Professional duties In accordance with the gender variable in favor of males in three domains: students administration

issues, finance administration issues, and concern about the local society. The study showed significant differences in the degree of Public secondary schools principals practice of their Professional duties In accordance with the gender variable in favor of females in one domain: the professional development of teachers.

The study showed significant differences in the degree of Public secondary schools principals practice of their Professional duties In accordance with the scientific degree in favor of Bachelor degree in two domains: enrichment of the curriculum and improving its execution, and finance administration issues.

The study showed significant differences in the degree of Public secondary schools principals practice of their Professional duties In accordance with the scientific degree in favor of the higher scientific degree in two domains: the professional development of teachers, and concern about the local society.

The study showed significant differences in the whole performance in accordance with scientific degree and experience variables.

The study showed significant differences in the degree of Public secondary schools principals practice of their Professional duties In accordance with the experience variable in favor of teachers with (6-10 years) teaching experience in three domains: the professional development of teachers, students administration issues, and finance administration issues.

The researcher recommended the following:

The Jordanian Ministry of Education should continue planning training courses specialized in school administrative in order to develop the professional and administrative capability, which help the school principals practice their professional duties effectively.

The school principals should encourage the cooperation with the local society using the school facilities.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تغيرت وظيفة المدرسة في المجتمع المعاصر، فبعد أن كانت تركز على نقل التراث الثقافي وتبسيطه للناشئة عن طريق تلقينهم مجموعة من المعلومات للقيام بحفظها واستذكارها بهدف إعدادهم لحياة الكبار، اتسعت هذه الوظيفة لتشمل الاهتمام بالطفل ومساعدته في التمتع بطفولته وحل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته في حياته الحاضرة والمقبلة، بالإضافة إلى الارتقاء بجوانب نمو الطفل المختلفة الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية والروحية والخلقية، كما امتدت وظيفة المدرسة إلى إسهامها في حل مشكلات المجتمع المحلي وتحقيق أهدافه التنموية. لذلك فإن المدرسة تعد الوحدة الفاعلة لتحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها في ناشئته، فهي تتحمل مسؤولية بناء القوى البشرية وإعدادها، وتعد المحرك الأساسي للعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص ومفتاحاً رئيسياً للتكنولوجيا.

وتبرز أهمية المدرسة الثانوية في الأردن من خلال أهدافها كما بينها القانون المؤقت للتربية والتعليم الأردني رقم - 3 لسنة 1994 - فهي مؤسسة يلتحق بها الطلبة لتزويدهم بتعليم وفق قدراتهم وميولهم وتقوم على تقديم خبرات ثقافية وعلمية متخصصة تلبي حاجات المجتمع بمستوى يساعد الطلبة على مواصلة التعليم العالي أو الالتحاق بمجالات العمل المختلفة. (الروسان، 1994). وحتى تحقق المدرسة أهدافها، لا بد من توافر مديرين فاعلين قادرين على تنظيم العمل المدرسي، وتهيئة المناخ التعليمي الإيجابي، ومواكبة تطور الفكر الإداري التربوي، والتنسيق بين الموارد المختلفة (الصائغ، 1995). إن التوجهات الحديثة والمركبات الأساسية لتطوير فعاليات الإدارة المدرسية، واتساع مجالات العمل المدرسي لتشمل الاهتمام بالمجتمع المحلي والعناية بشؤون الطلاب ومساعدة المعلمين على النمو المهني وتحسين ظروفهم، كل ذلك يتطلب مديراً ناجحاً واعياً لأدواره وواجباته المهنية، فالإدارة المدرسية علم مهني يتطلب مديرين قادرين على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التربوية (طافش، 2004). ولقد نجم عن التغيير في وظائف المدرسة ظهور مفهوم جديد وشامل للإدارة المدرسية يلقي عليها مهمة الإشراف الإداري والفني لتسيير العملية التربوية داخل المدرسة وخارجها، ويملي عليها ضرورة التعامل مع البيئة والمجتمع المحلي الذي يحيط بالمدرسة.

فبعد أن كانت الإدارة المدرسية تركز على تسيير النواحي الإدارية وتسعى الى تنفيذ المهام والأنظمة الروتينية وتنغمس في معالجة المشكلات اليومية، كالمحافظة على النظام المدرسي، وحضور الطلاب وتغيبهم، والعمل على إتقان المادة الدراسية، امتد اهتمامها إلى تربية الطالب والعناية به، وتوفير كل ما يساعده على النمو وتحسين العملية التربوية، ومساندة المعلمين في تحسين ظروفهم (رمزي، 1996).

ولقد ساعد على ظهور هذا المفهوم الشمولي للإدارة المدرسية عدة عوامل منها: ظهور الاتجاهات الفلسفية التربوية الحديثة نتيجة لتقدم الدراسات التربوية والنفسية والاجتماعية ذات العلاقة بتربية الطالب في مختلف مراحل عمره. وكذلك تطور البحوث الإدارية والاقتصادية ذات الصلة بتحسين العمل الإداري. بالإضافة إلى التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده المجتمع الدولي وتأثر النظم التربوية والتعليمية الأردنية بما استحدث في هذا المجال مثل استخدام الحاسب الآلي والإنترنت وغيرها (البدري، 2001).

وقد أدت جميع هذه العوامل إلى تهيئة المناخ المناسب بضرورة إحداث تغيير في مفهوم الإدارة المدرسية، ليتلاءم مع تزايد الوظائف الملقاة على عاتق المدرسة وتكاثر حجم العمل المدرسي. ومن المعلوم أن نجاح العملية التعليمية يعتمد بشكل كبير على الإدارة الناجحة المتمثلة بمدير المدرسة، وما يمتلكه من مهارات وقدرات تساعده في إدارة المدرسة، باعتباره قائداً تربوياً يؤثر في جميع العاملين في المدرسة: المعلمين والإداريين والطلاب والمجتمع المحلي فهو يعمل على رسم الطريق أمام الأفراد وتنسيق جهودهم جميعاً من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في أقل جهد ووقت ممكنين (الفريجات، 2001).

ويعد مدير المدرسة الماهر من أهم العناصر الأساسية في العملية التربوية، مما يجعل تقدم المدرسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمهارات التي يمتلكها مديرها، وإتقانه لعمله، وينظر كثيرون إلى مدير المدرسة الفاعل على أنه شخصية هامة مؤثرة من منطلق أهمية أدائه الفاعل ومسؤوليته نحو إرشاد المعلمين وموهم المهني Cheng، (1997). فالمدیر الناجح إدارياً وتربوياً هو الذي يشيع جواً صالحاً للعمل، حيث يشاور المعلمين ويأخذ برأيهم، ويشجعهم على التعبير الحر عن آرائهم ومقترحاتهم، ويعمل على إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وحل المشكلات والتنظيم والتقييم، فلا يتصرف بمفرده، أو يصدر قراراً معبراً عن وجهة نظره وحده، وإنما يكون التصرف نابعاً من وجهة نظر جميع المعلمين (كنعان، 1995).

ويعد مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة في جميع المجالات، ومن هنا يمكن إدراك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه. لأن واجبات مدير المدرسة متعددة، ومتنوعة، ومتداخلة ومنها الواجبات الإدارية التي تعنى بتنظيم إدارة المدرسة، والواجبات الفنية والإشرافية التي تتطلب من المدير القيام بالنشاطات الإشرافية المختلفة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، والواجبات الاجتماعية التي تعنى بربط المدرسة بالمجتمع المحلي (Goldstein، 1997).

لقد شهدت الإدارة المدرسية في المملكة الأردنية الهاشمية خلال العقدين الماضيين ظروفاً ومتغيرات وتطورات يقع على رأسها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومتطلبات استخدامها في المدارس، وغيرها من التحديات التي تفرضها الظروف الحاضرة، مما جعل من عملية توافر المدير الكفاء الفاعل الواعي لواجباته المهنية أمراً في غاية الأهمية. وقد تغيرت نتيجة لذلك النظرة إلى دور مدير المدرسة ومهامه، فلم يعد من واجباته متابعة الدوام، ووضع الخطط وبعض الأعمال الروتينية الأخرى، بل تعدى ذلك إلى مجموعة من الأعمال المتميزة. ولقد حددت وزارة التربية والتعليم الأردنية المهام الوظيفية لمدير المدرسة في المجالات التالية كما أوردها (الفريجات، 2001)

- الشؤون الإدارية ومنها: الاطلاع على التشريعات التربوية المدرسية وتنفيذها، وإدارة الشؤون المالية للمدرسة، وإعداد الخطة الإدارية السنوية للمدرسة، وبث روح التعاون والانسجام بين العاملين في المدرسة، ومتابعة دوام جميع العاملين في المدرسة .

- الشؤون الفنية ومنها: تعرف مستوى المعلمين التربوية والتعليمية، وإعداد برنامج ترتيب الحصص الأسبوعي، والاطلاع على الخطط السنوية والفصلية واليومية للمعلمين وتقويمها، والتنسيق والتعاون مع المشرفين التربويين في تحسين فعاليات التدريس، والقيام بالزيارات الصفية للمعلمين لتعرف أدائهم وتحسينه، ووضع خطة النشاطات التربوية.

- الشؤون الطلابية ومنها: تعرف ميول الطلاب وقدراتهم ومستويات تحصيلهم، والعمل على حل مشكلات الطلاب بالطرق التربوية، وتنمية العلاقات الانسانية بين المعلمين والطلاب، والإشراف على تكوين اللجان الطلابية ومتابعة أعمالها. والمجتمع المحلي ومنها: تعرف امكانيات البيئة المحلية لخدمة البيئة والمجتمع المحلي، وتنشيط فعاليات مجلس الآباء والمعلمين، والتنسيق بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي، وإشراك المجتمع المحلي في تقويم برامج المدرسة. والبناء المدرسي ومنها: تعرف امكانيات المدرسة من أبنية ومرافق وتجهيزات وأثاث

وحدات والعمل على الاستخدام الأمثل لها، ومتابعة صيانة البناء المدرسي ومرافقه، والمحافظة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال.

إن واجبات مدير المدرسة المهنية تعتمد على قدرته في أن يطوع سماته الشخصية وخبراته التربوية مع المواقف المختلفة التي يواجهها مراعيًا ظروف البيئة التي يعمل بها وأن يعمل على تطوير نفسه مهنيًا، وأن يتنبأ ويخطط، ولا بد له من أن يمتلك رؤية مستقبلية؛ ذلك لأنها تميز المدير الماهر عن سائر المديرين، ولأنها تمده بالقوة والثقة التي غالباً ما تنجح في إقناع الآخرين وتحثهم على العمل (Daiz، 1993).

وأوردت (الكعكي، 2002) أن أداء مدير المدرسة لواجباته المهنية بفاعلية تتطلب منه القدرة على الاستيعاب المستمر للتطورات العلمية المتنوعة، وصقل مواهبه في القيادة المدرسية، والقدرة على متابعة سير إجراءات العمل المدرسي، والإشراف بفاعلية على أعداد كبيرة من القوى البشرية والطلاب، وتحديث الأنظمة واللوائح التربوية بما يتناسب مع الاتجاهات التربوية المعاصرة. وبناء على ذلك فقد ركز الفكر التربوي على ضرورة تحديد واجبات مدير المدرسة الثانوية.

ويعد مديرو المدرسة باعتبارهم قادة تربويين مسؤولين عن نجاح المدرسة أو فشلها، لأن مديري المدارس الثانوية هم المرتكز الأساسي لتقدم مدارسهم وإحداث التغيير فيها. ومن منطلق الدور الذي يقوم به مدير المدرسة الثانوية وانعكاساته على مجمل النشاطات المدرسية، ونظراً لدور مدير المدرسة الثانوية في تربية النشء وتوجيه الطلاب لمرحلة التعليم العالي واختيار العمل المناسب، وأهمية العمل القيادي الملقى على عاتق مدير المدرسة الثانوية إذ أنه يعمل مع مجموعة من الأفراد على درجة عالية من الثقافة والمعرفة والتخصصات المختلفة، ومع نوعية من الطلاب الذين اجتازوا مراحل هامة من مراحل نموهم العقلية والجسمية والعاطفية، مما سوغ للباحث أن يجري دراسة تتعلق بمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية وذلك من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.

مشكلة الدراسة:

يعد مديرو المدارس المسؤولين الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي الإدارية والفنية، ومن هنا ندرك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، ذلك أن واجباته متعددة ومتنوعة ومتداخلة، وتأثير أدائه ينسحب على الكثيرين بحيث لا يمكن حصر هذا التأثير أو تحديد نتائجه وبخاصة أثناء قيامه بمهام دوره المهم في إنجاح العملية التربوية ، ويفترض أن تكون لديه الكفايات اللازمة والخبرة والمؤهلات اللازمة والالتزام بالعمل في تنفيذ المهمات الموكلة إليه من خلال إدارة مدرسية تعمل على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين .

ومن هنا فإن هناك حاجة ملحة لمعرفة قيام مديري المدارس الثانوية بواجباتهم المهنية نحو مجتمعهم وطلابهم وزملائهم من العاملين على أكمل وجه ، وذلك لما لمدير المدرسة من دور فاعل في تحسين العملية التعليمية ، وتنمية البرامج التعليمية ، وتطوير المناهج. ويبدو أن مديري المدارس لا يعتمدون في أداء واجباتهم المهنية من تنمية المعلمين مهنيًا ، والزيارات الصفية وإثراء المنهاج وإدارة شؤون الطلاب بطريقة واحدة، وإنما يختلفون في تعاملهم مع الطلاب والمعلمين والمجتمع المحلي والإجراءات التي يقومون بها باختلاف خبراتهم وإعدادهم ، كما أنهم لا يقومون بأداء واجباتهم المهنية الموكلة إليهم بنفس الدرجة. ومن خلال لقاء الباحث مع بعض المعلمين والمعلمات الذين يعملون في تلك المدارس وجد تدمراً من أداء مديري المدارس لواجباتهم المهنية على أكمل وجه ، ومن هنا وجد الباحث مسوغاً لإجراء هذه الدراسة التي يمكن تحديد مشكلتها بالسؤال الآتي :

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى إلى الجنس؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء

في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى إلى المؤهل العلمي؟ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى إلى الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من ارتباطها بأهمية الإدارة المدرسية عموماً وأهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة وما يمتلكه من مهارات فنية وإدارية وخصوصاً في سير العمل المدرسي وتنفيذ المناهج المدرسية بما يكفل تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للمدرسة. وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في النقاط التالية:

تعد استمراراً للجهود المبذولة من أجل تطوير العملية التعليمية والتربوية.

تفيد العاملين في ميدان الإدارة المدرسية والمهتمين بالبحث العلمي والمعلمين ومديري المدارس، حيث يمكن أن تساعدهم في توظيف طرق تواصل أكثر فاعلية، وتطوير مدرسة أكثر إبداعاً وإنتاجاً، وتنمية مهارات متنوعة لدى مديري المدارس.

تعمل على تشخيص جوانب القوة للمهارات الإدارية والفنية وغيرها من المهارات لدى مديري المدارس من أجل تدعيمها وتعزيزها، وكذلك تشخيص جوانب الضعف فيها من أجل متابعتها.

تعريف المصطلحات:

تبنى الدراسة الحالية تعريف المصطلحات التالية:

الواجبات المهنية: هي مجموعة من الأعمال التي يمارسها مدير المدرسة من أجل تحسين العملية التعليمية وتطوير المؤسسة التعليمية التي تتمثل في: تنمية المعلمين مهنيًا، الزيارات الصفية، إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه، إدارة شؤون الطلبة، إدارة الشؤون المالية، تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي (طافش، 2004).

الممارسة: وتعني تحويل المبادئ والأساليب إلى مهارات عملية يمكن ملاحظتها من خلال قيام مدير المدرسة بممارسة مهام وواجبات عمله الوظيفية (البدرى، 2001).

درجة الممارسة: وقد عرفها الباحث إجرائياً بأنها " مستوى أداء مديري المدارس الثانوية العامة لواجباتهم المهنية " كما تقيسها الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في مديريات التربية والتعليم
لمحافظة البلقاء في الأردن للعام الدراسي 2006/2005.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب التربوي المتصل بالإدارة التربوية والمدرسية وأهماتها، والسمات الشخصية لمدير المدرسة، واختيار مديري المدارس وتدريبهم والصعوبات التي يواجهونها، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

أولاً: الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري لهذه الدراسة على المعرفة المتعلقة بالإدارة التربوية والمدرسية وأهماتها، والسمات الشخصية لمدير المدرسة، واختيار مديري المدارس وتدريبهم والصعوبات التي يواجهونها، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

ويعد ميدان الإدارة التربوية من ميادين الدراسات الحديثة، واعتمد تطور الإدارة التربوية على أساس علمي على تطور مفاهيم الإدارة في مجالات الصناعة وإدارة الأعمال، ومنها انتقل علم الإدارة الى مجال التربية فظهرت تيجة لذلك نظريات تتصل مباشرة بالإدارة التربوية (أحمد، 2002). وتعد الإدارة التربوية عملية اجتماعية تهتم بتسيير وحفز العناصر البشرية وتوحيد طاقاتهم وتوجيهها بصورة منظمة في إطار المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأهداف التعليمية بأقل جهد وتنظيم جيد للموارد البشرية والمادية .

وتتفق الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية وأسلوب العمل في كل منها، ويمكن القول إن الإدارة التربوية تشتق أسسها وعملياتها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة، وتكتسب صفاتها من ميدان التربية والتعليم باعتبار أنها تطبيق في ميدان له خصوصيته، فهي تعالج شؤون المعلمين، والطلاب، والمواد الدراسية والتجهيزات، والشؤون المالية اللازمة لتدريس الطلاب، وإدارة الفعاليات المتعلقة بذلك، وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها، فالإدارة التربوية تعمل على تسهيل العملية التعليمية وسيرها وفق تسلسل وأنظمة محددة تؤدي بعد ذلك إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بمنطقية وبأفضل النتائج (العلق، 1999).

وقدم العطيوي (2001) تعريفاً للإدارة التربوية وهو: "مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، للإتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقته بالمجتمع". ويعرفها (Bush, 1986) بأنها: تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه وبيئته، ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار.

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعددت تعريفات الإدارة المدرسية، ويرجع ذلك إلى تعدد وجهات النظر التي تبنت تلك التعريفات، ولكن يلاحظ أن هناك اتفاقاً بصورة من الصور بينها ومن هذه التعاريف كما أوردها (أبو عابد، 2001):

الإدارة المدرسية تعد هي القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية.

الإدارة المدرسية هي تنظيم تربوي يهدف إلى تحقيق أهداف عامة وخاصة تحت إشراف إدارة تربوية أعلى سلطة تستمد قوتها من سلطة اجتماعية ذات توصيف خاص.

الإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها وهي الكيفية التي يتم بها التعليم في المدارس.

ويمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة عمليات تقوم بها هيئة المدرسة، بقصد توفير الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها" (أبو فودة، 1997). ويرى (Kislik, 1999) أن الإدارة المدرسية هي: " مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً نظرياً وعملياً عالياً، لتحقيق أهداف التربية الرامية لإشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقويم". ويعرف (العميرة، 1999) الإدارة المدرسية بأنها: " مجموعة عمليات (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة. ويعرف (عبد الحميد، 1982) الإدارة المدرسية بأنها: مجموعة عمليات وظيفية، تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بوساطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها. ومما سبق يتبين أن الإدارة المدرسية لم تعد غاية في حد ذاتها، بل أصبحت وسيلة إلى غاية، هدفها تيسير أبعاد العملية التربوية ولها أثر واضح في انتاجية العملية التربوية في مخلف أبعادها وأوجهها .

أهداف الإدارة المدرسية:

لقد تطورت أهداف الإدارة المدرسية في السنوات الأخيرة فلم تعد مجرد تسيير أمور المدرسة سيراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام المدرسي وحضور الطلاب وتغيبهم، والعمل على اتقان المادة الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة هو الطالب وتوفير كل ما يساعده على النمو وتحسين العملية التربوية، وأصبح يدور حول تلبية حاجات المجتمع المحلي (مصطفى، سمعان، عاشور، معوض، 2001).

وقد تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسة نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية التي أصبحت تهتم بالطفل ومو شخصيته في جميع نواحيها. ويمكن القول إن أهداف الإدارة المدرسية هو تحسين العملية التربوية والاهتمام بالطالب والتعاون مع المجتمع لخدمة العملية التربوية، والارتقاء بالنمو المهني للمعلم للوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة

أنماط الإدارة المدرسية:

عند الحديث عن الإدارة التربوية والمدرسية ، ولما تقتضيه طبيعة هذه الدراسة ومجالاتها، لا بد من الإشارة إلى أنماط الإدارة المدرسية المختلفة التي يكاد المرءون يتفقون على حصرها في أنماط رئيسية ثلاثة هي :

النمط الأوتوقراطي (التسلطي):

وهو ذلك النمط القائم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، ويستخدم أساليب الإجبار والتخويف، ولا يسمح بأي نقاش أو تفاهم، ويقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات، والتدخل في تفاصيل العمل. والمدير المتسلط هو المستبد الذي يأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم أن يفعلوه وكيف سينفذونه ومتى؟ وأين؟ ويكون المدير عادة سلبياً في علاقاته مع مجموعته لا تربطه بهم علاقات إنسانية سليمة، ومثل هذا النمط التسلطي فعال على المدى القصير ولكنه على المدى الطويل يظهر عدم الرضا والتذمر بين أفراد المجموعة مما يضعف روحهم المعنوية (smith, 2000).

وأشار عطوي (2001) إلى أن مدير المدرسة التسلطي يؤمن بأن المعلمين كسالى غير طموحين وليس لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، ويهتم المدير التسلطي بالفاعلية في الإدارة،

وهو متحمس لعمله إلى درجة كبيرة، وأهم ما يميز شخصية هذا النمط هو الحزم في إدارة المدرسة وعدم تقبله للنقد الموضوعي أو التراجع عما يصدره من قرارات، والاجتماعات التي يعقدها هذا النمط يكون في أضيق الحدود وغير دورية دون جدول.

النمط الإنساني أو الديمقراطي:

وهذا النمط من الإدارة يأخذ مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر الجماعة بالالتزام تجاه العمل، ويشجعهم على تحمل المسؤولية وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، ويكون لهم حرية الاتصال فيما بينهم. وهذا النوع يبعث روح التعاون، وتنبع عنه حالة رضا تقوم على شعور بالعمل الجماعي على أساس التعاون السليم (الخميسي، 2001).

النمط المتساهل :

هذا النمط من الإدارة يتميز بشخصيته المرحة المتواضعة، ومعلوماته الغنية في المجالات المتعلقة بمهنته، وتظهر شخصيته على طبيعتها في معظم الأوقات، ويتحدث مع كل فرد من أسرة المدرسة باهتمام واحترام. ويتكلم لهم الحرية المطلقة، ويجعل العاملين يسرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم، وهو يتجنب تعريف المدرسين بوجهة نظره (smith، 2000).

إن الغاية من حصر أمهات الإدارة المدرسية السالف ذكرها على هذه الصورة هو التوصل إلى الصفات أو السمات الشخصية لمدير المدرسة، لأن هذه السمات هي المكونة للنمط الإداري الأكثر فاعلية أو الأفضل.

السمات الشخصية لمدير المدرسة:

يفترض أن تتوافر لدى مدير المدرسة صفات عديدة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، ويرتبط نجاح الإدارة بالسمات الإدارية التي تتوافر لدى مديرها، وأجمع الباحثون أن القيادة المدرسية يجب أن تتوافر فيها سمات شخصية واجتماعية حتى تؤدي دورها على وجه أكمل. وذكر أورلوسكي وزملاؤه (Orlosky، et al، 1984) مجموعة من السمات الشخصية لمدير المدرسة منها:

قيادة إدارية قوية لدى مدير المدرسة، خاصة فيما يتعلق بالأمور التربوية.

قدرة مدير المدرسة على إشاعة الجو المناسب للتعليم داخل المدرسة.

الإنبابة أو تفويض السلطة: وتعني تخويل مدير المدرسة غيره للقيام ببعض الأعمال التي تدخل في حدود سلطاته.

القدوة الحسنة: وتعني إجادة فن التوجيه والتنسيق.

تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية مما يساعد على تألف الجهود.

الإدارة الاستشارية: وتعني أن تشتتير الإدارة موظفيها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير في العمل.

وقد أشار مويا (Moya, 1996) إلى السمات الشخصية التي يجب تأصيلها في الإدارات المدرسية وضرورة

تمتعها بها وهي:

الإصغاء: ويقصد بها الاهتمام بآراء مرؤوسيه.

تفهم المشاعر: ويقصد بذلك السعي لتفهم مشاعر المرؤوس نحو عمله ومناخ العمل .

إشباع الحاجات: أن يحفز مدير المدرسة مرؤوسيه ويشجعهم على التجديد والاتقان.

الاعتراف بالجهود: وتعني تقدير الجهود والمبادرات التي يقوم بها كل فرد، سيما في الحالات التي يقوم

فيها الفرد بجهد إبداعي.

معرفة أخبار المرؤوسين: ويقصد بها اهتمام المدير بأخبار المرؤوسين، ومشاركتهم ولو شعورياً بقدر ما

يستوجب الحدث .

تدريب المرؤوسين: على المدير العناية بتدريب مرؤوسيه لتنمية معارفهم الوظيفية وإثراء مهاراتهم

المهنية.

اليقظة وتقدير الأدوار: وذلك بتنبية المرؤوسين للأخطاء وإشعارهم بأهمية ما يقومون به من عمل.

اختيار مديري المدارس:

لقد شهدت الفترة الأخيرة من القرن العشرين جملة من التغييرات المتنوعة والمختلفة في كافة

المجالات، وانعكست على التعليم بزيادة الطلب عليه وبتنوع التخصصات فيه، فأثرت على مدخلات

العمل المدرسي من حيث أهدافه ومناهجه وأساليب العمل فيه. ونتيجة لكون العنصر البشري هو مخرج

العمل المدرسي، والذي يعتبر رأس المال لنمو وتطور أية مؤسسة، فإن ذلك يتطلب إدارة مدرسية فاعلة،

ومؤثرة ولديها القدرة على رؤية الأبعاد الكلية للعملية التربوية.

وحتى يستطيع مدير المدرسة كقائد تربوي أن يقوم بدوره بكفاءة عالية لا بد له من التزود

بالمهارات والكفايات التي تؤهله للقيام بهذا الدور ، وقد حدد (الراسبي، 1998) هذه المهارات فيما يلي

- المهارات الشخصية : وتتطلب التعليم والتدريب ، وإيماء روح الجماعة، وبناء الثقة.

- المهارات الإدارية : وتتطلب التعليم والتدريب، واحترام أهداف ومعتقدات الآخرين، والخبرة والممارسة

وعليه فإن اختيار المدير الذي يتمتع بالفاعلية لا بد أن يكون مبنياً على أسس تربوية سليمة، وهو أمر ضروري لكافة المجالات وخاصة مجال التربية والتعليم، لأن النجاح في اختيار الكفاءات العالية في شغل الوظائف القيادية يمكنها من تذليل الصعاب التي تصادفها وتساعد على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ويعمل على تحقيق غايات اقتصادية وتربوية للتعليم، إذ يقلل الفاقد المتمثل بالهدر والتسرب من المدرسة، ويضعف العائد من وراء كل جهد مبذول . (الراسبي، 1998).

وأشار كاستيل (Casteel، 1995) إلى أن هناك مجموعة أسباب أولية لأهمية اختيار مديري المدارس من ذوي الكفاءات العالية وهي:

الحصول على مرشح مناسب للمؤهلات المطلوبة.

اختيار مرشح يبدو أنه ناجح في عمله الحالي.

اختيار شخص ينزع إلى الحصول على وظيفة مناسبة.

تقييم المرشح للوظيفة من خلال من هو الذي سيكون مديراً فاعلاً في تحقيق أهداف المدرسة.

أما الفوائد التي ستعود للاختيار السليم لمديري المدارس فهي : بالنسبة للقائد الإداري فإن الاختيار السليم يحقق له الشعور بالرضى الوظيفي يعكسه في تحمل المسؤولية، وانخفاض نسبة الغياب في العمل. أما بالنسبة للمؤسسة التربوية فإنه يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء والجودة، وزيادة الخدمات المقدمة، وانخفاض الكلفة.

عملية الاختيار:

لقد أشار السعود وبطاح (1993) إلى أن عملية الاختيار تمثل إحدى العمليات المهمة في سياسة التوظيف إذ لا بد للإدارة من الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصنيف المرشحين للوظيفة واختيار أصلحهم. والهدف من عملية الاختيار هو التأكد من صلاحية المرشح ملء الوظيفة الشاغرة، ولكن كان التركيز في عملية الاختيار على النواحي السلبية في الأفراد أي الاهتمام باكتشاف الجوانب الضعيفة التي يحتمل أن تؤدي إلى الفشل، أما الاتجاه الحديث فهو التركيز على النواحي الايجابية فينصب الاهتمام هنا في التعرف على مناسبة الفرد للعمل في المنظمة.

تدريب مديري المدارس:

في ضوء الاهتمام بالإدارة المدرسية وتطويرها لخدمة العملية التربوية، تظهر الحاجة الماسة لإيجاد البرامج التدريبية لمديري المدارس التي تهدف إلى جعل الإدارة المدرسية تسهم بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة التربوية. فتقدم أي مجتمع لا يعتمد على إمكانات ذلك المجتمع المادية أو التقنية بقدر ما يعتمد على إمكاناته البشرية، وعلى قدرته على استغلال هذه الموارد (Carr, 1997).

والتدريب هو أحد الوسائل الأساسية لتغيير سلوك الفرد وزيادة معرفته وبناء وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير مفاهيمه واتجاهاته بالصورة التي تمكنه من أداء ما يقوم به من عمل بكفاءة. وحتى يؤدي التدريب ثماره، لا بد من أن يبنى على أسس معينة من الإدارة والتنظيم الذي يعنى بتحليل عمل الفرد ومعرفة أجزائه وتفصيلات وظيفته وواجباتها ومسؤولياتها (Chow, 2000).

ولقد تعددت المفاهيم الخاصة بمصطلح التدريب حسب الأغراض التي استخدم لها، ولعل من أهم التعريفات الواردة في الكتب والأدب التربوي أنه:

إجراءات لتزويد المتدربين وإكسابهم مهارات وخبرات واتجاهات مرغوب فيها، نظمت لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات لغرض معين (Beach, 1975).

عملية تعلم، تهدف إلى تغيير سلوك الأفراد وتوجيهه نحو أهداف المؤسسة التربوية بعد إكسابهم مهارات ومواقف إيجابية (Betts, 1984).

ويرى فولان وبينيه (Fullan & Bennett, 1989) أن تدريب مديري المدارس يعمل على تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لنقل المعرفة إلى الميدان ويطور الاداء لزيادة الانتاجية في المؤسسة التعليمية.

وأشار (Casteel, 1995) إلى أن البرامج التدريبية المصممة لمديري المدارس يجب أن تساهم في الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما هي المهام التي يقوم بها مدير المدرسة؟ وكيف يقوم بتلك المهام؟ ولماذا ينجح المدير بالقيام ببعض الأعمال ويفشل في بعضها؟

ولقد أشار السعود وبطاح (1995) إلى أهمية تدريب مديري المدارس، وأجملها في خمسة أسباب تجعل من تدريبهم أمراً لازماً وهي:

الاختيار الموفق لمدير المدرسة لا يعني أنه سوف ينجح في عمله، بل يعني انه يمكن أن ينجح ولكي نضمن نجاحه لا بد من أن نزوده بالكثير من المعلومات.

هناك أعداد كبيرة من المديرين الذين عينوا دون تدريب في عملهم.

دور مدير المدرسة ينطوي على ضرورة الإلمام بالكثير من المعارف والمهارات التي لا يمكن إكسابها دون تدريب

تدريب مدير المدرسة على عمله يشعره بأهمية هذا العمل مما يعزز احترامه لمهنته.
تدريب مدير المدرسة هو إحدى الوسائل الفاعلة لرفع مستوى أدائه.

ولقد أشار (عطوي، 2001) إلى أهداف التدريب وأهميته، وأجملها في إكساب مديري المدارس المهارات اللازمة لتحسين أدائهم، وتنمية استعداد المديرين الجدد للنهوض بالمهام الجديدة لهم، ومساعدة المديرين على فهم ما استجد من تطور في المجالين التربوي والعلمي، وتحقيق التكامل بين أدوار العاملين في المدرسة، وزيادة القدرة على التفكير المبدع الخلاق مما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى. ويواجه مدير المدرسة بحكم هذه الأدوار، الكثير من الصعوبات التي تتعلق بسير العملية التعليمية ومنها عدم وجود الفهم الكافي والكامل لوظيفة المدرسة، وطبيعة العمل التربوي لدى الكثيرين، وعدم وضوح الرؤيا الإدارية والافتقار إلى العناصر البشرية المؤهلة في أغلب المدارس، فأصبح المدير قائداً مطلوباً منه مساعدة المعلمين لأداء واجباتهم، وبرمجة النشاطات المنهجية واللامنهجية، وغير ذلك من النشاطات التي تتعلق بتصميم العملية التربوية بأبعادها المختلفة.
الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية:

تعاني الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن أي عمل يقوم به الإنسان من وجود صعوبات تعترضها أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها، على أن هذه الصعوبات والمشكلات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها. ولقد صنف عطوي(2001) الصعوبات أو المشكلات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية على النحو الآتي:

1- الصعوبات ذات الصلة المباشرة بالعملية التربوية وتتمثل في:
النقص في هيئة التدريس وعدم كفاية الأعداد المطلوبة للمدارس.

انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين.

تنوع سلوكيات المعلمين.

الدروس الخصوصية .

وجود بعض الطلاب غير الأسوياء.

ضعف التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

الضعف العام في مستوى الطلاب .

2- صعوبات إدارية وتتمثل في:

عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية وعدم كفايتها.

عدم توافر الامكانيات المالية اللازمة لأعمال صيانة المدرسة ومرافقها.

ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.

عدم استقرار الجدول المدرسي.

الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.

التشريعات التربوية التي تحدد نسبة النجاح والرسوب والانضباط المدرسي

3- صعوبات التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني وتتمثل في:

صعوبة القيام بعمليات التوجيه أو الإشراف الفني إلى جانب القيام بالأعمال الإدارية المتشعبة.

إعطاء الأعمال الإدارية الأهمية القصوى من جانب غالبية مديري المدارس والنظر إليها على أنها وحدها

مهمة الإدارة المدرسية .

4- صعوبات العمل في مدارس المدن وتتمثل في تعرض إدارة المدرسة إلى:

الضغط الناتج عن الحركة المستمرة في الهجرة من الريف إلى المدينة.

الضغط على أنواع محددة من التعليم.

الضغط لتجاوز نسبة القبول.

الضغط لإعادة تسجيل الطلاب الذين استنفذوا سنوات الرسوب.

الضغط لقبول صغار السن من طلاب الصف الأول الأساسي.

5- صعوبات العمل في مدارس الريف وتتمثل في: ارتفاع نسبة الغياب والتسرب بين الطلاب في مرحلة

التعليم الأساسي بصفة عامة، ولا تزال مراحل التعليم الأخرى بحاجة إلى مزيد من الاهتمام بامكانياتها

المادية والبشرية . ومما سبق يتبين أن مديري المدارس يواجهون صعوبات متعددة وفي مختلف المجالات

مما يؤثر سلباً في تنفيذ واجباتهم المهنية وإعاقه عملهم الفني والإداري على أكمل وجه.

الواجبات المهنية لمدير المدرسة:

تدعو غالبية الدراسات التربوية في مجال الإدارة المدرسية إلى تطوير واجبات الإدارة المدرسية بما

يتمشى مع التطورات التكنولوجية وذلك من خلال تزويد مديري المدارس بالواجبات المهنية المتنوعة

والمتجددة اللازمة لعملهم. ذلك أن سر نجاح الإدارة المدرسية يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والقيادية والادارية التي يؤمن بها ويطبقتها مدير المدرسة، وفي درجة وعيه للواجبات المهنية المنوطة به ومدى ممارستها بالشكل السليم، بالإضافة إلى مدى وعيه لحاجات مدرسته وأهدافها الرسمية (مياس، 1996).

إن واجبات مدير المدرسة ومسؤولياته كثيرة ومتعددة وتشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية والحياة المدرسية، وعلى الرغم من كثرتها وتعددتها يمكن تصنيفها تحت مجالات محددة. ومن التصنيفات التي اتبعتها العلماء في تصنيف واجبات مدير المدرسة ، ذلك الذي يقسمها إلى أربعة أقسام حسب الميادين الرئيسية لنشاط مدير المدرسة، حيث تقسم هذه الواجبات كما وردت في (السعود،2002) إلى:

الدور الإداري التنفيذي (مدير تنفيذي): ويتضمن هذا الدور توفير الظروف المادية والبشرية اللازمة لتسيير العملية التربوية في المدرسة ومنها: إعداد الخطة الإدارية، وتنظيم الاجتماعات وإدارتها، وإعداد برنامج الدروس الأسبوعي وغيرها.

الدور الفني الإشرافي (مشرف تربوي مقيم): ويتضمن هذا الدور من مدير المدرسة قيادة عملية التجديد في مدرسته وحفز المعلمين على الخلق والابتكار.

الدور الاجتماعي (ربط المدرسة بالمجتمع المحلي): ويتضمن هذا الدور نشاطين الأول هو: إيجاد علاقة وثيقة بين المدرسة والبيت مما يفتح مجالاً للتعاون بين المعلمين والآباء في سبيل توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه النمو العقلي والبدني والروحي للطلاب. أما الثاني فهو: ربط المدرسة بقيادة المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة بحثاً عن تأثير متبادل بين المدرسة وهذا المجتمع المحلي.

أما (السويد، 1995) فلقد أشار إلى مجموعة من واجبات مدير المدرسة وأجملها في:

واجبات تتعلق برسم السياسة والأهداف.

واجبات تتعلق بدراسة ومراجعة المناهج والكتب المدرسية.

واجبات تتعلق بقيادة وتوجيه النشاط المدرسي.

واجبات تتعلق بقيادة وتوجيه الخدمات الغذائية والصحية والنفسية.

واجبات تتعلق بتوجيه الطلاب وإرشادهم تربوياً ونفسياً واجتماعياً.

واجبات تتعلق بحفظ النظام بين الطلاب.

واجبات تتعلق باختبارات الطلاب.

واجبات تتعلق بالاتصال بالجهات الرسمية التي هي أعلى منه.

واجبات تتعلق بالاتصال الجماهيري الخارجي وخدمة البيئة المحلية.

10- واجبات تتعلق بتحسين وصيانة وتوجيه العمل في شتى المرافق المدرسية.

وأورد (خطاب، 1995) تصنيفاً آخرًا لأهم الواجبات الموكلة لمدير المدرسة منها:

وظيفة القيادة.

وظيفة التخطيط.

وظيفة التنظيم.

وظيفة اتخاذ القرارات.

وظيفة التنفيذ.

وظيفة التوجيه.

وظيفة المراقبة.

وظيفة المتابعة.

وظيفة التنسيق.

وظيفة التقويم.

وظيفة كتابة التقارير.

وأشار (عابدين، 2001) إلى أن عدداً من الباحثين صنّفوا واجبات مدير المدرسة ومسؤولياته في خمسة

محاور هي:

- تحسين البرامج التعليمية: التي تشتمل على مهام تحديد البرامج التعليمية التي تقدمها المدرسة، والتخطيط لتطويرها وتقويتها .

- خدمات هيئة التدريس: وتشمل واجبات توجيه المعلمين بالمدرسة، وتقويتهم، وإتاحة الفرصة للنمو المهني للمعلمين

- خدمات شؤون الطلاب: وتشمل واجبات الإرشاد النفسي للطلاب وتوجيههم.

- الموارد المالية والمادية: ويشتمل على واجبات الإشراف على الموارد المالية، وإدارة المباني المدرسية وتجهيزاتها.

- علاقة المدرسة بالمجتمع: ويشتمل على واجبات تتعلق بالاتصال بالمجتمع، والاستفادة من موارده في تحسين العمل المدرسي.

ولقد أورد (زيدان، 1999) ثلاثة أنواع من الواجبات المهنية التي يجب أن يؤديها المدير الناجح منها:

الواجبات والمهام الفنية المتعلقة بكيفية الإدارة وجوانب التنظيم.

الواجبات والمهام الإدراكية الكلية المتعلقة بالقدرة على معالجة المشكلات والنظر إلى العلاقات داخل المدرسة وخارجها.

الواجبات والمهام الإنسانية التي تبرز قدرة الإداري على التعامل مع موظفيه في المدرسة أو زوارها.

ويشير (البدرى، 2001) إلى أن واجبات ومهام مدير المدرسة وفاعليته في عمله تعتمد على عدة عوامل:

- النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته للمدرسة.
- نموه المهني المستمر.
- وعيه بخطورة المهمة الملقاة على عاتقه.
- ميله للتطوير والتجديد والإبداع في مجال عمله.
- قدرته على العمل الجماعي التشاركي.
- قدرته على تنفيذ المهمات والقرارات ومتابعتها وتقويمها ووضع الحلول والبدائل.
- قدرته على تنشيط العاملين معه، وزيادة انتمائهم للعمل في المدرسة.
- القدرة على معرفة العاملين في المدرسة وميولهم ومواهبهم، ووضع كل منهم في الموضع الذي يحسنه.

وأورد عطويوي أيضاً (2001) عدداً من مهام وواجبات مدير المدرسة الفاعل، ومنها:

- 1- أن يكون منظماً.
- 2- أن يرحب بالأفكار الجديدة.
- 3- أن يكون منصفاً للآخرين واحترامهم.
- 4- أن يمتلك ثقة عالية بالنفس.
- 5- أن يكون ذا لباقة جسدية وذهنية عالية.
- 6- أن يكون مستعداً للاعتراف بالخطأ.

ويتأثر نجاح مدير المدرسة في تنفيذ واجباته المهنية بمجموعة من العوامل منها كما حددها الحبيب (1996) ما يأتي:

طبيعة النظام السياسي المتبع في البلد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح به من مركزية أو لا مركزية واستقلال وصلاحيات لسلطات الحكم المحلي.

مدى ما أحرزته البلاد من تطور في مجالات العلم والتقنية والثقافة العامة والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.

القيم الدينية والخلقية السائدة في المجتمع.

طبيعة النظام التربوي المتبع في البلاد ومدى ما يسمح به لمديريات التربية من استقلال ولا مركزية في إدارة وتوجيه شؤون التعليم.

مدى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة، ومدى كفاءة العاملين فيها من إداريين ومعلمين ومشرفين.

مدى ما يمتلكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارة ومن روح ديمقراطية وحب لعمله (الحبيب، 1996).

ويرى (العمادي، 2002) أن من واجبات مدير المدرسة الفاعل العمل على التخطيط لإعداد الخطة المدرسية المتكاملة من كافة الجوانب، وتكوين مجالس النشاطات المختلفة ولجانها، وتوزيع العمل على المعلمين، وتوفير الخدمات والتجهيزات والأدوات اللازمة، وتنظيم الطلاب. ويجمل (الخوaja، 2004) مهام وواجبات مدير المدرسة الثانوية بما يلي:
التخطيط.

تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا.

توجيه المعلم الجديد.

زيارة الصفوف.

تشجيع المعلمين على تبادل الزيارات.

تحسين تنفيذ المنهج الدراسي.

الاهتمام بالطلاب.

توفير التسهيلات التعليمية.

تقويم العملية التعليمية.

ومن خلال هذا العرض للأدب النظري ، نلاحظ أن هناك حاجة ملحة لإدارة مدرسية جديدة تتوافر لديها مجموعة من القدرات تساعد على تنفيذ واجباتها المهنية بكل فاعلية، وتسهم في مواكبة التطورات التي طرأت على المجتمعات وغيّرت النظرة إلى إدارة المدرسة التي أصبحت معنية بدراسة المجتمع، والإسهام في حل مشكلاته، وتحقيق أهدافه.

ثانياً: الدراسات السابقة:

وتقسم إلى دراسات عربية وأجنبية:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى تيم (1984) دراسة بعنوان " صفات وكفايات مدير المدرسة الناجح في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين ". وهدفت الدراسة إلى الكشف عن وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين في صفات المدير الناجح، ودرجة توافرها كممارسات لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.

وحددت الدراسة هذه الصفات في عشرة مجالات هي: التخطيط، مصادر التعلم، الأنشطة والتغذية الراجعة، الصفات الشخصية، حاجات الطلاب التربوية، علاقة المدير بالمجتمع المحلي، علاقة المدير بالمسؤولين، النمو المهني للمعلمين، المدير منظم للإدارة التربوية، التقويم. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- لقد جاءت أكثر المجالات توافراً من حيث واقع ممارسات المدير كما يلي:

مصادر التعلم.

الأنشطة التعليمية.

التخطيط.

الصفات الشخصية.

علاقات مدير المدرسة بالمجتمع المحلي.

- جاءت أقل المجالات توافراً كما يمارسها مدير المدرسة كما يلي:

حاجات الطلاب الضرورية.

التقويم.

المدير منظم للإدارة التربوية.

النمو المهني للمعلمين.

علاقة المدير مع المسؤولين.

- 25 بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقديرات كل من المعلم والمدير للمجالات العشرة. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقدير الفئات الثلاث للصفات الواردة في المجالات العشرة باستثناء تقدير كل من المعلم والمدير والمعلم والمشرف على مجال التقويم والتغذية الراجعة. وأجرى الرمحي (1987) دراسة بعنوان " مدى ممارسة مدير المدرسة للمرحلة الإلزامية في لواء

طولكرم لدوره الإداري والفني ". حيث هدفت الدراسة إلى تعرف المهام الإدارية والفنية الموكلة لمديري المدارس الإلزامية في لواء طولكرم في الضفة الغربية، وذلك من وجهة نظر المعلمين .واستخدم الباحث استبانة مكونة من سبعة مجالات، وكان من نتائجها:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين والمعلمين لصالح المديرين وذلك في كافة المجالات السبعة المتعلقة بالأدوار الفنية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين والمعلمين لصالح المديرين، وذلك في كافة مجالات الدراسة السبعة المتعلقة بالأدوار الإدارية والفنية معاً.

لم تظهر الدراسة أي أثر للمؤهل العلمي في تحسين ممارسات المدير الإدارية والفنية معاً.

وأجرى شطناوي (1992) دراسة بعنوان " تصورات معلمي المرحلة الابتدائية في دولة الإمارات العربية المتحدة نحو الدور الفني لمدير المدرسة ". وهدفت الدراسة إلى معرفة ممارسة مدير المدرسة الابتدائية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمهام والواجبات الاشرافية الموكلة اليه بناءً على ما اسند إليه من دور فني يماثل دور المشرف التربوي حسب تصورات المعلمين والمديرين أنفسهم.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية للعام الدراسي 1991/1990 حيث بلغ عدد المعلمين (8523) معلماً ومعلمة، وعدد المديرين (199) مديراً ومديرة. واختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (655) معلماً ومعلمة، بالإضافة إلى (60) مديراً ومديرة. وأعد الباحث استبانة بالواجبات الإشرافية التي يمكن أن يقدمها مدير المدرسة الابتدائية في دولة الامارات العربية المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يرى المعلمون أن مديري مدارسهم يركزون على تقديم الواجبات الاشرافية المتعلقة بالجانب الإداري ، في حين يقل تقديم الواجبات والمهام الإشرافية في الجانب الفني.

يوجد فروق بين وجهتي نظر كل من المعلمين والمديرين في تقديم المهام والواجبات الإشرافية.

لا يوجد اختلاف في الواجبات الإشرافية المقدمة من قبل المديرين والمديرات.

وأجرى هليل (1994) دراسة بعنوان " دور مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً". وهدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى مسؤولية مدير المدرسة عن المهام الإشرافية بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، ومدى إدراك كل من مديري المدارس والموجهين التربويين والمدرسين للمهام الإشرافية لمدير المدرسة في المملكة العربية السعودية.

وحاولت الدراسة أيضاً تعرف المشكلات التي تحد من قيام مديري المدارس بمهامهم الإشرافية، والوقوف على الفروق بين إدراك كل من فئات أفراد الدراسة إزاء المهام الإشرافية لمدير المدرسة، وطبيعة المشكلات التي تحد من فاعلية هذا الدور، وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وبينت الدراسة أن المشكلات التي تحد من قيام مدير المدرسة بمهامه الإشرافية التربوية:

- اهتمام المدير بالجانب الإداري أكثر من الجانب التربوي، وعدم التوافق بين المدير وأسرة المدرسة، وتعصب المدير لرأيه وعدم السماح بمناقشة آراء الآخرين، وعدم توزيع المسؤوليات بين الأفراد العاملين معه في المدرسة.

وأجرى الموسى (1995) دراسة بعنوان " دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراها المعلمون في مدارس لواء الكورة " وهدفت الدراسة إلى تعرف دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراها المعلمون في لواء الكورة الثانوية الحكومية وبيان أثر كل من الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في تحديد ذلك الدور من وجهة نظر أفراد العينة.

وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس لواء الكورة الثانوية الحكومية وشملت (200) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (631) معلماً ومعلمة، في العام الدراسي 1995/1994. وطور الباحث استبانة مكونة من (60) فقرة تغطي سبعة مجالات لدور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية هي مجالات: التخطيط، والانشطة والوسائل التعليمية، والمنهاج والكتاب المدرسي، والتقويم، والنمو المهني، والنمو العلمي، والعلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي.

ودلت النتائج على أن مدير المدرسة يمارس دوره ومهاراته في تحسين الفعاليات التعليمية بدرجة متوسطة وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي المعلمين في دور مدير المدرسة الثانوية يعزى للجنس أو الخبرة عند جميع المجالات. بينما هناك فروقات تعزى إلى المؤهل لصالح دبلوم كليات المجتمع عند مجال التخطيط والمنهاج والتقويم.

وأجرت الرفاعي (1998) دراسة بعنوان " تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور مدير المدرسة الفعال في محافظتي إربد وجرش ". وهدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات المعلمين في المدارس الثانوية

في إربد وجرش نحو الدور الفعال لمديري المدارس والصفات الواجب توافرها فيه من وجهة نظرهم، وهدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أثر المتغيرات الشخصية للمعلمين من جنس، ومؤهل علمي، وسنوات الخبرة في تقديراتهم وتصوراتهم لذلك.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في إربد وجرش للعام الدراسي 1998/1997 حيث بلغ مجموعهم الكلي (2594) معلماً ومعلمة. وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (260) معلماً ومعلمة. واعدت الباحثة استبانة مكونة من (63) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: الخصائص الإدارية والخصائص الفنية والعلمية والخصائص الإنسانية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تصور معلمي المدارس الثانوية لدور مدير المدرسة الفعال في محافظتي إربد وجرش تعزى لسنوات الخبرة.

وقام المحبوب (2000) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية من خلال تقديرات معلمي ومعلمات هذه المرحلة في منطقة الإحساء. وكانت عينة الدراسة (296) معلماً ومعلمة، طلب منهم الإجابة على بنود الإستبانة التي اشتملت على (52) فقرة تمثل ستة أبعاد هي: الإدارية، الفنية، الاهتمام بالمعلم، الاهتمام بالطالب، الاهتمام بالمبنى المدرسي، والعلاقة بين المدير وأولياء الأمور.

توصلت الدراسة إلى أن تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة كفاية ممارسات مديري المدارس الإدارية والفنية كانت عالية، وبتقدير أكبر من متوسط في الجوانب الأخرى. وأن تقديرات عينة الدراسة من المعلمات للممارسات الإدارية والفنية أكبر من تقديرات المعلمين لصالح المعلمات.

وأجرى الحكيمي (2000) دراسة بعنوان " تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة تعز من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين والمديرين ". وهدفت إلى تعرف تقدير كل من المعلمين والموجهين التربويين ومديري المدارس لأداء مديري المدارس الثانوية في مدينة تعز. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة، وعينة عشوائية للموجهين التربويين وأخرى للمعلمين. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:
اتفقت جميع الفئات على أن مديري المدارس يمارسون المهام المتصلة بالجانب الإداري والمالي بالدرجة الأولى.

حصلت فقرة المهام المتصلة بالتوجيه الفني على أقل درجة من حيث الممارسة، حسبما اتفق عليه كل المعلمين والمديرين.

ولم تظهر الدراسة أية فروق إحصائية بين تقديرات أفراد العينة على أداء مديري التعليم الثانوي العام في مدينة تعز تعزى للمؤهل والخبرة.

وأجرى عياش (2003) دراسة هدفت إلى تعرف مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين. وبيان ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمتخصصين والخبرة والمسمى الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من (997) مديراً ومعلماً، وتكونت عينة الدراسة من (215) فرداً مقسمين إلى (20) مديراً ومديرة، و(195) معلماً، معلمة في مدارس محافظة مادبا، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (40) فقرة موزعين على المجالين: الإداري والفني. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في مادبا للرقابة الإدارية كانت عالية جداً. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص في تقديرات عينة الدراسة لمدى ممارسة المديرين للرقابة الإدارية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين .
ثانياً : الدراسات الأجنبية:

أجرى تريون (Tyron، 1979) دراسة هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة، ومهامه الإدارية ودرجة صعوبتها، وذلك من وجهة نظر المجموعات التالية: مديرو التعليم، مديرو المدارس الثانوية، مديرو المدارس الابتدائية، مجلس المعلمين، ومعلمو المدارس. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المجموعات الخمس لدور مدير المدرسة ومهامه الإدارية.
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المجموعات الخمس لدور مدير المدرسة ومهامه الإدارية، يعزى إلى أثر حجم المدرسة.

يوجد اتفاق حول تصورات مدير المدرسة بالتنسبة للمجموعات الخمسة في مجالات (العلاقة بين هيئة العاملين والإدارة، المستويات الإدارية، تحسين مستوى المهنة).

وأجرى كالهون (Calhoun، 1982) دراسة هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية، وأظهرت الدراسة أن الدور الفني الذي يمارسه مدير المدرسة يمكن أن يكون من خلال تطوير اتجاهات المعلمين التعليمية نحو الطلاب، وتوصل أيضاً من خلال دراسته إلى عدة أدوار لمدير المدرسة تساعده في تطوير العملية التعليمية ومنها: تقديم كل دعم للمعلم، وإيجاد جو تنظيمي مريح يساعد على الإبداع وذلك من خلال تحسين العلاقات بين المدير والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم. بالإضافة إلى إيجاد الجو التجريبي الذي يساعد على البحث والإبتكار، والاهتمام بالميول والاهتمامات الشخصية للمعلمين، والتشجيع على الإبداع والالتحاق للمعلمين في المشاركة في بناء وتقرير سياسة المدرسة، واختيار الكتب والمناهج المقررة.

وأجرى هاتش ياب (Hatch - yap 1989) دراسة هدفت إلى تقييم إدراك مديري المدارس لدورهم والفاعلية المدركة لبرامج الإدارة التربوية من خلال ارتباطها بالدور، وقد تم تطوير استبانة تضمنت مراجعة لوضع خلفية نظرية، لتعريف الأدوار الإدارية التي صنفت إلى أربعة مجالات هي: المنهاج والتعليمات، وشؤون الموظفين والطلاب، والوظائف الإدارية، والقيادة التربوية. وتضمنت الاستبانة من (50) فقرة موزعة على المجالات الأربعة المذكورة، وقد وافقت أربع عشرة جامعة من الغرب الأوسط الأمريكي التي تم الاتصال بها على إرسال أسماء عناوين خريجيها من المتخصصين في الإدارة التربوية، يمارسون وظائفهم كمديرين، إذ

أرسلت الاستبانة التي تم تصميمها إليهم، وطلب منهم تقييم الدور والبرنامج، من خلال مقياس خماسي وأشارت النتائج إلى ما يأتي:

- لم يتأثر كل من الدور والبرنامج بالمتغيرات المستقلة: موقع المدرسة، الموقع الوظيفي السابق والحالي، والفترة الزمنية التي تدل على البقاء في الموقع الحالي والسابق والخبرة التربوية. حصلت فقرات الدور والبرنامج التي تم تحليلها وتصنيفها إلى مجموعات فرعية (سبعة من أصل ثمانية) على درجة ثبات باستخدام معمل (ألفا كرونباخ) تراوحت ما بين (0.80 - 0.90) في حين حصلت فقرات العاملين على (0.65) وهي مستويات مقبولة. حصلت جميع الفقرات والمتعلقة بالدور وبالبالغ عددها (36) فقرة على مستوى إجابات قدره (تأكيد عالي)

وأجرى براون (1990،Brown) دراسة هدفت إلى استقصاء المهام والواجبات التي يمارسها مدير المدرسة في ولاية فلوريدا الأمريكية، وكذلك التحقق من حجم المهام الإدارية التي يمارسها المدير وترتيبها، ومعرفة اتجاهات المعلمين نحو هذه الأعمال.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

أكثر المهام والواجبات التي تحظى باهتمام مدير المدرسة هي تطوير التعليم والإشراف على الطلاب، ثم العلاقة مع المجتمع المحلي.

أما المجالات التي لم تحظ باهتمام كبير في ممارسات مدير المدرسة لعمله فكانت: الإشراف على المعلمين، والأعمال الإدارية والمالية، والأثاث المدرسي والخدمات.

أما درجة الصعوبات التي يواجهها مدير المدرسة في أثناء ممارسته لمهامه وواجباته فكانت حسب نتائج الدراسة كما يلي: المنهاج، وتطوير التعليم، والعلاقة مع المجتمع المحلي، والإشراف على الطلاب، والإشراف على المعلمين، والإعمال الإدارية والمالية، والأثاث المدرسي والخدمات.

اتفق المعلمون على أن مديري مدارسهم يركزون في أعمالهم على الأعمال الطلاب أكثر من أي مجال آخر. واتفق المديرون والمعلمون والمساعدون على أن الشؤون الإدارية والمالية والخدمات هي أقل المهام التي يواجه فيها المديرون صعوبة لإنجازها.

وأظهرت النتائج أيضاً أن المعلمين لا يحظون باهتمام المديرين لهم، وذلك حسب تصورات المعلمين لمهام وواجبات مديرهم.

وأجرى دياز (Diaz)، (1994) دراسة بعنوان " تقييم دور مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة قادة تربويين ". وشملت الدراسة (200) مدير من خمس مقاطعات في سان فرانسيسكو (San Francisco) ، الأمريكية. واستخدم الباحث استبانة مكونة من المعلومات الديمغرافية المتعلقة بالمدير ومدرسته، وأيضاً أهم المسؤوليات لديه، واستخدامه الفعال للوقت، والمشاكل الصعبة التي تواجهه والأمور التي تحتاج فيها الى تدريب، والواجبات التي يمكن أن يقوم بها المكتب المركزي. وأشارت نتائج الدراسة الى أن المديرين قد رتبوا مسؤولياتهم تنازلياً وهي: التعليمات، والخدمات الطلابية، والإشراف، والإدارة، والمنهاج، والعلاقات الإنسانية، والأعمال الكتابية. وتبين أن عدداً قليلاً من المديرين يقضون وقتهم حسب الأولويات الموضوع.

كما تبينت المشاكل الصعبة المتكررة لديهم، هي نقص الدعم المادي، والتعامل مع أولياء الأمور، ونقص في مشاركة المجتمع المحلي. وفيما يتعلق بحاجات المديرين التدريبية، فهي: التدريب في مجال الإشراف والتقييم، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الوقت. وأضافوا أن مهمة جمع المعلومات تقع على المكتب الرئيس في المقاطعة. وأن معظم غالبية المديرين يقضون وقتهم في الأعمال الإدارية والكتابية، وهم يشعرون بالإحباط لعدم صرف وقت كاف للأولويات التربوية. وأوصت الدراسة أن يتلقى المديرون تدريباً مستمراً في الإشراف، والعلاقات الإنسانية وإدارة الوقت وإعداد برنامج لتدريب المديرين الجدد. وأجرى ماكجوين (Mcgeown، 1996) دراسة هدفت إلى تعرف فعاليات أساسية لمدير المدرسة منها وظيفة الإنجاز التي تشمل عناصر التخطيط والتنظيم والاتصال والتنسيق والتقييم، ووظيفة المحافظة على الجماعة وتشمل تعزيز التطوير المهني للمعلمين، والمشاركة الجماعية والدافعية للجماعة. ووظيفة التغيير والتي تشمل بداية وتنفيذ وتقييم التغيير. وشملت عينة الدراسة (96) مديراً و(954) معلماً، وقد دلت نتائج الدراسة على ما يلي:

وجود اختلاف بين ما يدركه مدير المدرسة من ممارسات لهذه الوظيفة وبين ما يتوقعه المعلم، حيث يخلق نوعاً من سوء الفهم بينهما، وهذا يؤدي إلى إضعاف القدرة الإدارية لمديري المدارس. أعطى المديرون موافقة كبيرة حسب تصوراتهم للفعاليات التي يمارسونها في المدرسة للفقرات المتعلقة بوظيفة الإنجاز، وموافقة أقل على الفقرات المتعلقة بوظيفتي المحافظة على الجماعة والتغيير. أظهر المعلمون اتفاقاً بدرجة عالية على أهمية وظيفة حفظ الجماعة، واتفاقاً بدرجة أقل على وظيفتي الإنجاز والتغيير.

كما أظهرت الدراسة أهمية الفهم الواضح لمحددات السلوك التنظيمي والإداري للمديرين المستند إلى البحث والخبرة الإدارية للمديرين أنفسهم بدلاً من اعتمادهم على طلب تزويدهم بدليل تفصيلي لمهامهم الإدارية للاسترشاد به في مجال عملهم.

وأجرى داهل (Dahil)،(1998) دراسة بعنوان "مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة من خلال نظرة المديرين أنفسهم لدورهم". حيث هدفت الدراسة إلى تعرف مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة من خلال نظرة المديرين أنفسهم.

ودلت النتائج على أن مدير المدرسة يقضي نصف وقته (50%) في الأعمال الكتابية والروتينية. ويقضي المدير (45%) من وقته في العمل في اجتماعات مع اللجان والطلاب وفي حل مشكلات المعلمين والموظفين الآخرين.

وأن الوقت الذي يقضيه في تحسين التعليم وزيارة الصفوف والاطلاع على مستوى أداء المعلمين هو وقت قليل.

أفاد معظم أفراد العينة أنهم لم يعدوا إعداداً كافياً قبل دخولهم مهنة الإدارة وأن المساقات النظرية التي تلقوها لم تساعدهم فب العمل الفعلي.

ملخص الدراسات السابقة:

اقتصرت هذه الخلاصة على ما يأتي :

1 - الأهداف: تحددت أهداف الدراسات السابقة في تحديد دور مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية ، وتقويم أداء وكفاءة مديري المدارس الثانوية ، بالإضافة إلى حصر المهام والواجبات والمسؤوليات التي يمارسها مديرو المدارس، وبحثت في تصورات معلمي المراحل المختلفة لأدوار مديري المدارس الكفايات، وأثر المؤهل العلمي والخبرة والجنس في درجة ممارسة مديري المدارس لهذه الأدوار. أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء بالأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر المعلمين .

2- أفراد العينة: اشتملت عينات الدراسات على المديرين والمديرات والمعلمين والمشرفين التربويين، فضلاً عن القادة التربويين، ومجالس المعلمين. وقد تراوح عدد أفراد العينة في هذه الدراسات بين (184) و(1050) أما الدراسة الحالية فقد أجريت على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة البلقاء بلغ عددهم (364) معلماً ومعلمة .

3- أدوات الدراسة : لقد استخدمت الدراسات السابقة التي تمت الإشارة إليها في هذه الدراسة الاستبانة أداة رئيسة في جمع المعلومات والبيانات ، واشتملت على عدد من المجالات التي تتفرع لعدد من الفقرات . أما الدراسة الحالية فقد استخدمت استبانة قام الباحث ببنائها وتطويرها، واشتملت على (50) فقرة موزعة على ستة مجالات .

4- الوسائل الاحصائية: استخدمت الدراسات التي عالجت درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم وأدوارهم الفنية والإدارية أكثر من وسيلة احصائية من أبرزها : المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي، ومعامل ارتباط بيرسون، وكرونباخ الفاء، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والنسب المئوية. ولما كان استخدام الوسائل الاحصائية يتوقف على أهداف الدراسة فإن الدراسة الحالية استخدمت المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون ومعادلة الاختبار التائي (t-test) وذلك لمعالجة البيانات .

5 - النتائج : توصلت الدراسات السابقة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في درجة ممارستهم لواجباتهم ووظائفهم كما في دراسة الرمحي(1987)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس كما في دراسة عياش(2003). وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة وذلك كما في دراسة الحكيمي(2000). ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة إذ إنها أوضحت الطريق أمامه في الاطلاع على منهجيتها وإجراءاتها وأساليب تحليل نتائجها وما أسفرت عنه من نتائج وما توصلت إليه من توصيات .

ويمكن إجمال مجالات استفادة الباحث من الدراسات السابقة بالآتي :

الاهتداء إلى مصادر ومراجع وبحوث ودراسات لم يطلع عليها الباحث من قبل.

صياغة أهداف الدراسة.

بناء الاطار النظري للدراسة وتكوين تصور شامل للموضوع.

بناء استبانة الدراسة وتطويرها والتحقق من صدقها وثباتها.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات المتبعة لغرض تحقيق أهداف الدراسة، بوصف مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة، وخطوات بناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، كما يتضمن توضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة.

منهجية الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء وتتبع لها مديريات التربية والتعليم التالية (قسبة السلط، عين الباشا، دير علا، الشونة الجنوبية) للعام الدراسي 2006/2005م البالغ عددهم (2429) معلماً ومعلمة، (1055) من الذكور، و(1374) من الإناث، موزعين على (35) مدرسة ثانوية (20) مدرسة للذكور و(15) مدرسة للإناث. والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة على مديريات التربية والتعليم حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات							المديرية
الخبرة			المؤهل العلمي		الجنس		
أكثر من 10	10-6 سنوات	5-1 سنوات	دراسات عليا	بكالوريوس	أنثى	ذكر	
175	162	300	213	630	475	368	تربية والتعليم السلط
170	210	250	182	410	364	228	تربية والتعليم عين الباشا

147	210	250	56	396	245	207	تربية وتعليم دير علا
135	195	225	127	415	290	252	تربية وتعليم الشونة الجنوبية
627	777	1025	578	1851	1374	1055	المجموع
2429			2429			2429	
2429							المجموع الكلي

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء التي تضم مديريات (قصبة السلط، عين الباشا، دير علا، الشونة الجنوبية) للعام الدراسي 2005/2006م حيث تم اختيار (364) معلماً ومعلمة عشوائياً، أي بنسبة (15%) من مجتمع الدراسة. والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء حسب متغيرات الدراسة

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات							المديرية
الخبرة			المؤهل العلمي		الجنس		
11 سنة فأكثر	10 سنوات	5-6 سنوات	دراسات عليا	بكالوريوس	أنثى	ذكر	
45	30	51	31	95	71	55	قصبة السلط
23	31	36	30	60	55	35	عين الباشا
13	15	40	25	43	37	31	دير علا
25	25	30	30	50	42	38	الشونة الجنوبية

106	101	157	116	248	205	159	المجموع	
364		364		364		364		
							364	المجموع الكلي

أداة الدراسة:

لما كانت الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لواجباتهم المهنية كما يراها معلموا مدارس محافظة البلقاء، فقد كان من متطلبات تحقيق هذه الدراسة بناء استبانة لجمع المعلومات. وقام الباحث بتطوير استبانة لتعرف درجة ممارسة المهام والواجبات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن وذلك من وجهة نظر معلمي ومعلمات تلك المدارس. وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والتربوي المتعلق بموضوع الدراسة الواجبات الوظيفية لدى مديري المدارس والرسائل الجامعية .

وتكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويتضمن معلومات عامة عن عينة الدراسة، في ضوء المتغيرات الآتية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية).

الجزء الثاني: ويتضمن (50) فقرة تغطي أبعاد درجة ممارسة الواجبات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن كما يراها معلمو مدارسهم، وقد شملت ستة مجالات هي: إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه وتتضمن (8) فقرات، وتنمية المعلمين مهنيًا وتتضمن (9) فقرات، وإدارة شؤون الطلاب وتتضمن (9) فقرات، والزيارات الصفية وتتضمن (9) فقرات، وإدارة الشؤون المالية وتتضمن (8) فقرات، والاهتمام بالمجتمع المحلي وتتضمن (7) فقرات. وقد تم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحددت بخمسة مستويات كما في الجدول (3) .

الجدول (3)

توزع الاستجابات الخاصة باستبانة درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية وفقاً لمقياس ليكرت

الدرجة في حالة الممارسة	الاستجابة
تأخذ (5) درجات	كبيرة جداً
تأخذ (4) درجات	كبيرة
تأخذ (3) درجات	متوسطة
تأخذ (2) درجتان	قليلة
تأخذ (1) درجة واحدة فقط	قليلة جداً

صدق الأداة :

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة قام الباحث بعرضها بصورتها الأولية على (14) محكماً من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا والجامعة الأردنية انظر الملحق (3) للحكم على درجة ملاءمة الفقرة من حيث الصياغة اللغوية وانتماؤها للمجال المراد قياسه. وبعد استرجاع الاستبانات ومراجعة آراء المحكمين، تم اختيار الفقرات التي أجمع المحكمون على مناسبتها، وتم تعديل بعضها وحذف الآخر، وعدت موافقة غالبية المحكمين على الفقرات مؤشراً على صدق الأداة.

ثبات الأداة:

للتأكد من الثبات تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) حيث قام الباحث بتوزيع الأداة على (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين وبعد ذلك تم استخراج معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي لأداة الدراسة (0.89). وقد تراوحت معاملات الارتباط للمجالات الفرعية المكونة للأداة ما بين (0.83 - 0.89)، كما هو موضح في الجدول (4)، وهذه القيمة مقبولة في البحوث التربوية والنفسية وبذلك عدت الاداة ثابتة.

الجدول (4)

قيم معاملات الارتباط لثبات الاداة الكلي وفقاً لمجالاتها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار

المتغير	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط
درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية	إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه	8	0.89
	تنمية المعلمين مهنيًا	9	0.89
	إدارة شؤون الطلاب	9	0.83
	الزيارات الصفية	9	0.85
	إدارة الشؤون المالية	8	0.84
	الاهتمام بالمجتمع المحلي	7	0.85
الكلي		50	0.89

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد عينة الدراسة وأخذ الموافقة الرسمية لتطبيق الأداة ، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء البالغ عددهم (364) معلماً ومعلمة ، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة بشكل شخصي . وطلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة . وقد تم استرجاع جميع الاستبانة وقد صممت الإجابة على الفقرات وفق السلم الخماسي ليعطي وزناً مدرجاً للبدائل كبيرة جداً خصصت له (5) درجات هي تمثل أعلى درجة ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية و(4) درجات لإجابة كبيرة و(3) لإجابة متوسطة و(2) لإجابة قليلة و(1) لإجابة قليلة جداً .

وجرى تقسيم درجة الممارسة إلى ثلاث مستويات (عالية، متوسطة، منخفضة) بالاعتماد على فئات الأداة. وعددها أربع فئات هي : (1-1.99)، (2-2.99)، (3-3.99)، (4-5)، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمس وهي تمثل (كبيرة جداً ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة ، قليلة جداً) بطريقة حسابية ($0.8=5\div 4$) تكون المستويات الثلاث كالتالي: درجة منخفضة من (1- أقل من 2.6) والدرجة المتوسطة (2.6 إلى أقل من 3.4) والدرجة العالية (3.4-5). ويمكن توضيح التقسيم لهذه المستويات كالتالي:

$$2.6=(0.8+0.8)+1$$

$$3.4=(0.8)+2.6$$

$$(0.8+0.8)+3.4$$

متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة المتغيرات التالية:

أ- المتغيرات المستقلة وتشمل:

- الجنس له مستويان (ذكر، أنثى).

- المؤهل العلمي له مستويان (بكالوريوس ، دراسات عليا).

- الخبرة لها ثلاثة مستويات (1-5، 6-10، أكثر من 10).

ب- المتغير التابع: وهو درجة ممارسة مديري المدرس الثانوية العامة الحكومية لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.

المعالجة الإحصائية:

بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.

الاختبار التائي (T-test) للإجابة عن السؤال الثاني .

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع.

الفصل الرابع

النتائج

الفصل الرابع النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية كما يراها معلموا مدارسهم. ويتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، بعد تحليلها ومعالجتها إحصائياً، وذلك للإجابة عن أسئلتها. وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة: نتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

" ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية كما يراها معلموا مدارسهم؟ "

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (5) يبين ذلك .

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	الزيارات الصفية	4.47	0.75	1	عالية
2	إدارة شؤون الطلاب	4.36	0.76	2	عالية
3	إدارة الشؤون المالية	4.27	0.88	3	عالية
4	إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه	4.24	0.81	4	عالية
5	الاهتمام بالمجتمع المحلي	4.20	0.86	5	عالية
6	تنمية المعلمين مهنيّاً	3.86	0.89	6	عالية
	الدرجة الكلية	4.23	0.82		عالية

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة أفراد الدراسة على الأداة بشكل اجمالي بلغ (4.23) وبانحراف معياري (0.82) مما يشير إلى أن درجة الممارسة على الأداة ككل كانت عالية وفقاً للمعيار الذي استخدمه الباحث لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة. ولقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات الستة ما بين (4.47 - 3.86) وهذا يشير إلى أن درجة الممارسة على مجالات الدراسة الستة كانت عالية.

كما تشير النتائج إلى أن المجال الذي حصل على أعلى درجة ممارسة هو مجال " الزيارات الصفية "، تبعه مجال إدارة شؤون الطلاب في حين جاء في المرتبة الثالثة مجال إدارة الشؤون المالية، وتبعه في المرتبة الرابعة مجال إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه، ثم في المرتبة الخامسة مجال خدمة المجتمع المحلي، وأخيراً في المرتبة السادسة مجال تنمية المعلمين مهنيًا. أما فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة الستة فكانت كما يلي:

المجال الأول: إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه:

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الأول:

إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه، كما هو موضح في الجدول (6).

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في مجال

إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه مرتبة تنازلياً

المجال	الرتبة	رقم الفقرة	فقرات المجال الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
مجال إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه	1	4	يطلعني مدير المدرسة على التعديلات التي تطرأ على المنهاج.	4,47	0,75	عالية
	2	3	يشجعني مدير المدرسة على تحليل المنهاج.	4,36	0,76	عالية
	3	5	يوجهني مدير المدرسة إلى استغلال البيئة لخدمة المنهاج	4,27	0,88	عالية

عالية	0,67	4,26	يوفر لي المدير كل الامكانيات لتحقيق أهداف المنهاج.	8	4
عالية	0,81	4,24	يهيئ مدير المدرسة الظروف الملائمة لتطبيق المنهاج.	1	5
عالية	0,86	4,20	يؤكد مدير المدرسة على ربط المنهاج بواقع الحياة العملية.	6	6
عالية	0,77	4,16	يتابع مدير المدرسة الملاحظات حول المنهاج ويناقشها مع المعنيين.	7	7
عالية	0,89	3,86	يوضح مدير المدرسة معنى النشاطات المرافقة للمنهاج.	2	8
عالية	0,81	4,24	الدرجة الكلية		المجال

يتضح من الجدول (6) المتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية في مجال إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه أن متوسط الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3,86 - 4,47)، حيث حازت الفقرة رقم (4) وهي " يطلعني مدير المدرسة على التعديلات التي تطرأ على المنهاج "على أعلى متوسط (4,47) وبانحراف معياري (0,75) وبدرجة ممارسة عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (2) وهي " يوضح مدير المدرسة معنى النشاطات المرافقة للمنهاج " على أدنى متوسط في هذا المجال، حيث بلغ (3,86) بانحراف معياري (0,89) وبدرجة ممارسة عالية أيضاً. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال بلغ (4,24) بانحراف معياري (0,81) وكانت درجة ممارسة مديري المدارس لفقرات هذا المجال عالية.

المجال الثاني: تنمية المعلمين مهنيًا:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: تنمية المعلمين مهنيًا، كما هو موضح في الجدول (7).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في مجال تنمية المعلمين مهنيًا مرتبة تنازلياً

المتوس ط الحس ابي	الانحرا ف المعيار ي	الدرجة الممارسة	رقم الفقر ة	الرتبة	المجال
4,00	0,69	عالية	11	1	مجال تنمية المعلمين مهنيًا
3,96	0,65	عالية	12	2	
3,95	0,81	عالية	10	3	
3,91	0,88	عالية	17	4	
3,88	0,80	عالية	16	5	
3,85	1,07	عالية	13	6	
3,85	0,73	عالية	9	6	
3,67	1,04	عالية	15	7	
3,67	1,07	عالية	14	7	

الدرجة الكلية	386	0,89	عالية
---------------	-----	------	-------

يتضح من الجدول (7) المتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية في مجال تنمية المعلمين مهنيًا أن متوسط الأداء على فقراته تراوحت ما بين (4.00- 3.67)، حيث حازت الفقرة رقم (11) وهي " يتابع مدير المدرسة المعلمين الجدد " على أعلى متوسط (4.00) بانحراف معياري (0,69) وبدرجة ممارسة عالية، بينما حصلت الفقرتين رقم (14) و(15) وهما " يجري مقابلات زمرية مع المعلمين لتحديد حاجاتهم الشخصية " و " يشجع مدير المدرسة المعلمين على زيارة المعارض التربوية ذات العلاقة بطبيعة تخصصاتهم " على أدنى متوسطين في هذا المجال، حيث بلغا (3.67) بانحراف معياري (1,07) و (1.04) وبدرجة ممارسة عالية . ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال بلغ (3.86) بانحراف معياري (0,89) وكانت درجة ممارسة مديري المدارس لفقرات هذا المجال عالية.

المجال الثالث: إدارة شؤون الطلاب:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: إدارة

شؤون الطلاب، كما هو موضح في الجدول (8).

الجدول (8)

المتوسّطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في مجال

إدارة شؤون الطلاب مرتبة تنازلياً

الدرجة الممارسة ة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المجال الثالث	رقم الفقرة	الرتبة	المجال
عالية	0.69	4.55	يعمل مدير المدرسة على تشكيل مجالس الطلبة.	21	1	مجال إدارة شؤون الطلاب
عالية	0.89	4.49	يوضح مدير المدرسة للطلاب التعليمات المدرسية في بداية العام	18	2	
عالية	0.97	4.49	يعمل مدير المدرسة على توفير خدمات إرشادية للطلاب.	22	2	
عالية	1.07	4.41	يتعرف مدير المدرسة على ميول الطلاب وهواياتهم	20	3	
عالية	0.92	4.39	يستكشف مدير المدرسة حاجات الطلبة بمساعدة من المعلمين	19	4	
عالية	0.97	4.35	يتبع مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي مع الطلاب	24	5	

عالية	1.01	4.23	يوجه مدير المدرسة الطلاب للاستفادة من أوقاتهم	23	6
عالية	1.15	4.20	ينظم مدير المدرسة لقاءات دورية مع الطلاب بالاشتراك مع المعلمين.	25	7
عالية	1.17	4.15	ينمي مدير المدرسة روح المنافسة البناءة بين الطلاب.	26	8
عالية	0.76	4.36	الدرجة الكلية		

يتضح من الجدول (8) المتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية في مجال إدارة شؤون الطلاب أن متوسط الأداء على فقراته تراوحت ما بين (4.15-4.55)، حيث حازت الفقرة رقم (21) وهي " يعمل مدير المدرسة على تشكيل مجالس الطلبة. " على أعلى متوسط، وبلغ (4.55) بانحراف معياري (0.69) وبدرجة ممارسة عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (26) وهي " ينمي مدير المدرسة روح المنافسة البناءة بين الطلاب " على أدنى متوسط في هذا المجال، حيث بلغ (4.15) بانحراف معياري (1.17) وبدرجة ممارسة عالية. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال (4.36) بانحراف معياري (0.76) وكانت درجة ممارسة مديري المدارس لفقرات هذا المجال عالية.

المجال الرابع: الزيارات الصفية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتقدير لكل فقرة من فقرات المجال

الرابع: الزيارات الصفية، كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في مجال الزيارات الصفية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط	فقرات المجال الرابع	رقم الفقرة	الرتبة	المجال
عالية	0,95	4.59	يرشدني مدير المدرسة إلى طرق إدارة الصف	28	1	مجال الزيارات الصفية
عالية	0,96	4.57	يقوم مدير المدرسة بزيارات صفية بغرض تقييم سير العمل.	29	2	
عالية	1,12	4.55	يساعدني مدير المدرسة بعد الزيارة الصفية في الكشف عن مواطن القوة والضعف في أدائي.	27	3	
عالية	0,94	4.52	يطالب مدير المدرسة المعلم بأن يكون مرناً في صفه.	32	4	
عالية	0,96	4.49	يتك مدير المدرسة أثراً إيجابياً لدى المعلم بعد الزيارة الصفية	34	5	
عالية	0,86	4.43	يطالب مدير المدرسة المعلم بأن يكون قدوة للطلاب.	33	6	
عالية	0,86	4.41	يقوم مدير المدرسة بتشجيع المعلمين الذين يديرون صفوفهم إدارة ناجحة	31	7	
عالية	1,01	4.35	يطالبي مدير المدرسة باستخدام الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الصف.	30	8	

عالية	0,90	4.32	يشجع مدير المدرسة على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين	35	9	
عالية	0,75	4.47	الدرجة الكلية			

يتضح من الجدول (9) المتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية في مجال الزيارات الصفية أن متوسط الأداء على فقراته تراوحت ما بين (4.32 - 4.59)، حيث حازت الفقرة رقم (28) وهي " يرشدي مدير المدرسة إلى طرق إدارة الصف " على أعلى متوسط (4.59) بانحراف معياري (0,95) وبدرجة ممارسة عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (35) وهي " يشجع مدير المدرسة على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين " على أدنى متوسط في هذا المجال، حيث بلغ (4.32) بانحراف معياري (0,90) وبدرجة ممارسة عالية. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال (4.47) بانحراف معياري (0,75) وكانت درجة ممارسة مديري المدارس لفقراتها هذا المجال عالية.

المجال الخامس: إدارة الشؤون المالية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الخامس: إدارة الشؤون المالية، كما هو موضح في الجدول (10).

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في مجال إدارة الشؤون المالية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المجال الخامس	رقم الفقرات	الرتبة	المجال
عالية	1,22	4.45	يعد مدير المدرسة خطة الموازنة بفاعلية.	36	1	مجال إدارة الشؤون المالية
عالية	1,27	4.40	يوفر للمعلمين التسهيلات المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة في خدمة العملية التربوية.	39	2	
عالية	1,30	4.32	يقوم مدير المدرسة بالصرف ضمن الحد الأعلى المسموح به	38	3	
عالية	1,26	4.27	يتحقق مدير المدرسة من مدى الحاجة الفعلية لشراء المواد اللازمة للمدرسة.	37	4	
عالية	1,03	4.23	يشرف مدير المدرسة على المقصف المدرسي وميزانيته.	40	5	
عالية	1,05	4.19	يراجع مدير المدرسة السجلات والدفاتر المالية من وقت لآخر	43	6	
عالية	1,34	4.16	يشرف مدير المدرسة على الحسابات المدرسية ومراجعتها	41	7	

عالية	1.30	4.15	يشكل مدير المدرسة لجان للجرد السنوي.	42	8	
عالية	0.88	4.27	الدرجة الكلية			

يتضح من الجدول (10) المتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية في مجال إدارة الشؤون المالية أن متوسط الأداء على فقراته تراوحت ما بين (4.15-4.45)، حيث حازت الفقرة رقم (36) وهي " يعد مدير المدرسة خطة الموازنة بفاعلية " على أعلى متوسط (4.54) بانحراف معياري (1,22) وبدرجة ممارسة عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (42) وهي " يشكل مدير المدرسة لجان للجرد السنوي " على أدنى متوسط في هذا المجال، حيث بلغ (4.15) بانحراف معياري (1,30) وبدرجة ممارسة عالية. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال بلغ (2,85) بانحراف معياري (0,88) وكانت درجة ممارسة مديري المدارس لفقرات هذا المجال عالية.

المجال السادس: الاهتمام بالمجتمع المحلي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال السادس: الاهتمام بالمجتمع المحلي، كما هو موضح في الجدول (11).

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في مجال الاهتمام بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المجال السادس	رقم الفقرة	الرتبة	المجال
عالية	0.82	4.49	يعمل مدير المدرسة على ترسيخ قيم التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.	48	1	مجال الاهتمام بالمجتمع المحلي
عالية	0.62	4.45	يتبادل مدير المدرسة الخبرات مع أفراد المجتمع المحلي.	47	2	
عالية	0.73	4.35	يشرك مدير المدرسة أولياء الأمور في الاحتفالات والمناسبات التي تعدها المدرسة.	49	3	
عالية	0.85	4.22	يتعرف مدير المدرسة إلى إمكانات البيئة المحلية للإفادة منها في خدمة المجتمع.	44	4	
عالية	0.97	4.15	يضع مدير المدرسة البرامج الممكنة لخدمة المجتمع المحلي	45	5	
عالية	0.65	3.89	يثري مدير المدرسة فعاليات مجالس الآباء والمعلمين.	46	6	
منخفضة	0.66	1,75	يعمل مدير المدرسة على وضع إمكانات المدرسة ومرافقها تحت تصرف المجتمع المحلي	50	7	
عالية	0.86	4.20	الدرجة الكلية			

يتضح من الجدول (11) المتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية في مجال الاهتمام بالمجتمع المحلي أن متوسط الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.85-4.49)، حيث حازت الفقرة رقم (48) وهي " يعمل مدير المدرسة على ترسيخ قيم التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي " على أعلى متوسط، (4.49) بانحراف معياري (0.82) وبدرجة ممارسة

عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (50) وهي " يعمل مدير المدرسة على وضع إمكانيات المدرسة ومرافقها تحت تصرف المجتمع المحلي " على أدنى متوسط في هذا المجال، حيث بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.66) وبدرجة ممارسة عالية. ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لفقرات المجال بلغ (4.20) بانحراف معياري (0.86) وكانت درجة ممارسة مديري المدارس لفقرات هذا المجال عالية.

نتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى إلى الجنس؟ "

فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالاتها، وحساب اختبارات (t-test) للتأكد من وجود فروقات في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية وذلك من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12)

نتائج اختبار (T) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
اثراء المناهج وتحسين تنفيذة	ذكر	159	4.12	0.630	-2.76	0.07
	انثى	205	4.36	0.946		
تنمية المعلمين مهنيا	ذكر	159	4.12	0.630	-5.85	0.00
	انثى	205	3.61	1.02		

0.00	-2.48	0.816	4.25	159	ذكر	ادارة شؤون الطلاب
		0.71	4.45	205	انثى	
0.813	9.51	0.106	4.12	159	ذكر	الزيارات
		0.696	4.08	205	انثى	الصفية
0.00	4.01	0.469	4.25	159	ذكر	ادارة الشؤون المالية
		0.663	4.28	205	انثى	
0.00	-1.78	0.810	4.19	159	ذكر	الاهتمام بالمجتمع المحلي
		0.663	4.22	205	انثى	
0.14	4.39	0.697	4.17	364	الأداة ككل	

أشارت النتائج الواردة في الجدول (12) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية لمجال إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه تعزى لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.76) وأشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال تنمية المعلمين مهنيًا تعزى لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة، والبالغة (5.85)، وكانت الفروق لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (4.12)، ومتوسط إجابة الإناث (3.61) كما وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية لمجال إدارة شؤون الطلاب تعزى لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة ، والبالغة (2.48)، وكانت الفروق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الإناث (4.45)، ومتوسط إجابة الذكور (4.25).

وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية لمجال الزيارات الصفية تعزى لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.51). وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروقات ذات دلالة احصائية لمجال إدارة الشؤون المالية تعزى لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة ، والبالغة (4.01)، وكانت الفروق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الإناث (4.28)، ومتوسط إجابة الذكور (4.25).

وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال الاهتمام بالمجتمع المحلي تعزى لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة ، والبالغة (1.78)، وكانت الفروق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الإناث (4.22)، ومتوسط إجابة الذكور (4.19).

النتائج المتعلقة السؤال الثالث:

" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى إلى المؤهل العلمي؟ "

وللإجابة عن السؤال الثالث فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة في ضوء متغير المؤهل العلمي والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إثراء المناهج وتحسين تنفيذه	بكالوريوس	4.24	0.15
	دراسات عليا	3.86	0.78
تنمية المعلمين مهنيًا	بكالوريوس	4.36	0.73
	دراسات عليا	4.47	0.75
ادارة شؤون الطلاب	بكالوريوس	4.48	0.88
	دراسات عليا	4.27	0.86
الزيارات الصفية	بكالوريوس	4.25	0.75
	دراسات عليا	4.6	0.68
ادارة الشؤون المالية	بكالوريوس	3.89	0.78
	دراسات عليا	3.69	0.59

0.89	4.02	بكالوريوس	بالمجتمع	الاهتمام
1.02	4.20	دراسات عليا		المحلي
0.69	4.20	بكالوريوس		الكلي
0.78	4.18	دراسات عليا		

ويشير الجدول (13) إلى وجود فروقات بين المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، ولمعرفة دلالات الفروق ما بين المتوسطات الحسابية استخدم تحليل التباين الأحادي والجدول (14) يوضح ذلك :

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية

المجال	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
اثراء المناهج وتحسين تنفيذه	بين المجموعات	22.151	1	22.151	36.49	0.00
	داخل المجموعات	220.161	362	0.607		
	المجموعات الكلي	242.312	363			
تنمية المعلمين مهنيًا	بين المجموعات	111.789	1	111.789	226.29	0.00
	داخل المجموعات	179.361	362	0.494		
	المجموعات الكلي	291.151	363			

0.24	153.86	62.778 0.408	1 362 363	62.778 147.625 210.404	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	ادارة شؤون الطلاب
0.49	47.6.	24.008 0.504	1 362 363	24.008 183.044 207.052	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الزيارات الصفية
0.00	238.73	188. 0.788	1 362 363	188. 285.960 286.148	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	ادارة الشؤون المالية
0.00	2.131	1.601 0.751	1 362 363	1.601 272.575 274.175	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الاهتمام بالمجتمع المحلي
0.121	67.65	68.38 0.592	1 362 363	68.38 214.78 285.207	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الكلية

أشارت النتائج أيضاً إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه

تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (36.49) عند مستوى دلالة (0.00)

لصالح من يحملون درجة البكالوريوس حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي

للدراست العليا كما هو موضح في الجدول (13).

وأشارت النتائج الواردة في الجدول (14) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال تنمية المعلمين مهنيًا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (226.29) عند مستوى دلالة (0.00) لصالح من يحملون دراسات عليا حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للبيكالوريوس كما هو موضح في الجدول (13).

كما وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال إدارة شؤون الطلاب تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (153.86) عند مستوى دلالة (0.24). وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال الزيارات الصفية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (47.63) عند مستوى دلالة (0.49). وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال إدارة الشؤون المالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (238.73) عند مستوى دلالة (0.00) ولصالح من يحملون درجة البكالوريوس ، حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للدراسات العليا كما هو موضح في الجدول (13).

كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال الاهتمام بالمجتمع المحلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.131) عند مستوى دلالة (0.00) لصالح من يحملون دراسات عليا حيث كان المتوسط الحسابي لهم أعلى من المتوسط الحسابي للبيكالوريوس وكما هو موضح في الجدول (13). وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الأداة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (67.6552.33) عند مستوى دلالة (0.12) .

نتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى إلى الخبرة؟ " وللإجابة عن ذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة وللأداة ككل في ضوء متغير الخبرة والجدول (15) يوضح ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة
البلقاء لواجباتهم المهنية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اثراء المناهج وتحسين تنفيذه	5-1 سنوات	4.24	0.81
	10-6 سنوات	3.68	0.81
	11 فأكثر	4.36	0.96
تنمية المعلمين مهنيا	5-1 سنوات	4.36	0.68
	10-6 سنوات	4.47	1.07
	11 فأكثر	4.27	1.07
ادارة شؤون الطلاب	5-1 سنوات	4.20	1.04
	10-6 سنوات	4.24	0.80
	11 فأكثر	4.18	0.88
الزيارات الصفية	5-1 سنوات	4.04	0.98
	10-6 سنوات	3.68	0.92
	11 فأكثر	3.91	0.98
ادارة الشؤون المالية	5-1 سنوات	4.08	1.07
	10-6 سنوات	4.09	0.69
	11 فأكثر	4.12	0.97
الاهتمام المحلي بالمجتمع	5-1 سنوات	4.01	1.01
	10-6 سنوات	3.86	0.97
	11 فأكثر	4.24	1.15
الأداة ككل		4.11	0.93

يشير الجدول (15) إلى وجود فروقات بين المتوسطات الحسابية لتقديرات معلمي المرحلة الثانوية العامة في محافظة البلقاء لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير الخبرة ، ولمعرفة دلالة الفروق ما بين المتوسطات الحسابية استخدم تحليل التباين الأحادي والجدول (16) يوضح ذلك :

الجدول(16)

تحليل التباين الأحادي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية كما يراها معلموا تلك المدارس وفقا لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
اثراء المناهج وتحسين تنفيذه	بين المجموعات	30.61	2	15.30	*26.17	0.00
	داخل المجموع	211.69	361	0.58		
	الكلية	242.3	363			
تنمية المعلمين مهنيا	بين المجموعات	49.08	2	24.45	*36.70	0..0
	داخل المجموع	242.06	361	0.66		
	الكلية	291.51	363			
ادارة شؤون الطلاب	بين المجموعات	30.64	2	15.32	*30.53	0.00
	داخل المجموع	181.62	361	0.50		
	الكلية	212.2	363			

0.00	*39.27	18.46	2	36.92	بين المجموعات	الزيارات الصفية
		0.47	361	170.13	داخل المجموع	
			363	207.05	الكلي	
0.00	*16.49	11.95	2	23.90	بين المجموعات	ادارة الشؤون المالية
		0.72	361	262.2	داخل المجموع	
			363	286.1	الكلي	
0.00	*11.55	8.22	2	16.45	بين المجموعات	الاهتمام بالمجتمع المحلي
		0.71	361	257.72	داخل المجموع	
			363	274.17	الكلي	
0.00	26.78	15.61	2	31.26	بين المجموعات	الاداة ككل
		0.60	361	220.90	داخل المجموع	
			363	252.23	الكلي	

56

أشارت النتائج الواردة في الجدول (16) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال إثراء المنهاج

وتحسين تنفيذه تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (26.17)

عند مستوى دلالة (0.00). وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال تنمية

المعلمين مهنيًا تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.70) عند مستوى دلالة (0.00).

كما وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال إدارة شؤون الطلاب تعزى

لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (30.53) عند مستوى دلالة (0.00). وأشارت النتائج أيضاً

إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال الزيارات الصفية تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة

(F) المحسوبة (39.27) عند مستوى دلالة (0.00). وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه توجد فروقات ذات

دلالة إحصائية لمجال إدارة الشؤون المالية تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (16.49)

عند مستوى دلالة (0.00). كما وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمجال

الاهتمام بالمجتمع المحلي تعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.55) عند مستوى

دلالة (0.00). ولمعرفة مصادر الفروقات في متغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

ولكل مجال من مجالاتها والجدول (17) يوضح ذلك

الجدول (17)

نتائج تحليل اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	5-1 سنوات	10-6 سنوات	11 سنة فأكثر
5-1 سنوات	4.16	-	*4.39	-
10-6 سنوات	4.00	-	-	-
11 سنة فأكثر	4.18	-	-	-

يبين الجدول (17) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ذوي الخبرة (6-10 سنوات) ومتوسط الفئة الأولى (5-1 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (4.00)، أما متوسط الفئة الأولى (5-1 سنوات) فقد بلغ (4.16) لصالح ذوي الخبرة (6-10 سنوات).

أ- إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه:

جدول (18)

نتائج تحليل اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية لمجال إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	5-1 سنوات	10-6 سنوات	11 سنة فأكثر
5-1 سنوات	4.24	-	-	-
10-6 سنوات	3.68	*3.74	-	-
11 سنة فأكثر	4.36	-	-	-

يبين الجدول (18) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (6-10 سنوات) ومتوسط الفئة الأولى (5-1 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات) (3.86)، أما متوسط الفئة الأولى (5-1 سنوات) فقد بلغ (4.24) لصالح ذوي الخبرة (5-1 سنوات).

ب- تنمية المعلمين مهنيًا :

الجدول (19)

نتائج تحليل اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية لمجال تنمية المعلمين مهنيًا حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	5-1 سنوات	10-6 سنوات	11 سنة فأكثر
5-1 سنوات	4.17	-	*4.22	-
10-6 سنوات	4.27	-	-	-
11 سنة فأكثر	4.20	-	-	-

يبين الجدول (19) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (5-1 سنوات) ومتوسط الفئة الثانية (10-6 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (5-1 سنوات) (4.17)، أما متوسط الفئة الثانية (10-6 سنوات) فقد بلغ (4.27) لصالح ذوي الخبرة (6-10 سنوات).

ج- إدارة شؤون الطلاب:

الجدول (20)

نتائج تحليل اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية لمجال إدارة شؤون الطلاب حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	5-1 سنوات	10-6 سنوات	11 سنة فأكثر
5-1 سنوات	4.16	-	-	-
10-6 سنوات	4.26	-	-	-
11 سنة فأكثر	4.00	-	*4.78	-

يبين الجدول (20) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية (10-6 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11 سنة فأكثر) (4.00)، أما متوسط الفئة الثانية (10-6 سنوات) فقد بلغ (4.26) لصالح ذوي الخبرة (10-6 سنوات).

د- الزيارات الصفية:

الجدول (21)

نتائج تحليل اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية لمجال الزيارات الصفية حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	5-1 سنوات	10-6 سنوات	11 سنة فأكثر
5-1 سنوات	4.19	-	-	-
10-6 سنوات	4.12	*4.15	-	-
11 سنة فأكثر	4.18	-	-	-

يبين الجدول (28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (10-6 سنوات) ومتوسط الفئة الأولى (5-1 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (10-6 سنوات) (4.12)، أما متوسط الفئة الأولى (5-1 سنوات) فقد بلغ (4.19) لصالح ذوي الخبرة (5-1 سنوات).
هد إدارة الشؤون المالية :

الجدول (22)

نتائج تحليل اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية لمجال إدارة الشؤون المالية حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	5-1 سنوات	10-6 سنوات	11 سنة فأكثر
5-1 سنوات	4.08	-	*4.16	-
10-6 سنوات	4.09	-	-	-
11 سنة فأكثر	4.12	-	-	-

يبين الجدول (22) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (10-6 سنوات) ومتوسط الفئة الأولى (5-1 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (10-6 سنوات) (4.09)، أما متوسط الفئة الأولى (5-1 سنوات) فقد بلغ (4.08) ولصالح ذوي الخبرة (10-6 سنوات). (409).

و- الاهتمام بالمجتمع المحلي :

الجدول (23)

نتائج تحليل اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية لمجال الاهتمام بالمجتمع المحلي حسب متغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	5-1 سنوات	10-6 سنوات	11 سنة فأكثر
5-1 سنوات	4.01	-	-	-
10-6 سنوات	3.86	*3.93	-	-
11 سنة فأكثر	4.24	-	-	-

يبين الجدول (23) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (6-10 سنوات) ومتوسط الفئة الأولى (5-1 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (6-10 سنوات) (3.86)، أما متوسط الفئة الأولى (5-1 سنوات) فقد بلغ (4.01) ولصالح ذوي الخبرة (5-1 سنوات).

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي سعت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية وذلك كما يراها معلمو مدارسهم، كما يتضمن عرضاً للتوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، على النحو التالي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية كما يراها معلموا مدارسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل مجال من مجالات أداة الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة (جدول 5) أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية كان (4.23) بانحراف معياري (0.82)، وهذا يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية كانت عالية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، مما يدل على اهتمام مديري المدارس بتنفيذ الواجبات المهنية على أكمل وجه. وقد يعزى هذا الاهتمام بالواجبات المهنية إلى أن المديرين يتبعون نمطاً في الإدارة هدفه وغايته تسيير العمل اليومي والفني دون النظر إلى النتائج التي يفرزها هذا النمط المتبع أو الارتقاء بالأداء، إذ في ذلك التزام بتنفيذ التعليمات والأنظمة المعمول بها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من المحبوب (2000)، وعياش (2003)، حيث أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم كانت عالية من وجهة نظر عينة الدراسة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الموسى (1995)، واسماعيل (1995) التي أظهرت نتائجها درجة ممارسة متوسطة لدى مديري المدارس في تنفيذ الواجبات وتحسين الفعاليات التعليمية. وفيما يلي مناقشة نتائج كل مجال من مجالات أداة الدراسة الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية مرتبة تنازلياً اعتماداً على المتوسطات الحسابية.

1- مجال الزيارات الصفية:

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الزيارات الصفية (الجدول 5) أنه حصل على المرتبة الأولى، وأن متوسط درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية على فقراته بلغ (4.47) بانحراف معياري بلغ (0.75)، وهذا يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية كانت عالية من وجهة نظر معلمي تلك

المدارس، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (4.32-4.59)، ذلك كما هو موضح في الجدول (9). وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية دور مدير المدرسة في الإشراف، فالمدير يعتبر في مدرسته مشرف تربوي مقيم، والمدير الناجح هو الذي يتابع معلميه في صفوفهم وحصصهم للأخذ بأيديهم للسير بالعملية التربوية في الطريق الصحيح. ولأنه يعتبر نفسه مسؤولاً يطلب منه أن يقوم بهذا الدور ، كما يعتقد الباحث أن ذلك قد يعود إلى التعاون المتبادل بين المديرين والمعلمين لتحسين وتطوير العملية التعليمية. وقد يعزى أيضاً حصول هذا المجال على المرتبة الأولى حسب تصورات معلمي المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن، إلى أن القوانين والأنظمة تطالب مديري المدارس بزيارة المعلم في صفه بالفصل الدراسي مرتين من أجل تقييم أدائه وتحسينه. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من الحكيمي(2000)، وبراون (1990)، وداهل (1998) حيث أشارت نتائجهم إلى أن مجال الزيارات الصفية لم يحظ باهتمام مديري المدارس كما كان اهتمامهم بالمجالات الأخرى ، والوقت الذي يقضيه مدير المدرسة في زيارة الصفوف كان قليلاً .

مجال إدارة شؤون الطلاب:

أظهرت النتائج الخاصة بمجال إدارة شؤون الطلاب (الجدول 5) أنه حصل على المرتبة الثانية، وأن متوسط درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية على فقراته بلغ(4.36) بانحراف معياري بلغ (0.76) وهذا يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية كانت عالية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين(4.15-4.55)، ذلك كما هو موضح في الجدول (8).

وقد يعود السبب في ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بمبدأ المشاركة وإبداء الرأي بحرية لدى الطلبة والسعي لإضفاء جو من الألفة والمحبة مع الطلبة من خلال الحصص الدراسية، وحرص مديري المدارس على إشراك الطلاب في القرارات المدرسية، لذلك يعمل مديرو المدارس على توضيح التعليمات المدرسية من بداية العام الدراسي لتسير الأمور وفق ما خطط لها. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة براون (1990) التي أشارت نتائجها إلى اهتمام مديري المدارس بشؤون الطلاب، وتختلف مع دراسة الغامدي (2002) التي أشارت نتائجها إلى تدني اهتمام مديري المدارس بشؤون الطلاب.

مجال إدارة الشؤون المالية:

أظهرت النتائج الخاصة بمجال إدارة الشؤون المالية (الجدول 5) أنه حصل على المرتبة الثالثة، وأن

متوسط درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية على فقراته بلغ (4.27) بانحراف معياري بلغ (0.88) وهذا يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية كانت عالية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (4.15-4.45) ذلك كما هو موضح في الجدول (10).

وقد يعود السبب في ذلك إلى قدرة مديري المدارس الثانوية على معرفة الحاجات الفعلية والمتطلبات الضرورية لمدارسهم التي تسهم في تسيير العمل اليومي لأفراد المؤسسة التربوية، بالإضافة لقدرتهم على إعداد خطط الموازنة بفاعلية وتوزيعها حسب احتياجات المدرسة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحكيمي (2000)، حيث أشارت نتائجها إلى أن مديري المدارس يمارسون المهام المتصلة بالجانب المالي بالدرجة العالية أكثر من اهتمامهم بالجوانب الأخرى، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة براون (1990) حيث أشارت نتائجها إلى أن مجال الاهتمام بالشؤون المالية لم يحظ باهتمام كبير.

مجال إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه:

أظهرت النتائج الخاصة بمجال إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه (الجدول 5) أنه حصل على المرتبة الرابعة، وأن متوسط درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية على فقراته بلغ (4.24) بانحراف معياري بلغ (0.81) وهذا يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية كانت عالية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (3.86-4.47)، ذلك كما هو موضح في الجدول (6).

وقد يعود السبب في ذلك إلى متابعة مديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء وقسم الإشراف لهذا الأمر، كما تعزى إلى اهتمام المديرين بكل ما يطرأ على المنهاج والكتاب المدرسي واطلاع المعلمين على ذلك . وقد يعزى أيضاً إلى توجيه مدير المدرسة للمعلمين للاطلاع على الكتب والمجلات والمصادر المتعلقة بتخصص المعلم التي تساعده في إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه، وذلك من خلال ممارسة عمليات تحليل المنهاج من قبل المعلم ومدير المدرسة قبل وضع الخطة الفصلية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دياز (1994) حيث أشارت نتائجها إلى أن مجال إثراء المنهاج لم يحظ باهتمام مديري المدارس فجاء في المرتبة قبل الأخيرة ضمن مجموعة مسؤولياتهم .

مجال الاهتمام بالمجتمع المحلي:

أظهرت النتائج الخاصة بمجال الاهتمام بالمجتمع المحلي (الجدول 5) أنه حصل على المرتبة الخامسة، وأن متوسط درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية على فقراته بلغ (4.20) بانحراف معياري بلغ (0.86) وهذا يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية كانت عالية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (3.85-4.49)، ذلك كما هو موضح في الجدول (11).

وقد يعود السبب في ذلك إلى إدراك مديري المدارس لأهمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي في تطوير العملية التربوية نحو الأفضل.

وقد تعزى أيضاً للعلاقة الإيجابية بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي، ولقناعة مديري المدرسة بضرورة بناء علاقات مع المجتمع المحلي عن طريق دعوة المسؤولين للمدرسة وبناء علاقات ودية مع المدرسة لإنجاح العملية التعليمية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من تيم (1984)، ودياز (1994)، وبراون (1990)، حيث أشارت نتائجهم إلى أن أكثر المجالات التي تحظى باهتمام مديري المدارس هو مجال الاهتمام بالمجتمع المحلي. حصول هذا المجال على مرتبة متأخرة ضمن ممارسات مديري المدارس.

مجال تنمية المعلمين مهنيًا:

أظهرت النتائج الخاصة بمجال تنمية المعلمين مهنيًا (الجدول 5) أنه حصل على المرتبة السادسة والأخيرة، وأن متوسط درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية على فقراته بلغ (3.86) بانحراف معياري بلغ (0.89) وهذا يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية كانت عالية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، وتراوحت متوسطات فقراته ما بين (3.67-4.00)، ذلك كما هو موضح في الجدول (7).

وقد يعزى ذلك إلى إعداد مدير المدرسة وتدريبه وتأهيله للقيام بواجبه من خلال دورات تدريب التطوير التربوي، والاهتمام بزياراته الاشرافية للمعلمين، ومتابعة الاشراف التربوي لهذا الأمر مما يزيد من فاعلية المعلمين مهنيًا، ويرفع من مستوى أدائهم بشكل واضح. وقد يعزى أيضاً إلى قدرة مديري المدرسة في اقناع معلميه بجدوى تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين لما له من فائدة في اكتساب الخبرات المتنوعة، مما يساعد في رفع مستوى الأداء وزيادة الفاعلية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من تيم (1984)، والحكيمي (2000)، وبراون (1990) حيث أشارت نتائجها إلى أن أكثر المهام والواجبات التي تحظى باهتمام مديري المدارس هي تطوير التعليم والإشراف على الطلاب. أما المجالات التي لم تحظ باهتمام كبير في ممارسات مديري المدارس فكان من أهمها مجال تنمية المعلمين مهنيًا.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى إلى الجنس؟

أظهرت نتائج اختبار (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لواجباتهم المهنية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس (الجدول 12) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث وذلك في ثلاثة مجالات هي: إدارة الشؤون المالية، وإدارة شؤون الطلاب، ومجال الاهتمام بالمجتمع المحلي. أما المجالات التي ظهرت فيها فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور فكان مجال تنمية المعلمين مهنيًا. ولم تظهر فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في مجالين هما:

إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه ، والزيارات الصفية. وقد يعزى السبب في ذلك في حرص الإناث لاستمرارية التفاعل بين مديرة المدرسة والمعلمات من أجل تحسين العملية التربوية والمحافظة على السمعة، وحباً في الرقي الوظيفي، واثباتاً لوجودهن ولثلاً يواجهن انتقادات من مديراتهن، ورغبة منهن في الحصول على تقرير سنوي أفضل والحصول على امتيازات أخرى.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عياش(2003) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم وأدوارهم تعزى لمتغير الجنس. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الموسى(1995) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم وأدوارهم تعزى لمتغير الجنس.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى إلى المؤهل العلمي ؟ أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لواجباتهم المهنية (الجدول14)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في محافظة البلقاء بالأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة درجة البكالوريوس وذلك في مجالين هما: إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه، وإدارة الشؤون المالية. بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا في مجالين هما: تنمية المعلمين مهنيًا، والاهتمام بالمجتمع المحلي. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالين هما: الزيارات الصفية، وإدارة شؤون الطلاب.

ويمكن رد هذه النتيجة إلى النظرة المتواضعة التي ينظر بها معلموا ومعلمات حملة درجة البكالوريوس لأنفسهم تجعلهم يندفعون نحو توجهات مديري المدارس، وتقبلها بمشاعر إيجابية من أجل النهوض بمستواهم، في حين أن حملة درجة الدراسات العليا يرون في أنفسهم الكفاءة ويتعالون أحياناً عن توجيهات المدير. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الموسى (1995) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من الرمحي (1987)، والحكمي (2000) حيث أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى إلى الخبرة ؟

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لواجباتهم المهنية (الجدول 16)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية في محافظة البلقاء بالأردن تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح من خبرته (6-10 سنوات) وذلك في مجالات ثلاثة هي: إدارة شؤون الطلاب، وإدارة الشؤون المالية، وتنمية المعلمين مهنيًا. ويمكن رد هذه النتيجة إلى أن مدة الخدمة لدى هؤلاء الفئة كانت واعية ومستمرة اكتسبهم معرفة ومقدرة على التمييز بين درجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية من أولئك المختلفين عنهم في سنوات الخبرة. وقد يعزى أيضاً إلى إشراك هؤلاء المعلمين من ذوي الخبرة الممتدة من (6-10 سنوات) بالدورات التدريبية التي من شأنها تنمية خبراتهم الإدارية وتزويدهم بالاتجاهات الجديدة والمعاصرة في مجال التعامل مع الإدارة المدرسية.

وكذلك أظهر جدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير الخبرة لصالح من خبرته (1-5 سنوات) وذلك في ثلاث مجالات هي: إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه، والزيارات الصفية، والاهتمام بالمجتمع المحلي.

وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كل من الرفاعي (1998)، وعياش (2003) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لواجباتهم المهنية تعزى لمتغير الخبرة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراستي الموسى (1995)، والحكيمي (2000)، التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- 1- متابعة مدير المدرسة للتطورات التي تحدث في المناهج نتيجة التطورات ومناقشتها مع المعلمين.
- 2- تشجيع مدير المدرسة للزيارات التبادلية بين المعلمين لما له من فائدة في اكتساب الخبرات بين المعلمين ورفع مستوى الأداء.
- 3- تشجيع التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي، من خلال وضع إمكانات المدرسة تحت تصرف المجتمع المحلي.
- 4- أن تعمل وزارة التربية والتعليم الأردنية على الاستمرار في تنظيم الدورات التدريبية المتخصصة في الإدارة المدرسية من أجل تنمية القدرات المهنية والإدارية التي تساعد مديري المدارس على ممارسة واجباتهم بصورة أكثر فاعلية.
- 5- عقد ورش تدريبية للمديرين تتعلق بطرق التدريس المختلفة والمتنوعة والحديثة.
- 6- إجراء دراسات أخرى مشابهة على محافظات أخرى ومراحل دراسية أخرى.
- 7- إجراء دراسات مستقبلية عن درجة ممارسة مديري المدارس لغير واجباتهم المهنية من مثل ممارسة الحاسوب في مجال التعليم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو عابد، محمود (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: معهد التربية .
- أبو فروة، إبراهيم (1997). أساليب الإشراف الفني في التعليم الابتدائي بطرابلس الغرب. ليبيا: المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2002). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. مصر: مكتبة المعارف الحديثة.
- البدرى، طارق عبد الحميد (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- تيم، علي سعيد (1984). صفات مدير المدرسة الناجح في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- الحبيب، فهد إبراهيم (1996). مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية. مجلة دراسات تربوية، المجلد 7، العدد 14، ص 237-250.
- حطاب، حسن (1995). أنماط القيادات التربوية في المدارس. بغداد: مطبعة التربية.
- الحكيمى، خالد شرف (2000). تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام من مدينة تعز من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن: اليمن.
- الخميسي، السيد سلامة (2001). قراءات في الإدارة المدرسية: أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية. جمهورية مصر العربية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الخوaja، عبد الفتاح (2004). تطوير الإدارة المدرسية . عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الراسبي، ناصر بن هلال (1998). أسس مقترحة لاختيار مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس: مسقط، سلطنة عمان.
- الرفاعي، فاطمة علي (1998). تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور مدير المدرسة الفعال في محافظتي إربد وجرش. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- الرمحي، جمال (1987). مدى ممارسة مدير المدرسة للمرحلة الإلزامية في لواء طولكرم لدوره الإداري والفني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح: نابلس، فلسطين.
- رمزي، عبد القادرهاشم (1996). في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

الروسان، محمد صالح(1994). تطوير معايير لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

زيدان، محمد (1999). عوامل الكفاية الإنتاجية في التربية. السعودية: دار الشروق للطباعة والنشر.

السعود، راتب، وبطاح، أحمد(1993). اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن، أسس مقترحة، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عمان، المجلد9، العدد1، ص ص 195-229.

السعود ، راتب، وبطاح، أحمد(1995). أساليب تدريب مدير المدرسة الأردني واقعها وسبل تطويرها، مجلة مؤته للبحوث والدراسات. عمان ، مجلد10، العدد5، ص ص 13-36.

السعود ، راتب(2002). الإشراف التربوي اتجاهات حديثة، عمان: دار الشروق.

السويد، فائز بن عبد الله (1995). خبرتي في الإدارة المدرسية. المملكة العربية السعودية:مكتبة العبيكان.

شطناوي، محمد سعيد(1992). تصورات معلمي المرحلة الابتدائية في دولة الإمارات العربية المتحدة نحو الدور الفني لمدير المدرسة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

الصائغ، عبد الحمن بن أحمد(1995). أ نموذج مقترح لتطوير الخطة المدرسية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة التربية المعاصرة، القاهرة، المجلد 24، العدد 7، ص ص 48-66.

طافش، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد الحميد، صلاح (1982). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود.

العجمي، محمد حسنين (2000). الإدارة المدرسية. جمهورية مصر العربية: دار الفكر العربي.

العرفي، عبد الله بالقاسم و مهدي، عباس عبد (1996). مدخل إلى الإدارة التربوية. الجماهيرية العربية الليبية: منشورات جامعة قاريونس.

عريفج، سامي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر.

العطيوي، جودت عزت (2001). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: الدار العلمية الدولية.

العلاق، بشير (1999). أسس الإدارة الحديثة. عمان: دار اليازوري.

العمادي، أمينة عباس (2002). المشكلات التي تواجه المعلم قبل الخدمة وفي أثنائها، دراسة لأولويات المشكلات من وجهة نظر المعلمات في قطر، مجلة دراسات تربوية. المجلد 10، العدد، 74 ، ص ص

.38 -14

العمامرة، محمد (1999). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

عياش، رضوان مجاهد (2003). مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للرقابة الإدارية من وجهة نظرهم ونظر المعلمين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

الغيث، محمد بن عبد الله (1990). فاعلية الأداء في نظرية الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 10، العدد، 16، ص ص 33-50.

الفريجات، غالب عبد المعطي (2001). الإدارة والتخطيط التربوي تجارب عربية متنوعة. عمان: دار الشروق.

الكعكي، سهام محمد صالح (2002). إدارة مدرسة المستقبل. السعودية: جامعة الملك سعود.

كنعان، نواف (1995). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم (2000). كفاءة مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية. المجلد 15، العدد 7، ص ص 65-79.

مصطفى، حسن وسمعان، وهيب، وعاشور، محمد، ومعوض، رياض (2001). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. جمهورية مصر العربية: مكتبة الأنجلو المصرية.

الموسى، أحمد (1995). دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

مياس، أحمد حسين (1996). الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يراها القادة التربويون ومديري المدارس الثانوية في المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

هليل، عبد الله بن علي (1994). دور مدير المدرسة بوصفه مشرفاً تربوياً مقيماً، رسالة الخليج العربي، المجلد 3، العدد 51، ص ص 125-149.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Arnold, P. Goldstein, (1997). **School Violence A practical Handbook**, The Gull ford Press. New York.
- Bach, D.S. (1975). **The management of people at work**. NewwYork. the Macmillan co.
- Betts, p. (1984). **Supervisory studies**. London: Macdonalds and Evans Ltd.
- Brown, Davis, (1990). Re-thinking the supervisory role supervise management. **Journal of Educational Forum**, V43nZ, P. 221-270.
- Bush, T. (1986). **Theories of Educational Management**, London: Harpe Row publishers.
- Calhoun, Jane Earle, (1982). **Leadership Behavior of Elementary Principals That Lead To Improve Teaching Learning Situation**, London: Longman Scientific & Technical .
- Carr, B. & Burnham, w. (1997). **Effective learning and leadership for asuccessful school**, London: Pitman Publishing.
- Casteel , V. (1995). **The out comes of the consultation on aframe work for leadership and manegement in Scottish School**. Strathclyde, the staff college .
- Cheng,T. (1997) The Transformational Leadership School Effectiveness and Development in the New Century. **ERIC Document**. No ED P.467 – 727.
- Chow, Y. (2000). School based staff development and appraisal. **Journal of Educational Edministration**, 26 (2), f 232-249.
- Dahil, Jimmy, (1998). The Role of the Middle school Principals as Perceived by the Principals and assistant Principals in south Carolina, EDD, South Carolina University, **Dissertation Abstract International**, 58(8), P(23-29)

- Diaz, I. (1994). The role of principals: responsibilities time constraints, and challenges, **Dissertation Abstracts international**, 54 (7), 2400.
- Fullan, Mand Bennett, B. (1989). **Linking classroom and school improvement**, paper presented at American Educational Research Association Annual meeting. Sanfrancisco.
- Hatck, Yap, Carolemae, (1988). Astudy of principals perceptions of their Role and their Educational Administration programs, pereieved Effectiveness As Related To that Role, **Dissertation Abstracts international**, 49 (7), 1652.
- Kizlik, Robert, (1999). **Classroom and Management**, U.S.A: University of New Orleans.
- Mcgeown, V. (1996). Selected Leadership Function of the School Principals, **Journal of Educational Administrations**. V (8), P.153.
- Moya, D.C. (1996). Identification of secondary school principals visionary leadership levels and their relationship with effective school. Doctoral dissertation. University of Alabama at Birmengham. **Dissertation Abstract International**. 57 (9), A- 3768.
- Orlosky, Donald E. et al (1984). **Educational administration today**. Ohio Bell and Howell company.
- Smith, Tyrannemartin, (2000). Astudy of the relationship Between the Principals of leadership style and Teachers Motivation, the teacher perspective, **Dissertation Abstracts International**, A6 / 08. p2808.
- Tyron ,Gathered, (1979). **Role perceptions for Elementary school eader as perceived from superintendents Board presidents secondary school leader teacher in Elementary school**, DAI, 39 (10), 835 – A.

الملحقات

ملحق (1)

استبانة أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة التحكيم بصورتها الأولية كما تم توزيعها على عينة من المحكمين

الأستاذ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

بعد التحية فإن الباحث سيقوم بدراسة يسعى فيها إلى تعرف " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية كما يدركها معلمو تلك المدارس "، استيفاء لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

ولغايات الدراسة فقد قام الباحث بتطوير أداة مؤلفة من استبانة تتكون من (66) فقرة موزعة على ستة مجالات، تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، والمجالات هي:

الواجبات المهنية لمديري المدارس في مجال إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه، والواجبات المهنية لمديري المدارس في مجال تنمية المعلمين مهنيًا، والواجبات المهنية لمديري المدارس في مجال إدارة شؤون الطلاب، والواجبات المهنية لمديري المدارس في مجال الزيارات الصفية، والواجبات المهنية لمديري المدارس في مجال إدارة الشؤون المالية، والواجبات المهنية لمديري المدارس في مجال الاهتمام بالمجتمع المحلي.

ونظراً لكونكم من ذوي الدراية والاختصاص في الإدارة التربوية، فإن الباحث يضع هذه الأداة بين أيديكم لتعرف مدى صلاحيتها وملاءمتها لهدف الدراسة، لذا يرجى وضع إشارة (X) بالحقل الذي ترونه مناسباً إزاء كل فقرة آملًا تدوين ملاحظاتكم وإضافاتكم في المكان المخصص. وبانتظار ملاحظاتكم الكريمة، أرجو أن تتقبلوا صادق مودتي واحترامي.

الباحث

جمال محمد مفضي الوريكات

أولاً: استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية من وجهة نظر معلمي تلك المدارس

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		متنمية	غير متنمية	صالحة	غير صالحة		
أولاً : الواجبات المهنية لمديري المدارس في مجال: إثراء المنهاج وتحسين تنفيذه							
1-	يهيئ مدير المدرسة الظروف الملائمة لتطبيق المنهاج والكتاب المدرسي .						
2-	يوضح لي مدير المدرسة معنى النشاطات المرافقة للمنهاج .						
3-	يحث مدير المدرسة على ربط المنهاج بأهداف التعليم						
4-	يشجعي مدير المدرسة على تحليل المنهاج وتقييمه .						
5-	يطلعني مدير المدرسة على التعديلات التي تطرأ على المنهاج والكتاب المدرسي .						

						يزودني مدير المدرسة بالمراجع والنشرات والكتب التي تختص بمادتي .	-6
						يوجهني مدير المدرسة إلى استغلال البيئة لخدمة المنهاج والكتاب المدرسي	-7
						يؤكد مدير المدرسة على ربط المنهاج والكتاب المدرسي بواقع الحياة العملية .	-8
						يوصل مدير المدرسة ملاحظاتي حول المنهاج وتصحيح الأخطاء التي ترد في الكتاب المدرسي للمعنيين .	-9
						يساعدني مدير المدرسة في التغلب على الصعوبات الناجمة عن تطبيق المنهاج مثل (كفاية الزمن المخصص للتدريس، كفاية الوسائل المقترحة لكل وحدة)	-10

الرقم	الفقرة	الإلتواء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
ثانياً : الواجبات المهنية لمديري المدارس في مجال : تنمية المعلمين مهنيّاً							
11-	يتابع مدير المدرسة باهتمام حاجات المعلمين المهنية.						
12-	ينمي مدير المدرسة اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو مهنة التعليم.						
13-	يهتم مدير المدرسة بالمعلمين الجدد.						
14-	يحرص مدير المدرسة على تزويد المعلمين بقراءات متصلة بمهنتهم.						
15-	يخطط مدير المدرسة لاجتماعات مهنية وورشات عمل هادفة للمعلمين.						
16-	يجري مقابلات فردية أو زمرية بالمعلمين لتحديد حاجاتهم الشخصية.						

						يحدد مدير المدرسة حاجات الطلبة بمساعدة من المعلمين.	-22
						يهتم مدير المدرسة بالسجلات التراكمية عن ميول وهوايات ونشاطات الطلاب.	-23
						يعمل مدير المدرسة على تشكيل مجالس الطلبة.	-24
						يعمل مدير المدرسة على توفير خدمات إرشادية للطلاب.	-25
						يوجه مدير المدرسة الطلاب للاستفادة من أوقاتهم.	-26
						يعد مدير المدرسة قوائم بأعداد الطلاب المتوقع قبولهم في العام القادم.	-27
						يوفر مدير المدرسة الشعور بالأمن للطلاب.	-28
						ينظم مدير المدرسة لقاءات دورية مع الطلاب بالاشتراك مع المعلمين.	-29

						يشرك مدير المدرسة الطلاب في إدارة المدرسة وتحمل المسؤولية.	30-
						ينمي مدير المدرسة روح المنافسة البناءة بين الطلاب.	31-
						يشرف مدير المدرسة على الأسر الصفية ولجان الطلاب.	32-
						يوفر مدير المدرسة خدمات صحية دورية للطلاب.	33-
رقم الفقرة	الإنتماء للمجال	صلاحية الفقرة		غير منتمية	منتمية	باجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صاحبة	غير صاحبة				
رابعاً : الواجبات المهنية لمديري المدارس في مجال : الزيارات الصفية							
						يساعدني مدير المدرسة بعد الزيارة الصفية في الكشف عن مواطن القوة والضعف في أدائي.	34-
						يقدم لي مدير المدرسة ملاحظاته وإرشاداته عن أدائي الصفي وكيفية تحسينه.	35-

						يرشدني مدير المدرسة إلى طرق إدارة الصف وحل المشكلات السلوكية للطلاب.	36-
						يقوم مدير المدرسة بزيارات صفية بغرض تقييم سير العمل.	37-
						يطالبني مدير المدرسة باستخدام الأساليب التربوية في إدارة الصف.	38-
						يقوم مدير المدرسة بتعزيز المعلمين الذين يديرون صفوفهم إدارة ناجحة.	39-
						يطالب مدير المدرسة المعلم بأن يكون مرناً في صفه ويمتلك روح الدعابة.	40-
						يطالب مدير المدرسة المعلم بأن يكون قدوة للطلاب.	41-
						أشعر أن مدير المدرسة يحدث أثراً إيجابياً لدى المعلم بعد الزيارة الصفية.	42-
						يشجع مدير المدرسة على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين.	43-

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
خامساً : الواجبات المهنية لمديري المدارس في مجال : إدارة الشؤون المالية							
44-	يعد مدير المدرسة خطة الموازنة بفاعلية.						
45-	يوزع مدير المدرسة الموازنة على حاجات المدرسة الفعلية.						
46-	يتحقق مدير المدرسة من الحاجة الفعلية لشراء المواد اللازمة للمدرسة.						
47-	يقوم مدير المدرسة بالصرف ضمن الحد الأعلى المسموح به.						
48-	يعمل مدير المدرسة على تسهيل الأمور المالية في مدرسته باتباعه اللامركزية.						
49-	يوفر للمعلمين التسهيلات المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة في خدمة العملية التربوية.						

						50-	يمارس مدير المدرسة صلاحياته المالية دون تدخل من الآخرين.
						51-	يشرف مدير المدرسة على المقصف المدرسي وميزانيته.
						52-	يشرف مدير المدرسة على الحسابات المدرسية ومراجعتها واعتمادها.
						53-	يعمل مدير المدرسة على تكوين اللجان بمتابعة الأمور المالية مثل التوريدات والعهد وغيرها.
						54-	يكون مدير المدرسة لجان للجرد السنوي.
						55-	يراجع مدير المدرسة السجلات والدفاتر المالية من وقت لآخر.

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
سادساً : الواجبات المهنية لمديري المدارس في مجال : الاهتمام بالمجتمع المحلي							
56-	يتعرف مدير المدرسة إمكانات البيئة المحلية للإفادة منه في خدمة المجتمع.						
57-	يضع مدير المدرسة البرامج الممكنة لخدمة المجتمع المحلي						
58-	ينشط مدير المدرسة فعاليات مجالس الآباء والمعلمين.						
59-	يفيد مدير المدرسة من أفراد المجتمع المحلي ذوي الخبرات المعرفية والفنية.						
60-	يعمل مدير المدرسة على إيجاد التعادل بين المدرسة والمجتمع المحلي.						

						يخطط مدير المدرسة لمشاركة أولياء الأمور في الاحتفالات والمناسبات.	-61
						يسهم مدير المدرسة في تطوير الجوانب المتنوعة للمجتمع المحلي.	-62
						يعمل مدير المدرسة على دعم أولياء الأمور لمشاريع المدرسة	-63
						يعمل مدير المدرسة على وضع إمكانات المدرسة ومرافقها تحت تصرف المجتمع المحلي.	-64
						يحترم مدير المدرسة عادات المجتمع المحلي وتقاليده.	-65
						يتقبل مدير المدرسة الملاحظات من المسؤولين في المجتمع المحلي.	-66

ملحق (2)

استبانة أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم الفاضل / أختي المعلمة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بدراسة ميدانية من اجل استكمال درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا وموضوعها هو : " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية كما يراها معلمو تلك المدارس".

والمطلوب أخي المعلم / أختي المعلمة قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة بعناية والتعبير عن وجهة نظرك الخاصة بأمانة في ضوء خبرتك التربوية. وتتكون الأداة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات. يرجى وضع إشارة (x) في الخانة المقابلة للفقرة في أحد الأعمدة المقابلة لها التي تنطبق عليها وجهة نظرك. أرجو أن يأخذ هذا المقياس الجد والموضوعية عند تعبئته، وسوف تحاط الإجابات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أرجو التعاون

شاكرين لكم حسن التعاون

الباحث: جمال الوريكات

الجزء الأول: البيانات الأولية:

أرجو وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة لك.

الجنس	1	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي	2	بكالوريوس <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>
الخبرة	3	من 1-5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 6 - 10 سنوات <input type="checkbox"/>
			11 - فما فوق <input type="checkbox"/>

استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء في الأردن لواجباتهم المهنية كما يراها معلمو تلك المدارس

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لواجباتهم المهنية					الفقرات	رقم الفقرة
كبيرة جداً 5	كبيرة 4	متوسطة 3	قليلة 2	قليلة جداً 1		
أولاً: مجال : إثراء المنهاج وتحسن تنفيذه.						
					يهيئ مدير المدرسة الظروف الملائمة لتطبيق المنهاج.	1-
					يوضح مدير المدرسة معنى النشاطات المرافقة للمنهاج.	2-
					يشجعي مدير المدرسة على تحليل المنهاج.	3-
					يطلعني مدير المدرسة على التعديلات التي تطرأ على المنهاج.	4-
					يوجهني مدير المدرسة إلى استغلال البيئة لخدمة المنهاج.	5-
					يؤكد مدير المدرسة على ربط المنهاج بواقع الحياة العملية.	6-
					يتابع مدير المدرسة الملاحظات حول المنهاج ويناقشها مع المعنيين.	7-
					يوفر لي المدير كل الامكانيات لتحقيق أهداف المنهاج.	8-

ثانياً: مجال: تنمية المعلمين مهنيًا.						
					يلبي مدير المدرسة باهتمام حاجات المعلمين المهنية.	9-
					ينمي مدير المدرسة اتجاهات إيجابية لدى المعلمين نحو مهنة التعليم	10-
					يتابع مدير المدرسة المعلمين الجدد.	11-
					يخطط مدير المدرسة لاجتماعات مهنية هادفة للمعلمين.	12-
					يجري مقابلات فردية مع المعلمين لتحديد حاجاتهم الشخصية	13-
					يجري مقابلات زمرية مع المعلمين لتحديد حاجاتهم الشخصية	14-
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على زيارة المعارض التربوية ذات العلاقة بطبيعة تخصصاتهم.	15-
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الآراء والخبرات فيما بينهم.	16-
					يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق ببرامج التدريب في أثناء الخدمة.	17-

ثالثاً: مجال: إدارة شؤون الطلاب.						
					يوضح مدير المدرسة للطلاب التعليمات المدرسية في بداية العام.	18-
					يستكشف مدير المدرسة حاجات الطلبة بمساعدة من المعلمين.	19-

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لواجباتهم المهنية					الفقرات	رقم الفقرة
قليلة جداً 1	قليلة 2	متوسطة 3	كبيرة 4	كبيرة جداً 5		
					يتعرف مدير المدرسة ميول الطلاب وهواياتهم.	20-
					يعمل مدير المدرسة على تشكيل مجالس الطلبة.	21-
					يعمل مدير المدرسة على توفير خدمات إرشادية للطلاب.	22-
					يوجه مدير المدرسة الطلاب للاستفادة من أوقاتهم.	23-
					يتبع مدير المدرسة الأسلوب الديمقراطي مع الطلاب.	24-
					ينظم مدير المدرسة لقاءات دورية مع الطلاب بالاشتراك مع المعلمين.	25-
					ينمي مدير المدرسة روح المنافسة البناءة بين الطلاب.	26-
رابعاً: مجال: الزيارات الصفية.						
					يساعدني مدير المدرسة بعد الزيارة الصفية في الكشف عن مواطن القوة والضعف في أدائي.	27-

					28-	يرشدني مدير المدرسة إلى طرق إدارة الصف.
					29-	يقوم مدير المدرسة بزيارات صفية بغرض تقييم سير العمل.
					30-	يطالبني مدير المدرسة باستخدام الأساليب التربوية الحديثة في إدارة الصف.
					31-	يقوم مدير المدرسة بتشجيع المعلمين الذين يديرون صفوفهم إدارة ناجحة.
					32	يطالب مدير المدرسة المعلم بأن يكون مرناً في صفه.
					33-	يطالب مدير المدرسة المعلم بأن يكون قدوة للطلاب.
					34	يتك مدير المدرسة أثراً إيجابياً لدى المعلم بعد الزيارة الصفية.
					35	يشجع مدير المدرسة على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين.
خامساً: مجال: إدارة الشؤون المالية.						
					36-	يعد مدير المدرسة خطة الموازنة بفاعلية.
					37-	يتحقق مدير المدرسة من مدى الحاجة الفعلية لشراء المواد اللازمة للمدرسة.

					يقوم مدير المدرسة بالصرف ضمن الحد الأعلى المسموح به.	-38
--	--	--	--	--	---------------------------------------------------------	-----

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لواجباتهم المهنية					الفقرات	رقم الفقرة
كبيرة جداً 5	كبيرة 4	متوسطة 3	قليلة 2	قليلة جداً 1		
					يوفر للمعلمين التسهيلات المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة في خدمة العملية التربوية.	39-
					يشرف مدير المدرسة على المقصف المدرسي وميزانيته.	40-
					يشرف مدير المدرسة على الحسابات المدرسية ومراجعتها .	41-
					يشكل مدير المدرسة لجان للجرد السنوي.	42-
					يراجع مدير المدرسة السجلات والدفاتر المالية من وقت لآخر.	43-
سادساً: مجال: الاهتمام بالمجتمع المحلي.						
					يتعرف مدير المدرسة إمكانات البيئة المحلية للإفادة منها في خدمة المجتمع.	44-
					يضع مدير المدرسة البرامج الممكنة لخدمة المجتمع المحلي.	45-
					يثرى مدير المدرسة فعاليات مجالس الآباء والمعلمين.	46-

					47- يتبادل مدير المدرسة الخبرات مع أفراد المجتمع المحلي.
					48- يعمل مدير المدرسة على ترسيخ قيم التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.
					49- يشرك مدير المدرسة أولياء الأمور في الاحتفالات والمناسبات التي تعدها المدرسة.
					50- يعمل مدير المدرسة على وضع إمكانيات المدرسة ومرافقها تحت تصرف المجتمع المحلي.

ملحق (3)

أسماء لجنة تحكيم أداة الدراسة

أسماء لجنة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة التي يعمل بها
1-	الأستاذ الدكتور راتب السعود	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
2-	الأستاذ الدكتور أحمد بطاح	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
3-	الأستاذ الدكتور محمد البطش	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
4-	الأستاذ الدكتور خالد العمري	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
5-	الدكتور عباس عبد مهدي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
6-	الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن	الجامعة الأردنية
7-	الأستاذ الدكتور عيد ديراني	الجامعة الأردنية
8-	الأستاذ الدكتور أمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
9-	الدكتور سلامة طناش	الجامعة الأردنية
10-	الأستاذ الدكتور أحمد الخطيب	جامعة اليرموك
11-	الدكتور خليفة عاشور	جامعة اليرموك
12-	الدكتور عدنان البدري	جامعة اليرموك
13-	الدكتور عبد الله الصمادي	جامعة مؤتة
14-	الدكتور عايد وريكات	جامعة مؤتة