

**دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية  
كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة**

إعداد

محمد شفيق الحسن الموسى

إشراف

الدكتور يحيى محمد شديفات

١٤١٥هـ - ١٩٩٥م

# دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة

إعداد

محمد شفيق الحسن الموسى

ليسانس/ جغرافيا جامعة بيروت العربية، ١٩٧٨،

دبلوم تربية/ تدريس الدراسات الاجتماعية جامعة اليرموك، ١٩٨٣

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التربية من جامعة اليرموك

تخصص ادارة واشراف تربوي

لجنة المناقشة

الدكتور يحيى محمد شديفات ..... رئيساً

الدكتورة رداح المهدي الخطيب ..... عضواً

الدكتور سامح محمد محافظة ..... عضواً

١٩٩٥م

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿وقل ربي زدني علماً﴾

صدق الله العظيم

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

## الإهداء

إلى روح والدي غمره الله برحمته الواسعة  
أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

## شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى... الذي هداني ووفقني إلى انجاز هذا الجهد العلمي المتواضع... وما توفيقني إلا بالله عز وجل. ويسعدني وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الرسالة أن أتوجه بوافر الشكر والتقدير وعظيم الامتنان لجميع الاساتذة الأفاضل الذين كانوا عوناً لي في اخراج هذه الرسالة، وأخص بالشكر الدكتور يحيى شديقات الذي أشرف على هذه الرسالة وكان له الدور الأكبر في توجيهي الوجهة العلمية الصحيحة وجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى عضوي لجنة المناقشة أستاذتي الدكتورة رباح الخطيب والدكتور سامح محافظة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل الزملاء من المديرين والمعلمين الذين ساعدوا في توزيع الاستبانات وجمعها وعلى المراجعة اللغوية لهذه الرسالة.

وشكري وتقديري الى جميع المعلمين والمعلمات الذين قاموا بتعبئة استبانات هذه الدراسة.

# المحتويات

الموضوع	الصفحة
الاهداء	د.....
شكر وتقدير	هـ.....
المحتويات	و.....
فهرس الجداول	ح.....
فهرس الملاحق	ي.....
الملخص	ك.....
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	١.....
خلفية الدراسة	٢.....
مشكلة الدراسة	٤.....
أهمية الدراسة	٥.....
أسئلة الدراسة	٥.....
تعريف المصطلحات	٥.....
محددات الدراسة	٦.....
الفصل الثاني: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	٧.....
أولاً: الأدبيات النظرية	٨.....
ثانياً: الدراسات السابقة	١٥.....
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	٢٥.....
مجتمع الدراسة	٢٦.....
عينة الدراسة	٢٧.....
أداة الدراسة	٢٩.....

٣٠.....	صدق الاداة
٣١.....	ثبات الاداة
٣٢.....	متغيرات الدراسة
٣٢.....	إجراءات الدراسة
٣٣.....	المعالجة الاحصائية
٣٤.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
٣٥.....	النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الأول
٥١.....	النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثاني
٥٤.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٥٥.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٦٨.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٧٠.....	التوصيات
٧١.....	المراجع
٧١.....	المراجع العربية
٧٥.....	المراجع الاجنبية
٧٧.....	الملاحق
٨٣.....	الملخص باللغة الانجليزية

## فهرس الجداول

رقم الجدول	محتويات الجدول	الصفحة
(١)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الكورة	٢٧.....
(٢)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الكورة	٢٨.....
(٣)	افراد عينة الدراسة موزعين حسب متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل	٢٩.....
(٤)	توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة	٣٠.....
(٥)	قيم معاملات الثبات للمجالات السبعة التي تتعلق بالممارسات لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية بطريقة كرونباخ-الفا	٣١.....
(٦)	المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات لكل مجال من مجالات الاستبانة المتعلقة بدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية مرتبة تنازلياً	٣٦.....
(٧)	المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات المجال الأول/ التخطيط مرتبة تنازلياً	٣٧.....
(٨)	المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات المجال الثاني/ النشاط والوسائل التعليمية مرتبة تنازلياً	٣٩.....
(٩)	المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات المجال الثالث/ المنهاج والكتاب المدرسي مرتبة تنازلياً	٤١.....



- (١٠) المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين  
والمعلمات عن فقرات المجال الرابع/ التقويم مرتبة تنازلياً ..... ٤٣
- (١١) المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين  
والمعلمات عن فقرات المجال الخامس/ النمو المهني مرتبة تنازلياً ..... ٤٥
- (١٢) المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين  
والمعلمات عن فقرات المجال السادس، النمو العلمي مرتبة  
تنازلياً ..... ٤٧
- (١٣) المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين  
والمعلمات عن فقرات المجال السابع/ مجال العلاقة مع المعلمين  
والمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً ..... ٤٩
- (١٤) المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين  
والمعلمات عن فقرات الاستبانة المتعلقة بدور مدير المدرسة  
الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية تبعاً لمتغيرات الدراسة  
ومستوياتها ..... ٥١
- (١٥) نتائج تحليل التباين لمتغيرات الدراسة حول دور مدير المدرسة  
الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر افراد  
عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات. .... ٥٢

## فهرس الملحق

رقم الملحق      موضوع الملحق      الصفحة

---

٧٧..... (١) اداة الدراسة

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## المخلص

# دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة

اعداد

محمد شفيق الحسن الموسى

إشراف

الدكتور يحيى محمد شديفات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة الثانوية الحكومية، وبيان أثر كل من الجنس والخبرة والمؤهل في تحديد ذلك الدور من وجهة نظر أفراد العينة. وتحديداً حاولت هذه الدراسة الإجابة عن السؤالين التاليين:

١- ما دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون؟

٢- هل تختلف آراء المعلمين حول دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف جنسهم وخبراتهم ومؤهلاتهم؟

وتكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس لواء الكورة الثانوية الحكومية وشملت (٢٠٠) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٦٣١) معلماً ومعلمة في العام الدراسي ١٩٩٤/١٩٩٥ واستخدم الباحث استبانة طورها بنفسه، تكونت من (٦٠) فقرة تغطي سبعة مجالات لدور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية.

وتم التأكد من صدق الأداة بعرضها على لجنة من المحكمين، كما استخرج معامل الثبات بمعادلة كرونباخ-الفا فكان (٠,٩٧).

ك

وللإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية لكل مجال ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما تم استخدام تحليل التباين الثلاثي ذو التصميم العاملي (2x2x2) واستخراج المتوسطات الحسابية للإجابة عن السؤال الثاني.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- جاء رأي المعلمين في دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية فوق الوسط بمتوسط حسابي (٣,٤٩). وهذا يدل على أن مدير المدرسة يمارس دوره في تحسين الفعاليات التعليمية بدرجة متوسطة.
- ٢- اظهرت نتائج الدراسة بان مدير المدرسة الثانوية يمارس دوره لكل مجال من مجالات الدراسة حسب الاوساط الحسابية التالية:  
العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي (٤,٠٠) والمنهاج والكتاب المدرسي (٣,٦١) والتخطيط (٣,٥٢) والتقويم (٣,٤٦) والنمو المهني (٣,٤٤) والأنشطة والوسائل التعليمية (٣,٢٠) والنمو العلمي (٣,١١).
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) بين رأي المعلمين في دور مدير المدرسة الثانوية تعزى إلى الجنس أو الخبرة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) تعزى إلى المؤهل ولصالح دبلوم كليات المجتمع.  
وفي ضوء نتائج الدراسة خلص الباحث إلى بعض التوصيات ومنها:  
عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية لتحسين كفاياتهم وقدراتهم، تعيين مشرفين تربويين مقيمين في المدارس الثانوية وتحديد مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة الثانوية بشكل أفضل وتركيز الجامعات الأردنية على اساليب التدريس، ويوصي الباحث اجراء مزيد من الدراسات المشابهة لهذه الدراسة من أجل تطوير اداء مدير المدرسة الثانوية وتحسين قدراته.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

- خلفية الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- تعريف المصطلحات
- محددات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### خلفية الدراسة:

لم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية هدفها تسيير الشؤون المدرسية روتينياً وفق قواعد وتعليمات، بل تغيرت أهدافها واتسعت مجالاتها فأصبحت عملية إنسانية تهدف إلى توفير الامكانيات والظروف التي تسعى لتحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية (مصطفى وسمعان وعاشور ومعوذ، ١٩٨٥).

فكل عمل جماعي لا بد له من يشرف على تنفيذه لانجاحه بدقة لمصلحة الفرد والجماعة، فمدير المدرسة قائد تربوي مهمته أن يعمل جاهداً على تحسين العملية التعليمية وان يقدم كافة التسهيلات والامكانيات المتاحة، فدوره هام وحساس في مساعدة المعلمين على العمل الجاد لتحقيق أهداف المدرسة (عدس، ١٩٨٠).

وتتمثل هذه الأهداف في عمل مدير المدرسة على تنمية البرنامج التعليمي وتقدمه، وتنمية العلاقات الانسانية، وتطوير المناهج الدراسية ودراسة الكتب المدرسية ونقدها، وتقييم تحصيل الطلاب وتقديمهم، وتقييم عمل المدرسين، وتنظيم ومراقبة الامتحانات بدقة، وتنظيم العمل الجماعي، وتحسين علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومراقبة النشاط المدرسي وتطوير أساليب وطرق التدريس (محضر ١٩٨٥).

ويعتبر مدير المدرسة من أهم مدخلات العملية التعليمية ولتحقيق أهدافها يقع على عاتقه مسؤولية توجيه جميع الجهود لتحقيق أهداف المدرسة المبتغاة (السلمي، ١٩٧٠).

إن واجب مدير المدرسة تحقيق أهداف العملية التعليمية وليكون قادراً على ذلك بفعالية يتطلب منه كفايات ومهارات لا بد له من الإعداد والممارسة والتنمية المستمرة ليعتقنها (عدس، ١٩٨٠).

فالإدارة المدرسية لها جانبان فني وإداري لا بد من تكاملهما كي يؤدي مدير المدرسة دوره بنجاح وفعالية. والجانب الفني أكثر دقة لارتباطه الوثيق في تحسين الفعاليات التعليمية (جواشين، ١٩٨٨).

ويعتمد نجاح مدير المدرسة في دوره لتحسين الفعاليات التعليمية في قدرته على أن يطوع سماته الشخصية وخبراته التربوية مع المواقف المختلفة التي يواجهها (Stedman, 1987).

فلا بد وأن يكون مدير المدرسة مؤهلاً ومتمتعاً بالكفايات التربوية فلا يعتمد على خدمته الطويلة، بل عليه أن ينمي نفسه مهنيًا بالإعداد والتدريب ليواكب التطور والتغيير للقدرة على تحسين الفعاليات التعليمية (قريش، ١٩٨٧).

ودور مدير المدرسة ضروري لتحسين المناهج والأساليب التعليمية والسير بها للأفضل من خلال مساعدة المعلمين لتطوير أدائهم في عملية التدريس فمعرفة المعلم لطرق وأساليب التدريس إنما تعني تسهيل العملية التعليمية على الطلاب (سنقر، ١٩٨٠).

وباستطاعة مدير المدرسة تحسين الفعاليات التعليمية من خلال تطوير اتجاهات المعلمين التعليمية نحو الطلاب بتقديم كل دعم للمعلمين، والعمل على إيجاد جو منظم وملائم يساعد على تحسين العلاقات مع المعلمين، والعمل على تنمية الإبداع لديهم وإيجاد الجو التجريبي الذي يساعدهم على البحث والتجريب والابتكار، كما يتيح الفرصة للمعلمين على المشاركة في اختيار الكتب والمناهج (Calihon, 1982).

ويرى باتون (Button, 1966) أن يكون مدير المدرسة ملماً بطرق التدريس المختلفة حتى يتمكن من متابعة معلميه ومساعدتهم في عملية التعليم (عن: Blumberg and Greenfield, 1980).

ورغم دوره الهام في تحسين العملية التعليمية فلا نتوقع منه الالمام بتفاصيل جميع المواد الدراسية التي يدرسها المعلمون في مدرسته، كما لا نتوقع مد يد العون لكل معلم بما يصادفه من مشكلات، ولكن وبحكم خبراته ومعرفته يقدم العون للمعلمين في الحكم على الطلاب واكتشاف قدراتهم واختيار الوسائل التعليمية ووضع امكانات المدرسة تحت تصرف المعلم وخدمة الطلاب (الأفندي، ١٩٨١).

إلا أن مدير المدرسة يبدي اهتماماً بالممارسات الكتابية والإدارية الروتينية على حساب دوره في تطوير العملية التعليمية (اسماعيل ١٩٧٦، Azizi, 1975, Hatch-Yap, 1988)

وقد أشارت العديد من الدراسات التي أجريت حول دور مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية قصور مدير المدرسة في امتلاكه للكفايات والمهارات الفنية والتي بدونها لا يستطيع أن يقوم بدوره الفعال في تحسين الفعاليات التعليمية (صلاح ١٩٨٥، حتامله ١٩٨٩).

علماء بان خطة التطوير التربوي لتأهيل وتدريب مديري المدارس سعت لتمكينهم من تحسين أداء المعلمين واكتساب الكفايات والخبرات اللازمة لتطوير الاداء الاداري والفني لمدير المدرسة واتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات ومواجهة المواقف الطارئة وتوظيف الجهود والطاقات واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها لبلوغ أهداف المدرسة وغاياتها (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٤).

### مشكلة الدراسة:

إن دور مدير المدرسة الثانوية الذي يمارسه في تحسين الفعاليات التعليمية وتنمية البرامج التعليمية وتطوير المناهج التربوية هام جداً. بل يعد مدير المدرسة من أهم مدخلات العملية التربوية. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة بالتعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المعلمين.



## أهمية الدراسة:

تتوقف عملية تطوير العملية التعليمية على عوامل هامة منها نجاح مدير المدرسة في القيام بمهمته على أتم وجه. ومدير المدرسة الذي يعتبر من أهم حلقات الوصل بين المعلم نواة العملية التعليمية والادارة التربوية، وتطوير أداء مدير المدرسة له أهمية كبيرة في زيادة كفاءة العملية التربوية والارتقاء بمستوى التعليم. وتظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

- ١- قد تساعد مديري المدارس في التعرف على حقيقة أدوارهم وقدراتهم في تحسين الفعاليات التعليمية، كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة الثانوية وتحديد مستوى الاداء المرغوب فيه.
- ٢- قد تساهم في إفادة القائمين على تطوير الادارة المدرسية والاشراف التربوي نحو تطوير هذه الفعاليات بشكل عام.

## أسئلة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الاجابة عن السؤالين التاليين:

- ١- ما دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون؟
- ٢- هل تختلف آراء المعلمين حول دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف جنسهم وخبراتهم ومؤهلاتهم؟

## تعريف المصطلحات:

فيما يلي تعريف للمصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة:

- الدور: هو الأعمال والمهام المسندة لمدير المدرسة في المجالات التي حددتها أداة الدراسة لتحسين الفعاليات التعليمية.

- مدير المدرسة: هو المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (دليل الإدارة التعليمية، ١٩٨١).

- الفعاليات التعليمية: هي المهام والأدوار التي يقوم بها المعلم في المدرسة.  
- المدرسة الثانوية: هي المدرسة التي تضم في تشكيلاتها صفاً أو صفين من صفوف المرحلة الثانوية.

### محددات الدراسة:

من محددات الدراسة أنها:

- اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في لواء الكورة، مما يجعل نتائجها قاصرة على مديري المدارس الثانوية في هذا اللواء.

الفصل الثاني

## الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

– الأدب النظري

– الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزئين، يتعلق الجزء الأول منه بالأدبيات النظرية التي تحدثت عن مقومات وأسس القيادة الرشيدة في المدرسة، والصفات الشخصية والأعمال والمهام والواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة ثم الكفايات والمهارات الواجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية ليسهم في تحسين الفعاليات التعليمية عن دراية وعلم. ثم كيفية تطوير الإدارة المدرسية. بينما يشتمل الجزء الثاني من هذا الفصل الدراسات العربية والأجنبية السابقة والمتعلقة بموضوع البحث.

#### أولاً: الأدبيات النظرية:

لمدير المدرسة دور هام يمارسه فهو المسؤول الرئيسي في مدرسته والمنظم لجميع الجهود وعليه توفير جميع التسهيلات اللازمة لتحسين مستوى العملية التعليمية فيبر وشيران (Feber and Shearan, 1970).

لذا لابد من قيادة رشيدة للمدرسة تركز على أسس سليمة تقودها إلى النجاح فيرى (شعلان ورضوان وزيدان وقاسم، ١٩٦٩) بأن أسس القيادة الرشيدة في المدرسة تركز على أن يكون لمدير المدرسة فلسفة شخصية في التربية والتعليم نتيجة ممارساته وخبرته أثناء خدمته وأن يؤمن بالإنسان والمبادئ الإنسانية وأن تتوفر لديه المهارات العلمية والفنية، كالقدرة على الاتصال بالآخرين في المدرسة وخارجها ويمتلك روح التعاون لإدارة المناقشات والاجتماعات والقدرة على التعاون مع الآخرين دون استعلاء وتوزيع الأعمال على الآخرين وتشجيعهم وحفزهم على العمل وأن يتحلى

بطيب التعامل ليكون قدوة يحتذى به. ومن مقومات القيادة الاشرافية في المدرسة أن تتصف بالمرونة والتكيف حسب الظروف والامكانيات المتاحة وأن تسهم في تحسين العملية التعليمية بتشجيع المعلمين على الابتكار وكشف القيادات ومساعدتهم على التخطيط موفراً جو الاستقرار في العمل لهم وايجاد العلاقات الطيبة والثقة المتبادلة بين المعلمين والاعتراف بانتاجيتهم وغرس التقويم الذاتي عند المعلمين وتلبية رغبتهم في النمو العلمي والمهني وغرس اتجاه الموضوعية في معالجة المشكلات وتشجيعهم لمواجهة التحديات خلال العمل وبناء الروح المعنوية العالية لهم بمشاركة في العمل وايجاد جو عمل مطمئن عندهم والمحافظة على حوافزهم المادية كالمكافآت وأن يعمل على تدريبهم من خلال الاجتماعات الدورية وتنمية التفكير الابتكاري عند المعلمين وغرس التقويم نقطة الانطلاق نحو التحسين وتنمية الاسلوب الديمقراطي في الحياة والاعتراف بقيمة الفرد واحترامه.

وذكر مصطفى (١٩٨٢) بأنه لا بد لمدير المدرسة من التمتع بصفات شخصية تؤهله في عمله وتساعده في تحسين الفعاليات التعليمية ليؤدي دوره بشكل سليم وفعال ومن هذه الصفات الحماس والذكاء والعزم والتصميم والشخصية الاجتماعية والمثابرة والاتزان والشعور بالمسؤولية والإيمان بالجانب الانساني في العلاقات الإجتماعية والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة والتعامل مع الآخرين بلباقة.

بينما يرى مرعي وبلقيس (١٩٨٢) أن مدير المدرسة كقائد تربوي لا بد من أن يتمتع بصفات شخصية فيتخذ موقفاً ديمقراطياً، متعاوناً وملمأً بأهداف مختلف الاعمال التي ينظمها. وكيفية تنفيذها، ويعرف قدرات وميول المجموعات التي يديرها، ويتقن أساليب اكتشاف قدرات العاملين وتعزيز أعمالهم لرفع روحهم المعنوية، ويتقن مهارة العمل الجماعي وتنظيمه ويلتزم بالموضوعية لتقويم العاملين معه.

أمّا عبد الهادي (١٩٨٤) فيرى بأن مدير المدرسة هو المركز الرئيسي للعملية التعليمية فلا بد له من صفات يتمتع بها ليكون جديراً بهذا المركز وهي صفات شخصية تأتي في مقدمتها قوة الشخصية التي تعني تآزر الصفات العقلية والنفسية

والخلاقية والجسمية. وصفات مهنية كمعرفة النظم الادارية والمالية والاحاطة بطرق وأساليب التدريس وعلم النفس التربوي ومعرفة أهداف التعليم والقدرة على إدارة الاجتماعات والايان بمهنة التعليم.

بينما يرى محضر (١٩٨٥) بأن الصفات الشخصية الواجب توفرها في مدير المدرسة هي: أن يكون سوياً مثقفاً ثقافة عامة عالية وعادلاً يهتم بشعور الآخرين وآرائهم وأفكارهم ويتصرف بسرعة لايجاد الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة ومارس التعليم بنجاح لسنوات ومثلاً يحتذى به في مظهره وسلوكه وتصرفاته متمكناً من مادته على الأقل من بين مواد الدراسة واسع الاطلاع مبتكراً وذكياً معتدل الصحة والمزاج ذا شخصية تؤهله للقيادة ملماً بالقدر الكافي من الفلسفة الاجتماعية والمجتمع في المدرسة ويفهم علاقة المدرسة بالمجتمع ومرناً في تصرفاته يجمع بين الحزم واللين سريع البت في الأمور وأن من واجبات مدير المدرسة الفنية الاشراف على النشاط المدرسي والعملية التربوية ورفع مستواها في المدرسة والاشراف على عملية التدريس وعمل المدرسين والنشاط المتصل بالمنهاج ووضع الخطط الكفيلة بتحسين مستوى العملية التربوية في المدرسة والتخطيط لسياسة الامتحانات وتنفيذ مراقبتها والاشراف على برامج التوجيه والارشاد وتقديم الخبرات والامكانات وحث المعلمين على التجارب والابحاث والتقارير العلمية.

وقد حدد جاكسون (Jacobson, 1963) في دراسته مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ثلاثة مجالات رئيسية هي تنظيم وإدارة المدرسة، والتوجيه التربوي للمعلمين وعلاقة المدرسة بالمجتمع.

أما هاريس (Harris 1969) فقد حدد واجبات مدير المدرسة بأنه المسؤول عن قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية في المدرسة وعن حفز وتشجيع المعلمين على الابتكار والخلق وإدارة شؤون المدرسة ومجال النشاطات المختلفة.

وقد حددت وزارة التربية والتعليم في عام ١٩٨١ واجبات مدير المدرسة بالعمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها من خلال التعرف على المناهج والكتب المدرسية ودراسة خطط المواد التدريسية مع المشرفين التربويين والاختصاصيين في

المدرسة والتعرف على حاجات المعلمين المهنية وتلبيتها. والاشراف على شؤون الطلاب من خلال التعرف على حاجاتهم ومشكلاتهم وحالاتهم الصحية والتعرف على مستوى تحصيلهم الدراسي والمساهمة في تكوين لجان الطلاب المختلفة. والاشراف على التنظيم المدرسي والشؤون الادارية من خلال اعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية والتعرف على امكانات المدرسة وتوزيع المهام والمسؤوليات الادارية والتعليمية على المعلمين وإعداد برامج الدروس والاشراف على سجلات الطلاب والاشراف على تكوين المجالس المختلفة في المدرسة والاشراف على الشؤون المالية والبناء المدرسي. ثم الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة من خلال التعرف على امكانات البيئة المحلية والعمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة والعمل على تنظيم برامج لخدمة البيئة وتوثيق الصلات بين الآباء والمعلمين والتعامل الطيب والايجابي مع أولياء أمور الطلاب.

ويرى نشوان (١٩٨٢) أن مجالات عمل مدير المدرسة تشتمل على تطوير المعلمين وتنميتهم مهنيًا وتحسين وتنفيذ المناهج الدراسية وشؤون الطلاب والبناء المدرسي وملحقاته والبيئة والمجتمع المحلي.

ويرى حواشين (١٩٨٨) أن واجبات ومسؤوليات مدير المدرسة قد تطورت بتطور أهدافها ووظائفها فبعد أن كانت محصورة على الاعمال الكتابية والادارية الروتينية أصبحت تشمل مختلف مجالات العملية التربوية لتحسينها والتي أكدت على دور مدير المدرسة وضرورة معرفته بأساليب وطرق التدريس والزيارات الصفية وتحصيل الطلاب وإحاطته بالمناهج المدرسية وأهدافها والعلاقة مع المجتمع المدرسي والمحلي.

وقد أكد المؤتمر التربوي الوطني المنعقد عام ١٩٨٧ أن الادارة التربوية هي أداة لتحقيق أهداف العملية التربوية باستغلال الامكانات والموارد والتسهيلات التربوية المتوفرة وإعداد القادة التربويين على كافة المستويات في وزارة التربية والتعليم ومن ضمنها المدارس لاعداد القادة الاداريين من مديري المدارس لتمكينهم من تطوير العملية التعليمية. وقد حدد المؤتمر مهام مدير المدرسة في مجالات يمكن حصرها في

الشؤون الادارية والفنية والشؤون الطلابية وشؤون البناء المدرسي والمجتمع المحلي وشؤون التخطيط المستقبلي (وزارة التربية والتعليم ، ١٩٨٩).

ويرى عدس (١٩٨٠) أن من الكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسة قدرته على التخطيط بإعداد خطة متكاملة لكافة المجالات وتكوين مجالس النشاطات المختلفة ولجانها وتوزيع العمل على المعلمين وتوفير الخدمات والتجهيزات والادوات اللازمة وتنظيم الطلاب. والمدير الناجح هو القادر على المشاركة في إعداد المناهج وتقويمها واثرائها وذلك من خلال ورشات عمل مع معلميه لتحليل الوحدات الدراسية وتوضيح المصطلحات الصعبة وتحديد الأهداف وإعداد الارشادات لتنفيذ المنهاج وتقديم المقترحات للتعديل في الأهداف بناء على التجربة والتطبيق. وعلى مدير المدرسة أن يمتلك الكفاءة العلمية ليحدد المراجع والمصادر التي حصل على المواد التعليمية منها وأن يوازن وينسق بين الانشطة المختلفة التي تخدم حاجة المنهاج. كما أن على مدير المدرسة أن يمتلك الكفايات المهنية بإطلاعها على أحدث المعلومات والأساليب التربوية لإيصالها للمعلمين من خلال أساليب الاشراف المتنوعة التي يمارسها وتشجيع الدروس التوضيحية لتبادل الخبرات بين المعلمين كما أن عليه مساعدة المعلمين الجدد ومن هم بحاجة للمساعدة. وعلى مدير المدرسة المشاركة الفعالة بوضع الأسئلة وتحديد نوعية الإختبار والعمل على المشاركة لتقييم نتائج الإختبارات ووضع الخطة العلاجية لتلافي القصور والعمل على تعديل الإمتحانات اللاحقة. وعلى مدير المدرسة القيام بالواجبات الادارية في المدرسة من خلال التنظيم العام لها وأن يربط أهدافها المثلى بأهداف المجتمع متفهماً رسالتها لينقلها للآخرين وأن تكون له القدرة على تقويم المعلمين. وله القدرة على تقويم سلوك المعلمين داخل صفوفهم مقدماً الملاحظات الايجابية والسلبية. ويتوقف نجاح مدير المدرسة في قدرته على بناء علاقات طيبة وايجابية مع المجتمع المدرسي والمحلي من خلال المجالس والنشاطات المختلفة كمجلس الآباء والمعلمين.

ويرى عبيدات (١٩٨١) من الكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسة كفاية الاتصال والتفاعل بتقبل أفكار المعلمين ومشاعرهم. والكفايات الفنية بالقدرة على



التخطيط باشتراك المعلمين ذوي العلاقة واستخدام أساليب الاشراف المتنوعة وبناء خطط لتطوير العملية الاشرافية وأن يمتلك كفاية التخطيط الدراسي بتحديد الأهداف التعليمية السلوكية واختيار الأنشطة لتحقيق تلك الأهداف واختيار أساليب لتقويم تلك الأهداف. وعلى مدير المدرسة أن يمتلك كفاية العمل على نمو المعلمين ذاتياً وتبادل الخبرات فيما بينهم وكفاية تطوير المناهج من حيث اعدادها وتجريبها وتقويمها وتدريب المعلمين على تنفيذ المناهج المطلوبة وان يتقن كفاية التقويم لتقويم المعلمين والعملية التربوية لتوظيف نتائج التقويم للعمل على تطوير العملية التربوية كاملة. وان يمتلك كفاية القدرة على التطوير والتغيير لتوظيف نتائج البحوث والدراسات التربوية في عملية التخطيط والتطوير التربوي وكفاية التوجيه والارشاد لكسب ثقة المعلمين للتعبير عن حاجاتهم المهنية والعمل على تلبية هذ الحاجات. وكفاية العلاقات الانسانية باحترام شخصية المعلمين واجتهاداتهم والاعتزاز بقدرتهم وبناء علاقات ايجابية معهم وبناء علاقات ايجابية بين المدرسة والمجتمع لتوظيف امكانات المدرسة والمجتمع لخدمة العملية التعليمية التعليمية وكفاية تنمية المعلمين بإثارة دافعيتهم للعمل، والتعامل مع المعلمين بروح الفريق والعمل الجماعي المثمر، والكفايات الإدارية.

وقد أقرت لجنة التربية والتعليم (١٩٨٩) الكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسة وهي كفاية التخطيط، والعلاقات الانسانية، والتدريب وتنمية العاملين، التوجيه، الارشاد التربوي، واتخاذ القرار، والكفاية الفنية والاشرفافية، والتقويم، والادارية، والشخصية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٩).

بينما يرى كاتس المشار إليه في مرسى (١٩٨٤) بأن مدير المدرسة يجب أن يتصف بمهارات ثلاث ليتقن عمله بدقة، وهي تصورية وتعني المهارات التي تتعلق بمدى كفاية مدير المدرسة في الابتكار والشعور بالمشكلات والقدرة على الحل والتوصل للرأي الصواب وهذه ضرورة تعين مدير المدرسة في نجاحه لتخطيط العمل وتوجيهه وترتيبه حسب الاولوية وتوقع ما سيحدث مستقبلاً. وفنية تتعلق بالطرق والأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسته لعمله ومعالجته لما يصادفه من

مواقف وهذه المهارة تتطلب من مدير المدرسة قدرته على امتلاك القدر الكافي من المعرفة والأصول العلمية والفنية. ثم القدرة على التعامل مع الآخرين بنجاح ليجعلهم يخلصوا في العمل ويزيد من قدرتهم على البذل والعطاء والانتاج.

وقد أكدت خطة تطوير الإدارة المدرسية وفق توصيات المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي (١٩٨٧) على ضرورة تحديد مسؤوليات مدير المدرسة ومهامه بدقة ووضوح وتحديد موقع المدير في سلم مهنة التعليم. والتركيز على تهيئة المدير واعداده وتمكينه من عقد اللقاءات والاجتماعات المتخصصة لمعلمي مدرسته بهدف رفع مستوى الأداء المدرسي والتعليمي. والاهتمام بتنمية قدرات المدير ويتم ذلك قبل التعيين وبعده من خلال: عقد برامج تدريبية للمديرين الجدد قبل تسلمهم مهام أعمالهم، واجتياز المدير المعين حديثاً فترة تجريبية قبل تثبيته في المركز، ثم إتاحة فرصة النمو المهني للمديرين بالحاقهم ببرامج تدريبية إدارية تلبي حاجاتهم العملية والعلمية والادائية. وزيادة الصلاحيات المخولة لمدير المدرسة لتتناسب والادوار والمسؤوليات والواجبات المتعددة المكلف بها بما يجعله قادراً على اتخاذ القرارات في كافة الامور. والتقييم المستمر لعمل مدير المدرسة بهدف حفز المتميزين منهم والعمل على تطوير قدرات العاديين منهم ومساعدتهم في الوصول إلى مستويات أفضل في المهارات والأداء. وتوحيد السجلات الرسمية اللازمة لتوثيق المعلومات عن فاعلية الإدارة المدرسية في جميع المدارس وحسب المرحلة التعليمية للمدرسة. وبذل عناية خاصة في اختيار المدير ووضع الأسس والمعايير الواضحة للاختيار ومن هذه المعايير استخدام المسابقات والإمتحانات. وتعزيز دور المدير مشرفاً مقيماً وذلك باعتبار الاشراف التربوي من مهام المدير الرئيسية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٩).

### ثانياً: الدراسات السابقة:

أجرى عبيدات (١٩٧١) دراسة حول اتجاهات معلمي المرحلة الالزامية نحو الاشراف التربوي تبين من نتيجة الدراسة أن مدير المدرسة الالزامية يستطيع القيام بالكثير من مهام الإشراف المختلفة كحث المعلمين على النمو المهني واثارتهم لتحسين وسائل وأساليب تدريسهم من خلال ملاحظته لهم أو زيارتهم داخل غرفة الصف أو الاجتماع بهم.

وفي ورشة تربوية لمديري المدارس في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية في عام (١٩٧١) تمّ تحديد المهام والأدوار التي يمارسها مدير المدرسة وقد حددت الورشة الأدوار بإثراء المنهاج وتطويره، وتلبية حاجات المعلمين واهتماماتهم، وبناء العلاقات العامة مع أولياء الأمور وتنظيمها وتحسينها ثم تطوير علاقة الطالب بالمعلم وتحسينها وتلبية اهتمامات الموظفين الإداريين وحاجاتهم والتنسيق مع مدير التربية والتعليم لتلبية احتياجات المدرسة وتحسين صحة الطلاب وبناء علاقات متينة مع المدارس الأخرى والتنسيق معها وتوفير الوسائل والمواد والأجهزة التعليمية وتشجيع العاملين على استخدامها وبناء البرنامج المدرسي وتنظيمه جريبن (Gribbin, 1972).

وأجرى عزيزي (Azizi, 1975) دراسة هدفت إلى وصف وظائف مدير المدرسة الإلزامية في الأردن، وقد خلصت الدراسة إلى تصنيف وظائف مدير المدرسة ضمن مجالات عدة هي الواجبات المكتبية والإشراف على التعليم والنظام المدرسي والمسؤوليات الإدارية وعلاقة المدرسة بالمجتمع والقيادة التربوية وتحسين المنهاج والتعليم. ولقد أظهرت نتائج الدراسة عدم الوضوح والتحديد الذي يكتنف واجبات مدير المدرسة الإلزامية كما تدعو الحاجة الماسة إلى توضيح هذه الواجبات في ضوء فلسفة وأهداف التربية والتعليم المنصوص عليها في قوانين وزارة التربية والتعليم. كما أكد المديرون الحاجة لأن يكون مدير المدرسة لطيفاً ومتعاطفاً في تعامله مع المعلمين والطلاب والمجتمع وأن يتصرف كقدوة في سلوكه ومظهره. وأكد الموجهون التربويون أن اهتمامهم الرئيسي يتعلق بصفات القيادة التربوية لدى مدير المدرسة وعلى نموه المهني كإداري وكعضو من أعضاء قادة التغيير في المجتمع. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد قدر كبير من الشك فيما بين المديرين حول قيمة الواجبات والمسؤوليات التي يؤديونها وكانت الممارسة الفعلية لمدير المدرسة لا ترتبط جيداً بالممارسات التي يفترض فيه إنجازها كما أكد الموجهون التربويون اهتمام المديرين بالأعمال الكتابية على حساب الممارسات التطويرية وتوجيه الطلاب وإرشادهم على حساب علاقة المدرسة بالمجتمع.

وأجرى اسماعيل (١٩٧٦) دراسة هدفت إلى التعرف على المجالات الاساسية للممارسات الادارية والفنية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات مدير المدرسة لمهام وظيفته تدور ضمن مجالات الأعمال الكتابية والادارية، ومساعدة المعلمين على النمو المهني، وإدارة شؤون المعلمين، وتطوير المنهاج التربوي وتحسينه، وإدارة شؤون الطلاب، وعلاقة المدرسة بالمجتمع والبناء المدرسي والتجهيزات المدرسية. كما توصلت الدراسة إلى أن نسبة الممارسات الادارية والكتابية الروتينية هي أعلى من نسبة الممارسات في المجالات الأخرى ويرى المعلمون أن درجة تحقق ممارسات المدير في معظم المجالات كانت متوسطة بصورة أجمالية إلا في مجال علاقة المدرسة بالمجتمع فقد حكموا بتدني هذه الممارسات بينما يحكم المديرون على ممارساتهم في المجالات المختلفة بأنها ممارسات جيدة إلا في علاقة المدرسة بالمجتمع.

وفي دراسة قام بها رمزي عام (١٩٧٦) حول دور مدير المدرسة الثانوية في الأردن لمعرفة متطلبات دوره وامكاناته. فقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدير المدرسة معداً إعداداً عادياً أكثر من اعداده قائداً تربوياً سواء من الناحية الشخصية أو المعرفية أو العلمية وكذلك فإن مدير المدرسة بحاجة ماسة للتدريب والنمو المهني.

وقد هدفت الدراسة التي قام بها رشيد (١٩٧٧) إلى تحديد دور مدير المدرسة الالزامية في الاردن، كمشرف تربوي مقيم، مما أظهرت نتائجها أن غالبية المديرين قد أكدوا على مشاركتهم للمعلمين في التخطيط للزيارات، وأنهم يشجعون تبادل الزيارات بين المعلمين، ورأت أغلبية المعلمين خلاف ذلك.

وفي دراسة أجراها داهل (Dahil, 1978) في الولايات المتحدة للتعرف على مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة من خلال نظرة المديرين أنفسهم لدورهم، اختار الباحث عينة مكونة من (١٢) مديراً و(١٢) مساعد مدير واستخدم الباحث أسلوب المقابلات وجمع بعض المعلومات عن أفراد العينة من الملفات الخاصة بهم. وكان من نتائج الدراسة أن مدير المدرسة يقضي نصف وقته في الأعمال الكتابية والروتينية وأن الوقت الذي يقضيه في تحسين التعليم وزيارة الصفوف للإطلاع على مستوى أداء المعلمين هو وقت قليل.

وفي دراسة أجراها صنبر (١٩٧٩) والتي هدفت إلى تحديد دور مدير المدرسة الثانوية في الاردن وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً بين مديري المدارس الثانوية ومعلميهم في تحديد الانماط السلوكية لدور مدير المدرسة في مجالات شؤون الطلاب ونشاطاتهم والمنهاج المدرسي والنمو المهني للمعلمين والتقويم.

وقام براون (Brown, 1980) بدراسة هدفت إلى استقصاء المهام التي يمارسها مدير المدرسة واتجاهات المعلمين نحوها وكان من نتائج الدراسة أن المهام التي تحظى باهتمام مدير المدرسة هي تطوير التعليم والمنهاج والاشراف والعلاقة بين المدرسة والمجتمع بينما المهام التي لم تحظ باهتمام مدير المدرسة هي الأعمال الادارية والمالية والاثاث المدرسي والخدمات. وكان رأي المعلمين بأن المديرين يركزون على الطلاب اكثر من أي مجال آخر.

وأجرى الطوباسي (١٩٨٠) دراسة بعنوان (واقع الادارة التربوية في الاردن) اشتملت عينة الدراسة على عدد من مديري المدارس ومعلميها. وقد حددت الدراسة عدة مجالات أساسية لمهام مدير المدرسة هي التخطيط للعمل وإدارة شؤون الطلاب وتحسين المنهاج والأعمال الكتابية وإدارة شؤون المعلمين والنمو المهني وصيانة البناء المدرسي وتحسينه ثم أولياء أمور الطلاب والبيئة المحلية. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن الممارسات الإدارية في مجال الأعمال الكتابية وإدارة شؤون المعلمين وصيانة البناء المدرسي من أكثر الممارسات حدوثاً من وجهة نظر المديرين والمعلمين. واعتبرت الممارسات الادارية في مجال أولياء الأمور وإدارة شؤون الطلاب ونمو المعلمين وتحسين المنهاج من أقل الممارسات حدوثاً من وجهة نظر المديرين والمعلمين. كما اعتبر المديرون والمعلمون أن الممارسات في مجالات أولياء أمور الطلاب، والتخطيط للعمل، وتحسين المنهاج، ونمو المعلمين هي من أقل الممارسات أهمية. ورأي المعلمون والمعلمات أن مديري المدارس ومديراتها يقومون بممارسات إدارية بمعدل يقل عن معدل الممارسات الإدارية التي يرى مديرو المدارس أنهم يقومون بها.

وفي دراسة أجراها هويل (Howell, 1981) هدفت إلى تحديد عمل مدير المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية ومن نتائج دراسته التي توصل إليها أن مديري المدارس يمارسون دورهم الإداري أكثر من دورهم الفني.

وأجرى أحمد (Ahmad, 1981) دراسة في ولاية بنسلفانيا الأمريكية لتحديد الأدوار الفعلية والمثالية التي يقوم بها مدير المدرسة وكان من نتائج الدراسة أن أهم نشاط يمارسه مدير المدرسة بشكل فعلي هو تزويد الطلاب بالرعاية الشخصية كما يهتم بالرعاية الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين. وأما المدرسة والمجتمع فتعتبر من أقل الأنشطة التي يوليها المدير اهتمامه.

وفي دراسة مايز (Mize, 1981) لمعرفة مدى تأثير مدير المدرسة على أداء المعلمين في المدارس ذات التحصيل العالي والمنخفض، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدير المدرسة الفعال الذي يحسن أداء المعلم وذلك من خلال تعاونه معه واثارته لجهوده وتنظيمه لمهاراته وتفاعله معه وتزويده بأفكار وآراء جديدة في ميدان التربية والتعليم.

وقد أجرى كاليهون (Calihon, 1982) دراسة لمعرفة دور مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية. ويكون هذا الدور من خلال تطوير اتجاهات المعلمين التعليمية نحو الطلاب وقد توصل من خلال دراسته إلى عدة طرق لتحقيق هذا الهدف وذلك بتقديم كل دعم للمعلم وإيجاد جو تنظيمي مريح يساعد على الإبداع من خلال تحسين العلاقات بين المدير والهيئة التدريسية وإيجاد الجو التجريبي الذي يساعد على البحث والابتكار ثم إتاحة الفرصة للمعلمين في المشاركة في اختيار الكتب والمناهج المقررة.

وهدفَت الدراسة التي قام بها صلاح (١٩٨٥) إلى تقييم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن وأظهرت أن المتوسط الحسابي لممارسات مديري المدارس للأعمال الإدارية والكتابية حسب تقدير كافة المجموعات المشتركة في التقييم هي أعلى من المتوسطات للمجالات الفنية.

وفي دراسة أجراها عالية (١٩٨٦) في الكويت هدفت إلى معرفة مدى قيام مدير المدرسة بدوره الإشرافي فبلغت عينة الدراسة (٥١) مديراً ابتدائياً. وكان من أهم نتائجها أن حوالي ثلث عينة الدراسة لا تناقش مجالات الأهداف التربوية مع معلميه، وأن نصف عينة الدراسة تتدارس بشكل دائم الإتجاهات التربوية المعاصرة

بطرق التدريس، وأن نسبة عالية جداً منهم يقومون بزيارة المعلمين في صفوفهم للإطلاع على مستوى أدائهم، وأن نسبة قليلة منهم يشجع المعلمين على تبادل الزيارات بينهم.

وفي دراسة أجراها أروبي (Arubayi, 1986) في نيجيريا هدفت إلى تقدير الوقت الذي يقضيه مدير المدرسة الثانوية في المهام والأعمال اليومية وأظهرت نتائج الدراسة أن اهتمام مدير المدرسة في الإشراف والتخطيط والعلاقات العامة والتقييم كان متدنياً.

وفي مصر أجرى أحمد (1987) دراسة هدفت إلى إعطاء صورة واقعية لعملية الإشراف المدرسي في المدارس الأساسية والثانوية وكان من نتائج الدراسة أن واقع الإشراف المدرسي يشمل مجموعة من الأنشطة تتضمن واقع الإشراف الفني والإداري واهتمام المديرين بالمظهر العام للمدرسة كما توصل الباحث إلى أن المديرين يمارسون الأساليب الإشرافية الحديثة مثل الندوات والمحاضرات والزيارات الصفية والنشرات الإشرافية والاجتماعات مع المعلمين وتدريبهم على طرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية وحل مشكلات المعلمين ومساعدتهم على النمو المهني لتحسين أدائهم التعليمي.

كما أجرى هاتش-ياب (Hatch-Yap, 1988) دراسة هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة ومهامه ودرجة صعوبتها كما يتصورها المديرون أنفسهم وقد دلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الممارسات الكتابية والأعمال الإدارية الروتينية تشكل عبئاً على مديري المدارس وذلك على حساب الممارسات التطويرية والتحسينية للبرنامج التعليمي.

وقد أجرى ياش (Yash, 1980) دراسة والمشار إليها في حواشين (1988) والتي هدفت إلى التعرف على المظاهر السلوكية للدور الذي يرغب مديرو المدارس في ممارسته وقد توصلت هذه الدراسة إلى المهمات الإدارية مرتبة من الأكثر رغبة إلى الأقل رغبة في الممارسة يشجع المعلمين على استخدام طرائق تعليمية متعددة، ويضع مع المعلمين برنامجاً للتدريب أثناء الخدمة، ويستفيد من الدروس التطبيقية في

تعريف المعلمين مختلف اساليب التدريس، ويوظف اجتماعات مجلس المعلمين في مناقشة الطرق المؤدية إلى تحسين التعليم، ويستعمل اساليب القيادة الديمقراطية وهو يدير اجتماعات تحسين التعليم، يدير مشاريع الابحاث في مختلف المباحث ومختلف المراحل التعليمية بهدف تحسين التعليم، ويعدُّ برنامجاً لتبادل الزيارات بين المعلمين وبينه وبين غيره من مديري المدارس بهدف تبادل الخبرات.

وللتعرف على مهام مدير المدرسة الاشرافية والصعوبات التي تواجهه، أجرت الحاوي (١٩٨٩) دراستها، وقد تألفت عينة الدراسة من (٧٩) مديراً ومديرة ومن (٣٢٧) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية، وقد أعدت الباحثة استبانة حول ممارسة المهام الاشرافية لقياس درجة ممارسة مدير المدرسة لمهام الاشرافية من وجهة نظره ومن وجهة نظر المشرفين التربويين. وقد توصلت الدراسة الى أن المهام التابعة لمجال شؤون الطلاب في العمليات الادارية تأخذ الأهمية الكبرى، كما توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) تعزى للجنس.

وفي دراسة اجراها شحادة (١٩٩٠) حول المهام الادارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية، حاول الإجابة عن الأسئلة التالية: ما المهام الإدارية والفنية التي يفترض ان يقوم بها مدير المدرسة؟ وما واقع ممارسة المهام الإدارية والفنية التي يقوم بها مدير المدرسة؟ وهل هناك فروق بين ممارسة المديرين والمديرات لمهامهم الادارية والفنية؟ وقد تألفت عينة الدراسة من (١٠٨) مديراً ومديرة ومن (٤٣٢) معلماً ومعلمة وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس ينفذون مهامهم الإدارية والفنية بنسبة (٠,٨٣).

وفي دراسة أجراها الفواعرة (١٩٩٠) حول دور مدير المدرسة الثانوية كمشرف تربوي مقيم في لواء عجلون. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء عجلون للعام الدراسي ١٩٨٦/١٩٨٧ حيث بلغ عدد المديرين (٢٠) مديراً ومديرة وعدد المعلمين (٣٨٤) معلماً ومعلمة وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديري المدارس يهتمون بالأعمال الروتينية والكتابية على حساب الأعمال الإشرافية الفعالة، وأن أكثر الأعمال التي تحظى باهتمام مدير المدرسة



توثيق صلات المعلمين بالمجتمع المحلي واهتمامهم بالمنهاج. وأن نسبة قليلة من المديرين تشجع تبادل الزيارات بين المعلمين. وأن مساعدة المعلمين على النمو المهني جاءت في آخر القائمة من حيث درجة ممارستها من مديري المدارس.

وفي دراسة مسحية قامت بها مؤسسة (Youth Pool America, 1980) بينت أن المدير الفعال هو المدير النشط الذي يتمتع بصفات محددة فهو الذي يفرض النظام بشكل جيد ويصغي للطلاب ويشارك في نشاطاتهم ويتواجد معهم ويشجعهم على التعبير عن آرائهم ويستشيرهم ويعمل من خلال السلوك الإنساني ويزن ويحكم في كل مشكلة بعد سماع الطرفين.

أجرى كونتس (Kontes, 1968) والمشار إليه في تيم (١٩٨٤) تقويماً للمديرين من خلال دراسة تطبيقية في العمل الإداري، وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وحددت نتائج الدراسة الصفات الشخصية المتصلة بمدير المدرسة حتى ينجح في تنفيذ مهامه وأدواره والصفات هي: المعرفة والخبرة في العمل، المعرفة بالمعلومات العامة، الصحة السليمة، الحماس والرغبة في العمل، المظهر المقبول، نزاهة الخلق، الابتكار وتفتح العقلية، صداقة الآخرين، إنجاز المهام، التعاون الجماعي، تقبل المسؤولية، تقدير المواقف، تقويم سلوك الآخرين، التعبير عن الرأي، إنجاز العمل ودقته، التعامل مع الآخرين، تحديد المسؤولية، تفويض العمل.

قام الفرح (١٩٧٨) بدراسة بعنوان أثر التدريب في تصور مديري مدارس المرحلة الالزامية ومديراتها في الأردن على أدوارهم ومسؤولياتهم الإدارية. وحددت الدراسة المهارات اللازمة لمدير المدرسة حتى يظهر نجاحاً كمهارات تحسين المنهاج وأساليب التدريس والمتعلقة بشؤون الطلاب والبيئة المحلية وأولياء الأمور والبناء المدرسي والقوانين والانظمة والتعليمات.

وأجرى ترايون (Tryon, 1979) دراسة هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية في ولاية ايوا الأميركية. تكونت عينة الدراسة من (٨١) مدير تعليم و(٨١) عضو مجلس معلمين و(٩٠) مديراً ثانوياً و(٩٠) مديراً ابتدائياً و(٩٠) معلماً. وحددت الدراسة الكفايات الرئيسية بكفاية المنهاج والقيادة وتطويرها ثم علاقة المدير مع المعلمين والمسؤوليات الإدارية وتحسين مستوى المهنة والتقويم

واسفرت الدراسة عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين تصورات المجموعات الخمس تعزى لدور مدير المدرسة.

وفي عام (١٩٧٩) توصل قسم الاشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في الاردن ومن خلال مشاغل تربوية شارك فيها (١٠٨) مشرفاً تربوياً إلى تحديد ثمانية مجالات متصلة بمهام مدير المدرسة وهي مجالات رئيسية تنسجم إلى حد كبير مع تصورات المعلمين والمديرين والمشرفين في بلدان أخرى لطبيعة ومجالات الدور الاشرافي وفيما يلي المجالات الرئيسية مع أمثلة للكفايات الفرعية ومنها تعرف مدير المدرسة على حاجات المعلمين ومساعدتهم في إعداد خططهم الدراسية، وكفايات المناهج ومنها التعاون مع المعلمين لتحديد وتوضيح الاهداف والمشاركة في تطوير المناهج والتعليم ومنها تطوير أساليب التدريس وتنفيذ استراتيجيات تدريسية جديدة. ثم النمو المهني ومنها تبادل الخبرات المهنية مع المعلمين واستخدام الأساليب الاشرافية لايصال المعلومات إليهم. والاختبارات ومنها إجراء اختبارات مختلفة وتفسير نتائجها وتقديم الاقتراحات لتحسينها. والادارة ومنها تقدير المدير لأعمال المعلمين، وإدارة الصفوف ومنها تقويم مدير المدرسة لسلوك المعلم الصفي وتقديم التوصيات بناء على ذلك. والعلاقة مع الزملاء والمجتمع ومنها تنمية العلاقات الانسانية في المجتمع المحلي وتوثيق الصلات بين المدرسة والمجتمع (وزارة التربية والتعليم قسم الاشراف التربوي، ١٩٧٩).

كما توصلت دراسة تيم (١٩٨٤) بعنوان صفات مدير المدرسة الناجح إلى أن أكثر المجالات توافراً من حيث واقع ممارسات مدير المدرسة لها هي المجالات الادارية والانسانية. وجاءت أقل المجالات توافراً وكما يمارسها مدير المدرسة المجالات المتعلقة بالممارسات الفنية، والعلمية.

وفي دراسة قريش (١٩٨٧) حول الكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية بالضفة الغربية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الكفايات توافراً لدى مدير المدرسة الثانوية هي مجال الكفايات الادارية والكتابية ومجال الكفايات الانسانية والعلاقات-الشخصية. كما أظهرت الدراسة أن أقل المجالات التي يمتلكها مدير المدرسة هي المهارات المتعلقة بالكفايات الفنية والعلمية.

وفي دراسة حتامله (١٩٨٩) حول تصورات المشرفين والمعلمين وأولياء الأمور للمدير الفعال في المدارس الثانوية في الأردن، توصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر المجالات امتلاكاً لدى مدير المدرسة الثانوية هو المجال الإداري ثم الانساني ثم السلوكي وأدناها المجال العلمي ثم الفني.

وأجرى الدوجان (١٩٨٩) دراسة هدفت إلى بيان مهام الاشراف التربوي ومدى ممارستها من قبل المشرفين والمديرين وتألفت عينة الدراسة من (٣٠) مشرف و(١٠٣) مدير ومديرة. وخلصت نتائج درساته إلى تحديد (٤٣) مهمة اشرافية غطت جميع المجالات، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والتقويم، أما الممارسة الفعلية لمديري المدارس فغطت (٤٢) مهمة اشرافية بدرجة مقبولة ومهمة اشرافية فقط يمارسونها بدرجة غير مقبولة وكان من توصيات الباحث توصيف وظيفة مدير المدرسة واعداده وتأهيله وتدريبه على المهام الادارية والفنية التي سيقوم بها.

وأجرى الحوراني (١٩٩٣) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الممارسات الإشرافية الفنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية وتألفت عينة الدراسة من (٤٥) مديراً و(٥٥) مديرة و(٤٠) معلماً ومعلمة، وخلصت نتائج دراسته إلى أن مديري المدارس يمارسون جميع المجالات، التخطيط، المنهاج، والأساليب الاشرافية، والتعاون مع المجتمع المحلي، وطرق وأساليب التدريس، المعلم، النمو المهني، الطلاب، التقويم، بدرجة مقبولة.

ومن خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتضح مدى الاهتمام الذي حظي به دور مدير المدرسة من قبل العديد من الباحثين. حيث تناولته الدراسات من كافة جوانبه، دوره ومهامه والأعمال التي يقوم بها وصفاته وكفاياته ومهاراته.

وسعت الدراسات لتحسين الفعاليات التعليمية وظروف المعلم والاهتمام بحاجاته وقيمه ومشاعره وتطلعاته ونموه المهني والعلمي وخلق علاقات إنسانية داخل المدرسة والاهتمام بأحوالها التربوية. وتشير بعض الدراسات إلى أن عدداً من المعلمين لا يرضون عن الممارسات لمديري المدارس. كما تشير نتائج الدراسات إلى رغبة المعلمين في أن يمارس مدير المدرسة دوره في تحسين الفعاليات التعليمية.

ولقد أظهرت عدد من الدراسات العربية والأجنبية تركيز مديري المدارس على المهام والأعمال الإدارية الروتينية على حساب مهامهم الفنية وممارساتهم التطويرية والتحسينية للبرنامج التعليمي. كما دلت العديد من الدراسات على قصور ما يمتلكه مدير المدرسة من مهارات وكفايات في الجوانب العلمية والفنية والتي كان لها الأثر على دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية. من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الحقيقي لمدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية من خلال رأي المعلم لكونه أكثر الناس إحساساً بهذا الدور.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## الفصل الثامن

### الطريقة والإجراءات

- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- متغيرات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجة الإحصائية

## الفصل الثامن

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمجتمع الدراسة، وعينتها، والأدوات المستخدمة في الدراسة، كما يتناول الإجراءات والطرق الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المباحث التعليمية المختلفة في المدارس الحكومية الثانوية التابعين لمديرية التربية والتعليم للواء الكورة للعام الدراسي ١٩٩٤/١٩٩٥م. وقد بلغ عددهم (٦٣١) معلماً ومعلمة موزعين على إحدى وعشرين مدرسة ثانوية منهم (٢٢٣) معلماً موزعين على (٩) مدارس ذكور و(٤٠٨) معلمات موزعة على (١٢) مدرسة إناث.

ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات على المدارس الثانوية المختلفة التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الكورة.

## جدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الكورة\*

الرقم	مدارس الذكور	عدد المعلمين	الرقم	مدارس الإناث	عدد المعلمات	المجموع الكلي
١	دير ابي سعيد الثانوية للبنين.	٢٣	١	دير ابي سعيد الثانوية للبنات	٤٧	
٢	تبنه الثانوية للبنين	٢٧	٢	تبنه الثانوية المختلطة	٣٣	
٣	جنين الصفا الثانوية للبنين	٢٣	٣	جنين الصفا الثانوية للبنين	١٩	
٤	سموع الثانوية للبنين	١٩	٤	سموع الثانوية للبنات	٣٧	
٥	زمال الثانوية للبنين	٢٧	٥	زمال الثانوية للبنات	٢٢	
٦	جديتا الثانوية للبنين	٣٥	٦	جديتا الثانوية للبنات	٤٢	
٧	كفرعوان الثانوية للبنين	٢٠	٧	كفرعوان الثانوية للبنات	٣٦	
٨	الأشرفية الثانوية للبنين	١٦	٨	الأشرفية الثانوية المختلطة	٤٦	
٩	كفر الماء الثانوية للبنين	٣٣	٩	كفر الماء الثانوية للبنات	٤١	
			١٠	كفر أبيل الثانوية للبنات	٣٠	
			١١	بيت إيدس الثانوية للبنات	٣٠	
			١٢	كفر راكب الثانوية المختلطة	٢٥	
	المجموع	٢٢٣			٤٠٨	٦٣١

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلما ومعلمة من معلمي جميع المباحث التعليمية في كافة المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الكورة بنسبة (٣٢٪) من مجتمع الدراسة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

\* تم الحصول على هذه الإحصائيات من قبل قسم التخطيط والاحصاء في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة للعام الدراسي ١٩٩٥/٩٤ م.

فالجداول رقم (٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات على المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الكورة.

### جدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الكورة

الرقم	مدارس الذكور	عدد المعلمين	الرقم	مدارس الاناث	عدد المعلمات	المجموع الكلي
١	دير ابي سعيد الثانوية للبنين.	٨	١	دير ابي سعيد الثانوية للبنات	١٥	
٢	تبنة الثانوية للبنين	١٠	٢	تبنة الثانوية المختلطة	١٠	
٣	جنين الصفا الثانوية للبنين	٨	٣	جنين الصفا الثانوية للبنين	٦	
٤	سموع الثانوية للبنين	٧	٤	سموع الثانوية للبنات	١٢	
٥	زمال الثانوية للبنين	٩	٥	زمال الثانوية للبنات	٧	
٦	جديتا الثانوية للبنين	١٣	٦	جديتا الثانوية للبنات	١٢	
٧	كفرعوان الثانوية للبنين	٧	٧	كفرعوان الثانوية للبنات	٧	
٨	الأشرفية الثانوية للبنين	٦	٨	الأشرفية الثانوية المختلطة	١٢	
٩	كفر الماء الثانوية للبنين	١٢	٩	كفر الماء الثانوية للبنات	١١	
			١٠	كفر أبيل الثانوية للبنات	١٠	
			١١	بيت إيدس الثانوية للبنات	١٠	
			١٢	كفر ركب الثانوية المختلطة	٨	
	المجموع	٨٠			١٢٠	٢٠٠

أما توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها فيظهرها الجدول رقم (٢).



### جدول رقم (٣)

أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل

المجموع	الخبرة		المؤهل		الجنس
	طويلة عشر سنوات فأكثر	قصيرة أقل من عشر سنوات	بكالوريوس فأكثر	دبلوم كلية مجتمع	
٨٠	٤٨	٣٢	٦٠	٢٠	ذكر
١٢٠	٣٥	٨٥	٦٤	٥٦	انثى
٢٠٠	٨٣	١١٧	١٢٤	٧٦	المجموع

### أداة الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته أداة بحث رئيسية هي استبانة دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية، اعدّها وطورها الباحث اعتماداً على دراسة الأدبيات النظرية المتعلقة بالمهام والادوار التي يقوم بها مدير المدرسة، وعلى البحوث والدراسات السابقة وما ورد في البلاغات والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، كدليل الادارة التعليمية (١٩٨١) ودليل الاشراف التربوي (١٩٨٣). وقانون التربية والتعليم رقم ٣ لسنة ١٩٩٤م. كما اطلع الباحث على رسائل الماجستير والدكتوراه في جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية. وكذلك من خلال استطلاع آراء بعض المسؤولين والمعنيين في العملية التربوية في مجالات عمل مدير المدرسة ومهامه وكذلك الاستفادة من آراء المحكمين والمختصين التربويين. اشتملت الاستبانة على (٦٠) فقرة وأعطى لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً وفق سلم ليكورت الخماسي لتقدير درجة أهمية الفقرة. (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتمثل رقمياً على الترتيب (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وغطت هذه الفقرات سبعة مجالات من مجالات دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية. (انظر الملحق رقم ١)، والجدول رقم (٤) يوضح توزيع الفقرات على المجالات السبعة.

جدول رقم (٤)

توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة

الرقم	المجال	الفقرات	المجموع
١	التخطيط	٢، ٧، ١١، ١٦، ١٩، ٢٦، ٣٥، ٤٣، ٥١، ٥٨	١٠
٢	الانشطة والوسائل التعليمية	٤، ٩، ١٧، ٢٤، ٣٣، ٤١، ٤٩، ٥٣، ٦٠	٩
٣	المنهاج والكتاب المدرسي	٥، ١٤، ٢٣، ٣٠، ٣٩، ٤٧، ٥٥	٧
٤	التقويم	٨، ٢٠، ٢٥، ٣١، ٣٤، ٤٤، ٥٧	٧
٥	النمو المهني	٣، ١٣، ١٥، ٢٢، ٢٩، ٣٢، ٣٨، ٤٢، ٤٨، ٥٩	١٠
٦	النمو العلمي	١٠، ١٨، ٢٧، ٣٦، ٤٠، ٤٦، ٥٠، ٥٤	٨
٧	العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي	١، ٦، ١٢، ٢١، ٢٨، ٣٧، ٤٥، ٥٢، ٥٦	٩
٦٠	مجموع الفقرات		٦٠

صدق الاداة:

تمّ التحقق من صدق الاداة بعرض فقرات الاستبانة والتي تكونت من (٨٢) فقرة على مجموعة من المحكمين تألفت من (١٨) محكماً من المختصين وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ووزارة التربية والتعليم، وبناء على ملاحظات المحكمين تمّ تعديل صياغة بعض فقرات من حيث البناء واللغة، كما حذفت بعض الفقرات بحيث أصبح مجموع فقرات الاستبانة (٦٠) فقرة بدلاً من (٨٢) فقرة.

وللتحقق من ثبات الاداة قام الباحث بحساب معاملات الثبات لهذه الاستبانة بتطبيقها على عينة مكونة من (٥٠) معلماً ومعلمة (من خارج عينة الدراسة)، عن طريق الاختبار، واعادة الاختبار، وبفارق ثلاثة اسابيع بين التطبيق الأول والثاني، وبهدف استخراج معامل الارتباط بين أداء أفراد العينة في التطبيق الأول وادائها في التطبيق الثاني، تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون فبلغ (٠,٩٨) للاستبانة بجميع مجالاتها، كما تمّ حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ-الفا، فبلغت قيمة الثبات محسوباً على اساس الدرجة الكلية فكانت (٠,٩٧).

ويوضح الجدول رقم (٥) معاملات الثبات للمجالات السبعة التي تتعلق بدور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية في المدارس الثانوية في لواء الكورة. وتعد هذه القيم كافية ومقبولة للتحقق من ثبات الاداة.

#### جدول رقم (٥)

قيم معاملات الثبات للمجالات السبعة التي تتعلق بالممارسات لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية بطريقة كرونباخ-الفا

رقم المجال	المجالات	قيمة معامل الثبات
١	التخطيط	٠,٩٦
٢	الانشطة والوسائل التعليمية	٠,٩٦
٣	المنهاج والكتاب المدرسي	٠,٩٦
٤	التقويم	٠,٩٦
٥	النمو المهني	٠,٩٦
٦	النمو العلمي	٠,٩٦
٧	العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي	٠,٩٧
	معامل الثبات للمقياس الكلي	٠,٩٧

## متغيرات الدراسة:

تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة وتشمل:

- الجنس وله مستويان:

١. ذكر

٢. انثى

- الخبرة ولها مستويان:

١. اقل من عشر سنوات

٢. عشر سنوات فأكثر

- المؤهل العلمي وله مستويان:

١. دبلوم كلية مجتمع

٢. بكالوريوس فأكثر

ثانياً: المتغير التابع ويشمل:

دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية: ويتمثل بتقديرات المعلمين والمعلمات على الاداة التي تحدد دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية في المدارس الثانوية في لواء الكورة.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات اداة القياس وتحديد عينة الدراسة قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (٢٠٠) معلماً ومعلمة. وذلك من خلال زيارته للمدارس ومقابلاته لأفراد عينة الدراسة وتوضيح التعليمات شفويماً اضافة للتعليمات المكتوبة على الاستبانة وطلب ابداء رأيهم في كل فقرة من

فقرات الاستبانة بغرض تحديد دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظرهم. وذلك بوضع اشارة (x) في المكان المناسب حسب السلم الخماسي لكل فقرة. وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٢٠٠) استبانة وهي تمثل جميع افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

### المعالجة الاحصائية:

- للإجابة عن اسئلة الدراسة، استخدم الباحث التقنيات الاحصائية التالية:
- للإجابة عن السؤال الأول من اسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية لكل مجال من مجالات الدراسة السبعة، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
  - للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة ومستوياتها وكذلك تم استخدام تحليل التباين الثلاثي وفق التصميم العاملي (٢×٢×٢) وذلك حسب متغيرات الدراسة، الجنس، الخبرة، المؤهل.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الأول  
ثانياً : النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثاني

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي اسفرت عنها الدراسة حول دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة الثانوية الحكومية. وبيان أثر كل من الجنس والخبرة والمؤهل في رأي المعلمين حول دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية، وتسهيلاً لعرض نتائج هذه الدراسة تمّ تصنيفها وفقاً لاسئلة الدراسة، وفيما يلي وصفاً لهذا النتائج الاحصائية.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية لكل مجال من مجالات الاستبانة والمتعلقة بدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج تلك التقديرات لاجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

## جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات لكل مجال من مجالات الاستبانة المتعلقة بدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي*
١	٧	العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي	٤
٢	٣	المنهاج والكتاب المدرسي	٣,٦١
٣	١	التخطيط	٣,٥٢
٤	٤	التقويم	٣,٤٦
٥	٥	النمو المهني	٣,٤٤
٦	٢	الأنشطة والوسائل التعليمية	٣,٣٠
٧	٦	النمو العلمي	٣,١١
المتوسط الحسابي لجميع المجالات			٣,٤٩

\* العلامة الكلية من (٥)

يتضح من الجدول رقم (٦) بأن المتوسطات الحسابية للمجالات السبعة، تراوحت ما بين (٤,٠) كحد أعلى للمجال السابع العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي و (٣,١١) كحد أدنى للمجال السادس (النمو العلمي) أما باقي المجالات ذوات الأرقام (٣,١,٤,٥,٢) فترتبت تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، وقد اعتبر الباحث أن المتوسط الحسابي من (٤-٥) عالٍ والمتوسط الحسابي من (٣-٣,٩٩) متوسط والمتوسط الحسابي من (٢-٢,٩٩) متدني، وكذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات على كل فقرة من فقرات الاستبانة وبمجالاتها السبعة، والمتعلقة بدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية كل على حدة، بناءً على التقديرات التي أدلى بها أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم.



## المجال الأول/ التخطيط

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال الأول المتعلقة بالتخطيط، ويوضح الجدول رقم (٧) تلك النتائج.

### جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات المجال الأول (التخطيط) مرتبة تنازلياً.

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المعدل
١	٨	يؤكد مدير المدرسة على أهمية التحضير اليومي.	٤,٧٣٢
٢	٩	يؤكد مدير المدرسة على مرافقة المذكرة اليومية للمعلم في الحصة الصفية.	٤,٣٠٠
٣	٥	يؤكد مدير المدرسة شمول الخطة الفصلية على المحتوى (الاهداف، الوسائل، الأساليب، الانشطة، زمن التنفيذ، التقييم).	٤,٠٨٠
٤	٧	يؤكد مدير المدرسة شمول الخطة اليومية على الأساليب الحديثة في التدريس وأبرز دور المعلم والطالب اثناء التنفيذ	٣,٩٠٥
٥	١٠	يؤكد مدير المدرسة على أن تكون خطة التدريس مرنة وقابلة للتطبيق	٣,٨٦٠
٦	٢	يوفر مدير المدرسة التسهيلات اللازمة التي تساعد على نجاح خطة التدريس	٣,٨٦٠
٧	٤	يشترك مدير المدرسة المعلمين ويحفزهم على التعاون لوضع خطط جماعية	٣,١٧٠
٨	٦	يساعدني مديرالمدرسة في وضع خطة التدريس اليومية	٢,٥١٣
٩	٢	يساعدني مدير المدرسة في صياغة الاهداف التعليمية في خطة التدريس اليومية	٢,٤٧٥
١٠	١	يساعدني مدير المدرسة في وضع خطة التدريس الفصلية	٢,٤٥٥
المتوسط العام			٣,٥٢

يلاحظ من الجدول رقم (٧) أن أهم ادوار مدير المدرسة الثانوية التي يمارسها في تحسين الفعاليات التعليمية في هذا المجال والتي حازت على الترتيب الأعلى في المتوسطات الحسابية، من وجهة نظر افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، هي

تلك الممثلة بالفقرات الثامنة والتاسعة والخامسة على التوالي:

- يؤكد مدير المدرسة على أهمية التحضير اليومي، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٧٣٢) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات وعلى أعلى متوسطات هذا المجال واعلى متوسطات فقرات الاداة.
- يؤكد مدير المدرسة على مرافقة المذكرة اليومية للمعلم في الحصة الصفية. فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٣٠٠).
- يؤكد مدير المدرسة شمول الخطة الفصلية على المحتوى (الأهداف، الوسائل، الأساليب، الانشطة، زمن التنفيذ، التقويم) إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٨٠).
- أمّا ادوار مدير المدرسة الثانوية التي لم تحظ باهتمام كبير، من وجهة نظر افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، فهي تلك الممثلة بالفقرات الأولى والثانية والسادسة على التوالي:
- يساعدني مدير المدرسة في وضع خطة التدريس الفصلية، إذ حصلت على أدنى متوسط حسابي لهذا المجال مقداره (٢,٤٥٥) من اجابات افراد عينة الدراسة، من المعلمين والمعلمات.
- يساعدني مدير المدرسة في صياغة الأهداف التعليمية في خطة التدريس اليومية، إذ حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٤٧٥) من اجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.
- يساعدني مدير المدرسة في وضع خطة التدريس اليومية، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٥١٣) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

#### المجال الثاني/ الأنشطة والوسائل التعليمية

تم استخراج المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن كل فقرة من فقرات المجال الثاني المتعلقة بالانشطة والوسائل التعليمية، ويوضح الجدول رقم (٨) تلك النتائج.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات المجال الثاني (الانشطة والوسائل التعليمية) مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المعدل
١	٣	يهيئ مدير المدرسة المرافق المدرسية للاستخدام الفعال (المكتبة، المختبر، الملاعب، المشاغل)	٤,٠٧
٢	٨	يساعدني مدير المدرسة في توزيع الطلاب على النشاطات حسب ميولهم وقدراتهم	٣,٨٢٥
٣	٩	يساعدني مدير المدرسة في تقديم برامج تعليمية مختلفة للطلاب عن طريق الاذاعة المدرسية، مجلات الحائط، النشرات	٣,٧٦٠
٤	٦	يحثني مدير المدرسة على متابعة البرامج الاذاعية والتلفازية ذات العلاقة بالمواد التي أدرسها	٣,٣٥٠
٥	٤	يساعدني مدير المدرسة في انتاج الوسائل التعليمية غير المتوفرة تبعاً لظروف وامكانيات المدرسة	٣,٣١٥
٦	٧	يشجعني مدير المدرسة على الاطلاع على ما جد في مجال الوسائل والاجهزة التعليمية	٣,٢٠١
٧	١	يساعدني مدير المدرسة في اختيار الانشطة والاساليب المناسبة التي تساعد على تحقيق الاهداف التعليمية	٢,٩٣٥
٨	٢	يوضح لي مدير المدرسة معنى النشاطات المرافقة للمنهاج ويزودني بأمثلة عليها	٢,٧٧٦
٩	٥	يدريني مدير المدرسة على استخدام الأجهزة والوسائل التعليمية	٢,٤٨٥
		المتوسط العام	٣,٣٠

يلاحظ من الجدول رقم (٨) أن أهم ادوار مدير المدرسة الثانوية التي يمارسها في تحسين الفعاليات التعليمية والتي حازت على الترتيب الأعلى في المتوسطات الحسابية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، هي تلك الممثلة بالفقرات الثالثة والثامنة والتاسعة:

- يهيء مدير المدرسة المرافق المدرسية للاستخدام الفعال (المكتبة، المختبر، الملاعب المشاغل)، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٤,٧) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.
- يساعدني مدير المدرسة في توزيع الطلاب على النشاطات حسب ميولهم وقدراتهم، وبلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٢٥) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.
- يساعدني مدير المدرسة في تقديم برامج تعليمية مختلفة للطلاب عن طريق الاذاعة المدرسية، مجلات الحائط، النشرات)، وحصلت على متوسط حسابي (٣,٧٦٠) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.
- أما ادوار مدير المدرسة الثانوية التي يمارسها في تحسين الفعاليات التعليمية ولم تحظ باهتمام كبير من وجهة نظر افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، فهي تلك الممثلة بالفقرات، الخامسة والثانية والأولى على التوالي:
- يدربني مدير المدرسة على استخدام الأجهزة والوسائل التعليمية، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢,٤٨٥) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات وهي ادنى متوسطات هذا المجال.
- يوضح لي مديرالمدرسة معنى النشاطات المرافقة للمنهاج ويزودني بأمثلة عليها، وحصلت على متوسط حسابي (٢,٧٧٦) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.
- يساعدني مدير المدرسة في اختيار الأنشطة والأساليب المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية، وبلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٣٥) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

#### المجال الثالث: المنهاج والكتاب المدرسي

تم استخراج المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من كل فقرة من فقرات المجال الثالث المتعلقة بالمنهاج والكتاب المدرسي، ويوضح الجدول رقم (٩) تلك النتائج.

## جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات المجال الثالث (المنهاج والكتاب المدرسي) مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	الفقرة
١	٤	يطلعني مدير المدرسة على التعديلات التي تطرأ على المنهاج والكتاب المدرسي	٣,٩٨٥
٢	١	يهيئ مدير المدرسة الظروف الملائمة لتطبيق المنهاج والكتاب المدرسي.	٣,٨٥٤
٣	٧	يوصل مدير المدرسة ملاحظاتي حول المنهاج وتصحيح الأخطاء التي ترد في الكتاب المدرسي للمعنيين	٣,٨٤٤
٤	٦	يؤكد مدير المدرسة على ربط المنهاج والكتاب المدرسي بواقع الحياة العملي	٣,٦٨٧
٥	٢	يؤكد مدير المدرسة على ربط المنهاج بأهداف التعليم	٣,٦٠١
٦	٥	يساعدني مدير المدرسة في استغلال البيئة لخدمة المنهاج والكتاب المدرسي.	٣,٣٧٤
٧	٣	يساعدني مدير المدرسة في تقييم المنهاج والكتاب المدرسي	٢,٩٣٤
		المتوسط العام	٣,٦١

يلاحظ من الجدول رقم (٩) أن أهم ادوار مدير المدرسة الثانوية التي يمارسها في مجال المنهاج والكتاب المدرسي التي حازت على الترتيب الأعلى في المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تلك الممثلة بالفقرات الرابعة والأولى والسابعة:

- يطلعني مدير المدرسة على التعديلات التي تطرأ على المنهاج والكتاب المدرسي، إذ حصلت على متوسط حسابي (٣,٩٨٥) من اجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

- يهيئ مدير المدرسة الظروف الملائمة لتطبيق المنهاج والكتاب المدرسي، وحصلت على متوسط حسابي (٣,٨٥٤) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

- يوصل مدير المدرسة ملاحظاتي حول المنهاج وتصحيح الازطاء التي ترد في الكتاب المدرسي للمعنيين، بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٤٤) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

أمأ أقل ادوار مدير المدرسة الثانوية التي يمارسها في تحسين الفعاليات التعليمية في هذا المجال من وجة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات فتلك الممثلة بالفقرة الثالثة وهي:

- يساعدني مدير المدرسة في تقييم المنهاج والكتاب المدرسي، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٣٤) وقد حصلت على ادنى متوسطات هذا المجال من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

#### المجال الرابع/التقويم

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة عن كل فقرة من فقرات المجال الرابع ويوضح الجدول رقم (١٠) تلك النتائج.

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات  
المجال الرابع (التقويم) مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المعدل
١	٤	يؤكد مدير المدرسة على أن تكون أسئلة الاختبارات واضحة وشاملة.	٤,٣٢٣
٢	٣	يؤكد مدير المدرسة على أن تكون أسئلة الاختبارات متنوعة لمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب	٤,١١٦
٣	٧	يناقشني مديرالمدرسة في اسباب رسوب الطلاب واتخاذ الطرق العلاجية لتحسين تحصيلهم	٣,٥٢٥
٤	٦	يساعدني مدير المدرسة في تفسير نتائج الاختبارات التي اعلمها والاستفادة منها في تحسين أدائي	٣,٣٨٤
٥	٢	يناقشني مدير المدرسة في مدى ملاءمة الاختبارات اليومية والفصلية التي أجريها لطلابي	٣,٠٤٥
٦	٥	يساعدني مدير المدرسة في تحديد واستخدام طرق التقويم المناسبة للكشف عن مستوى تحصيل الطلاب	٢,٩٧٥
٧	١	يساعدني مدير المدرسة في تحديد مواصفات الاختبار الجيد	٢,٨٢٣
المتوسط العام			٣,٤٦

يلاحظ من الجدول رقم (١٠) أن أهم ادوار مدير المدرسة الثانوية التي يمارسها  
في تحسين الفعاليات التعليمية في مجال التقويم والتي حازت على الترتيب الأعلى  
في المتوسطات الحسابية، من وجهة نظر افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات،  
تلك المتمثلة بالفقرات الرابعة والثالثة:

- يؤكد مدير المدرسة على أن تكون اسئلة الاختبارات واضحة وشاملة، إذ حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٣٢٣) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، وهي اعلى متوسطات هذا المجال.
- يؤكد مدير المدرسة على أن تكون اسئلة الاختبارات متنوعة لمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، فقد حازت على متوسط حسابي مقداره (٤,١١٦) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.
- أمّا أقل ادوار مدير المدرسة الثانوية أهمية في هذا المجال، والتي حازت على أقل المتوسطات الحسابية فتلك المتمثلة بالفقرات الأولى والخامسة:
- يساعدني مدير المدرسة في تحديد مواصفات الاختبار الجيد، إذا حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٨٢٣) وهي ادنى متوسطات هذا المجال من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.
- يساعدني مدير المدرسة في تحديد واستخدام طرق التقييم المناسبة للكشف عن مستوى تحصيل الطلاب فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٩٧٥) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

#### المجال الخامس: النمو المهني

تم استخراج المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن كل فقرة من فقرات المجال الخامس المتعلقة بالنمو المهني، ويوضح الجدول رقم (١١) تلك النتائج.



جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات المجال الخامس (النمو المهني) مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المعدل
١	١	ينظم مدير المدرسة برنامجاً اشرافياً لزيارة المعلمين في الصفوف للتعرف على مستوى ادائهم	٣,٨٨٥
٢	٨	يساعدني مدير المدرسة في معالجة مشكلات الطلاب السلوكية	٣,٨٢٨
٣	٦	يساعدني مدير المدرسة بعد زيارته الصفية في الكشف عن مواطن الضعف والقوة في قدراتي	٣,٧٠٠
٤	٧	يهتم مدير المدرسة بعملية ويثني عليّ ممّا يشجعني على الاهتمام بمهنتي والانتماء لها	٣,٦٨٢
٥	٩	يساعدني مدير المدرسة في وضع وتنفيذ الخطة العلاجية للطلاب ذوي التحصيل المتدني	٣,٥٨٠
٦	٢	يشجعني مدير المدرس على تجريب طرق واساليب تدريس مختلفة لتحسين ادائي	٣,٤١٥
٧	٤	يساعدني مدير المدرسة لمعرفة خصائص الطلاب جسدياً ونفسياً واجتماعياً لمراعاتها اثناء التعليم	٣,١٩٠
٨	١٠	يساعدني مدير المدرسة في وضع وتنفيذ خطة تعليمية للطلاب المتفوقين	٣,١٧٠
٩	٥	يساعدني مدير المدرسة على اكتساب مهارات التفاعل الصفّي (كيفية توجيه الاسئلة، المشاركة الفعالة).	٣,٠٤٥
١٠	٣	ينظم مدير المدرسة برنامجاً لتبادل الزيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات	٢,٨٨٤
المتوسط العام			٣,٤٤

يلاحظ من الجدول رقم (١١) أن أهم ادوار مدير المدرسة الثانوية التي يمارسها في تحسين الفعاليات التعليمية في مجال النمو المهني والتي حازت على الترتيب الأعلى في المتوسطات الحسابية، من وجهة نظر افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، تلك المتضمنة في الفقرات الأولى والثامنة والسادسة:

- ينظم مدير المدرسة برنامجاً اشرافياً لزيارة المعلمين في الصفوف للتعرف على مستوى ادائهم. إذ حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٨٥) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، وهي اعلى متوسطات هذا المجال.

- يساعدني مدير المدرسة في معالجة مشكلات الطلاب السلوكية، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٢٨) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

- يساعدني مديراالمدرسة بعد زيارته الصفية في الكشف عن مواطن الضعف والقوة في قدراتي، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٧٠٠) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

أما أقل ادوار مدير المدرسة الثانوية اهمية في هذا المجال، والتي حازت على أقل المتوسطات الحسابية فتلك المتمثلة بالفقرة الثالثة وهي:

- ينظم مدير المدرسة برنامجاً لتبادل الزيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات، إذ حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٨٨٤) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

#### المجال السادس: النمو العلمي

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن كل فقرة من فقرات المجال السادس المتعلقة بالنمو العلمي ويوضح الجدول رقم (١٢) تلك النتائج.

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات المجال السادس (النمو العلمي) مرتبة تنازلياً

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المعدل
١	٧	يقدّر مدير المدرسة جهود المعلمين التي تتسم بالابداع والابتكار	٤,١٦٠
٢	٦	يوصي مدير المدرسة بالحاقى بالدورات التي احتاج اليها لتحسين ادائي	٣,٩٧٥
٣	٨	يساعدني مدير المدرسة بتصويب اخطائي التعليمية بهدوء واتزان	٣,٤٤٥
٤	٥	يشجعني مدير المدرسة على النمو العلمي بمتابعة دراستي الاكاديمية	٣,٢٢١
٥	٣	يزودني مدير المدرسة بالمراجع والنشرات والكتب التي تختص بمادتي التي ادرسها ويشجعني لمطالعتها	٢,٨٠٥
٦	١	يزودني مدير المدرسة بالمعرفة والمعلومات المناسبة في مجال تخصصي.	٢,٤٨٧
٧	٢	يساعدني مدير المدرسة في كتابة البحوث والتقارير في مجال تخصصي	٢,٤٤٠
٨	٤	يزودني مدير المدرسة بالكتب والمراجع في علم النفس واصول التدريس	٢,٤٢٧
		المتوسط العام	٣,١١

يلاحظ من الجدول رقم (١٢) ان أهم الادوار لمدير المدرسة الثانوية التي يمارسها في تحسين الفعاليات التعليمية في مجال النمو العلمي، من وجهة نظر افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، التي حازت على الترتيب الأعلى في المتوسطات الحسابية هي تلك المتمثلة بالفقرات السابعة والسادسة:

- يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين التي تتسم بالابداع والابتكار. فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,١٦٠) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.
- يوصي مدير المدرسة بالحاقى بالدورات التي احتاج اليها لتحسين ادائي، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٩٧٥) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

أما أقل ادوار مدير المدرسة الثانوية اهمية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في هذا المجال، فتلك الممثلة بالفقرات الرابعة والثانية والأولى والثالثة:

- يزودني مدير المدرسة بالكتب والمراجع في علم النفس واصول التدريس، فقد حصلت على متوسط حسابي (٢,٤٢٧) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في هذا المجال وهو ادنى متوسط لفقرات هذا المجال وادنى متوسطات الاداة.
- يساعدني مدير المدرسة في كتابة البحوث والتقارير في مجال تخصصي، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٤٤٠) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في هذا المجال.
- يزودني مدير المدرسة بالمعرفة والمعلومات المناسبة في مجال تخصصي، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٤٨٧) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.
- يزودني مدير المدرسة بالمراجع والنشرات والكتب التي تختص بمادتي التي أدرسها ويشجعني لمطالعتها. فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٨٠٥) من إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

#### المجال السابع: مجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات المجال السابع والمتعلقة بالعلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي. ويوضح الجدول رقم (١٣) تلك النتائج.

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات  
المجال السابع (مجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي) مرتبة تنازلياً

المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
٤,٤٤٩	يشارك مدير المدرسة المعلمين في جميع مناسباتهم	٧	١
٤,٢٥٤	يؤكد مدير المدرسة على احترام عادات وتقاليد المجتمع	٢	٢
٤,١٦٠	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين وفقاً لمبدأ المساواة بين الجميع	١	٣
٤,١٢٥	يؤكد مدير المدرسة على أهمية تنمية الاتجاهات الايجابية عند الطلاب.	٨	٤
٤,٠٩٥	يحترم مدير المدرسة مشاعري ويقدر عملي ويشعرنني بأهمية انجازي	٣	٥
٣,٨٦٠	يتفاعل مديرالمدرسة مع المجتمع المحلي بدعوة المسؤولين من القطاع العام والخاص لالقاء محاضرات (توعية مرورية، صحة مدرسية، دفاع مدني)	٦	٦
٣,٨٥٩	يساعدني مدير المدرسة في حل الخلاف الذي يحدث بيني وبين الزملاء والطلاب والاهالي	٥	٧
٣,٦٧٥	يعمل مدير المدرسة على توثيق علاقاتي بالمجتمع المحلي من خلال النشاطات المدرسية	٤	٨
٣,٣٩٥	يهيء مدير المدرسة الظروف لزيارةالطلاب للمؤسسات الموجودة في البيئة	٩	٩
٤,٠	المتوسط العام		

يلاحظ من الجدول رقم (١٣) أنّ أهم ادوار مدير المدرسة الثانوية التي يمارسها  
في تحسين الفعاليات التعليمية في مجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي، من  
وجهة نظر افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات تلك المثلة بالفقرات السابعة  
والثانية والأولى والثامنة والثالثة والتي حصلت على متوسطات حسابية عالية  
وهي:

- يشارك مدير المدرسة المعلمين في جميع مناسباتهم، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٤٤٩) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات إذ حصلت على أعلى متوسط لهذا المجال.
  - يؤكد مدير المدرسة على احترام عادات وتقاليد المجتمع، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٢٥٤) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.
  - يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين وفقاً لمبدأ المساواة بين الجميع، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,١٦٠) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.
  - يؤكد مدير المدرسة على أهمية تنمية الاتجاهات الايجابية عندالطلاب، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,١٢٥) من اجابات افرادعينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.
  - يحترم مديرالمدرسة مشاعري ويقدر عملي ويشعرني بأهمية انجازي، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٩٥) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.
- أمّا أقلّ ادوار مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية في هذا المجال، من وجهة نظر افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات فتلك الممثلة بالفقرة التاسعة وهي: (يهيئ مدير المدرسة الظروف لزيارات الطلاب للمؤسسات الموجودة في البيئة)، إذ حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٣٩٥) من اجابات افراد عينة الدراسة، من المعلمين والمعلمات وقد حصلت على أدنى متوسط حسابي لهذا المجال.
- وأما الفقرة الرابعة (يعمل مدير المدرسة على توثيق علاقاتي بالمجتمع المحلي من خلال النشاطات المدرسية) فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٦٧٥) من اجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات. ويلاحظ على فقرات هذا المجال أنها ذات مستويين عالٍ ومتوسط ولا توجد فقرات متدنية.

## النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو:

هل تختلف آراء المعلمين حول دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف جنسهم وخبرتهم ومؤهلاتهم؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة بمجالاتها السبعة المتعلقة بدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، المؤهل) ويبين الجدول رقم (١٤) نتائج تلك التقديرات لاجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

### جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات عن فقرات الاستبانة المتعلقة بدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية تبعاً لمتغيرات الدراسة ومستوياتها

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط*
الجنس	ذكر	٨٠	٣,٥٥
	انثى	١٢٠	٣,٤٧
الخبرة	قصيرة اقل من عشرسنوات	١١٧	٣,٤٢
	طويلة عشر سنوات فاكثر	٨٣	٣,٦٣
المؤهل	دبلوم كلية مجتمع	٧٦	٣,٧٤
	بكالوريوس فاكثر	١٢٤	٣,٣٨

\* العلامة الكلية من (٥)

يتضح من الجدول رقم (١٤) أنه لا توجد فروق في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغيرات الدراسة الجنس والخبرة، فالمتوسطات الحسابية لمتغيرات الجنس متقاربة إذ

بلغت المستويات الذكور حوالي (٣,٥٥) والمستوى الاناث حوالي (٣,٤٧). أما بالنسبة لمتغير الخبرة إذ بلغت المتوسطات الحسابية لمستوى أقل من عشر سنوات حوالي (٣,٤٢) ومستوى عشر سنوات فأكثر حوالي (٣,٦٣) أما بالنسبة لمتغير المؤهل فهناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح دبلوم كليات المجتمع إذ بلغت المتوسطات الحسابية لمستوى دبلوم كلية المجتمع حوالي (٣,٧٤) ومستوى بكالوريوس فأكثر حوالي (٣,٢٨).

كذلك استخدم الباحث تحليل التباين الثلاثي وفق التصميم العاملي (٢×٢×٢) وذلك لمعرفة الفروق بين تلك المتوسطات لاجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم لنواء الكورة، ويبين الجدول رقم (١٥) نتائج هذه الاجابات تبعاً لمتغيرات الدراسة.

#### جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل التباين لمتغيرات الدراسة حول دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف* الدالة	قيمة ف
الجنس	١٥١٤,٩٨٤	١	١٥١٤,٩٨٤	٠,٧٩٥	٠,٣٧٤
الخبرة	١٢١٧,٨٩٦	١	١٢١٧,٨٩٦	٠,٦٣٩	٠,٤٢٥
المؤهل	١٤٨١٠,٠٦٧	١	١٤٨١٠,٠٦٧	٧,٧٧١	٠,٠٠٦
الخطأ	٣٧٣٥٠٥,٤٤	١٩٦	١٩٠٥,٦٤٠		
المجموع	٣٩١٠٤٨,٣٩	١٩٩	١٩٦٥,٠٦٧		

\* عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥).



وبالنظر الى الجدول رقم (١٥) يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية تعزى إلى أي من عامل الجنس أو الخبرة. أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) تعزى للمؤهل العلمي ولصالح دبلوم كليات المجتمع.

© Arabic Digital Library-Yarmouk University

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الأول.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الثاني

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء أسئلة الدراسة التي هدفت إلى تحديد دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة الثانوية الحكومية، وأثر كل من الجنس والخبرة والمؤهل في رأي المعلمين حول دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية وقد اشتملت الدراسة على سؤالين رئيسيين هما:

السؤال الأول: ما دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون؟

السؤال الثاني: هل تختلف آراء المعلمين حول دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف جنسهم وخبرتهم ومؤهلاتهم؟

كما يتضمن هذا الفصل التوصيات التي يقترحها الباحث في ضوء النتائج.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون؟

أظهرت نتائج الدراسة أن الوسط الحسابي لاداء المعلمين على مقياس دور مدير المدرسة الثانوية بلغ (٣,٤٩). وهذا الوسط يمثل رأي المعلمين في دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية، وهذا وسط متوسط. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الدوجان (١٩٨٩)، ودراسة الحوراني (١٩٩٣) واللذان أظهرتا أن

ممارسة مديري المدارس للمهام الإشرافية الفنية مقبولة. وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بالفعاليات التعليمية لأنه يعتبر نفسه مسؤولاً ومطلوباً منه أن يقوم بهذا الدور، كما يعتقد الباحث أن ذلك يعود إلى التعاون المتبادل بين المديرين والمعلمين لتحسين وتطوير العملية التربوية، وقد يرجع إلى دور وزارة التربية والتعليم في برامج التطوير التربوي لتأهيل القيادات الإدارية من مديري المدارس لرفع مستوى أدائهم واطلاعهم على أحدث الأساليب والوسائل التعليمية وتدريب المعلمين في برامج التطوير التربوي بكافة تخصصاتهم.

وقد يعزى ذلك لضيق مساحة اللواء وسهولة الاتصال بين كل من المديرين والمعلمين ومسؤولي مديرية التربية والتعليم من إداريين وفنيين وخاصة قسم الإشراف التربوي.

وقد دلت النتائج على أن أكثر الفعاليات ممارسة اتصفت بالطابع الإداري بينما الفعاليات الأقل ممارسة اتصفت بالطابع الفني وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الحاوي (١٩٨٩) والدوجان (١٩٨٩) والفواعرة (١٩٩٠) و(Howell, 1981) وتختلف مع الحوراني (١٩٩٣).

ويرى الباحث أن اهتمام مديري المدارس بالجانب الإداري أكثر من الجانب الفني قد يعود سبب ذلك لإملاكه الكفايات الإدارية أكثر من الفنية والتي تحتاج إلى دقة وتأهيل ومعرفة وتخصص. وربما يرجع ذلك لكثرة الأعمال التي يطالب بها مدير المدرسة مما يعيق متابعته للأمور الفنية و ربما يرجع اهتمام مدير المدرسة بالجانب الإداري على حساب الجانب الفني لأنه يمكن ملاحظته من الزائر العادي بينما الفني يصعب ملاحظته إلا من قبل ذوي الاختصاص في التعليم.

وقد أظهرت النتائج أن ستة مجالات حصلت على متوسطات حسابية أكثر من (٣) أي أنها تمثل درجة متوسطة من الممارسة لدور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المعلمين. بينما حصل مجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي على المرتبة الأولى إذ نال أعلى المتوسطات الحسابية ومقداره (٤) ويقابل درجة عالية من الممارسة.

وجاء في المرتبة الثانية مجال المنهاج والكتاب المدرسي إذ حصل على متوسط حسابي مقداره (٣, ٦١).

وجاء في المرتبة الثالثة مجال التخطيط وحصل على متوسط حسابي مقداره (٣, ٥٢).

وجاء في المرتبة الرابعة مجال التقويم وحصل على متوسط حسابي مقداره (٣, ٤٦).

وجاء في المرتبة الخامسة مجال النمو المهني إذ حصل على متوسط حسابي مقداره (٣, ٤٤).

وجاء في المرتبة السادسة مجال الأنشطة والوسائل التعليمية إذ حصل على متوسط حسابي مقداره (٣, ٣٠).

وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة مجال النمو العلمي إذ حصل على أقل المتوسطات الحسابية ومقداره (٣, ١١).

وفيما يلي مناقشة النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة كل على حدة:

#### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التخطيط:

يتكون هذا المجال من (١٠) فقرات، تصف كل منها دوراً من أدوار مدير المدرسة الثانوية الذي يمارسه في تحسين الفعاليات التعليمية المتعلقة بالتخطيط، ومن دراسة النتائج الخاصة بهذا المجال (انظر الجدول رقم (٧)) تبين أن أهم الفقرات التي نالت اهتماماً كبيراً من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية والتي حصلت على متوسطات حسابية يقابلها درجة عالية من الممارسة هي:

- يؤكد مدير المدرسة على أهمية التحضير اليومي، إذ حصلت على أعلى متوسط حسابي لهذا المجال ولكل فقرات الأداة مقداره (٤, ٧٣٢).
- يؤكد مدير المدرسة على مرافقة المذكرة اليومية للمعلم في الحصة الصفية، إذ حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤, ٣٠٠).

- يؤكد مدير المدرسة شمول الخطة الفصلية على المحتوي (الأهداف، الوسائل، الأساليب الأنشطة، زمن التنفيذ، التقويم)، وقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤٠,٨٠).

وقد يعزى ذلك إلى المتابعة الحثيثة من قبل المديرين والمشرفين التربويين وجميع مستويات الإدارة التعليمية للتخطيط ولدورات تدريب التأهيل والتطوير التربوي والتي ركزت على التخطيط لكل من المديرين والمعلمين.

أما الفقرات (٧، ١٠، ٣، ٤) فقد حصلت على متوسطات يقابلها درجة متوسطة من الممارسة وهذه المتوسطات مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية تنازلياً (٣,٩٠٥، ٣,٨٦٠، ٣,٨٦٠، ٣,١٧٠).

أما الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية تقابلها درجة متدنية من الممارسة لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هي الأولى والثانية والسادسة:

- يساعدني مدير المدرسة في وضع خطة التدريس الفصلية فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي لهذا المجال بمقدار (٢,٤٥٥).

- يساعدني مدير المدرسة في صياغة الأهداف التعليمية في خطة التدريس اليومية. فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٤٧٥).

- يساعدني مدير المدرسة في وضع خطة التدريس اليومية إذ حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٥١٣).

وقد يعزى ذلك إلى قلة خبرة المديرين بالتخطيط بشكل عام وعدم اطلاعهم ومعرفتهم بالتخطيط لكافة المواد التعليمية والتي تحتاج إلى معرفة وتخصص فني.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة قسم الإشراف التربوي (١٩٧٩) التي أشارت إلى أن التخطيط مجال أساسي لدور مدير المدرسة، كما وتتنفق مع كل من دراسة عالية (١٩٨٦) والتي أشارت إلى قلة اهتمام المديرين بمناقشة الأهداف التعليمية، ودراسة الحوراني (١٩٩٣) التي أشارت إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون هذا المجال بدرجة مقبولة كما يراه المعلمون.

وقد اختلفت نتائج الدراسة لهذا المجال مع نتائج دراستي كل من الطوباسي (١٩٨٠) التي أظهرت أن ممارسات مديري المدارس في الأردن لمجال التخطيط هي أقل الممارسات من وجهة نظر المعلمين لمديريهم، ودراسة تيم (١٩٨٤) والتي أظهرت أن مدير المدرسة يساعد المعلمين في إعداد الخطة اليومية والسنوية حيث احتلت المرتبة الثانية من وجهة نظر المعلمين لمديريهم بينما كانت آخر فقرات المجال في الممارسة لهذه الدراسة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الأنشطة والوسائل التعليمية:

يتكون هذا المجال من (٩) فقرات، تصف كل منها دوراً من أدوار مدير المدرسة الثانوية الذي يمارسه في تحسين الفعاليات التعليمية المتعلقة بالأنشطة والوسائل التعليمية، ومن دراسة النتائج الخاصة بهذا المجال (انظر الجدول رقم (٨)) يتبين أن أهم الفقرات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الفقرة الثالثة وهي:

- يهيئ مدير المدرسة المرافق المدرسية للإستخدام الفعال (المكتبة، المختبر، الملاعب، المشاغل) فقد حازت على أعلى متوسط حسابي لهذا المجال ومقداره (٤٠,٧٠). ويقابله درجة عالية من ممارسة مدير المدرسة لدوره.

وقد يعزى ذلك لسهولة إعداد المرافق المدرسية المتوفرة وتهيئة الظروف لتنفيذ الفعاليات المختلفة. كما قد يعزى ذلك لأن الجانب الإداري لا يحتاج لمعرفة فنية من مدير المدرسة فيكلف المختصين للتنسيق وإعداد المرافق للإستخدام الفعال.

أما الفقرات (٨، ٩، ٦، ٤، ٧) فقد حصلت على متوسطات حسابية يقابلها درجة متوسطة من ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون. وقد رتبت تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية وهي (٣,٨٢٥)، (٣,٧٦٠)، (٣,٣٥٠)، (٣,٣١٥)، (٣,٢٠١).

وأما الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية يقابلها درجة متدنية من ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في تحسين الفعاليات فهي الخامسة والثانية والأولى:

- يدريني مدير المدرسة على استخدام الأجهزة والوسائل التعليمية، فقد حصلت على أدنى متوسط حساب لهذا المجال ومقداره (٢, ٤٨٥).
- يوضح مدير المدرسة معنى النشاطات المرافقة للمنهاج ويزودني بأمثلة عليها. فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢, ٧٧٦).
- يساعدني مدير المدرسة في اختيار الأنشطة والأساليب المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢, ٩٣٥).

وقد يعزى ذلك إلى أن الوسائل التعليمية أصبحت هدفاً لإقامة المعارض واطلاع المعنيين عليها وليست وسيلة لتحسين عملية التعليم فالإستخدام الفعلي للوسائل التعليمية لم يرق إلى درجة عالية من النجاح كما أن مدير المدرسة تنقصه المعرفة الفنية للوسائل والأجهزة التعليمية الحديثة فهو بحاجة إلى دورات للتدرب عليها.

وقد يعزى ذلك لعدم وجود منهاج للنشاطات المرافقة لذا يتفاوت تنفيذها حسب قدرة ومعرفة مدير المدرسة والمعلمين على تخطيط وتنفيذ النشاطات المدرسية وقناعتهم بها. وقد يعزى لعدم توفر الإمكانيات والمرافق لتنفيذ النشاطات المختلفة.

اتفقت نتائج هذا المجال مع بعض نتائج دراسة تيم (١٩٨٤) في فقرة يدرّب مدير المدرسة المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية فقد احتلت مرتبة متأخرة، وقد احتلت أدنى مرتبة في هذه الدراسة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة تيم (١٩٨٤) في فقرة (يوجه مدير المدرسة المعلمين إلى متابعة البرامج الإذاعية والتلفازية ذات العلاقة بالمواد التي يعلمونها)، والتي كانت من أقل الممارسات لمدير المدرسة توافراً بينما توصلت هذه الدراسة إلا أن مدير المدرسة يمارسها بدرجة متوسطة.



## مناقشة النتائج المتعلقة بمجال المنهاج والكتاب المدرسي.

يتكون هذا المجال من (٧) فقرات تصف كل منها دوراً من أدوار مدير المدرسة الثانوية الذي يمارسه في تحسين الفعاليات التعليمية المتعلقة بمجال المنهاج والكتاب المدرسي.

ومن دراسة النتائج الخاصة بهذا المجال (انظر الجدول رقم (٩)) تبين أن الفقرات (٤، ١، ٧، ٦، ٢، ٥) قد حصلت على متوسطات حسابية تقابل درجة متوسطة من ممارسة مدير المدرسة لدوره في تحسين الفعاليات التعليمية.

أما أعلى فقرات هذا المجال فكانت الرابعة والأولى والسابعة وجميعها حصلت على متوسطات بدرجة متوسطة:

- يطلعني مدير المدرسة على التعديلات التي تطرأ على المنهاج والكتاب المدرسي فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي لهذا المجال ومقداره (٣,٩٨٥).
- يهيئ مدير المدرسة الظروف الملائمة لتطبيق المنهاج والكتاب المدرسي فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٥٤).
- يوصل مدير المدرسة ملاحظاتي حول المنهاج وتصحيح الأخطاء التي ترد في الكتاب المدرسي للمعنيين وقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٤٤).  
وأما الفقرات (٦، ٢، ٥) فقد حصلت على متوسطات حسابية على الترتيب (٣,٦٨٧، ٣,٦٠١، ٣,٣٧٤). وقد يعزى ذلك إلى الإهتمام الكبير من قبل وزارة التربية والتعليم بالمنهاج والكتب المدرسية ومتابعتها عن طريق مديريات التربية والتعليم حول ما قطع من المنهاج وإبداء الملاحظات حولها. كما تعزى إلى اهتمام المديرين بكل ما يطرأ على المنهاج والكتاب المدرسي وإطلاع المعلمين على ذلك مما جعل نظرهم ايجابية ومتمائلة لمديريهم. وقد يعزى لتغيير المناهج والكتب لمدرسية حسب خطة التطوير التربوي وتأهيل المديرين والمعلمين للمناهج الجديدة بالدورات.

أما الفقرة الثالثة (يساعدني مدير المدرسة في تقييم المنهاج والكتاب المدرسي)، فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي لهذا المجال ومقداره (٢,٩٣٤). ويقابله درجة متدنية.

وقد يفسر ذلك إلى قلة معرفة المديرين بكيفية بناء المناهج المدرسية وتقويمها وكذلك عدم تمكنهم من جميع المواد الدراسية التي تحتاج إلى متخصصين في كافة المواد التعليمية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة لهذا المجال مع بعض نتائج الدراسات السابقة والتي أبدت اهتمام مدير المدرسة بهذا المجال وهي دراسة فيبر وشيران (Faber and Shearan, 1970) ودراسة اسماعيل (١٩٧٦) ودراسة براون (Brown, 1980) ودراسة قسم الإشراف التربوي (١٩٧٩) ودراسة تيم (١٩٨٤) ودراسة شحادة (١٩٩٠) ودراسة الفواعرة (١٩٩١) ودراسة الحوراني (١٩٩٣).

واختلفت نتائج هذا المجال مع نتائج دراسة الطوباسي (١٩٨٠) والتي أشارت إلى أنه يعتبر الممارسات الإدارية في تحسين المنهاج من أقل الممارسات حدوثاً من وجهة نظر المعلمين لمديريهم. بينما أظهرت نتائج هذه الدراسة لهذا المجال بأن درجة ممارسته كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين لمديريهم.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التقويم:

يتكون هذا المجال من (٧) فقرات تصف كل منها دوراً من أدوار مدير المدرسة الثانوية الذي يمارسه في تحسين الفعاليات التعليمية المتعلقة بالتقويم. ومن دراسة النتائج المتعلقة بهذا المجال (انظر الجدول رقم (١٠)) يتبين أن أهم الفقرات والتي حازت على ترتيب عالٍ وتقابلها درجة عالية من الممارسة الفقرتان الرابعة والثالثة:

- يؤكد مدير المدرسة على أن تكون أسئلة الإختبارات واضحة وشاملة فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي لهذا المجال ومقداره (٤,٣٢٢) وتقابله درجة عالية من الممارسة.

- يؤكد مدير المدرسة على أن تكون اسئلة الإختبارات متنوعة لمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب. فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤, ١١٦) وتقابلته درجة عالية من الممارسة. وقد يعزى ذلك نتيجة لمتابعة المشرفين التربويين من الإدارة التعليمية واهتمامهم بالإختبارات وخاصة الفصلية وإبداء الملاحظات عليها وردها لمدير المدرسة مما يجعل مدير المدرسة يهتم بوضع الإختبارات لمعلميه.

وأما الفقرات (٧, ٦, ٢) فقد حصلت على متوسطات حسابية على الترتيب (٣, ٥٢٥, ٣, ٣٨٤, ٣, ٤٥) وتقابلها درجة متوسطة من الممارسة.

وأما الفقرة الأولى يساعدني مدير المدرسة في تحديد مواصفات الإختبار الجيد.

فقد حصلت على أدنى متوسطات هذا المجال ومقداره (٢, ٨٢٣) ويقابل درجة متدنية من الممارسة. وأما الفقرة الخامسة:

- يساعدني مدير المدرسة في تحديد واستخدام طرق التقييم المناسبة، للكشف عن مستوى تحصيل الطلاب، فقد حصلت على متوسط حسابي ومقداره (٢, ٩٧٥) ويقابل درجة متدنية من الممارسة.

وقد يعزى ذلك إلى أن بناء الإختبار الجيد وطرق التقييم المختلفة تحتاج إلى كفاية ومهارة عالية وبمستوى معين من الأداء تنقص العديد من مديري المدارس والذين يحتاجون إلى دورات في القياس والتقويم ليستطيعوا مساعدة معلميهم على بناء الإختبار الجيد حيث أن مؤهلات مديري المدارس والمعلمين في المدارس الثانوية متقاربة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة لهذا المجال مع نتائج الدراسات السابقة وهي دراسة حواشين (١٩٨٨) ودراسة شحادة (١٩٩٠) ودراسة الحوراني (١٩٩٣). والتي أظهرت أن مديري المدارس يمارسون هذا المجال بدرجة مقبولة من وجهة نظر معلميهم.

وقد اختلفت مع دراسة (Arubyi, 1986) والتي أظهرت بأن اهتمام مدير المدرسة في التقويم متدني.

## مناقشة النتائج المتعلقة بمجال النمو المهني:

يتكون هذا المجال من (١٠) فقرات تصف كل منها دوراً من أدوار مدير المدرسة الثانوية الذي يمارسه في تحسين الفعاليات التعليمية المتعلقة بالنمو المهني، ومن دراسة النتائج الخاصة بهذا المجال (انظر الجدول رقم (١١)) تبين أن الفقرات (١، ٨، ٦، ٧، ٩، ٢، ٤، ١٠، ٥) جميعها حصلت على متوسطات حسابية يقابلها درجة متوسطة من الممارسة وكانت أعلى هذه الفقرات الأولى والثامنة والسادسة:

- ينظم مدير المدرسة برنامجاً إشرافياً لزيارة المعلمين في الصفوف للتعرف على مستوى أدائهم، وقد حصلت على أعلى متوسط حسابي لهذا المجال ومقداره (٣,٨٨٥).

- يساعدني مدير المدرسة في معالجة مشكلات الطلاب السلوكية وقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٢٨).

- يساعدني مدير المدرسة بعد زيارته الصفية في الكشف عن مواطن الضعف والقوة في قدراتي، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٣,٧٠٠).

أما باقي الفقرات (٧، ٩، ٢، ٤، ١٠، ٥) فقد حصلت وعلى الترتيب على المتوسطات (٣,٦٨٢، ٣,٥٨٠، ٣,٤١٥، ٣,١٩٠، ٣,١٧٠، ٣,٠٤٥). وقد يعزى ذلك إلى أعداد مدير المدرسة وتدريبه وتأهيله للقيام بواجبه من خلال دورات تدريب التطوير التربوي والإهتمام بزياراته الإشرافية للمعلمين ومتابعة الإشراف التربوي لهذا الأمر.

أما الفقرة الثالثة ينظم مدير المدرسة برنامجاً لتبادل الزيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات، فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي لهذا المجال ومقداره (٢,٨٨٤) ويقابل درجة متدنية من الممارسة.

وقد يعود ذلك لعدم قدرة المديرين على اقناع معلميهم بجدوى تبادل الزيارات لتبادل الخبرات حيث يعتبر بعضهم أن معرفته أكثر من الآخرين. وقد اتفقت نتائج الدراسة لهذا المجال مع نتائج كل من دراسة اسماعيل (١٩٧٦) التي أشارت إلى أن نسبة الممارسات الإدارية أعلى من نسبة الممارسات في مساعدة المعلمين على النمو

المهني من نظر المعلمين لمديريهم، ودراسة رشيد (١٩٧٧) والتي توصلت إلى أن المديرين لا يشجعون تبادل الزيارات بين المعلمين ودراسة عالية (١٩٨٦) التي توصلت إلى أن غالبية المديرين يزورون معلمهم في صفوفهم للإطلاع على أدائهم والقليل من المديرين يشجعون تبادل الزيارات بين المعلمين، ودراسة الدوجان (١٩٨٩) والفواعة (١٩٩١) اللتان توصلتا إلى أن مساعدة المعلمين على النمو المهني جاءت متأخرة في ترتيبها.

وقد اختلفت نتائج هذا المجال مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة وهي دراسة داهل (Dahil, 1978) التي توصلت إلى أن زيارات مدير المدرسة الإشرافية للصفوف قليلة. بينما دراسة تيم (١٩٨٤) في فقرة (ينظم مدير المدرسة زيارات تبادلية بين المعلمين لتبادل الخبرات) حيث احتلت المرتبة الثالثة بينما احتلت المرتبة الأخيرة لهذا المجال في هذه الدراسة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال النمو العلمي:

يتكون هذا المجال من (٨) فقرات تصف كل منها دوراً من أدوار مدير المدرسة الثانوية الذي يمارسه في تحسين الفعاليات التعليمية المتعلقة بالنمو العلمي، ومن دراسة النتائج الخاصة بهذا المجال (انظر الجدول رقم (١٢)) يتبين أن الفقرة السابعة:

- يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين التي تتسم بالإبداع والابتكار. فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي لهذا المجال ومقداره (٤,١٦٠) ويقابلها درجة عالية من الممارسة وقد يعزى ذلك إلى حفز مديري المدارس للمعلمين وتقديرهم لانتاجيتهم وإبداعهم من خلال التقرير السنوي والتوصيات الإيجابية.

وأما الفقرات (٦، ٨، ٥) فقد حصلن على متوسطات حسابية يقابلها درجة متوسطة من الممارسة. والفقرة السادسة هي:

- يوصي مدير المدرسة بإلحاق بالدورات التي أحتاج إليها لتحسين أدائي، فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٩٧٥).

وأما الفقرتان (٨، ٥) فقد حصلن وعلى الترتيب على متوسطات حسابية (٣,٤٤٥، ٣,٢٢١).

وأما الفقرات (٤، ٢، ١، ٣) فقد حصلت على متوسطات حسابية يقابلها درجة متدنية من الممارسة، إذ حصلت الفقرة الرابعة (يزودني مدير المدرسة بالكتب والمراجع في علم النفس وأصول التدريس)، على أدنى متوسط حسابي لهذا المجال ولجميع فقرات الأداة وهو (٢,٤٢٧).

وأما الفقرة الثانية: (يساعدني مدير المدرسة في كتابة البحوث والتقارير في مجال تخصصي). فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٢,٤٤٠).

وأما الفقرتان (١، ٣) فقد حصلتا وعلى الترتيب على المتوسطات (٢,٤٨٧، ٢,٨٠٥). وقد يعزى ذلك لنقص المعرفة العلمية والفنية لمديري المدارس ونقص ثقافتهم العامة وعدم تنمية معارفهم وأفكارهم بالمطالعة وإجراء البحوث والمشاركة في المجلات والصحف.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة لهذا المجال مع نتائج دراسة تيم (١٩٨٤) في فقرة يزود مدير المدرسة المعلمين بمواد قرائية متصلة بمهنتهم فكانت ممارستها بدرجة منخفضة برأي المعلمين لمديريهم. ومع دراسة الطوباسي (١٩٨٠) ودراسة قريش (١٩٨٧) ودراسة حتملة (١٩٨٩) والتي توصلت إلى أن ممارسة مدير المدرسة الثانوية للمجال العلمي متدنية.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي:

يتكون هذا المجال من (٩) فقرات تصف كل منها دوراً من أدوار مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المعلمين لمديريهم والمتعلقة بالعلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي. ومن دراسة النتائج الخاصة بهذا المجال (انظر الجدول رقم (١٣)) تبين أن الفقرات (٧، ٢، ١، ٨، ٣) قد حصلن على متوسطات حسابية تقابلها درجة عالية من الممارسة. وكانت الفقرات السابعة والثانية:

- يشارك مدير المدرسة المعلمين في جميع مناسباتهم. فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي لهذا المجال ومقداره (٤, ٤٤٩).
- يؤكد مدير المدرسة على احترام عادات وتقاليد المجتمع. فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (٤, ٢٥٤) وأما الفقرات (١, ٨, ٣) فقد حصلن على المتوسطات الحسابية التالية وعلى الترتيب (٤, ١٦٠, ٤, ١٢٥, ٤, ٩٥).
- وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس لأهمية العلاقة بين المعلمين والإدارة المدرسية وبين المدرسة والمجتمع المحلي في تطوير العملية التربوية نحو الأفضل.
- وقد تعزى للعلاقة الإيجابية بين مدير المدرسة والمعلمين والمجتمع المحلي. ولقناعة مدير المدرسة بضرورة بناء علاقات مع المجتمع المحلي عن طريق دعوة المسؤولين للمدرسة وضرورة بناء علاقات ودية مع المعلمين لانجاح العملية التعليمية.
- وأما الفقرات (٦, ٥, ٤) فقد حصلت على متوسطات حسابية يقابلها درجة متوسطة من الممارسة وهي على الترتيب (٣, ٨٦٠), (٣, ٨٥٩), (٣, ٦٧٥).
- وأما الفقرة التاسعة: (يهيئ مدير المدرسة الظروف لزيارة الطلاب للمؤسسات الموجودة في البيئة المحلية). فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي لهذا المجال بمقدار (٣, ٣٩٥) ويقابله درجة متوسطة. وقد يعزى ذلك لقناعة مديري المدارس بضرورة الترابط مع البيئة المحلية عن طريق الزيارات لربط التعليم بالواقع.
- وقد اتفقت نتيجة الدراسة لهذا المجال مع دراسة (Brown, 1980) ودراسة حاملة (١٩٨٩) ودراسة الفواعرة (١٩٩١) والتي توصلت إلى أن مدير المدرسة يمارس هذا المجال بدرجة عالية.
- واختلفت نتيجة هذه الدراسة لهذا المجال مع دراسة اسماعيل (١٩٧٦) ودراسة الطوباسي (١٩٨٠) ودراسة (Ahmad, 1981) والتي توصلت إلى تدني علاقة مدير المدرسة مع المجتمع المحلي. وبناءً على ما تقدم من مناقشة لمجالات دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية يرى الباحث أن دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية من خلال هذه المجالات يشتمل على واجبات عديدة منها:

دراسة الخطط الفصلية واليومية التي يعدها المعلمون ومساعدتهم في ذلك ومتابعة تنفيذها، والاطلاع على الكتب المدرسية والمناهج المدرسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقويمها وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمين لتداولها ووضع الخطط العامة لتحقيق أهدافها، والتعرف على حاجات المعلمين في المجالين العلمي والمهني ومحاولة تنميتها وتطويرهما من خلال فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم. والاهتمام بمستوى تحصيل الطلاب والاعداد له وتقويمه. وضرورة العمل على بناء علاقات طيبة مع المعلمين والاهالي والطلاب لينعكس ايجابياً على تطوير الفعاليات التعليمية. والاهتمام بتنفيذ العملية التعليمية بتوفير الوسائل وممارسة الانشطة والأساليب المناسبة لتحقيق ذلك والتقويم المستمر لتحقيق الأهداف المرجوة للعملية التربوية كاملة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:** هل تختلف آراء المعلمين حول دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف جنسهم وخبرتهم ومؤهلاتهم؟

لدى مناقشة نتائج السؤال الثاني تبين لنا من نتائج تحليل التباين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى الجنس على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ).

وتتفق هذه النتيجة مع (Tryon, 1979) وتختلف مع الحاوي (1989) والهوراني (1993). وقد تعزى النتيجة لوضوح دور مدير المدرسة بنظر المعلمين والمعلمات لأنه يقوم بواجباته والمهام الموكلة اليه من خلال الصلاحيات الممنوحة له والمستمدة من قانون وزارة التربية والتعليم. كما أن ل خطة التطوير التربوي التي نهجتها الوزارة الدور في فتح باب الحوار والمشاركة في اتخاذ القرار لكل من المعلمين والمعلمات بنفس المستوى مما انعكس ذلك على أن تكون نظرتهم في دور مدير المدرسة متماثلة. ونتيجة العلاقات الإنسانية وحسن التعامل بين المديرين والمعلمين من جانب والمديرات والمعلمات من جانب آخر وإيمان الجميع بأن التفاهم بينهم ورفع حواجز المسؤولية تؤدي إلى تحسين الفعاليات التعليمية مما جعل آرائهم متماثلة.

وأظهرت نتائج تحليل التباين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى الخبرة على مستوى ( $\alpha = 0.05$ ).



وتتفق هذه النتيجة مع (Tryon, 1979) والهوراني (١٩٩٣) وقد يعزى ذلك لمساواة مدير المدرسة لكافة المعلمين في التعامل باختلاف خبراتهم وفقاً للصلاحيات الممنوحة له من قبل وزارة التربية والتعليم، وتكليف المعلمين وعلى اختلاف خبراتهم للقيام بالأعمال والواجبات على حدٍ سواء.

وقد يعزى ذلك إلى أن كافة المعلمين باختلاف خبراتهم يحترمون آراء مديريهم ويعترفون بدورهم ومقدرتهم القيادية ويتفاعلون معهم من أجل تحسين العملية التعليمية، ورغبة منهم باستمرارية العمل وفاعليته والمحافظة على السمعة وحباً في الرقي الوظيفي واثباتاً لوجودهم ولئلا يواجهوا انتقادات من مديريهم ورغبة منهم في الحصول على تقرير سنوي افضل والحصول على الامتيازات من بعثات أو ترقيات أو مكافآت مما جعل نظرة جميع المعلمين وعلى اختلاف خبراتهم لمديريهم متماثلة.

كما أظهر تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة احصائية على المستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين آراء المعلمين في دور مدير المدرسة تعزى الى المؤهل ولصالح دبلوم كليات المجتمع. وتختلف هذه النتيجة مع الهوراني (١٩٩٣).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن خطة التدريس في كليات المجتمع تشمل مساقات في أساليب التدريس أكثر مما تتطلبه خطة التدريس للحصول على مؤهل جامعي في أية مادة تعليمية وأن طلاب كليات المجتمع بجميع تخصصاتهم يقضون فترة تطبيقية في المدارس قبل تخرجهم، يقومون خلالها بالممارسة الفعلية للعملية التعليمية. مما يعزز وجود فروق ذات دلالة احصائية من وجهات نظر أصحاب مؤهلات كليات المجتمع لدور مدير المدرسة تختلف عن مثيلاتها لدى أصحاب المؤهلات الجامعية لهذا الدور.

وقد تفسر هذه النتيجة أيضاً بأن النظرة المتواضعة التي ينظر بها معلمو ومعلمات كليات المجتمع لأنفسهم تجعلهم يندفعون نحو توجيهات مدير المدرسة ويتقبلونها بمشاعر إيجابية وصدور رحب من أجل النهوض بمستواهم في حين أن حملة المؤهلات الجامعية يرون في أنفسهم الكفاءة ويتعالون أحياناً على توجيهات المديرين بحجة أن المؤهلات لدى الجامعي ومدير المدرسة غالباً متماثلة.

## التوصيات:

وفي ضوء نتائج الدراسة خلص الباحث إلى التوصيات التالية:

١. زيادة برامج التأهيل لمديري المدارس الثانوية في لواء الكوره.
٢. عقد دورات تدريبية مستمرة لمديري المدارس الثانوية لرفع كفاياتهم.
٣. وصف وتحديد مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة الثانوية الادارية والفنية بشكل أفضل.
٤. تعيين مشرفين تربويين مقيمين في المدارس الثانوية للاشراف الفني وفي مجالات التخصصات المختلفة.
٥. التركيز على مساقات اساليب التدريس ولكافة التخصصات في الجامعات الأردنية.
٦. اجراء مزيد من الدراسات المشابهة لهذه الدراسة من أجل تطوير اداء مدير المدرسة الثانوية وتحسين قدراته.

## المراجع

### المراجع العربية

احمد، احمد ابراهيم (١٩٨٧). الاشراف المدرسي من وجهة نظر العاملين في الحقل التعليمي. القاهرة: دار الفكر.

اسماعيل، خيرى، (١٩٧٦). واقع الممارسات الادارية لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

الافندي، محمد حامد (١٩٨١). الاشراف التربوي. القاهرة: عالم الكتب.

تيم، علي (١٩٨٤). صفات مدير المدرسة الابتدائية الناجح في مدارس وكالة الغوث، من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

الحاوي، فوزية احمد (١٩٨٩) مهام مدير المدرسة الاشراف والصعوبات التي تواجهه في اداء عمله في مدارس وكالة الغوث الدولية في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

حاتمة، مشهور (١٩٨٩). تصورات المشرفين التربويين والمعلمين واولياء الامور للمدير الفعال في المدارس الثانوية في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

حواشين، برهان رشيد (١٩٨٨). الممارسات الاشرافية لمديري المدارس الابتدائية كما يتصورها المعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

الحراني، ابراهيم عطا (١٩٩٣). واقع الممارسات الاشرافية الفنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الاكاديمية الحكومية في مديرتي التربية الاولى والثانية لمنطقة عمان الكبرى كما يراها المديرون والمعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

الدوجان، عطالله ابراهيم (١٩٨٩). مدى ممارسة المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظة المفرق ولواء جرش لمهام الاشراف التربوي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

رشيد، عبدالحميد (١٩٧٧). مدير المدرسة الالزامية في الاردن كمشرف تربوي مقيم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

رمزي، عبدالقادر هاشم (١٩٧٦). مدير المدرسة الثانوية في الاردن، متطلباته وامكانياته. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

السلمي، علي (١٩٧٠). العلوم السلوكية في التطبيق الاداري. القاهرة: دار المعارف.

سنقر، صالحة (١٩٨٠). تطوير التوجيه التربوي في مجال التعليم الابتدائي بسوريا. دمشق: منشورات وزارة الثقافة والارشاد القومي.

شحادة، حسين (١٩٩٠). المهام الادارية والفنية المنوطة بمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن، ومدى تنفيذهم لها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

شعلان، محمد ورضوان، محمد وزيدان، محمد وأحمد، قاسم (١٩٦٩). الادارة المدرسية والاشراف الفني. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

صلاح، محمد خالد (١٩٨٥). تقويم اداء مديري المدارس الثانوية في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

صنبر، شكري (١٩٧٩) دور مدير المدرسة في الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

- الطوباسي، عادل (١٩٨٠) واقع الادارة التربوية في الاردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة اليسوعية، بيروت.
- عالية، محمد كمال (١٩٨٦). الادارة المدرسية والنمو المهني للمدرسين في مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت. الكويت: جمعية المعلمين الكويتية.
- عبدالهادي، محمد احمد (١٩٨٤). الادارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني. جدة: دار البيان العربي.
- عبيدات، ذوقان (١٩٧١). اتجاهات معلمي ومعلمات المرحلة الالزامية نحو التوجيه التربوي في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.
- عبيدات، ذوقان (١٩٨١). تطوير برنامج للإشراف التربوي في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- عدس، محمد عبدالرحيم (١٩٨٠). الادارة والإشراف التربوي. عمان: مطبعة الزهراء.
- الفرح، وجيه سالم (١٩٧٨). أثر التدريب في تصور مديري ومديرات المدارس المرحلة الالزامية في الأردن على ادوارهم ومسؤولياتهم الادارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.
- الفواعرة، سامي (١٩٩٠). دور مدير المدرسة كمشرف تربوي مقيم في مدارس لواء عجلون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد.
- قريش، احمد (١٩٨٧) الكفايات الواجب توفرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية للقيام بدوره من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- محضر، حسين عبدالله (١٩٨٥). الجديد في الادارة المدرسية. جدة: دار الشروق.
- مرسي، محمد منير (١٩٨٤). الادارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها. القاهرة: عالم الكتب.
- مرعي، توفيق وبلقيس، احمد (١٩٨٢). علم النفس الاجتماعي. عمان، دار الفرقان.

- مصطفى، حسن وسمعان، وهيب وعاشور، محمد ورياض، معوض (١٩٨٥). اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- مصطفى، صلاح عبدالحميد (١٩٨٢). الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر. الرياض: دار المريخ.
- نشوان، يعقوب، (١٩٨٢). الادارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الفرقان.
- وزارة التربية والتعليم (١٩٨١). دليل الادارة التعليمية. عمان: المطبعة الوطنية.
- وزارة التربية والتعليم الاردنية، (١٩٧٩). مشغل تربوي من منشورات قسم الاشراف التربوي.
- وزارة التربية والتعليم (١٩٨٣). دليل المشرف التربوي. عمان: مديرية المناهج، قسم المناهج والاشراف التربوي.
- وزارة التربية والتعليم (١٩٨٩). التدريب والتأهيل التربوي واقع وتطلعات، رسالة المعلم. ٣٥(٢)، عمان.
- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٤). نحو ادارة مدرسية متطورة، رسالة المعلم. ٣٠(بديل العديدين، ١، ٢).

- Ahmad, I. A. (1981). A study of Elementary school of Important of Task performance. *Dissertation Abstracts International*, 12(9).
- Arubyi Eric. (1986). An investigation of secondary school principals' Estimated time Usage in Negeria, *Journal of Research and Development in Education*, 19(2), 1986.
- Azizi, I. (1975). Duties and Responsibilities of the Elementary school prinipals in Jordan. *Dissertation Abstracts International*, 19(10).
- Blumberg, Arther and Greenfield, William (1980). *The Effective Principal*. Perspectives on school leadership. Allyn and Bacon, Inc.
- Brown, Larryltal, (1980). A study of the Delegation of Administrative Tasks of the Elementary school principal in a selected florida Elementary school. *Dissertation Abstracts International*, 40(9).
- Calihon Jan Earle. (1982). Leadership behaviour of Elementary principals that lead to improve teaching-learning situation. *Dissertation Abstracts International*, 41(7).
- Dahil, E.W. (1978). Rol perception and Job Satisfaction, Californi. *Journal of Educational Reserach*, 12(2).
- Feber, Charles F. and Shearan, Gilbert F, (1970). *Elementary School Administration: Theory and Practice*. New york: Holt Reinhart Inc.
- Gribbin, James, (1972). *Effective Managerial Leadership*. New York: Harpet and Row publishers.

- Harris, Ben M. (1969). New leadership and new responsibilities for human involvement, *Educational Leadership*, 26(8).
- Hatch-Yap, Carolemae (1988). A study of principals perceptions of their role and their educational administration programs, perceived effectiveness as related to that role. *Dissertation Abstracts International*, 49(7).
- Howell Bruce, (1981). Profile of the principal ship. *Educational Leadership*.
- Jacobson, Paul B. (1963). *The effective school principal*, New York: Prentice Hall Inc.
- Mize Rita, Leufebery. (1981). The effect of principal behaviour upon teacher performance in high achieving and low-achieving. *Dissertation Abstracts International*, 41(8).
- Stedman, Lawrence C. (1987). Its time we changed the effective schools formula, *Phi Delta Kappan*.
- Tryon, Gathord. (1979). Role perceptions for elementary school, leader as perceived from superintendents board presidents secondary school, leader teachers in elementary school. *Dissertation Abstracts International*, 39(10).
- Youth Pool America. (1980). *Designing Effective Staff Development Programs*. Washington, Dc: U.S. Government Printing Office.



أخي المعلم أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة حول دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي.

وتهدف الدراسة إلى معرفة دور مدير المدرسة الممارس حالياً بهدف تطويره نحو الأفضل ولهذا تم بناء استبانة مكونة من (٦٠) فقرة كل فقرة تصف دوراً من أدوار مدير المدرسة في تحسين فعالية التعليم، وأمام كل فقرة سلم مكون من خمس درجات مقسمة إلى (كبيرة جداً (٥)، كبيرة (٤)، متوسطة (٣)، قليلة (٢)، قليلة جداً (١)).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية كبيرة، فإنني على ثقة بأنكم ستجيبون بكل دقة وموضوعية على هذه الاستبانة.

لذا نرجو التكرم بالاجابة على فقرات الاستبانة بوضع إشارة (x) في المربع المناسب بجانب كل فقرة، والتي ترون أنها تعبر عن درجة الممارسة لهذا الدور. أود أن أحيطكم علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة فلا حاجة لذكر الاسم. مع شكري وتقديري على تلافكم بالاجابة والله ولي التوفيق.

الباحث

محمد شفيق الحسن الموسى

جامعة اليرموك

أخي المعلم أختي المعلمة

أرجو التكرم بتعبئة المعلومات المطلوبة التالية بدقة وموضوعية

١- الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> انثى
٢- سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من عشر سنوات	<input type="checkbox"/> عشر سنوات أو أكثر
٣- المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم كلية مجتمع	<input type="checkbox"/> بكالوريوس فما فوق

## فقرات الاستبانة

درجة الممارسة للدور					الرقم	الفقرات
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
					١	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين وفقاً لمبدأ المساواة بين الجميع.
					٢/	يساعدني مدير المدرسة في وضع خطة التدريس الفصلية.
					٣/	ينظم مدير المدرسة برنامجاً إشرافياً لزيارة المعلمين في الصفوف للتعرف على مستوى أدائهم.
					٤/	يساعدني مدير المدرسة في اختيار الأنشطة والأساليب المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية.
					٥/	يهيئ مدير المدرسة الظروف الملائمة لتطبيق المنهاج والكتاب المدرسي.
					٦	يؤكد مدير المدرسة على احترام عادات وتقاليد المجتمع.
					٧/	يساعدني مدير المدرسة في صياغة الأهداف التعليمية في خطة التدريس اليومية.
					٨/	يساعدني مدير المدرسة في تحديد مواصفات الاختبار الجيد.
					٩/	يوضح لي مدير المدرسة معنى النشاطات المرافقة للمنهاج ويزودني بأزمثلة عليها.
					١٠	يزودني مدير المدرسة بالمعرفة والمعلومات المناسبة في مجال تخصصي.
					١١/	يوفر لي مدير المدرسة التسهيلات اللازمة التي تساعد على نجاح خطة التدريس.
					١٢	يحترم مدير المدرسة مشاعري ويقدر عملي ويشعرنني بأهمية انجازي.
					١٣/	يشجعني مدير المدرسة على تجريب طرق وأساليب تدريس مختلفة لتحسين أدائي.
					١٤/	يؤكد مدير المدرسة على ربط المنهاج بأهداف التعليم.

درجة الممارسة للدور					الرقم	الفقرات
درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً		
					١٥✓	ينظم مدير المدرسة برنامجاً لتبادل الزيارات بين المعلمين لتبادل الخبرات.
					١٦✓	يشرك مدير المدرسة المعلمين ويحفزهم على التعاون لوضع خطط جماعية.
					١٧✓	يهيئ مدير المدرسة المرافق المدرسية للاستخدام الفعال (المكتبة، المختبر، الملاعب، المشاغل).
					١٨✓	يساعدني مدير المدرسة في كتابة البحوث والتقارير في مجال تخصصي.
					١٩✓	يؤكد مدير المدرسة شمول الخطة الفصلية على المحتوى (الأهداف، الوسائل، الأساليب، الأنشطة، زمن التنفيذ، التقويم).
					٢٠✓	يناقشني مدير المدرسة في مدى ملاءمة الاختبارات اليومية والفصلية التي أجريها لطلابي.
					٢١✓	يعمل مدير المدرسة على توثيق علاقاتي بالمجتمع المحلي من خلال النشاطات المدرسية.
					٢٢✓	يساعدني مدير المدرسة لمعرفة خصائص الطلاب جسدياً ونفسياً واجتماعياً لمراعاتها أثناء التعليم.
					٢٣✓	يساعدني مدير المدرسة في تقييم المنهاج والكتاب المدرسي.
					٢٤✓	يساعدني مدير المدرسة في انتاج الوسائل التعليمية غير المتوفرة تبعاً لظروف وامكانات المدرسة.
					٢٥✓	يؤكد مدير المدرسة على أن تكون أسئلة الاختبارات متنوعة لمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.
					٢٦✓	يساعدني مدير المدرسة في وضع خطة التدريس اليومية.
					٢٧✓	يزودني مدير المدرسة بالمراجع والنشرات والمكتب التي تختص بمادتي التي أدرسها ويشجعني لمطالعتها.

درجة الممارسة للدور					الرقم	الفقرات
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
					٢٨	يساعدني مدير المدرسة في حل الخلاف الذي يحدث بيني وبين الزملاء والطلاب والأهالي.
					٢٩/	يساعدني مدير المدرسة على اكتساب مهارات التفاعل الصففي (كيفية توجيه الأسئلة، المشاركة الفعالة).
					٣٠/	يطلعني مدير المدرسة على التعديلات التي تطرأ على المنهاج والكتاب المدرسي.
					٣١/	يؤكد مدير المدرسة على أن تكون أسئلة الاختبار واضحة وشاملة.
					٣٢/	يساعدني مدير المدرسة بعد زيارته الصفية في الكشف عن مواطن الضعف والقوة في قدراتي.
					٣٣/	يدرّيني مدير المدرسة على استخدام الأجهزة والوسائل التعليمية.
					٣٤/	يساعدني مدير المدرسة في تحديد واستخدام طرق التقييم المناسبة للكشف عن مستوى تحصيل الطلاب.
					٣٥/	يؤكد مدير المدرسة شمول الخطة اليومية على الأساليب الحديثة في التدريس وإبراز دور المعلم والطالب أثناء التنفيذ.
					٣٦/	يزودني مدير المدرسة بالكتب والمراجع في علم النفس وأصول التدريس.
					٣٧/	يتفاعل مدير المدرسة مع المجتمع المحلي بدعوة المسؤولين من القطاع العام والخاص لالقاء محاضرات (توعية مرورية، صحة مدرسية، دفاع مدني).
					٣٨/	يهتم مدير المدرسة بعلمي ويثني عليّ مما يشجعني على الاهتمام بمهنتي والانتماء لها.
					٣٩/	يساعدني مدير المدرسة في استغلال البيئة لخدمة المنهاج والكتاب المدرسي.

درجة الممارسة للدور					الرقم	الفقرات
درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قابلة جداً		
					٤٢٧	يشجعني مدير المدرسة على النمو العلمي بمتابعة دراساتي الأكاديمية.
					٤٢٨	يشجعني مدير المدرسة على الاطلاع على ما جد في مجال الوسائل والاجهزة التعليمية.
					٤٢٩	يساعدني مدير المدرسة في معالجة مشكلات الطلاب السلوكية.
					٤٣٠	يؤكد مدير المدرسة على أهمية التحضير اليومي.
					٤٣١	يساعدني مدير المدرسة في تفسير نتائج الاختبارات التي أعملها والاستفادة منها في تحسين أدائي.
					٤٣٢	يشار مدير المدرسة المعلمين في جميع مناسباتهم.
					٤٣٣	يوصي مدير المدرسة بالحاقني بالدورات التي احتاج إليها لتحسين أدائي.
					٤٣٤	يؤكد مدير المدرسة على ربط المنهاج والكتاب المدرسي بواقع الحياة العملي.
					٤٣٥	يساعدني مدير المدرسة في وضع وتنفيذ الخطة العلاجية للطلاب ذوي التحصيل المتدني.
					٤٣٦	يحثني مدير المدرسة على متابعة البرامج الإذاعية والتلفازية ذات العلاقة بالمواد التي أدرسها.
					٤٣٧	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين التي تتسم بالابداع والابتكار.
					٤٣٨	يؤكد مدير المدرسة على مرافقة المذكرة اليومية للمعلم في الحصص الصفية.
					٤٣٩	يؤكد مدير المدرسة على أهمية تنمية الاتجاهات الإيجابية عند الطلاب.
					٤٤٠	يساعدني مدير المدرسة في توزيع الطلاب على النشاطات حسب ميولهم وقدراتهم.

درجة الممارسة للدور					الرقم	الفقرات
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
					٥٤✓	يساعدني مدير المدرسة بتصويب أخطائي التعليمية بهدوء واطمئنان.
					٥٥✓	يواصل مدير المدرسة ملاحظاتي حول المنهاج وتصحيح الأخطاء التي ترد في الكتاب المدرسي للمعنيين.
					٥٦✓	يهيئ مدير المدرسة الظروف لزيارة الطلاب للمؤسسات الموجودة في البيئة المحلية.
					٥٧✓	يناقشني مدير المدرسة في أسباب رسوب الطالب واتخاذ الطرق العلاجية لتحسين تحصيلهم.
					٥٨✓	يؤكد مدير المدرسة أن تكون خطة التدريس مرنة وقابلة للتطبيق.
					٥٩✓	يساعدني مدير المدرسة في وضع وتنفيذ خطة تعليمية للطلاب المتفوقين.
					٦٠✓	يساعدني مدير المدرسة في تقديم برامج تعليمية مختلفة للطلاب عن طريق (الاذاعة المدرسية، مجلات الحائط، نشرات).

## *Abstract*

# **Role of School Principal in Improving Instructional Activities at Al-Koureh District Schools as Perceived by Teachers**

By

*Mohammad Shafiq Al-Hassan Al-Mousa*

M.A. Thesis (Administration & Supervision),

1995

Supervisor

*Dr. Yahya Shudeifat*

The purpose of this study was to determine the role of school principal in improving instructional activities in Al-Koureh Education office secondary schools and to investigate the effect of teachers sex, experience and academic qualification on determining this role. Specifically, the study tried to answer the following two main questions:

1. What is the role of secondary school principal in improving secondary school instructional activities as perceived by teachers?
2. Are there any differences in teachers perceptions of principals role in improving secondary school instructional activities due to the effect of their sex, experiences and academic qualifications?

The sample of the study consisted of 200 secondary school teachers in Al-Koureh Education Directorate for the academic year 1994-1995. Population of the study was 631 teachers.

The researcher developed and employed a questionnaire comprising of (60) items and covering seven domains that show the role of principal in improving instructional activities. The validity of this instrument was established by a jury of judges, and reliability was determined by using cronbach procedure ( $r=0.97$ ).

To answer the first question, mean scores for each item and domain were calculated. A  $2 \times 2 \times 2$  factorial design and Multivariate Analysis of Variance were used to analyze the data related to the second question.

The results of the study were:

1. The total mean score of teachers' perceptions of the role of secondary school principal in improving instructional activities was (3.49). This indicates that the school principal reasonably practices his role.
2. The study revealed that the school principal practices his role in each domain as follows:
  - Relationship with teachers, local society and school population ( $\bar{x}=4.0$ )
  - Curriculum and school textbook ( $\bar{x}$  3.61).
  - Planning ( $\bar{x}=3.52$ ).
  - Evaluation ( $\bar{x}=3.46$ )
  - Professional growth ( $\bar{x}=3.44$ ).
  - Teaching aids & Activities ( $\bar{x}=3.30$ ).
  - Scientific growth ( $\bar{x}=3.11$ ).



3. There were no statistically significant differences in the teachers' perceptions of school principal's role due to sex and experience ( $P < 0.05$ ) Meanwhile, there were statistically significant differences in their perceptions due to qualification favouring community college teachers ( $P < 0.05$ ).

In light of the preceding findings the study recommended continuous training seminars for secondary schools principals be emphasized to improve and develop their competencies and abilities. It was also recommended that supervisors be assigned in schools to help principals. Besides, responsibility and duties of principals should be more clear and determined. Jordanian universities should also concentrate more on teaching methodology courses. Finally, other similar studies should be conducted in order to develop secondary school principals performance and improve their abilities.