



جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

**مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم  
في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المعلمين  
والمشرفين في سلطنة عمان**

**إعداد**

**محمد بن سالم بن حمود اليحمدي**

**إشراف الدكتور**

**خليفة أبو عاشور**

**١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م**

جامعة اليرموك  
كلية التربية  
قسم الإدارة وأصول التربية

مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الاسلامية لأدوارهم في  
تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين  
في سلطنة عمان

إعداد

محمد بن سالم بن حمود اليمودي

بكالوريوس آداب / قسم اللغة العربية / جامعة اليرموك ، ١٩٨٩م

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم  
الإدارة التربوية / جامعة اليرموك ، الأردن

لجنة المناقشة :

د . خليفة أبو عاشور ..... رئيساً  
د . كايد سلامة ..... عضواً  
أ . د ردام الخطيب ..... عضواً  
د . محمود الحيارى ..... عضواً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إقرأ باسم ربك الذي خلق ، خلق الإنسان من علق ،  
إقرأ وربك الأكرم ، الذي علم بالقلم ، علم الإنسان  
ما لم يعلم﴾

سورة القلم (١-٦)

بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى ...

مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية بديوان

البلاط السلطاني

وأخص منارات العلم والهدى : معاهد العلوم الإسلامية

سائلاً الله تعالى لها وللدارسين فيها

المزيد من الازدهار

محمد اليمودي

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد  
أفضل التسليم وأتم التحيات والصلوات، وآله وصحبه أهل الخير والبركات .  
وبعد....

فأحمد الله تعالى الكريم الذي وفقني لإتمام رسالتي المتواضعة هذه ،  
التي أرجو من الله أن تكون نافعة لمن يقرأها ، وأتوجه بجزيل الشكر  
والامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور خليفة أبو عاشور الذي أشرف على  
رسالتي ، وكان له الفضل في إخراجها بصورتها النهائية، وذلك بسداد رأيه  
وإخلاص نصحه وحسن إرشاده .

وأتوجه بالشكر أيضاً إلى الأستاذة الدكتورة رباح الخطيب  
والدكتور محمود الحياوي الذين تفضلوا بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة  
وتهذيبها بأرائهم وتوجيهاتهم .

وأشكر كذلك الدكتور كايد محمد سلامة الذي وجدنا منه كل التعاون  
والنفاني لما فيه مصلحة الطلبة ، ولا أنسى كذلك توجيه الشكر لسعادة سعيد  
بن ناصر المسكري أمين عام مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية بديوان  
البلاط السلطاني الذي سهل لي تطبيق هذه الدراسة .

وأخيراً كل الشكر لمن ساهم في إنجاز وإنجاز هذا العمل .

الباحث

# فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
---------	--------

الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
فهرس المحتويات	هـ
فهرس الجداول	ح
فهرس الملاحق	ي
الملخص باللغة العربية	ك
<b>الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها</b>	

مقدمة	١
التعليم في معاهد العلوم الإسلامية	٣
مهام مدير المعهد	٣
شروط القبول للدراسة بالمعاهد	٥
مشكلة الدراسة وأسئلتها	٥
أهمية الدراسة	٦
أهداف الدراسة	٧
محددات الدراسة	٨
التعريفات الإجرائية	٨

## الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة

الأدب النظري	١٠
نظرية الدور	١٠
الإدارة التربوية من منظور إسلامي	١٢
دور مدير المؤسسة التربوية	١٥

١٨	..... الدراسات السابقة
١٨	..... الدراسات العربية
٢٧	..... الدراسات الأجنبية
٣٠	..... تعليق على الدراسات السابقة

### الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

٣٢	..... مجتمع الدراسة وعينتها
٣٣	..... أداة الدراسة
٣٥	..... صدق الأداة
٣٥	..... ثبات الأداة
٣٦	..... إجراءات الدراسة
٣٦	..... متغيرات الدراسة
٣٦	..... المعالجة الإحصائية

### الفصل الرابع : عرض النتائج

٣٧	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٤٨	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٥١	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
٥٣	..... النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

### الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

٥٧	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
٥٩	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
٦٠	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
٦١	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

٦٣	..... التوصيات	
		المراجع
٦٤	..... أولاً : المراجع العربية	
٦٩	..... ثانياً : المراجع الأجنبية	
٧١		الملاحق
٧٨	..... الملخص باللغة الإنجليزية	

© Arabic Digital Library - Yarmouk University



## فهرس الجداول

الصفحة

الموضوع

- ٣٢ توزيع مجتمع الدراسة حسب المعاهد الإسلامية
- ٣٣ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة )
- ٣٤ توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة
- ٣٥ قيم معاملات الثبات للمجالات الثلاثة حسب طريقة معامل ارتباط بيرسون
- ٣٧ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة
- ٣٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجال التخطيط
- ٤٠ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجال المنهاج
- ٤٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجال الأنشطة والوسائل التعليمية
- ٤٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجال النمو العلمي والمهني للمعلمين

- ٤٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة  
على مجال التقويم
- ٤٧ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة  
على فقرات مجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي
- ٤٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة  
على مجالات الدراسة والأداة ككل حسب متغير المسمى الوظيفي
- ٥٠ نتائج اختبار (ت) للفروقات بين متوسطات تقديرات أفراد العينة  
على مجالات الدراسة والأداة ككل حسب متغير المسمى الوظيفي
- ٥١ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة  
على مجالات الدراسة والأداة ككل حسب متغير المؤهل العلمي
- ٥٢ نتائج اختبار (ت) للفروقات بين متوسطات تقديرات أفراد العينة  
على مجالات الدراسة والأداة ككل حسب متغير المؤهل العلمي
- ٥٣ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة  
على مجالات الدراسة والأداة ككل حسب متغير الخبرة
- ٥٥ نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات بين متوسطات تقديرات  
أفراد العينة على مجالات الدراسة والأداة ككل حسب متغير  
الخبرة

## فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع
٧١	الاستبانة ١
٧٧	أسماء لجنة التحكيم ٢

## الملخص

اليحمدي، محمد بن سالم . مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في سلطنة عمان . رسالة ماجستير بجامعة اليرموك . ٢٠٠٣ ( المشرف : د.خليفة أبو عاشور)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين فيها وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

١- ما مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين ؟

٢- هل تختلف آراء المشرفين والمعلمين حول مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف المسمى الوظيفي ؟

٣- هل تختلف آراء المشرفين والمعلمين حول مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف مؤهلاتهم العلمية ؟

٤- هل تختلف آراء المشرفين والمعلمين حول مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف خبراتهم التعليمية ؟

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم أداة لجمع البيانات (استبانة)، تكونت من (٤٨) فقرة توزعت على (٦) مجالات وهي : مجال التخطيط، مجال المنهاج، مجال الأنشطة والوسائل التعليمية، مجال النمو العلمي والمهني للمعلمين، مجال التقويم، ومجال العلاقة مع المعلمين

والمجتمع المحلي ، وتم التحقق من صدقها وثباتها ، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من المشرفين والمعلمين وعددهم (٢٩) مشرفاً ومعلماً ممن يدرسون في المعاهد الإسلامية التابعة لديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان للعام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ م .

وقد توصلت الدراسة لنتائج أبرزها :

١- أن مديري المعاهد يركزون بالدرجة الأولى على مجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي يليه مجال المنهاج ثم التخطيط، واحتل مجال الأنشطة والوسائل التعليمية المرتبة الأخيرة .

٢- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، وذلك لصالح تقديرات المعلمين .

٣- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

٤- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة التعليمية .

وقد تضمنت الدراسة بعض التوصيات منها : إيلاء المزيد من الاهتمام لمجال الأنشطة في المعاهد ، وزيادة الاهتمام بمديري المعاهد من حيث التدريب والتأهيل ، وإجراء المزيد من الدراسات حول معاهد العلوم الإسلامية من حيث المستوى التحصيلي للطلبة ، وأثر بعض المتغيرات على تحصيلهم .

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة وأهميتها

### المقدمة

يعد المدير في أي مؤسسة المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف المعلنة لمؤسسته، حيث يقوم بصياغة الأهداف المتوخاة تحقيقها، ويضع الخطط التنفيذية التي تعمل على الوصول لتلك الأهداف بأقصر وقت وأقل جهد ، والإدارة المدرسية كجزء مهم من الإدارة في المجتمع تعد الركيزة الأساسية لنجاح العملية التربوية ككل.

ولقد اختلف دور مدير المدرسة في الوقت الحالي عن السابق ، حيث لم يعد دوره يقتصر على مجرد المحافظة على سير العمل داخل المدرسة فحسب، بل أصبح قائدا تربويا مسؤولا عن جميع ما يتعلق بالجوانب الإدارية والفنية ، كما أصبحت له علاقة وطيدة بالمجتمع .

ويقوم المدير بدور بالغ الأهمية في مجتمع المدرسة اليومي ، فهو القوة الدائمة والمحركة للحياة المدرسية بكل جوانبها ، وهو يتمتع بمركز قيادي له كل التأثير في قيادة هذا المجتمع المدرسي ، ومن منطلق الأهمية والمسؤولية التي تناط بالمدير ، فقد حظي باهتمام الباحثين والدارسين منذ فترة طويلة ( Averch, 1972 ) .

ومن أجل تحسين الفعالية المدرسية وإقامة علاقات مدرسية فعالة يعتقد ( Savage, 1968 ) إن فهم العلاقات المتبادلة بين الأشخاص وتطوير المهارات اللازمة في هذا المجال ، ومن ثم استخدام هذه المهارات ، يتطلب مقدرة شخصية وخصائص فردية تجعل إقامة علاقات مدرسية فعالة أمراً ممكناً ومقبولاً حتى ينعكس بشكل إيجابي على الإدارة المدرسية ، ويسهم في تحقيق الأهداف التربوية المرصودة للمدرسة .

إن من العوامل التي تزيد من فعالية المدرسة، هي وجود مدير يتمتع بمؤهلات وقدرات شخصية ومهنية لما لها من أهمية كبرى، وما يتحمل من مسؤولية خاصة في إرشاد معلميه وتوفير الجو التعليمي العام المناسب والذي ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية ولا بد لمدير المدرسة أن ينطلق في تفاعله مع المعلمين والطلبة من مهاراته وخصائصه الشخصية والذي ينعكس في تفاعله مع المعلمين والطلبة من مهاراته وخصائصه الشخصية والذي ينعكس في مجمله على الأوضاع المدرسية العامة ( Hoy, 1978 ).

ومن أهم واجبات مدير المدرسة تحقيق أهداف العملية التعليمية بفعالية، ويتطلب ذلك أن يتمتع المدير بمجموعة كفايات ومهارات لا بد من الإعداد المناسب لها والممارسة الفاعلة والتنمية المستمرة لإتقانها ( 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 ( حواشين، ١٩٨٨ ).

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

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

لقد أصبح دور الإدارة المدرسية متمثلة بالمدير كقائد تربوي يركز على الإهتمام بما يدور داخل بيئة المدرسة كمؤسسة تربوية من برامج وأنشطة وفعاليات تربوية وتعليمية ، وربطها بحاجات المجتمع المحلي ، للمساهمة

والمشاركة في تنمية وتطوير هذا المجتمع الذي تتواجد فيه ( عاشور، ١٩٩٩ ،  
ومومني، ١٩٩٥ )  
التعليم في معاهد العلوم الإسلامية :

تقتصر الدراسة في المعاهد على المرحلة الثانوية ، حيث تضم ثلاثة صفوف دراسية هي الأول الثانوي ، والثاني الثانوي ، والثالث الثانوي ، ويقبل فيها الطلاب الحاصلون على شهادة الصف الثالث الإعدادي ( الصف التاسع ) وما في مستواها وفق النسبة التي يحددها مركز السلطان قابوس، ويمنح الناجحون فيها الشهادة الثانوية العامة في العلوم الإسلامية .

مهام مدير المعهد :

بالإضافة إلى الإشراف على سير العمل ومتابعة تنفيذ الجوانب الإدارية والمالية وشؤون الطلبة بالمعهد ، يقوم مدير المعهد بالمهام التالية :

- ١- يعد خطط العمل المقترحة للعام الدراسي الجديد .
- ٢- يوزع المدرسين على الصفوف والمواد الدراسية مع مراعاة تخصصاتهم وكفاءاتهم .
- ٣- يعد جدول توزيع الدروس الأسبوعي وفقاً للنصاب المحدد .
- ٤- يشرف على تنفيذ المناهج المقررة ويقدم اقتراحات بشأن تطويرها .
- ٥- يتابع أعمال المدرسين داخل الصف وخارجه .
- ٦- يشرف على المكتبة والمختبر .
- ٧- يخطط ويتابع برامج الأنشطة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية للمعهد من خلال جماعات الأنشطة المختلفة .
- ٨- يشرف على وضع الاختبارات وتنفيذها في مواعيدها المحددة .
- ٩- يتابع مستويات الطلاب بصورة مستمرة ، ويقف على أسباب قصور الطلبة المتأخرين دراسياً ويعمل على علاجهم .



١٠- يتابع تطبيق اللوائح الصادرة ويحافظ على سلامة مباني المعهد والنظافة العامة فيه .

١١- يرفع المكاتبات ويرد على المراسلات الرسمية الواردة من مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية والجهات الأخرى .

١٢- يترأس اجتماعات إدارة المعهد .

١٣- يسعى لتبسيط إجراءات العمل وتطوير أساليبه ويوجد الظروف المناسبة المادية والمعنوية للعاملين في المعهد لتحفزهم على العمل والإبداع .

١٤- يزود رؤساء الأقسام في المعهد بالتوجيهات والتعليمات الواردة والبيانات المطلوبة لتنفيذ الأعمال في الأقسام .

١٥- يقوم بزيارات للطلبة داخل الفصول الدراسية وأثناء الأنشطة وداخل المساكن الداخلية ويعمل على تلبية احتياجاتهم .

١٦- يرفع تقارير متابعة تنفيذ برامج العمل بالمعهد بشكل دوري إلى مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية مبيناً أوجه التنفيذ مقارنة مع الخطة وأوجه القصور إذا وجدت .

١٧- يشرف على تسيير العمل اليومي في المعهد .

١٨- يحافظ على أموال وموجودات المعهد .

١٩- يباشر بعض المهام التنفيذية كإعداد التقارير والمذكرات المطلوبة والمهام المتخصصة والمتعلقة بطبيعة العمل .

٢٠- يقوم بما يكلفه به رئيسه المباشر من مهام أخرى ترتبط بطبيعة عمله.

( اللائحة التنظيمية ، ٨-١١ )

شروط القبول للدراسة بالمعاهد :

- ١- أن يكون الطالب عُمانياً الجنسية أو غيرها حسب ما يقرره مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية .
- ٢- أن يكون حاصلاً على شهادة الصف الثالث الإعدادي ( الصف التاسع).
- ٣- أن يجتاز المقابلة الشخصية .
- ٤- أن يكون حسن السيرة والسلوك .
- ٥- أن يكون لائقاً صحياً .
- ٦- أن يكون حاصلاً على المعدل الأكاديمي اللازم للقبول بناء على ما يحدده مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية.(اللائحة التنظيمية ، ٢٥)

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

إن دور المدير في معاهد العلوم الإسلامية الذي يمارسه في تحسين الفعاليات التعليمية وتطوير المناهج التربوية هام جداً ، بل يعد مدير المعهد من أهم مدخلات العملية التربوية ، وعليه تتحدد مشكلة هذه الدراسة بأنها أول دراسة تجرى للتعرف على مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية في سلطنة عمان لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين فيها ، كما أن هناك نقص في المعلومات في هذا الجانب نظراً لقلّة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت هذا الموضوع .

وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين ؟
- ٢- هل تختلف آراء المشرفين والمعلمين حول مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف المسمى الوظيفي ؟

٣- هل تختلف آراء المشرفين والمعلمين حول مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف مؤهلاتهم العلمية ؟

٤- هل تختلف آراء المشرفين والمعلمين حول مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف خبراتهم التعليمية ؟

### أهمية الدراسة :

تقوم معاهد العلوم الإسلامية بدور اجتماعي بارز ، من حيث ترسيخ المبادئ والقيم الإسلامية ، وإعداد نخبة من المتعلمين المتميزين في العلوم الإسلامية لتلبي حاجة المجتمع العماني من الكفاءات الوطنية ، وحيث أن قيام هذه المعاهد بالمهمة المنوطة بها يتوقف على عوامل هامة أهمها نجاح مديري المعاهد في القيام بمهمتهم على أتم وجه ، ومدير المعهد الذي يعتبر من أهم حلقات الوصل بين المعلم - نواة العملية التعليمية - والإدارة التربوية والارتقاء بمستوى التعليم .

ونتيجة لتطور الإدارة التربوية وتعدد أهدافها واتساع مجالاتها في الوقت الحاضر ، لم تعد عملية الإدارة عملية روتينية تنفذ أموراً ضمن طريقة واحدة ومنهج ثابت ، بل أصبحت عملية إنسانية وديناميكية تهدف إلى توفير الظروف المناسبة والإمكانات اللازمة للعملية التربوية ، وما يتصل بالعاملين في المؤسسة التربوية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بصورة أفضل .

لذا أصبح من الضروري على إدارة التربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المؤسسة التربوية من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتبعها ، وأن تركز على تمكين القيادات التربوية من تولي أمور الإدارة بحيث تكون قادرة

على تنظيم وتوزيع الأعمال الفنية على المعلمين كل ضمن مجال تخصصه أو بين الإداريين كل ضمن مجال عمله ، وتضع البرامج التربوية والثقافية للطلاب ، وتراقب سير أعمال العاملين لديها بدقة ، بحيث تعمل جميعها على تحسين أداء العاملين لتحقيق أهدافها التربوية المنشودة .

وتظهر أهمية الدراسة فيما يلي :

١-تساعد مديري المعاهد في التعرف على حقيقة أدوارهم وقدراتهم في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون والمشرفون في معاهد العلوم الإسلامية ، وتحديد مستوى الأداء المرغوب فيه .

٢- تسهم هذه الدراسة في إفادة القائمين على تطوير إدارات المعاهد نحو تطوير هذه الفعاليات بشكل عام .

٣- الوقوف على نقاط القصور في مدى تحقيق مديري المعاهد الإسلامية في أدائهم لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية .

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١-توجيه مديري معاهد العلوم الإسلامية إلى اتباع المبادئ والنظريات التي تؤدي إلى تحسين ممارساتهم المهنية بابتعادهم عن الممارسات السلبية في الإدارة .

٢-تزويد مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية التابع لديوان البلاط السلطاني بمعلومات عن الممارسات الفعلية لمديري المعاهد ليعاد النظر في وضع البرامج التدريبية للمديرين وإعدادهم وتأهيلهم .

٣- إثراء الدراسات التربوية المتعلقة في ميدان الإدارة بالمعلومات التي يراها الباحث ضرورية .

- ٤- تزويد الباحثين بالنتائج والتوصيات التي تسهم وتساعد في إعداد البحوث والدراسات المتعلقة في ميدان الإدارة التربوية .
- ٥- تقدم هذه الدراسة طريقة وصفية واقعية من خلال عينة الدراسة عن واقع الممارسات المهنية لمديري معاهد العلوم الإسلامية .

#### محددات الدراسة :

- شملت هذه الدراسة مشرفي ومعلمي معاهد العلوم الإسلامية في كل من : محافظة مسقط ، وولاية جعلان بني بو حسن ، وولاية خصب، وهي تتبع مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية بديوان البلاط السلطاني في سلطنة عُمان للعام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ م .
- لا تشمل هذه الدراسة المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان .

#### التعريفات الإجرائية :

الدور : هو مجموعة الأعمال والمهام المسندة لمدير المعهد في المجالات التي حددتها اللائحة التنظيمية .

مدير المعهد : هو الشخص المعين من قبل مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية التابع لديوان البلاط السلطاني ، والمسؤول عن إدارة المعهد وتوفير البيئة التعليمية المناسبة ، والمشرف الدائم لضمان سلامة سير العملية التربوية .

معاهد العلوم الإسلامية : هي معاهد ثانوية تتبع مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية بديوان البلاط السلطاني في سلطنة عُمان وتضم الصفوف الثانوية الثلاثة ( الأول والثاني والثالث ) .

**المشرف :** هو الشخص الذي عين رسمياً من قبل ديوان البلاط السلطاني المكلف بالإشراف على عملية التعليم والتعلم في المعاهد ، من أجل تحسين التعليم وتطويره .

**المعلم :** هو الشخص المعين من قبل مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية في معاهد العلوم الإسلامية ، والمنوطة به مهام التدريس والأنشطة التربوية في هذه المعاهد .

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة ، والتي تمكن الباحث من الحصول عليها من خلال مراجعته للمصادر المعرفية مثل قاعدة البيانات ( ERIC ) وملخصات رسائل الدكتوراه ( DIA ) وملخصات رسائل الماجستير والشبكة المعلوماتية ( Internet ) .

#### أولاً : الأدب النظري :

##### نظرية الدور :

تعد نظرية الأدوار والمواقف اليوم من النظريات الأساسية في علم الاجتماع التربوي ، ويعود الفضل إلى علم الاجتماع الأمريكي ونظريته التي شكلت إحدى أدوات هذه السوسيولوجية في إجراء تحليل دقيق للجماعات والأنظمة القائمة .

وينسب مفهوم الدور إلى ( Linton ) ، الذي عرفه بأنه (مجموع الأنماط التي ترتبط بمركز معين ، وهي تشمل على الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك ) ( وطفة ، ١٩٩٧ ) .

وتأخذ فكرة الدور أهمية خاصة في تحليل بعض الظواهر السوسيولوجية الكبيرة ولكن هذه الأهمية تتزايد حين يتعلق الأمر بالجماعات الصغيرة كالعائلة والمدرسة .

وعلى المستوى الفردي يلاحظ أن سلوك الفرد يتوزع إلى سلسلة من الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها في إطار حياته الاجتماعية : دور الأب - دور المدير - دور الموظف ..... الخ . ومن الملاحظ أن نمط الأدوار يختلف من مجتمع إلى آخر ، وبالتالي فإن المجتمعات المتطورة تشمل على أدوار متنوعة ، ويترتب على ذلك أن التطور الثقافي والاجتماعي يؤدي إلى ولادة مستمرة لأدوار اجتماعية جديدة ( وطفة ، ١٩٩٧ ) .

لقد استطاعت نظرية الأدوار أن تجد مكانها المتميز في مجال علم الاجتماع التربوي ، كما في مجال علم النفس الاجتماعي ، كأداة تحليل بالغة الأهمية في تفسير عملية التنشئة الاجتماعية والتربوية وتحليلها .

وبما أن مدير أي مؤسسة تعليمية يقوم بدور بالغ الأهمية كقائد تربوي فإنه يعتبر من أهم مدخلات العملية التعليمية ولتحقيق أهدافها يقع على عاتقه مسؤولية توجيه الجهود لتحقيق أهداف مؤسسته بأقل جهد وأقصى درجة من الدقة وأقل التكاليف (السلمي، ١٩٩٧).

ودور مدير المؤسسة التعليمية 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) .

ورغم دور المدير الهام في تحسين العملية التعليمية فلا يتوقع منه الإلمام بتفاصيل جميع المواد الدراسية التي يدرسها المعلمون في المؤسسة ، كما لا يتوقع منه 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 إمكانيات المؤسسة تحت تصرف المعلم وخدمة الطلاب (الأفندي، ١٩٩١) .

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

هذا ولقد شهد نهاية القرن العشرين اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد وظيفتها مجرد إدارة شؤون المدرسة بطريقة روتينية ، ولم يعد هدف المدرسة مجرد المحافظة على النظام على النظام في المدرسة ومراقبة سير الدراسة ، وفق البرنامج والجدول الموضوع ، وحصر الطلبة والعمل على إتقانهم وحفظهم للمواد الدراسية ، بل أصبح العمل في هذه الإدارة يدور حول الطلبة ، وتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد العملية التربوية على النمو ، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية السائدة في المجتمع ( المؤتمر الوطني التربوي ، ١٩٩٩) .

### الإدارة التربوية من منظور إسلامي :

إن الإسلام دين شامل في نظمه وتعاليمه وأساليبه ، ولذلك فإن الإدارة إدارة ربانية صالحة لكل زمان ومكان مارسها الرسول - صلى الله عليه وسلم - وخلفاؤه الراشدون فكانت نعم الإدارة والممارسة .

وتتضح ملامح الإدارة في المفهوم الإسلامي في الحديث النبوي عن عمر عن أبيه - رضي الله عنهما - قال : سمعت الرسول - صلى الله عليه وسلم - يقول :

" كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ، والإمام راع ومسؤول عن رعيته ، والرجل راع ومسؤول عن رعيته ، والمرأة في بيت زوجها راعية ومسؤولة عن رعيته " ( صحيح البخاري ، ج ٣ : ١٨٩ ) .

وبهذا فإن الإدارة الإسلامية تعني : السلطة الرعوية التي يمارسها أفراد متعاونون ومتآخون ، لتحقيق أهداف محددة في ضوء الإمكانيات المتاحة مما يحقق مقاصد الإسلام ، ولا يخالف تعاليمه انطلاقاً من قول الرسول - صلى الله عليه وسلم - في الحديث السابق ، فالمفهوم الإداري في الإسلام : هو القدرة والإنجاز على استخدام كافة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق هدف معين ؛ إذ نجد ذلك واضحاً منذ أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على نبيه - صلى الله عليه وسلم - وأمره فيها بإبلاغها إلى كافة البشر : قال الله تعالى : ﴿ يا أيها الرسول بلغ ما أنزل إليك من ربك وإن لم تفعل فما بلغت رسالته ... ﴾ ( سورة المائدة : ٦٧ ) .

ونجد أن الفكر الإداري الإسلامي ، يستند إلى نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، وتعليماتهما الشرعية التي تقوم على أساس من القيم والمبادئ الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي منذ بداية صدر الإسلام ، وعلى الممارسات الفعلية للعملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة ومتابعة وتنظيم للنشاط البشري ( أبو سن ، ١٩٨١ ) .

فالإدارة في التعريف الإسلامي هي الوسيلة التي تستخدمها الدولة للوصول إلى غاياتها ووظائفها وأهدافها ، لذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمبادئ وفلسفة المجتمع الإسلامي والبيئة الإسلامية أو غيرها من الهيئات أو المنظمات ، وبما أن الإدارة التربوية تشترك مع الإدارة العامة في كثير من العمليات ، لذلك نرى أن الإدارة التربوية الصالحة هي عملية رعاية مسؤولة ، تستم بها السيطرة الكاملة على الجوانب التربوية والتعليمية ، انطلاقاً من مبدأ

المسؤولية الرعوية ، التي ذكرت في حديث الرسول - صلى الله عليه وسلم ( الزهراني ، ١٩٨٦ ) .

كما أن هناك ارتباطاً كبيراً ما بين التربية والإدارة ، فهما أمران مهمان في أي مجتمع ، ولا يمكن الاستغناء عنهما أو إيجاد البديل لهما ، وعلى هذا فإن للإدارة التربوية أساساً ، لأن الرسول - صلى الله عليه وسلم - أمر بنشر المعارف وتقسيم الوظائف وتقدير الرجال وتنظيم القوى الدفاعية والهجومية ، وقرر وجوب حفظ الأبدان والأموال والأعراض ، والاهتمام بالطب والتشريح ، وتعميم الآداب ومكارم الأخلاق ، وآداب المحاضرات والمسامرات وقرر وجوب الإحصاء (عبيدات ، ١٩٩٥) .

ويدلنا الإرث الإسلامي أن المدارس والمؤسسات التربوية كانت تتمتع بإدارة حكيمة ، وأن العملية التربوية في هذه المدارس والمؤسسات كانت مرتبطة بعمليات إدارية معينة ، وأن العمل في هذه المؤسسات كان يسير وفق أسس ومبادئ معينة ، تستمد وجودها ، وتستوحي مسوغاتها من تعاليم الإسلام الحنيف ، ومبادئه نصاً وروحاً ، ليكون قادراً على إصدار القرارات الصالحة ، وتحقيق سياسة الدولة التعليمية على الوجه الصحيح . ( الخياط ، ١٩٩٤ ) .

ووظيفة التربية اليوم تحقيق قوله تعالى : ﴿ هو الذي بعث في الأميين رسلاً منهم يتلوا عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة وإن كانوا من قبل لفي ضلال مبين ﴾ (سورة الجمعة: ٢) .

وعندما نريد أن تكون إدارتنا التربوية منطلقة من تعاليم الإسلام ، فذلك بهدف إعادة الصبغة الإسلامية إليها ، ومن ثم تنفيذ السياسة التعليمية نصاً وروحاً حتى لا تكون هذه السياسة التعليمية في واد ، والإدارة التربوية في واد آخر ( الجندي ، ١٩٨٤ ) .

وذكر مصطفى (١٩٩٢) بأنه لا بد لمدير المؤسسة التعليمية من التمتع بصفات شخصية تؤهله في عمله وتساعده في تحسين الفعاليات التعليمية ليؤدي دوره بشكل سليم والمثابرة والالتزان والشعور بالمسؤولية والإيمان بالجانب الإنساني في العلاقات الاجتماعية والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة والتعامل مع الآخرين بلباقة .

### دور مدير المؤسسة التربوية :

يرى مرعي وبلقيس ( ١٩٨٢ ) أن مدير المؤسسة كونه قائد المؤسسة تربوية لا بد من أن يتمتع بصفات شخصية ، فيتخذ موقفاً ديمقراطياً ، متعاوناً وملمأً بأهداف مختلف الأعمال 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 .

أما عبد الهادي ( ١٩٨٤ ) فيرى بأن مدير المؤسسة التعليمية هو المركز الرئيس للعملية التعليمية فلا بد من صفات يتمتع بها ليكون جديراً بهذا المركز ، وهي صفات شخصية تأتي في مقدمتها قوة الشخصية التي تعنى تآزر الصفات العقلية والنفسية والخلقية والجسمية ، وصفات مهنية كمعرفة النظم الإدارية والمالية والإحاطة بطرق وأساليب التدريس وعلم النفس التربوي ومعرفة أهداف التعليم والقدرة على إدارة الاجتماعات والإيمان بمهنة التعليم .

بينما يرى محضر ( ١٩٨٥ ) بأن الصفات الشخصية الواجب توفرها في مدير المدرسة هي : أن يكون مثقفاً ثقافة عامة عالية ، وعادلاً يهتم بشعور الآخرين وآرائهم وأفكارهم ، ويتصرف بسرعة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة ويمارس التعليم بنجاح لسنوات عدة ، ومثالاً

يحتذى به في مظهره وسلوكه وتصرفاته واسع الاطلاع ، مبتكراً ، وذكياً  
معتمد الصحة والمزاج ، ذا شخصية تؤهله للقيادة ، ملماً بالقدر الكافي من  
الفلسفة الاجتماعية والمجتمع في المدرسة ، ويفهم علاقة المدرسة بالمجتمع ،  
ومرنأ 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 والإرشاد ، وتقديم الخبرات والإمكانات وحث  
المعلمين على التجارب والأبحاث والتقارير العلمية .

ويرى عدس ( ١٩٨٠ ) أن من الكفايات الواجب توفرها في مدير  
المؤسسة التعليمية قدرته على التخطيط بإعداد خطة متكاملة لكافة المجالات ،  
وتكوين مجالس النشاطات المختلفة ولجانها ، وتوزيع العمل على المعلمين ،  
وتوفير الخدمات والتجهيزات والأدوات اللازمة ، وتنظيم الطلاب .

والمدير الناجح هو القادر على المشاركة في إعداد المناهج وتقويمها  
وإثرائها ، وذلك من خلال ورشات عمل مع معلميه لتحليل الوحدات الدراسية  
وتوضيح المصطلحات الصعبة وتحديد الأهداف وإعداد الإرشادات لتنفيذ  
المنهاج وتقديم المقترحات للتعديل في الأهداف بناء على التجربة والتطبيق ،  
وعلى المدير أن يمتلك الكفاءة العلمية ليحدد المراجع والمصادر التي حصل  
على المواد التعليمية منها ، وأن يوازن وينسق بين الأنشطة المختلفة التي  
تخدم حاجة المنهاج ، كما أن عليه أن يمتلك الكفايات المهنية بإطلاعه على  
أحدث المعلومات التي يمارسها ، وتشجيع الدروس لتوضيحية لتبادل الخبرات  
بين المعلمين ، كما أن عليه مساعدة المعلمين الجدد ومن هم بحاجة للمساعدة،

والعمل على المشاركة لتقييم نتائج الاختبارات ، ووضع الخطة العلاجية لتلافي القصور ، والعمل على تعديل الامتحانات اللاحقة ، وعلى مدير المؤسسة التعليمية بالواجبات الإدارية فيها ، من خلال التنظيم العام لها ، وأن يرتبط 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 الإيجابية والسلبية ، ويتوقف نجاحه في قدرته على بناء علاقات طيبة وإيجابية مع المجتمع المحلي من خلال المجالس والنشاطات المختلفة كمجلس الآباء والمعلمين .

## ثانياً : الدراسات السابقة :

قام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة إلى :

١- دراسات عربية .

٢- دراسات أجنبية .

### أولاً : الدراسات العربية :

في دراسة قام بها إسماعيل (١٩٧٦) بعنوان " واقع الممارسات لمدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن" ، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الوقت الذي يقضيه المدير في الأعمال الكتابية والأعمال الروتينية أعلى بكثير من نسبة الوقت الذي يخصصه لتحسين التعليم وتطوير المناهج ومساعدة المعلمين في أدائهم المطلوب منهم في المدرسة ، كما دلت تلك النتائج إلى أن هناك فروقات في أولويات الأعمال الكتابية تعزى للجنس وذلك لصالح الإناث .

وأجرى الطوباسي (١٩٨٠) دراسة بعنوان " الممارسات الإدارية لمدير المدرسة في الأردن" ، وأهمية هذه الممارسات حسب مجالاتها وذلك عن طريق استجابة المديرين من الذكور والإناث والمعلمين من ذكور وإناث ، وقد دلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المجالات الأساسية لمهام المدير كالتالي : التخطيط للعمل ، والقيام بالأعمال الكتابية ، وصيانة البناء المدرسي ، وإدارة شؤون التلاميذ ، وإدارة شؤون العاملين ، والعلاقة بأولياء أمور الطلبة ، والاهتمام بالبيئة المحلية والنمو المهني للمعلمين ، كما بينت النتائج أن أكثر الممارسات الإدارية حدوثاً من وجهة نظر المديرين والمعلمين هي التي تتعلق بالأعمال الكتابية وإدارة شؤون العاملين ، وصيانة البناء المدرسي ، وأقل

الممارسات التي تتعلق في مجال نمو المعلمين مهنيًا ، وإدارة شؤون التلاميذ ونموهم التحصيلي .

وقد أجرت وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان (١٩٩٢) دراسة بعنوان " تقويم فاعلية الإدارة المدرسية وأثرها في العملية التربوية" ، هدفت إلى تقويم فاعلية الإدارة المدرسية وأثرها في العملية التربوية ، وقد تناولت الاستبانة عشرة مجالات تلخصت على النحو التالي: المعلمون ، المرشد التربوي، البناء المدرسي، النشاط التربوي، الطلبة، المقومات الوظيفية لمدير المدرسة، المرافق والتجهيزات المدرسية ، الفعاليات الإدارية ، تطوير العملية التربوية ، والمنهاج المدرسي ، والتقويم ، والاختبارات المدرسية ، وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية أثناء تعامله مع المعلمين.
- يمتلك المدير المقومات الوظيفية اللازمة لعملهم من حيث معرفتهم بحقوقهم وواجباتهم .
- يحرص المديرون على استخدام المرافق المدرسية بفعالية وتأمين احتياجات المدرسة .
- تدنسي مستوى ممارسة المدير في مجال تطوير المناهج الدراسية وقد عزت الدراسة ذلك إلى أن المدير لا يملك صلاحية التغيير وإنه لا يؤخذ برأيه في عملية التطوير .
- يفتقر المديرون إلى مهارات تحليل نتائج الاختبارات بهدف رفع مستوى التحصيل لدى الطلبة .

وفي دراسة قام بها العمري ( ١٩٩٢ ) بعنوان " تصورات مديري التربية و التعليم ومساعدتهم والمشرفين التربويين لدور مدير المدرسة الثانوية في الأردن " وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢) مديراً ومساعداً و(١٢٣)



مشرفاً ، دلت نستائج الدراسة إلى وجود اتفاق بين تصورات أفراد عينة الدراسة على الأنماط السلوكية الممثلة لدور المدير تتعلق بمجال الشؤون الإدارية ، تليها في الأهمية مجال الشؤون الفنية ، حسب تصورات أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية ، ويليهما الشؤون الطلابية ، وأخيراً مجال المجتمع المحلي ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المركز الوظيفي، بينما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

كما قام جرادات (١٩٩٤) بدراسة بعنوان "الدور القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة الأساسية في محافظة إربد كما يراه المعلمون والمديرون أنفسهم " وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات للدور القيادي لمدير المدرسة الأساسية حسب تصورات المديرين هي التي تتعلق بمجال العلاقات بين المعلمين أنفسهم ، ثم مجال العلاقات بين المدير والمعلمين ، ويليهما مجال العلاقات بين المدير وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ، وأخيراً مجال شؤون العمل المدرسي وسياسته ، في حين كانت أكثر الممارسات للدور القيادي لمدير المدرسة حسب تصورات المعلمين هي التي تتعلق بمجال العلاقات بين المدير والمعلمين ، ثم مجال العلاقات بين المعلمين أنفسهم ويليهما مجال العلاقات بين المدير وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ، وأخيراً مجال شؤون العمل الرسمي وسياسته .

وأجرى موسى (١٩٩٥) دراسة بعنوان " دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة " ، وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس لواء الكورة الثانوية الحكومية ، وشملت (٢٠٠) معلماً ومعلمة واستخدم الباحث استبانة مكونة من (٦٩) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي : التخطيط ، المنهاج ، الوسائل

والأنشطة ، التقويم ، العلاقة مع المجتمع المحلي . وقد دلت نتائج الدراسة إلى أن مدير المدرسة يمارس دوره في تحسين الفعاليات التعليمية بدرجة متوسطة وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رأي المعلمين في دور مدير المدرسة الثانوية يعزى للجنس أو للخبرة عند جميع المجالات ، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل ولصالح دبلوم كليات المجتمع عند مجال التخطيط والمنهاج والتقويم .

وقد أجرت المومني (١٩٩٥) دراسة بعنوان " دور مدير المدرسة الثانوية في التغيير الاجتماعي في محافظات عجلون ، جرش ، إربد " وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٤) مشرفاً ومشرفة و (١٢٢) مديراً و (٢٨٠) معلماً ومعلمة ، وقد دلت نتائج الدراسة أن أهم المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة بدوره فيها هو مجال الاتصال ، يليه مجال التوجيه والإرشاد الأسري ، ثم مجال مدرسة المجتمع ، ثم مجال التعليم ومسؤولية المجتمع ، وقد كشفت أيضاً الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ولصالح ذوي المؤهلات العلمية الأعلى والخبرة وذلك لصالح الخبرة الأكبر .

وفي دراسة أجراها عايش ( ١٩٩٥ ) بعنوان " المدرسة الإسلامية في الأردن " هدفت إلى معرفة مدى تمثل المدارس الإسلامية في الإدارة للنظرية الإسلامية في التربية ، وتحديد مفهوم هذه المدرسة ، ومدى تحققه على أرض الواقع ، ذلك من خلال الاستعراض التاريخي للمدرسة الإسلامية ذلك في ميدان التطبيق العملي . وتم في هذه الدراسة تقديم وصفاً للمدارس الإسلامية في الأردن منذ نشوءها ، والتعرف على واقعها من خلال وجهة نظر القائمين عليها والعاملين فيها وطلابها ، وتحددت أسئلة الدراسة بالتالي :

- ما صورة المدرسة الإسلامية في المجتمع الإسلامي عبر التاريخ ؟

- ما واقع المدرسة الإسلامية في الأردن من حيث النشأة والتطور والعدد والجهات التي تقوم عليها ؟
- ما هي صورة المدرسة الإسلامية في الأردن من خلال وجهة نظر القائمين عليها والعاملين والطلاب ؟
- ما مدى انطباق صورة المدرسة الإسلامية الموجودة في أذهان الفئات السابقة على واقعها من خلال المدارس القائمة ؟
- وقد اتبع عايش في دراسته المنهج المقارن الذي تتعدد فيه جوانب الدراسة طبقاً لطبيعة المشكلة ، فاستخدم المنهج التاريخي الوصفي التحليلي ، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :
- ظهرت المدرسة الإسلامية قديماً كمؤسسة اجتماعية ، تلبى حاجات المجتمع الإسلامي المستجدة وكانت مستقلة عن نظامه العام ، حيث كان الوقف هو مصدر تمويلها ، ووثيقة الوقف تحدد سياستها ومناهجها وأهدافها .
- توقف نموذج المدرسة الإسلامية التاريخية ، بتوقف عطاء المجتمع الإسلامي ، وظهرت مدارس في مرحلة السيطرة الاستعمارية تأثرت بمناهج الثقافة الغازية .
- ظهرت حركات إصلاحية إسلامية عربية ، ساهمت في إيجاد المدرسة الإسلامية المعاصرة ، التي كان من أهم أهدافها التمسك بالتراث والأصول الفكرية والثقافية للأمة المسلمة .
- ظهرت المدرسة الإسلامية في الأردن في إطار العمل الخيري ، وكان هدفها فريضة طلب العلم ، ومواجهة مؤسسات الثقافة الغازية .
- تعددت الجهات القائمة على هذه المدارس ولم يكن بينها أي رابط ، مما أدى إلى ظهور أنماط مختلفة من هذه المدارس بعدد الجهات القائمة عليها .

- امتازت المدرسة الإسلامية عن مدارس التعليم الحكومي بمقرراتها الإضافية ، وشروط قبول المعلمين والأنشطة الإسلامية الأخرى .
- حققت المدرسة الإسلامية أهدافها والشروط التي وضعتها لنفسها بدرجة متوسطة ، وتعثرت في تحقيق بعض الشروط ، ولم تتطابق وجهتها نظر المعلمين والطلاب حول مدى تحقق الأهداف والشروط في بعض الأحيان .
- تواجه المدرسة الإسلامية مشكلات وصعوبات بعضها يتعلق بالمعلمين والآخر بالطلاب والبعض بالتشريعات التي تحكم عملها وتحول بينها وبين الاستقلالية الضرورية لتحقيق أهدافها.

وفي دراسة أجراها (أوانج مت، ١٩٩٦) بعنوان " مؤسسات التعليم الإسلامية في ولاية كلنتن بماليزيا : نشأتها وتطورها وتقييمها " ، في الباب الأول من الدراسة تم التعريف بماليزيا عامة وولاية كلنتن خاصة ، مبيناً آراء العلماء حول دخول الإسلام وانتشاره فيهما مع مناقشة هذه الآراء مرجحاً للرأي الذي اختاره معززاً بالأدلة . وفي الباب الثاني تم عرض نبذة عن نشأة مؤسسات التعليم الإسلامية في ولاية كلنتن التي تبدأ بتعليم القرآن في بيوت المعلمين وغيرها من القصور والجوامع والمساجد ومؤسسة الفندق التي تسهم بأكبر قسط في المجال التعليمي النظامي ، ثم المؤسسة التي أنشأتها الحكومة والتي تعرف بمؤسسة الدراسات الإسلامية العالية بكلنتن . وتناول الباب الثالث الهيئات أو المؤسسات الإدارية الإسلامية التي قامت بالإشراف على المدارس الدينية على اختلاف أزمانها ، والمقصود بهذه الهيئات أو المؤسسات الإدارية هي " مجلس الشؤون الإسلامية والتقاليد الملايوية بكلنتن " و " إدارة المدارس الدينية بكلنتن " و " المؤسسة الإسلامية بكلنتن " . وتناول الباب الرابع البحث عن إيجابيات وسلبيات الفندق في أداء مهمتها التربوية خلال

مائة وخمسين عاماً ، وتم هذا البحث عن طريق تقييم المؤسسة في مجالاتها التربوية والإدارية ، وبعض المقترحات لتحسين وتطوير تلك المؤسسة .

وقام الداود (١٩٩٦) بدراسة بعنوان " واقع المدارس الإسلامية في الأردن ، الواقع والطموح " هدفت إلى التعرف إلى ظروف نشأتها ومعوقاتنا وتوزيعها وأهدافها ومناهجها وأنشطتها ، وكذلك التعرف على طموحات العاملين فيها بالنسبة للأهداف والمناهج والأنشطة ومقارنة الواقع بالطموح ، وتكونت الدراسة من ثلاثة فصول نظرية وفصلين تطبيقيين بالإضافة إلى فصل تمهيدي ، وقد خصص الفصل التمهيدي لخلفية الدراسة وأهميتها ، وقد أظهرت الدراسة في الفصل الأول أن المسجد نواة المدرسة في الإسلام وأظهرت أهميته في التعليم الإسلامي باعتباره المؤسسة التعليمية الأولى في الإسلام ، أما في الفصل الثاني فقد أظهرت أبرز العوامل التي أدت إلى نشوء وانتشار المدارس الإسلامية في الأردن وأبرز العوامل المؤثرة على المدارس الإسلامية في الأردن ، كما بينت الدراسة في الفصل الثالث توزيع المدارس الإسلامية في الأردن وأهدافها والمناهج التي تدرس فيها وأنشطتها والإدارة والتمويل فيها ، أما في الفصل الرابع فقد تم شرح الطرق والإجراءات التي اتبعها الباحث في الدراسة الميدانية وكذلك تم عرض النتائج التي حصل عليها الباحث في الدراسة الميدانية . وخلصت الدراسة بمجموع من التوصيات تتعلق بالأهداف والمناهج والأنشطة والمعلم والمتعلم والإدارة ، وعلاقة المدرسة بالأوساط التربوية الأخرى والبناء والتجهيزات ، والبيئة المدرسية .

أما دراسة جرادات (١٩٩٦) بعنوان " دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظة إربد " وقد تكونت عينة الدراسة من (١٤٣) مشرفاً و (٤١٣) معلماً ومعلمة ، وقد دلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر الممارسات لدور المدير في

تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين هي على الترتيب التالي :  
البناء المدرسي وتجهيزاته ثم علاقة المدير مع المسؤولين ثم شؤون العمل  
الإداري وسياسته ، يليه شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية ، ثم علاقة المدرسة  
بالمجتمع المحلي ، ثم العلاقات الإيجابية داخل التنظيم المدرسي ، وأخيراً  
شؤون المعلمين ونموهم المهني ، وقد دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو  
دلالة إحصائية يعزى لمتغير المركز الوظيفي والمؤهل العلمي وذلك لصالح  
ذوي المؤهلات العلمية العالية (ماجستير ، دكتوراه ) والجنس وذلك لصالح  
الذكور ، والخبرة وذلك لصالح الخبرة الأعلى (أكثر من ١١ سنة ) .

كما أجرت الرفاعي (١٩٩٨) دراسة بعنوان " تصورات معلمي  
المدارس الثانوية لدور مدير المدرسة الفعال في محافظتي اربد وجرش " ،  
وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) معلماً ومعلمة ودلت نتائج الدراسة على  
وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تصور معلمي  
المدارس الثانوية لدور مدير المدرسة الفعال في محافظتي اربد وجرش ،  
تعزى لسنوات الخبرة في التعليم وأن المعلمين الذين تراوحت خبراتهم في  
التعليم بين (٦-١٠) كانت تصوراتهم لدور مدير المدرسة الفعال أكثر إيجابية  
ممن تراوحت خبرتهم بين (١-٥) سنوات ، وأن معلمي المدارس الثانوية  
يرون توفر الخصائص أمر هام وضروري لمدير المدرسة حتى يكون مديراً  
فعالاً في مدرسته .

وفي الدراسة التي قام بها درادكة (٢٠٠٠) بعنوان " دور مدير  
المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة إربد من وجهة  
نظر المعلمين " وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٢٤) معلماً ومعلمة ، ودلت  
نتائج الدراسة على أن التباين في الأدوار كان أكثرها وضوحاً في مجال  
الأنشطة الاجتماعية ، ثم مجال الأنشطة العامة ، ثم مجال الأنشطة المعرفية ،

ثم مجال الأنشطة الرياضية ، ووجود اختلاف في تقديرات المعلمين تعزى لمتغير الجنس ، ووجود اختلاف في تقديرات المعلمين باختلاف تخصصاتهم، وسنوات الخبرة الوظيفية وتفاعلها على جميع مجالات الأنشطة .

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات منها : دراسة واستيعاب الأنشطة المدرسية ، وتوثيق وتعزيز صلة المدرسة بالمجتمع المحلي للاستفادة من الامكانيات المتوفرة في البيئة لتطوير الأنشطة المدرسية ، واعتبار إنجازات الطلبة من الأمور الهامة التي يجب إبرازها كفعاليات مدرسية هامة لتكون حافزا للطلبة على البذل والعطاء .

وفي دراسة قام بها المعشني ( ٢٠٠١ ) بعنوان " دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين " ، حيث هدفت إلى معرفة آراء المعلمين في دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة ظفار في سلطنة عمان، تكونت عينة الدراسة من (٣٩٣) معلماً ومعلمة من مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة ظفار ، واستخدم الباحث استبانة تكونت من (٥٤) فقرة موزعة على (٦) مجالات ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة في دوره في تطوير الأنشطة المدرسية كانت كبيرة على مستوى المجال الأول وبدرجة متوسطة على بقية المجالات ، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروقات دالة إحصائياً لدور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية يعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة .

## ثانياً : الدراسات الأجنبية :

قام العزيزي ( Al-Azizi, 1975 ) بدراسة بعنوان " وصف وظائف مدير المدرسة الإلزامية من وجهة نظر المديرين المشرفين التربويين ومديري التربية في الأردن " استهدفت وصفاً لوظائف مدير المدرسة الإلزامية من وجهة نظر المديرين المشرفين التربويين ومديري التربية ، وخلصت نتائجها إلى تصنيف وظائف المدير ضمن المجالات التالية: الواجبات المكتبية ، الإشراف على التعليم والنظام ، المسؤوليات الإدارية ، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ، القيادة التربوية ، تحسين المنهاج والتعليم ، وكان من أبرز نتائجها أن المديرين يبدون اهتماماً كبيراً بالأعمال المكتبية والإدارية على حساب الممارسات التعليمية كالاهتمام بتطوير البرامج التعليمية والاهتمام بالمجتمع المحلي ، وتوجيه التلاميذ ، ودعا الباحث إلى ضرورة اهتمام المدير بالمعلمين والطلبة ، وعلى ضرورة أن يتمتع مدير المدرسة بالأخلاق الحسنة كحسب التعامل مع الناس والتعاطف واللفت إشارة أيضاً إلى أن مديري المدارس بحاجة إلى إعادة توضيح لمسؤولياتهم وواجباتهم بناء على ملاحظات المشرفين التربويين .

وفي دراسة قام بها أوبرلن ( Oberlin, 1990 ) بعنوان " دور مدير المدرسة في المسيرة التعليمية " في تحديد شكل العلاقات الموجودة في المدرسة ، وأنه من خلال مركزه الوظيفي يمكن أن يكون عائقاً في النمو الإيجابي لهذه العلاقات ويرى أن إيجاد جو العمل المريح يعتمد على التعاون بين المدير والمعلمين ، فإذا كان هناك تفاهم متبادل بين المدير وأعضاء الهيئة التدريسية فإنهم يستطيعون بناء علاقات ودية وحسنة ، وأكد في دراسته أن أهم واجبات المدير هو التعامل مع المعلمين بديمقراطية واحترام الرأي والرأي حتى الآخر حتى يستطيع الجميع المشاركة في القرار دون تردد .



كما قام بريجس ( Briggs،1991 ) بدراسة بعنوان " حاجات المديرين في المدارس الابتدائية " باعتبار أن المدير هو العامل الأهم في نجاح المدرسة وأنه يعد مفتاح النجاح للمدرسة التي يقودها ، وقد شملت الدراسة (٥٢) مديرا تمت مقابلة (٦٣) مديرا منهم ، وقد توصلت الدراسة إلى مايلي:

- أن مديري المدارس الابتدائية بحاجة إلى معدات خاصة تزيد من خبرتهم العملية .

- إشراك الجامعات والمشرفين التربويين في تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس .

وأجرى مارتن ( Martin ،1991) دراسة بعنوان " السلوكات القيادية والتعليمية الأهم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين ورؤساء اللجان في إدارات التربية " ، ولقد استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة تحتوي على (٦٥) فقرة من السلوكات العامة لمديري المدارس في مدينة سانتا كلارا في كاليفورنيا ، وكان من نتائج هذه الدراسة أنها ركزت على أهمية السلوك القيادي لمدير المدرسة ، وركزت على أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المدير كمهارات التحمل والحاجة إلى كفايات التدريس ، وبينت الدراسة وجود اتفاق بين مديري المدارس والمشرفين التربويين حول مستوى الكفايات المطلوبة .

وأجرى بورو ( Burrow،1991) دراسة بعنوان " القيادة التعليمية لمديري المدارس الابتدائية ، مقارنة بين الدور المثالي والممارسة الفعلية لمدير المدرسة " ، وقد حددت الدراسة نشاطات (٦) مديرين من مديري المدارس الابتدائية وكانت بالكشف عن أكثر المسؤوليات أهمية من وجهة نظرهم ، وقد كانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود التباين الواسع بين دور مدير المدرسة المثالي وبين الممارسة الفعلية للمديرين .

وفي دراسة أجراها كالدويل ( Caldwell,1992 ) بعنوان " مدى التغيير في دور مدير المدرسة الحكومية في استراليا " وقد خلصت الدراسة إلى أنه حتى يكون المدير فعالا وناجحا ، لا بد أن يتوفر لديه القدرة على تطوير وتنفيذ العملية الدورية ، وتحديد الأولويات في صنع السياسة والتخطيط والموازنة والتنفيذ والتقييم ، الذي يشتمل على مجتمع الدراسة برمته .

وفي دراسة قام بها دوسر ( Dossier, 1996 ) بعنوان " المناخ التنظيمي وسلوك المديرين وتصورات المعلمين نحو مديرهم في مدارس بانكوك أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي المغلق مهدد بالفشل بالمقارنة مع المناخ التنظيمي المفتوح الذي يتيح المجال للمعلمين العمل بحرية وبالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة ، عكس المناخ التنظيمي المغلق الذي يتعامل مع المعلمين أنهم أدوات تنفيذية فقط ، ويلاحظ أن المناخ التنظيمي المغلق يؤدي إلى شعور المعلمين بالقلق وعدم الرضى .

وفي دراسة أجراها داهل ( Dahil, 1998 ) في الولايات المتحدة بعنوان "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 للاطلاع على مستوى أداء المعلمين هو وقت قليل .

وفي دراسة قام بها (Harrison,2000) بعنوان " سلوكيات الآباء ، والأمهات نحو الأنشطة في أيوا في الولايات المتحدة الأمريكية " أظهرت النتائج أن نظرة الآباء كانت إيجابية ، وأكدوا على الإهتمام الكبير بجانب الأنشطة وأهميتها أثناء التدريس في المدارس .

وفي دراسة قام بها كالهون ( Calhoun, 2001 ) بعنوان " دور مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية "بينت نتائجها أن المدير يلعب دوراً هاماً في تطوير اتجاهات المعلمين التعليمية نحو الطلاب عن طريق تقديم الدعم المعنوي والمادي للمعلمين وإيجاد المناخ التنظيمي المريح حيث يساعد على الإبداع من خلال إيجاد علاقات إيجابية بين المدر والمعلمين والاهتمام بميول المعلمين واهتماماتهم واحتياجاتهم ، وتشجيع الأفكار والآراء وإتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير عمل المدرسة واتخاذ القرارات فيما يتعلق باختيار الكتب والمناهج المدرسية .

### تعليق على الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ، يتضح أن أغلب تلك الدراسات قامت بالتركيز على أدوار مديري المدارس بمراحلها المتعددة (الابتدائية ، والإعدادية ، والثانوية ) مثل دراسة العمري ( ١٩٩٢ ) التي بحثت في تحديد دور مدير المدرسة الثانوية ، ودراسة جرادات ( ١٩٩٤ ) التي هدفت إلى معرفة الدور القيادي لمدير المدرسة في المرحلة الأساسية ، ودراسة الموسى ( ١٩٩٥ ) التي هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين الفعاليات التعليمية وكذلك دراسة المومني ( ١٩٩٥ ) ، ودراسة العزيزي ( Al-Azizi, 1975 ) التي هدفت إلى وصف وظائف مدير المدرسة الإلزامية ، ودراسة برجيس ( Briggs,1991 ) التي هدفت إلى تحديد حاجات

المديرين في المدارس الابتدائية باعتبار أن المدير هو العامل الأهم في نجاح المدرسة ، ودراسة مارتن (Martin,1991) التي هدفت إلى التعرف على السلوكيات القيادية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين .

ونسنتخلص من خلال النظر في الدراسات السابقة أن لمدير المدرسة دور بالغ الأهمية ، فهو محور القيادة التربوية، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها، لذلك نجد هذا الإهتمام الكبير من قبل الدارسين والباحثين بدوره .

وفي هذه الدراسة سيقوم الباحث بالتعرف على مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في سلطنة عمان .

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمجتمع الدراسة وعينتها ، وأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها ، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها للتوصل إلى النتائج .

#### مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين وأعضاء هيئة التدريس في معاهد العلوم الإسلامية بمركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية التابع لديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان ، وقد بلغ عددهم ( ٤٧ ) مشرفاً ومعلماً منهم (٥) مشرفين و(٤٢) معلماً ، ويتوزع المعلمون على (٣) معاهد إسلامية في السلطنة والجدول رقم (١) يبين توزيعهم حسب المعاهد .

#### جدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المعاهد الإسلامية

عدد المعلمين	المعهد
١٤	معهد جعلان بني بو حسن
١٤	معهد مسقط
١٤	معهد خصب
٤٢	المجموع

لقد تم اختيار ( ٢٩ ) مشرفاً ومعلماً كعينة للدراسة ، ويبين الجدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات ( المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ) .

### جدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة )

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
المسمى الوظيفي	مشرف	٥	%١٧
	معلم	٢٤	%٨٣
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٠	%٦٩
	دراسات عليا	٩	%٣١
عدد سنوات الخبرة	من ١-٥ سنوات	١١	%٣٨
	٦-١٠ سنوات	١٠	%٣٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٨	%٢٧
المجموع		٢٩	%١٠٠

### أداة الدراسة :

قام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات عن مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين ، حيث قام الباحث بتصميمها بعد أن قام بالاطلاع ودراسة الأدب النظر والدراسات السابقة مثل دراسة عايش (١٩٩٥) ودراسة الموسى (١٩٩٥) ودراسة الرفاعي (١٩٩٨) ، كما استعان الباحث بأراء بعض المختصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية ومركز السلطان قابوس

للتقافة الإسلامية التابع لديوان البلاط السلطاني ، وبالرجوع إلى اللائحة التنظيمية للمعاهد .

وقد اشتملت الاستبانة على ( ٤٨ ) فقرة موزعة على ستة مجالات وهي :

- ١- مجال التخطيط .
- ٢- مجال المنهاج .
- ٣- مجال الأنشطة والوسائل التعليمية .
- ٤- مجال النمو العلمي والمهني للمعلمين .
- ٥- مجال التقويم .
- ٦- مجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي .

والجدول رقم (٣) يبين عدد الفقرات في كل مجال .

### جدول رقم (٣)

توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	النسبة المئوية
١	مجال التخطيط	٨	%١٧
٢	مجال المنهاج	٦	%١٢
٣	مجال الأنشطة والوسائل التعليمية	٨	%١٧
٤	مجال النمو العلمي والمهني للمعلمين	١١	%٢٣
٥	مجال التقويم	٦	%١٢
٦	مجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي	٩	%١٩
	المجموع	٤٨	%١٠٠

## صدق الأداة :

للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (١٧) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية ومركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية بديوان البلاط السلطاني ، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات وذلك عندما يجمع خمسة محكمين على ذلك .

## ثبات الأداة :

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم (٩) معلمين وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني ، وقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين التطبيقين للمجالات حيث تراوحت تلك المعاملات بين ( ٠,٧٥-٠,٨٤ ) وللاداة ككل ( ٠,٨٣ ) كما هو موضح في جدول رقم (٤) .

## جدول رقم (٤)

قيم معاملات الثبات للمجالات الثلاثة حسب طريقة معامل ارتباط بيرسون

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط
١	مجال التخطيط	٨	٠,٧٥
٢	مجال المنهاج	٦	٠,٧٧
٣	مجال الأنشطة والوسائل التعليمية	٨	٠,٨١
٤	مجال النمو العلمي والمهني للمعلمين	١١	٠,٧٩
٥	مجال التقويم	٦	٠,٨٣
٦	مجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي	٩	٠,٨٤
	الكلية	٤٨	٠,٨٣



## إجراءات الدراسة :

بعد أن قام الباحث بتصميم أداة الدراسة وتحقق من صدقها وثباتها ، قام بتحديد أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم ( ٢٩ ) مشرفاً ومعلماً ، قام بتوزيع الاستبانات عليهم بنفسه، وذلك من خلال قيامه بالزيارة لكل معهد حيث كان يتم توضيح التعليمات شفويًا لهم إضافة إلى التعليمات المكتوبة على الاستبانة ثم يتم جمعها .

## متغيرات الدراسة :

أولاً : المتغيرات المستقلة : تشمل على المتغيرات المستقلة التالية :

- المسمى الوظيفي : وله مستويان ( مشرف ، معلم ) .
- المؤهل العلمي : وله مستويان ( بكالوريوس ، دراسات عليا ) .
- سنوات الخبرة : وتقع في ثلاثة مستويات .  
( أقل من خمس سنوات ) ، ( ٦-١٠ سنوات ) ، ( ١٠ سنوات فأكثر )

ثانياً : المتغير التابع : وهو دور مدير المعهد في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون والمشرفون في معاهد العلوم الاسلامية في سلطنة عمان والذي يعبر عنه من خلال استجابة المشرفين والمعلمين على أداة الدراسة والأداة ككل .

## المعالجات الإحصائية :

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية :

- ١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- ٢- اختبار ( ت ) .
- ٣- تحليل التباين الأحادي .
- ٤- نيومان - كولز للمقارنات البعدية .

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها ، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة " الاستبانة " وتحليلها وقام بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة .

#### أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

نص السؤال الأول على : "ما مدى ممارسة مديري معهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين ؟ " .

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة ، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٥) .

#### جدول رقم (٥)

حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
١	التخطيط	٣,٩٣	٠,٦١	الثالثة
٢	المنهاج	٣,٩٤	٠,٥٨	الثانية
٣	الأنشطة والوسائل التعليمية	٣,٧٠	٠,٧٤	السادسة
٤	النمو العلمي والمهني للمعلمين	٣,٧٥	٠,٦٥	الرابعة
٥	التقويم	٣,٧١	٠,٧١	الخامسة
٦	العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي	٤,٠٣	٠,٧٨	الأولى
-	الأداة ككل	٣,٨٥	٠,٥٩	-

يبين الجدول رقم (٥) أن المجال السادس " مجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي " قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٧٨) ، وجاء المجال الثاني " مجال المنهاج " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٥٨) ، أما المجال الثالث " مجال الأنشطة والوسائل التعليمية " احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٧٤) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على الأداة الكلية (٣,٨٥) بانحراف معياري (٠,٥٩) وهو يقابل التقدير بدرجة كبيرة .

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على المجالات حيث كانت على النحو التالي :

#### أ- المجال الأول : مجال التخطيط :

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (٦) .

## جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على  
مجال التخطيط

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
١	يؤكد المدير على وضع خطط التدريس الفصلية .	٤,٤١	٠,٧٦	الأولى
٢	يوفر المدير التسهيلات اللازمة لإنجاح خطة التدريس .	٣,٣٩	٠,٨٥	السابعة
٣	يشرك المدير العاملين في المعهد ويحفزهم على التعاون لوضع خطط لتطوير المهارات الاجتماعية للطلبة .	٣,٦٣	٠,٨١	السادسة
٤	يؤكد المدير على شمول الخطة الفصلية على المحتوى والأهداف والوسائل والأساليب والأنشطة وزمن التنفيذ والتقييم والملاحظات .	٣,٢٠	٠,٧٩	الثامنة
٥	يتابع المدير شمول الخطة اليومية على الأساليب الحديثة في التدريس .	٤,١٥	٠,٧٤	الثانية
٦	يؤكد المدير على أهمية التحضير اليومي .	٤,٠٣	٠,٦٦	الثالثة
٧	يؤكد المدير على مرافقة المذكرة اليومية للمعلم في الحصة الصفية.	٣,٦٢	٠,٧٥	الخامسة
٨	يؤكد المدير على أن تكون خطة التدريس قابلة للتطبيق .	٣,٩٧	٠,٧٢	الرابعة
-	المجال ككل	٣,٩٣	٠,٦١	-

يبين الجدول رقم (٦) أن الفقرة رقم (١) والتي نصت على " يؤكد المدير على وضع خطط التدريس الفصلية " قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤١) وانحراف معياري (٠,٧٦) ، وجاءت الفقرة رقم (٥) والتي كان نصها " يتابع المدير شمول الخطة اليومية على الأساليب الحديثة في

التدريس " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٧٤) ، بينما احتلت الفقرة رقم (٤) والتي نصت على " يؤكد المدير على شمول الخطة الفصلية على المحتوى والأهداف والوسائل والأساليب والأنشطة وزمن التنفيذ والتقويم والملاحظات " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٠) وانحراف معياري (٠,٧٩) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٦١) ، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة كبيرة .

### ب- المجال الثاني : مجال المنهاج :

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (٧) .

#### جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجال المنهاج

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٩	يهيئ المدير الظروف الملائمة لتطبيق المنهاج .	٤,١٧	٠,٨٥	الثالثة
١٠	يؤكد المدير على ربط المنهاج بالأهداف التعليمية للمعهد.	٣,٩٣	٠,٧٦	الرابعة
١١	يطلع المدير المعلم على التعديلات التي تطرأ على المنهاج .	٣,٧٦	٠,٧٥	الخامسة
١٢	يساعد المدير المعلم في الإفادة من البيئة لخدمة المنهاج .	٤,١٨	٠,٨٩	الثانية
١٣	يؤكد المدير على ربط المنهاج بواقع الحياة العملي.	٣,٩٣	٠,٧٥	الثانية
١٤	ينقل المدير المعلم ملاحظات ومقترحات المعلم حول الأخطاء الواردة في المنهاج إلى المعنيين .	٤,٢١	٠,٧٩	الأولى
-	المجال ككل	٣,٩٤	٠,٥٨	-

يبين الجدول رقم (٧) أن الفقرة رقم (١٤) والتي نصت على " ينقل المدير المعلم ملاحظات ومقترحات المعلم حول الأخطاء الواردة في المنهاج إلى المعنيين " قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٧٩) ، وجاءت الفقرة رقم (١٣) والتي كان نصها " يؤكد المدير على ربط المنهاج بواقع الحياة العملي " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٧٥) ، بينما احتلت الفقرة رقم (١١) والتي نصت على " يطلع المدير المعلم على التعديلات التي تطرأ على المنهاج " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٦) وانحراف معياري (٠,٧٥) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٥٨) ، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة كبيرة .

### ج- المجال الثالث : مجال الأنشطة والوسائل التعليمية :

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (٨) .

## جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجال الأنشطة والوسائل التعليمية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١٥	يحث المدير المعلم على اختيار الأنشطة والأساليب المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية .	٣,٨٦	٠,٦٨	الثالثة
١٦	يهيئ المدير مرافق المعهد للاستخدام الفعال للوسائل التعليمية .	٣,٩٢	٠,٧١	الثانية
١٧	يساعد المدير في إنتاج الوسائل التعليمية غير المتوفرة تبعاً لظروف وإمكانات المعهد .	٣,٥٩	٠,٧٨	الخامسة
١٨	يشجع المدير المعلم على استخدام الأجهزة والوسائل التعليمية.	٢,٩٤	٠,٨٤	الثامنة
١٩	يشجع المدير المعلم على الاطلاع على ما هو جديد في الوسائل والأجهزة التعليمية .	٣,٤٢	٠,٨٨	السابعة
٢٠	يحث المدير المعلم على متابعة البرامج الإذاعية والتلفازية ذات العلاقة بالمواد التي يدرسها .	٣,٧٩	٠,٨٧	الرابعة
٢١	يحث المدير المعلم على توزيع الطلاب على النشاطات حسب ميولهم وقدراتهم .	٣,٤٥	٠,٧٦	السادسة
٢٢	يشجع المدير المعلم على تقديم برامج تعليمية متنوعة للطلبة عن طريق (إذاعة المعهد، مجلات الحائط، نشرات) .	٤,٠٣	٠,٧٢	الأولى
-	المجال ككل	٣,٧٠	٠,٧٤	-

يبين الجدول رقم (٨) أن الفقرة رقم (٢٢) والتي نصت على " يشجع المدير المعلم على تقديم برامج تعليمية متنوعة للطلبة عن طريق (إذاعة المعهد، مجلات الحائط، نشرات ) " قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٧٢) ، وجاءت الفقرة رقم (١٦) والتي كان نصها " يهيئ المدير مرافق المعهد للاستخدام الفعال للوسائل التعليمية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٧١) ، بينما احتلت الفقرة رقم (١٨) والتي نصت على " يشجع المدير المعلم على استخدام الأجهزة والوسائل التعليمية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٤) وانحراف معياري (٠,٨٤) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٧٤) ، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة كبيرة .

#### د- المجال الرابع : النمو العلمي والمهني للمعلمين :

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (٩) .



## جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجال  
النمو العلمي والمهني للمعلمين

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	الرتبة
٢٣	يوصي المدير بإلحاق المعلمين بالدورات التي يحتاجون إليها لتحسين أدائهم .	٣,٨٣	٠,٧٥	الثالثة
٢٤	يقدر المدير جهود المعلمين التي تتسم بالإبداع والابتكار .	٤,١١	٠,٩٤	الأولى
٢٥	يقوم المدير بزيارة المعلمين في الصفوف للتعرف على مستوى أدائهم .	٣,٩٧	٠,٨٦	الثانية
٢٦	يساعد المدير المعلم على تصويب بعض الممارسات التعليمية الخاطئة بكل موضوعية .	٣,٦٩	٠,٧٤	السادسة
٢٧	يحث المدير على تبادل الخبرات بين المعلمين	٣,٧٤	٠,٨٩	الخامسة
٢٨	يهتم المدير بعمل المعلمين ويثني عليهم .	٣,٣١	٠,٧٧	الحادي عشر
٢٩	يساعد المدير المعلم في معالجة مشكلات الطلاب السلوكية .	٣,٤٨	٠,٨٣	التاسعة
٣٠	يساعد المدير المعلم في وضع الخطة العلاجية للطلاب ذوي التحصيل الدراسي المتدني .	٣,٣٥	٠,٨٨	العاشرة
٣١	يساعد المدير المعلمين الجدد في الاستفادة من المعلمين القدامى في خبراتهم التربوية .	٣,٦٢	٠,٧٩	السابعة
٣٢	يتعاون المدير مع مشرفي المواد الدراسية لعقد ندوات أو ورش تعليمية لبحث قضايا تتعلق بتطوير العملية التعليمية بالمعهد .	٣,٨٢	٠,٧١	الرابعة
٣٣	يتابع المدير تنفيذ المعلمين لإرشادات المشرفين التربويين .	٣,٥٢	٠,٧٤	الثامنة
-	المجال ككل	٣,٧٥	٠,٦٥	-

يبين الجدول رقم (٩) أن الفقرة رقم (٢٤) والتي نصت على " يقدر المدير جهود المعلمين التي تتسم بالإبداع والابتكار " قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٩٤) ، وجاءت الفقرة رقم (٢٥) والتي كان نصها " يقوم المدير بزيارة المعلمين في الصفوف للتعرف على مستوى أدائهم " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٨٦) ، بينما احتلت الفقرة رقم (٢٨) والتي نصت على " يهتم المدير بعمل المعلم ويثني عليه " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (٠,٧٧) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٦٥) ، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة كبيرة .

#### هـ - المجال الخامس : مجال التقويم :

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (١٠) .

## جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجال التقويم

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة
٣٤	يطلع المدير المعلم على الاختبارات الفصلية الملائمة للطلبة.	٤,١٠	٠,٧٤	الثالثة
٣٥	يؤكد المدير على أن تكون أسئلة الاختبارات متنوعة لمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب .	٣,٩٦	٠,٧٥	السادسة
٣٦	يؤكد المدير على أن تكون أسئلة الاختبار واضحة وشاملة .	٤,٠٠	٠,٨١	الخامسة
٣٧	يساعد المدير المعلم في تحديد واستخدام طرق التقييم المناسبة للكشف عن مستوى تحصيل الطلاب .	٤,٠٧	٠,٨٧	الرابعة
٣٨	يبحث المدير المعلم على تفسير نتائج الاختبارات للاستفادة منها في تحسين أدائه .	٤,٢٤	٠,٧٩	الأولى
٣٩	يناقش المدير المعلم في أسباب رسوب الطالب واتخاذ الطرق العلاجية لتحسين أدائه .	٤,١٧	٠,٩٦	الثانية
	المجال ككل	٣,٧١	٠,٧١	-

يبين الجدول رقم (١٠) أن الفقرة رقم (٣٨) والتي نصت على " يبحث المدير المعلم على تفسير نتائج الاختبارات للاستفادة منها في تحسين أدائه " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وجاءت الفقرة رقم (٣٩) والتي كان نصها " يناقش المدير المعلم في أسباب رسوب الطالب واتخاذ الطرق العلاجية لتحسين أدائه " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٩٦) ، بينما احتلت الفقرة رقم (٣٥) والتي نصت على " يؤكد المدير على أن تكون أسئلة الاختبارات متنوعة لمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٦) وانحراف معياري (٠,٧٥) ، وقد بلغ المتوسط

الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٧١) ، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة كبيرة .

و- المجال السادس : مجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي :

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد

العينة على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول رقم (١١) .

### جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على

فقرات مجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٤٠	يتعامل المدير مع المعلمين وفقاً لمبدأ المساواة .	٣,٨٣	٠,٩٢	السابعة
٤١	يحترم المدير مشاعر المعلم ويقدر عمله .	٣,٩٣	٠,٨٤	الرابعة
٤٢	يؤكد المدير على أهمية تنمية الاتجاهات الإيجابية عند الطلاب .	٣,٩٧	٠,٨٦	الثالثة
٤٣	يتقبل المدير من المعلمين الأفكار والمقترحات المتعلقة بسير عمل المعهد .	٣,٨٣	٠,٦٦	السادسة
٤٤	يحرص المدير على تعزيز الثقة بينه وبين المعلمين .	٤,١٠	٠,٨١	الثانية
٤٥	يساهم المدير في وضع التصورات المستقبلية للمعهد كمؤسسة ريادية .	٣,٨٦	٠,٨٥	الخامسة
٤٦	يعمل المدير على توثيق علاقات المعلم بالمجتمع المحلي من خلال نشاطات المعهد .	٤,٢١	٠,٦٨	الأولى
٤٧	يحرص المدير على تبليغ أولياء أمور الطلبة بمستويات أبنائهم التحصيلية .	٣,٦٦	٠,٧١	التاسعة
٤٨	يدعو المدير ذوي الخبرات التربوية من المجتمع المحلي لإفادة المعهد وإثراء برامجه وخطته .	٣,٨٢	٠,٧٤	الثامنة
-	المجال ككل	٤,٠٣	٠,٧٨	-

يبين الجدول رقم (١١) أن الفقرة رقم (٤٦) والتي نصت على " يعمل المدير على توثيق علاقات المعلم بالمجتمع المحلي من خلال نشاطات المعهد " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وجاءت الفقرة رقم (٤٤) والتي كان نصها " يحرص المدير على تعزيز الثقة بينه وبين المعلمين " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٨١) ، بينما احتلت الفقرة رقم (٤٧) والتي نصت على " يحرص المدير على تبليغ أولياء أمور الطلبة بمستويات أبنائهم التحصيلية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٧١) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (٤,٠٣) وانحراف معياري (٠,٧٨) ، وهو يقابل التقدير الموافقة بدرجة كبيرة .

#### ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

نص السؤال الثاني على : " هل تختلف آراء المشرفين والمعلمين حول مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف المسمى الوظيفي ؟ " .

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي على مجالات الدراسة والأداة ككل ، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (١٢) .

## جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة والأداة ككل حسب متغير المسمى الوظيفي

الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجال	الرقم
٠,٥٨	٣,٢٥	٥	مشرف	التخطيط	١
٠,٧١	٤,١٠	٢٤	معلم		
٠,٥٧	٢,٨٩	٥	مشرف	المنهاج	٢
٠,٩٤	٤,٢٢	٢٤	معلم		
٠,٤٦	٢,٨٩	٥	مشرف	الأنشطة والوسائل التعليمية	٣
٠,٩٧	٣,٩٢	٢٤	معلم		
٠,٥١	٢,٨٥	٥	مشرف	النمو العلمي والمهني للمعلمين	٤
٠,٩٤	٣,٩٩	٢٤	معلم		
٠,٥٤	٢,٨٣	٥	مشرف	التقويم	٥
٠,٧٤	٣,٩٤	٢٤	معلم		
٠,٥٢	٢,٩٦	٥	مشرف	العلاقة بين المعلمين والمجتمع المحلي	٦
٠,٩٩	٤,٣١	٢٤	معلم		
٠,٣٩	٢,٩٥	٥	مشرف	الأداة ككل	
٠,٥٩	٤,٠٨	٢٤	معلم		

يبين الجدول رقم (١٢) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الأداة ككل ، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروقات ، تم استخدام اختبار (ت) ، كما هو موضح في الجدول رقم (١٣) .

### جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار (ت) للفروقات بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على

مجالات الدراسة والأداة ككل حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية*
التخطيط	مشرف	٣,٢٥	٠,٥٨	٢٧	٢,٢٠	*٠,٠٤
	معلم	٤,١٠	٠,٧١			
المنهاج	مشرف	٢,٨٩	٠,٥٧	٢٧	٢,٧٢	*٠,٠١
	معلم	٤,٢٢	٠,٩٤			
الأنشطة والوسائل التعليمية	مشرف	٢,٨٩	٠,٤٦	٢٧	٢,١٨	*٠,٠٤
	معلم	٣,٩٢	٠,٩٧			
النمو العلمي والمهني للمعلمين	مشرف	٢,٨٥	٠,٥١	٢٧	٢,٣٣	*٠,٠٣
	معلم	٣,٩٩	٠,٩٤			
التقويم	مشرف	٢,٨٣	٠,٥٤	٢٧	٢,١٠	*٠,٠٤
	معلم	٣,٩٤	٠,٧٤			
العلاقة بين المعلمين والمجتمع المحلي	مشرف	٢,٩٦	٠,٥٢	٢٧	٢,٥٠	*٠,٠٢
	معلم	٤,٣١	٠,٩٩			
الأداة ككل	مشرف	٢,٩٥	٠,٣٩	٢٧	٢,٤٦	*٠,٠٢
	معلم	٤,٠٨	٠,٥٩			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0,05$ )

يبين جدول رقم (١٣) أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) عند جميع مجالات الدراسة والأداة ككل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح المعلمين .

### ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

نص السؤال الثالث على : " هل تختلف آراء المشرفين والمعلمين حول مدى ممارسة مديري معهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف مؤهلاتهم العلمية ؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي على مجالات الدراسة والأداة ككل ، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (١٤) .

#### جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة والأداة ككل حسب متغير المؤهل العلمي

الرقم	المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التخطيط	بكالوريوس	٢٠	٤,١٠	٠,٧٥
		دراسات عليا	٩	٣,٥٤	٠,٦٥
٢	المنهاج	بكالوريوس	٢٠	٤,٠٦	٠,٥٩
		دراسات عليا	٩	٣,٦٩	٠,٤٧
٣	الأنشطة والوسائل التعليمية	بكالوريوس	٢٠	٣,٨٤	٠,٦٢
		دراسات عليا	٩	٣,٤٠	٠,٣٥
٤	النمو العلمي والمهني للمعلمين	بكالوريوس	٢٠	٣,٨٧	٠,٦٦
		دراسات عليا	٩	٣,٤٨	٠,٥٧
٥	التقويم	بكالوريوس	٢٠	٣,٨٤	٠,٣٨
		دراسات عليا	٩	٣,٤٣	٠,٢٤
٦	العلاقة بين المعلمين والمجتمع المحلي	بكالوريوس	٢٠	٤,١٣	٠,٦٩
		دراسات عليا	٩	٣,٨٠	٠,٣٥
	الأداة ككل	بكالوريوس	٢٠	٣,٩٧	٠,٤٧
		دراسات عليا	٩	٣,٥٦	٠,٤١



يبين الجدول رقم (١٤) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الأداة ككل ، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروقات ، تم استخدام اختبار (ت) ، كما هو موضح في الجدول رقم (١٥) .

### جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار (ت) للفروقات بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على

مجالات الدراسة والأداة ككل حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
التخطيط	بكالوريوس	٤,١٠	٠,٧٥	٢٧	١,٥٨	٠,١٣
	دراسات عليا	٣,٥٤	٠,٦٥			
المنهاج	بكالوريوس	٤,٠٦	٠,٥٩	٢٧	٠,٧٨	٠,٤٤
	دراسات عليا	٣,٦٩	٠,٤٧			
الأنشطة والوسائل التعليمية	بكالوريوس	٣,٨٤	٠,٦٢	٢٧	٠,٩٧	٠,٣٤
	دراسات عليا	٣,٤٠	٠,٣٥			
النمو العلمي والمهني للمعلمين	بكالوريوس	٣,٨٧	٠,٦٦	٢٧	٠,٨٤	٠,٤١
	دراسات عليا	٣,٤٨	٠,٥٧			
التقويم	بكالوريوس	٣,٨٤	٠,٣٨	٢٧	٠,٨٥	٠,٤١
	دراسات عليا	٣,٤٣	٠,٢٤			
العلاقة بين المعلمين والمجتمع المحلي	بكالوريوس	٤,١٣	٠,٦٩	٢٧	٠,٦٤	٠,٥٣
	دراسات عليا	٣,٨٠	٠,٣٥			
الأداة ككل	بكالوريوس	٣,٩٧	٠,٤٧	٢٧	٠,٦٥	٠,٣٥
	دراسات عليا	٣,٥٦	٠,٤١			

يبين جدول رقم (١٥) أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) عند جميع مجالات الدراسة والأداة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

#### رابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

نص السؤال الرابع على : " هل تختلف آراء المشرفين والمعلمين حول دور مدير معهد العلوم الإسلامية في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف خبراتهم التعليمية ؟ " ، للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقديرات أفراد العينة حسب متغير الخبرة على مجالات الدراسة والأداة الكلية ، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (١٦) .

#### جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة والأداة ككل حسب متغير الخبرة

الرقم	المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التخطيط	١-٥ سنوات	١١	٣,٩٧	٠,٥٧
		٦-١٠ سنوات	١٠	٣,٨٨	٠,٦٢
		أكثر من ١٠ سنوات	٨	٣,٩٤	٠,٦٨
٢	المنهاج	١-٥ سنوات	١١	٣,٧٩	٠,٥٢
		٦-١٠ سنوات	١٠	٤,١٨	٠,٧١
		أكثر من ١٠ سنوات	٨	٣,٨٥	٠,٦٣
٣	الأنشطة والوسائل التعليمية	١-٥ سنوات	١١	٣,٧٠	٠,٥٤
		٦-١٠ سنوات	١٠	٣,٦٨	٠,٤٣
		أكثر من ١٠ سنوات	٨	٣,٧٥	٠,٣٨
٤	النمو العلمي والمهني للمعلمين	١-٥ سنوات	١١	٣,٦٣	٠,٧٢
		٦-١٠ سنوات	١٠	٣,٩٢	٠,٦٢
		أكثر من ١٠ سنوات	٨	٣,٧٢	٠,٤٦

الرقم	المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥	التقويم	٥-١ سنوات	١١	٣,٥٦	٠,٤٣
		٦-١٠ سنوات	١٠	٣,٨٥	٠,٥٦
		أكثر من ١٠ سنوات	٨	٣,٧٥	٠,٦٢
٦	العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي	٥-١ سنوات	١١	٤,٠٣	٠,٣٤
		٦-١٠ سنوات	١٠	٤,٢٢	٠,٦١
		أكثر من ١٠ سنوات	٨	٣,٨٩	٠,٣٤
الأداة ككل		٥-١ سنوات	١١	٣,٧٨	٠,٥٦
		٦-١٠ سنوات	١٠	٣,٩٥	٠,٤٣
		أكثر من ١٠ سنوات	٨	٣,٧٩	٠,٥٨

يبين الجدول رقم (١٦) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الأداة ككل ، واتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروقات ، تم استخدام تحليل التباين الأحادي ، كما هو موضح في الجدول رقم (١٧) .

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروقات بين متوسطات تقديرات أفراد العينة

على مجالات الدراسة والأداة ككل حسب متغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
التخطيط	بين المجموعات	٠,٤٤	٢	٠,٠٢٢	٠,٠٢٥	٠,٩٧٥
	داخل المجموعات	٢٢,٧٥٣	٢٦	٠,٨٧٥		
	الكلية	٢٢,٤٩٧	٢٨			
المنهاج	بين المجموعات	٠,٩٠٥	٢	٠,٤٥٣	٠,٣٠٨	٠,٧٣٧
	داخل المجموعات	٣٨,١٦٥	٢٦	١,٤٦٨		
	الكلية	٣٩,٠٧١	٢٨			
الأنشطة والوسائل التعليمية	بين المجموعات	٠,٠٢٥	٢	٠,٠١٣	٠,٠٠٩	٠,٩٩١
	داخل المجموعات	٣٥,٩٢١	٢٦	١,٣٨٢		
	الكلية	٣٥,٩٤٦	٢٨			
النمو العلمي والمهني للمعلمين	بين المجموعات	٠,٤٥٥	٢	٠,٢٢٨	٠,١٦٢	٠,٨٥١
	داخل المجموعات	٣٦,٤٨٦	٢٦	١,٤٠٣		
	الكلية	٣٦,٩٢٤	٢٨			
التقويم	بين المجموعات	٠,٤٥٤	٢	٠,٢٢٧	٠,١٤٣	٠,٨٦٧
	داخل المجموعات	٤١,١٥١	٢٦	١,٥٨٣		
	الكلية	٤١,٦٠٥	٢٨			
العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي	بين المجموعات	٠,٨٢٤	٢	٠,٤١٢	٠,٢٣٧	٠,٧٩٠
	داخل المجموعات	٤٥,٠٩٩	٢٦	١,٧٣٥		
	الكلية	٤٥,٩٢٣	٢٨			
الأداة ككل	بين المجموعات	٠,١٧٦	٢	٠,٠٨٨	٠,٠٦٩	٠,٩٣٣
	داخل المجموعات	٣٣,١٠٦	٢٦	١,٢٧٣		
	الكلية	٣٣,٢٨٢	٢٨			

يبين الجدول رقم (١٧) أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0,05$ ) عند جميع مجالات الدراسة والأداة ككل تعزى لمتغير الخبرة .

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل البيانات وعرض النتائج ، وقام الباحث بمناقشة تلك النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة .

#### أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

نص السؤال الأول على : " ما مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين ؟ " .

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن مدير معهد العلوم الإسلامية يتركز دوره على علاقته مع المعلمين والمجتمع المحلي كدور أساسي ، ثم دوره في تخطيط وتنفيذ المنهاج المقرر ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقة مع المعلمين هي الأساس والوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المعهد ، فالمعلمون هم العمود الفقري في النظام التعليمي ، ويقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المنهاج وتقويمه ، وإعداد الوسائل التعليمية التي تساعد في تنفيذ المنهاج، فجميع هذه الواجبات يقوم المعلمون بتنفيذها ، فإن لم يقوم مدير المعهد بمساعدة المعلمين وتهيئة أفضل الظروف لتنفيذها ، فإن تلك الأهداف لن تتحقق ، لذلك يقوم مدير المعهد بتوثيق علاقاته مع المعلمين ، من خلال تعزيز الثقة بينه وبينهم ، وتقبل أفكارهم ومقترحاتهم ، واحترام مشاعرهم ، وتقدير عملهم ، وإشراكهم في وضع التصورات المستقبلية للمعهد كمؤسسة تربوية ريادية .

كما أن لمعاهد العلوم الإسلامية علاقات متينة بالمجتمع المحلي من خلال النشاطات المختلفة التي تقوم بها المعاهد ، مثل عقد الدورات التدريبية لأبناء المجتمع المحلي في حفظ القرآن الكريم وأحكام التجويد وغيرها ، وإلقاء المحاضرات والدروس ، وعقد الندوات التي يشترك فيها المعلمون والطلبة بإشراف مديري المعاهد في المناسبات المختلفة لتكون المعاهد بؤرة إشعاع علمي يضيء الطريق لأبناء المجتمع المحلي .

وتقوم المعاهد بتوثيق علاقتها بالمجتمع المحلي كذلك بدعوة ذوي الإختصاص من العلماء والأطباء وبعض المسؤولين لعقد الندوات وإلقاء المحاضرات التعليمية والتثقيفية المختلفة ، وكذلك الإتصال بأولياء أمور الطلبة وإبلاغهم بمستويات أبنائهم التحصيلية ، والمشاركة في وضع الخطط العلاجية معهم لتلافي أي قصور أكاديمي لدى الطلبة ، والعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم.

وأشارت النتائج إلى أن دور مدير معهد العلوم الإسلامية في مجال الأنشطة والوسائل التعليمية كان أقل من دوره في باقي المجالات الأخرى ، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف تشجيع المدير للمعلمين على استخدام الأجهزة والوسائل التعليمية في العملية التعليمية ، وضعف مساعدة المدير المعلمين على إنتاج الوسائل التعليمية غير المتوفرة في المعهد .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطوباسي (١٩٨٠) ، ودراسة وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان (١٩٩٢) ، واختلفت مع نتائج دراسة العمري (١٩٩٢) ، ودراسة العزيزي (Al-Azizi, 1975) ، حيث أشارت تلك النتائج إلى أن دور المدير يكون ضعيفاً مع المجتمع المحلي ، ويرجع ذلك

إلى أن تلك الدراسات كانت حول دور مديري مدارس ، بينما هذه الدراسة بحثت في دور مديري المعاهد الإسلامية .

### ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

نص السؤال الثاني على : " هل تختلف آراء المشرفين والمعلمين حول مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف المسمى الوظيفي ؟ " .

بينت نتائج هذا السؤال أن هناك فروقاً بين درجات تقديرات المشرفين على المعاهد الإسلامية والمعلمين فيها وذلك لصالح المعلمين ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المشرفين يرغبون من مديري المعاهد القيام بواجباتهم بشكل أكبر مما هو عليه الآن ، وذلك من خلال تفعيل أدوارهم سواء في الفعاليات التعليمية أو الفعاليات الإدارية أو الفنية ، لأنهم الأقدر على تقويم عمل المديرين من المعلمين وأكثر إدراكاً واطلاعاً لدور مديري المعاهد من المعلمين ، لذلك كانت تقديرات المشرفين متدنية عند جميع مجالات الدراسة ، بينما كانت تقديرات المعلمين مرتفعة وعند جميع مجالات الدراسة .

كما يرجع سبب ذلك إلى عدم اطلاع المعلمين على أدوار ومهام مديري المعاهد الإسلامية في سلطنة عمان ، فالمشرف على المعاهد الإسلامية لديه معايير لمهام المدير وتقييم أدائه في الفعاليات التعليمية ، وهو يقوم بتقديرها من خلال إشرافه على أعمال مدير المعهد سواء في مجال التخطيط ، أو مجال المنهاج ، أو الأنشطة والوسائل التعليمية ، أو النمو العلمي والمهني للمعلمين ، أو العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي ، بينما المعلم لا توجد لديه تلك المعايير ، ويتم حكمه بناء على مشاهداته في المعهد وما يتوقع أن يقوم المدير به .



وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جرادات (١٩٩٦) ، حيث أشارت إلى أن درجات تقديرات المشرفين تختلف عن درجات تقديرات المعلمين ، ولم يعثر الباحث على أية دراسة توصلت إلى خلاف ذلك .

### ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

نص السؤال الثالث على : " هل تختلف آراء المشرفين والمعلمين حول مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف مؤهلاتهم العلمية ؟ " .

دللت نتائج هذا السؤال إلى أن الفروقات بين تقديرات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي غير دالة إحصائياً عند جميع مجالات الدراسة ، وأن اختلاف المؤهل العلمي لم يؤثر في تقديرات أفراد العينة ، كما كانت تقديرات فئة الدراسات العليا أقل من تقديرات فئة البكالوريوس ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم ذوي المؤهلات العلمية أكثر من بكالوريوس هم من المشرفين الذين كانت تقديراتهم لدور مديري معاهد العلوم الإسلامية في تحسين الفعاليات التعليمية منخفضة أصلاً . كما تبين النتائج أن متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة كانت بدرجة الموافقة بدرجة كبيرة ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من المعلمين ( ٨٣ % ) ، حيث كانت تقديراتهم أصلاً مرتفعة .

ويرجع سبب ذلك إلى أن المعلمين يقررون دور مدير المعهد من خلال الأعمال التي يرون المدير يقوم بها وليس الأعمال المطلوبة منه القيام بها ، فهم يرون مدير المعهد يقوم بالأعمال الإدارية التي يعتقدون أنها هذه هي الأعمال المطلوبة منه وليس وفق قائمة الأعمال المشتقة من التصنيف الوظيفي لمدير المعهد والتي تتفرع عادة بين أعمال إدارية مثل القيام بالمراسلات والمخاطبات اللازمة والتخطيط ، وأعمال فنية مثل رعاية شؤون

المعلمين ، ورعاية شؤون الطلبة ، والاهتمام بالمنهاج ، والاهتمام بالوسائل التعليمية ، وتقويم الطلبة ، وبناء علاقات ودية طيبة متبادلة مع أفراد المجتمع المحلي ، ولم يستطع المعلم أن يقوم بمساءلة مدير المعهد إن قصر في أداء واحدة منها .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العمري (١٩٩٢) ، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المومني (١٩٩٥) ، ودراسة درادكة (٢٠٠٠) ، ودراسة جرادات (١٩٩٦) ، ويعزو الباحث سبب هذا الاختلاف إلى أن تلك الدراسات كانت حول دور مديري المدارس في المراحل التعليمية المختلفة في الأردن ، بينما كانت هذه الدراسة حول دور مديري المعاهد الإسلامية في سلطنة عمان .

#### رابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

نص السؤال الرابع على : " هل تختلف آراء المشرفين والمعلمين حول مدى ممارسة مدير معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية باختلاف خبراتهم التعليمية ؟ " .

أشارت نتائج هذا السؤال إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة حسب مستويات متغير الخبرة ، أي أن اختلاف مستويات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة لم تؤثر في اختلاف تقديراتهم على درجة قيام مديري معاهد العلوم الإسلامية في تحسين الفعاليات التعليمية فيها ، ويرجع سبب ذلك إلى أن أفراد العينة تقوم بتقدير أدوار مديري المعاهد من خلال مشاهداتهم اليومية للأعمال التي يقوم بها هؤلاء المديرون ، بغض النظر عن عدد سنوات خبراتهم ، التي لا تؤثر في تقديراتهم طالما أنهم يرون أن المدير يقوم بالأعمال الروتينية اليومية ، دون معرفتهم بالمهام المطلوب القيام بها سواء كانت إدارية أم فنية .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة العمري (١٩٩٢) ، ونتائج دراسة الموسى (١٩٩٥) ، واختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة المومني (١٩٩٥) ، ودراسة الرفاعي (١٩٩٨) ، ودراسة جرادات (١٩٩٦) .

## التوصيات

بعد أن قام الباحث بعرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها ، توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية :

- ١- إيلاء المزيد من الاهتمام لمجال الأنشطة والوسائل التعليمية من قبل مديري معاهد العلوم الإسلامية من خلال حث المعلمين والطلبة على إنتاجها وتصميمها ومساعدتهم في ذلك .
- ٢- إيلاء المزيد من الاهتمام لمجال التقويم من قبل مديري معاهد العلوم الإسلامية ، وذلك بشتى أنواعه ومجالاته من خلال تقويم أداء الطلبة، وتقويم أداء المعلمين، وتقويم العملية التعليمية بأكملها.
- ٣- تعريف المعلمين بواجبات مدير معهد العلوم الإسلامية ، وذلك من خلال إصدار النشرات للتعرف على المهام والواجبات المنوطة بالمدير .
- ٤- زيادة الاهتمام بمديري معاهد العلوم الإسلامية وذلك بالتدريب والتأهيل المستمر حتى يؤدوا دورهم على أكمل وجه .
- ٥- إجراء المزيد من الدراسات حول معاهد العلوم الإسلامية ، من حيث المستوى التحصيلي للطلبة ، وأثر بعض المتغيرات على تحصيلهم .

## المراجع

أولاً : المراجع العربية

القرآن الكريم

الأفندي، محمد حامد (١٩٩١) . الإشراف التربوي . عالم الكتب : القاهرة .

أبو سن، أحمد إبراهيم (١٩٨١) . تأصيل الفكر الإداري الإسلامي . مجلة

الجامعة الإسلامية . ع (٢) . ص ٤٧-٢٩ .

إسماعيل، حسين (١٩٧٦) . واقع ممارسات مدير المدرسة في مدارس

وكالة الغوث الدولية . رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة

الأردنية .

البخاري ، محمد بن اسماعيل . صحيح البخاري . استانبول : المكتبة

الإسلامية .

أوانج مت، محمد زاهيري (١٩٩٦) . مؤسسات التعليم الإسلامية في ولاية

كلنتن بماليزيا : نشأتها وتطورها وتقييمها . رسالة ماجستير غير

منشورة . جامعة اليرموك : الأردن .

جرادات، حسين (١٩٩٤) . الدور القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة

الأساسية في محافظة إربد كما يراه المعلمون والمديرون أنفسهم .

رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك : الأردن .

جرادات، محمد (١٩٩٦) . دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ

التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في

محافظة إربد . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك :

الأردن .

الجندي، سعيد (١٩٨٤) . التربية العربية الإسلامية . مجلة عالم الفكر (٥١١) ص ٢٥٥-٢٦٩ .

حاتمة، مشهور (١٩٨٩) . تصورات المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور للمدير الفعال في المدارس الثانوية في الأردن . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك: الأردن .

حواشيين، برهان رشيد (١٩٨٨) . الممارسات الإشرافية لمديري المدارس الابتدائية كما يتصورها المعلمون . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك: الأردن .

الخطاط، عبد العزيز (١٩٩٤) . دراسات في التربية الإسلامية . دار الفكر : عمان .

الداود، فراس صالح سعيد (١٩٩٦) . المدارس الإسلامية الخاصة في الأردن، والواقع والطموح . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك: الأردن .

درادكة، أمجد (٢٠٠٠) . دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك: الأردن .

ديوان البلاط السلطاني . (١٩٩٨) . اللاحقة التنظيمية الداخلية لمعاهد العلوم الإسلامية بمركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية . سلطنة عمان .

الرفاعي، أمينة (١٩٩٨) . تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور مدير المدرسة الفعال في محافظتي اربد وجرش . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك : الأردن .

الزهراني، علي إبراهيم (١٩٨٦) . مبادئ مختارة للإدارة التربوية في ضوء مواقف السيرة النبوية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة أم القرى : مكة .

السلمي، أحمد (١٩٧٠) . المؤسسات التعليمية في الوطن العربي . دار المعارف : القاهرة .

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

صلاح، محمد (١٩٨٥) . أداء مديري المدارس الثانوية في الأردن . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .

الطوباسي، عادل محمد . (١٩٨٠) . واقع الإدارة التربوية في الأردن . رسالة دكتوراه غير منشورة . الجامعة اليسوعية : بيروت .

عاشور، محمد علي . (١٩٩٩) . الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع . بحث غير منشور ، جامعة اليرموك ، اربد .

عائش، كاظم حسين عبد الفتاح (١٩٩٥) . المدرسة الإسلامية في الأردن : المفهوم والممارسة . رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الأردنية .

عبد الهادي، عبدالله (١٩٨٤). دور مدير المدرسة الفني والإداري . دار العلم للملايين : بيروت .

عبيدات ، زهاء الدين أحمد (١٩٩٥) . القيادة والإدارة التربوية الأردنية في ضوء المنظور الإسلامي . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان .

عدس، محمد عبد الرحيم (١٩٨٠) . الإدارة والإشراف التربوي . مطبعة الزهراء : عمان .

العمرى، كمال (١٩٩٢) . تصورات مديري التربية والتعليم ومساعدتهم والمشرفين التربويين لدور مدير المدرسة الثانوية في الأردن . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة اليرموك : الأردن .

قريش، أحمد (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 الإدارة المدرسية . ط١ . دار الشروق للنشر والتوزيع : جدة .

مرعي، توفيق وبلقيس، أحمد (١٩٨٢) . الكفايات التعليمية في ضوء النظم . دار الفرقان : عمان .

مصطفى، يوسف (١٩٩٢) . صفات المدير الناجح . دار الأنجلو المصرية : القاهرة .



المعشني، مسلم (٢٠٠٢) . دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن.

المؤتمر الوطني الأول (١٩٩٩) . الوثيقة الرئيسية بعنوان " التوجيهات المستقبلية للتطوير التربوي في المملكة الأردنية الهاشمية . عمان: الأردن .

الموسى، أحمد (١٩٩٥) . دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن .

المومني، فايزة محمد سليمان (١٩٩٥) . دور مدير المدرسة الثانوية في التغيير الاجتماعي في محافظات عجلون ، جرش ، إربد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك: الأردن .

وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان . (١٩٩٢) . أدوار مدير المدرسة في سلطنة عمان في ضوء الكفايات اللازمة له والمشكلات التي تواجهه : دراسة تقويمية غير منشورة . دائرة البحوث التربوية : مسقط .

وظيفة : علي ، نظرية الدور والموقف ، بناء الأجيال ، ٦ ، العدد الثاني والعشرون ، ١٩٩٧ ، سوريا.

- Al-azizi Issat . (1975). Duties and Responsibilities of the Elementary School principal in Jordan . **Dissertation Abstract international, 19 (10)** .
- Averch , Harvey A ., et al ., (1972). **How Effective is School Article Review and Synthesis of Research Finding** , senta Monica , Ca Rand Corporation .
- Briggs, Magaral Carol . **Reform of principal Certification Program Focus on urban Elementary Principals**. Pro-Quest Dissertation Abstracts Vol. 52. No. 7, 1992 .
- Burrow, Dolores, D. (1991). **Instructional Leadership of the Elementary Principal Ideal Role, Actual Principals Role** . University of Idaho .
- Caldwell, Brian J . (1992) . **The Principal As Leader of the Self-Managing School In Australia Educational Administration** . 30 (3). P6-19 .
- Calhoun, John. (2001). The role of the effective school principal in improving instructional activities. **Dissertation Abstract International, 18(7)**.
- Dahil , Jimmey (1998). The role of the middle school principal as perceived by the principals and assistant principal in south Carolina , EDD, South Carolina University , **Dissertation Abstract international , 58(8).p(2923)**.

Dosier , L. B.(1998) .The organizational climate and the leadership behavior and the perceptions of the teachers about their principals in Bangkok school . **Dissertation Abstract international, 41(6).785-A.**

Harrison, G. F (2000) . **Analysis of Factors Related to Parent Involvement in Education Activites in Elementary School.**(EDD Pepperdge University 2000) Dessertation Abstaract International, 43(5)1408-A .

Hoy, Wayenk and Misdeal, Cecil G . (1978). **Educational Administration: theory, Research, and practice.** New York, N. Y: Random House.

Martin, Jan . (1991) . **Perceptions of Effective Secondary Principal Instructional Leadership Behaviors By Principals Superintendents, and Board President .** Dissertation Abstracts International Vol. 51 No 7 .

Oberlin, J. k.(1990). Perceptions of principals behaviors and race relations in desegregated secondary school . **Dissertation Abstract international, 12(4). 1370-A.**

Savage william W.(1968) **Interpersonal Group Relations in Educational Administration ,** Glenview Illinois : Scott, Forseman and Company .

Stedman Lawrence C.(1987)Its time we changed the effective school formula , **Phi Delta . Pp215-221.**

## ملحق رقم (١)

### الاستبانة

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

المشرف / المعلم .....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في سلطنة عُمان " ، ولهذا الغرض فقد تم بناء استبانة مكونة من " ٤٨ " فقرة نقيس كل منها درجة ممارسة الدور الذي يقوم به المدير لتحسين الفعاليات التعليمية .

ويأمل الباحث منكم الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية ، حيث لن تستخدم هذه الاستبانة إلا لأغراض البحث العلمي .

### شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد بن سالم بن حمود اليحمدي

المعلومات العامة :

المؤهل العلمي :  بكالوريوس  دراسات عليا  
عدد سنوات الخبرة :  ١-٥ سنوات  ٦-١٠ سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

المسمى الوظيفي :  مشرف  معلم

رقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول : التخطيط						
١	يؤكد المدير على وضع خطط التدريس الفصلية.					
٢	يوفر المدير التسهيلات اللازمة لإنجاح خطة التدريس .					
٣	يشرك المدير العاملين في المعهد ويحفزهم على التعاون لوضع خطط لتطوير المهارات الاجتماعية للطلبة .					
٤	يؤكد المدير على شمول الخطة الفصلية على المحتوى والأهداف والوسائل والأساليب والأنشطة وزمن التنفيذ والتقويم والملاحظات .					
٥	يتابع المدير شمول الخطة اليومية على الأساليب الحديثة في التدريس.					
٦	يؤكد المدير على أهمية التحضير اليومي ;					
٧	يؤكد المدير على مرافقة المذكرة اليومية للمعلم في الحصص الصفية.					
٨	يؤكد المدير على أن تكون خطة التدريس قابلة للتطبيق .					
المجال الثاني : المنهاج						
٩	يهيئ المدير الظروف الملائمة لتطبيق المنهاج					
١٠	يؤكد المدير على ربط المنهاج بالأهداف التعليمية للمعهد.					
١١	يطلع المدير المعلم على التعديلات التي تطرأ على المنهاج .					

رقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١٢	يساعد المدير المعلم في الاستفادة من البيئة لخدمة المنهاج .					
١٣	يؤكد المدير على ربط المنهاج بواقع الحياة العملي .					
١٤	ينقل المدير المعلم ملاحظات ومقترحات المعلم حول الأخطاء الواردة في المنهاج إلى المعنيين .					
المجال الثالث : الأنشطة والوسائل التعليمية						
١٥	يحث المدير المعلم على اختيار الأنشطة والأساليب المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية .					
١٦	يهيئ المدير مرافق المعهد للاستخدام الفعال للوسائل التعليمية .					
١٧	يساعد المدير في إنتاج الوسائل التعليمية غير المتوفرة تبعاً لظروف وإمكانات المعهد .					
١٨	يشجع المدير المعلم على استخدام الأجهزة والوسائل التعليمية .					
١٩	يشجع المدير المعلم على الاطلاع على ما هو جديد في الوسائل والأجهزة التعليمية .					
٢٠	يحث المدير المعلم على متابعة البرامج الإذاعية والتلفازية ذات العلاقة بالمواد التي يدرسها .					
٢١	يحث المدير المعلم على توزيع الطلاب على النشاطات حسب ميولهم وقدراتهم .					

رقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٢٢	يشجع المدير المعلم على تقديم برامج تعليمية متنوعة للطلبة عن طريق (إذاعة المعهد، مجلات الحائط، نشرات ) .					
المجال الرابع : النمو العلمي والمهني للمعلمين						
٢٣	يوصي المدير بإلحاق المعلمين بالدورات التي يحتاجون إليها لتحسين أدائهم .					
٢٤	يقدر المدير جهود المعلمين التي تتسم بالإبداع والابتكار .					
٢٥	يقوم المدير بزيارة المعلمين في الصفوف للتعرف على مستوى أدائهم .					
٢٦	يساعد المدير المعلم على تصويب بعض الممارسات التعليمية الخاطئة بكل موضوعية .					
٢٧	يحث المدير على تبادل الخبرات بين المعلمين.					
٢٨	يهتم المدير بعمل المعلمين ويثني عليهم .					
٢٩	يساعد المدير المعلم في معالجة مشكلات الطلاب السلوكية .					
٣٠	يساعد المدير المعلم في وضع الخطة العلاجية للطلاب ذوي التحصيل الدراسي المتدني .					
٣١	يساعد المدير المعلمين الجدد في الاستفادة من المعلمين القدامى في خبراتهم التربوية .					
٣٢	يستعاون المدير مع مشرفي المواد الدراسية لعقد ندوات أو ورش تعليمية لبحث قضايا تتعلق بتطوير العملية التعليمية بالمعهد .					

رقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
٣٣	يتابع المدير تنفيذ المعلمين لإرشادات المشرفين التربويين.					
المجال الخامس : التقييم						
٣٤	يطلع المدير المعلم على الاختبارات الفصلية الملائمة للطلبة.					
٣٥	يؤكد المدير على أن تكون أسئلة الاختبارات متنوعة لمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب .					
٣٦	يؤكد المدير على أن تكون أسئلة الاختبار واضحة وشاملة .					
٣٧	يساعد المدير المعلم في تحديد واستخدام طرق التقييم المناسبة للكشف عن مستوى تحصيل الطلاب .					
٣٨	يحث المدير المعلم على تفسير نتائج الاختبارات للاستفادة منها في تحسين أدائه .					
٣٩	يناقش المدير المعلم في أسباب رسوب الطالب واتخاذ الطرق العلاجية لتحسين أدائه .					
المجال السادس : العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي						
٤٠	يتعامل المدير مع المعلمين وفقاً لمبدأ المساواة .					
٤١	يحترم المدير مشاعر المعلم ويقدر عمله .					
٤٢	يؤكد المدير على أهمية تنمية الاتجاهات الإيجابية عند الطلاب.					
٤٣	يتقبل المدير من المعلمين الأفكار والمقترحات المتعلقة بسير عمل المعهد .					



رقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٤٤	يحرص المدير على تعزيز الثقة بينه وبين المعلمين .					
٤٥	يساهم المدير في وضع التصورات المستقبلية للمعهد كمؤسسة ريادية .					
٤٦	يعمل المدير على توثيق علاقات المعلم بالمجتمع المحلي من خلال نشاطات المعهد .					
٤٧	يحرص المدير على تبليغ أولياء أمور الطلبة بمستويات أبنائهم التحصيلية .					
٤٨	يدعو المدير ذوي الخبرات التربوية من المجتمع المحلي لإفادة المعهد وإثراء برامجه وخطته .					

ملحق رقم (٢)  
لجنة التحكيم

أ. د. محمد الخوالدة	كلية التربية / جامعة اليرموك
أ. د. حسن الحيارى	كلية التربية / جامعة اليرموك
د. يوسف شطناوي	كلية التربية / جامعة اليرموك
د. عدنان بدري الإبراهيم	كلية التربية / جامعة اليرموك
د. صالح عليما	كلية التربية / جامعة اليرموك
د. محمد الغزاوي	كلية التربية / جامعة اليرموك
د. ماجد الجلا	كلية التربية / جامعة اليرموك
د. مأمون المومني	كلية التربية / جامعة اليرموك
د. هيام الشريدة	كلية التربية / جامعة اليرموك
د. وجيهة العاني	كلية التربية / جامعة اليرموك
د. نجاح الحادر	كلية التربية / جامعة اليرموك
أ. د. هاني عبد الرحمن الطويل	الجامعة الأردنية
د. سلامة طنّاش	الجامعة الأردنية
د. أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
د. عبدالله الدهماني	معهد العلوم الشرعية / سلطنة عمان
أ. محمد بن علي الوهبي	مركز السلطان قابوس للثقافة الاسلامية / سلطنة عمان
أ. بدر بن هلال اليحمدي	مركز السلطان قابوس للثقافة الاسلامية / سلطنة عمان

## **Abstract**

**Al-yahmadi, Mohammed Bin Salim . The Range of Role Practiced by Head of Islamic Science Institute in Improving Instructional Activities as Perceived by Teachers and Supervisors in the Sultanate of Oman . Master of Education Thesis, Yarmouk University, 2003( Supervisor: Dr. Khalifeh Abu- Ashour)**

The present study has aimed at clarifying the Range of the role of principals of Islamic science institutes in improving teaching activities from the viewpoints supervisors and teachers via answering the following questions:

- 1- What is the Range of role of the Islamic science institutes in improving the instructional activities as viewed by supervisors and teachers?
- 2- Do by supervisors and teachers' viewpoints differ in regard to the range of the role of the institute in improving teaching activities relative to different functional labelling?
- 3- Do they differ in the same regard relative to different scientific qualifications?
- 4- Do they differ in the same regard relative to different teaching expertise?

To meet the goal of the study researcher designed a (48) item questionnaire along six fields : planning, curriculum, activities and instructional means, vocational and scientific growth of teachers, evaluation, and relationship between teachers and local community. The instrument was checked for its validity and reliability and was distributed on a sample of (29) supervisors and teachers randomly selected from the Islamic institutes subject to the Sultanic Court in Oman for the academic year 2002/2003.

The study has come up with the following findings:

- 1- Principals of institutes concentrate on the field of relationship between teachers and local society then on the fields of curriculum and planning, where as the fields of instructional means and activities came last in order of significance.
- 2- There are statistically significant differences within the means of respondents, estimations ascribed to the variable of job labelling favoring teachers' estimations.
- 3- There were no significant differences within the means of respondents' estimations attributed to scientific qualification.
- 4- There were no significant differences within the means of respondents' estimations ascribed to the variable of teaching expertise.

The study was included some recommendations : Give some consideration to the activities domain in institute , give some consideration to the training principals, and the effect of other variables on the students achievement.