

دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين

محمد عاشور*

تاريخ قبوله 2008/11/23

تاريخ تسلم البحث 2008/7/9

The Role of Secondary School Principals in Meeting Challenges that Face Schools in the Twenty-First Century

Mohammed Ashour, Faculty of Education, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Abstract: This study aimed at identifying the role of secondary school principals in meeting the challenges that face their schools in the twenty-first century in Irbid Governorate as perceived by school principals and educational supervisors. It aimed also at finding any statistical differences due to the study independent variables as job title, qualification, and years of experience. The study population consisted of (482) school principals and educational supervisors in Irbid Governorate, for the year 2006-2007, 40% of whom were a randomly sample were selected, including (123) educational supervisors and (70) school principals. To achieve the study objectives a questionnaire was developed which consisted of (60) items distributed into six domains. It was used after assuring its validity and reliability. The researcher applied the necessary statistical analysis, which led to the following results:

- The role of school principals was rated high by school principals, while educational supervisors rated it average.
- There were statistical significant differences perceived by the study sample due to qualification in favor of the bachelor degree holders, and to the years of experience in favor of the more-than-(11) eleven-years category.
- There were no statistical differences perceived by the study sample due to the job title. The study concluded with a number of recommendations such as the following: more professional development for both school principals and educational supervisors is needed to meet the challenges that might face schools in the future; it is necessary to concentrate on the school principal's role practiced at school, and to be familiar with the school future vision and objectives. (keywords: future challenges, school administration, secondary school)

ملخص: هدفت هذه الدراسة تعرف دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين، وتعرف أثر متغيرات الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في تصوراتهم. تكون مجتمع الدراسة من (482) فردا للعام الدراسي 2006-2007 حيث تم اختيار عينة عشوائية اشتملت على (193) مشرفاً تربوياً ومدير مدرسة في مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد، أي ما نسبته 40% منهم (123) مشرفاً، و(70) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته تكونت من (60) فقرة موزعة على ستة مجالات، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية، واختبار (ت)، وتحليل التباين الثنائي، واختبار شيفيه، أشارت النتائج إلى أن دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين كان بدرجة (كبيرة) كما يراها مدراء المدارس، وبدرجة (متوسطة) كما يراها المشرفون التربويون. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة البكالوريوس، ولمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر). ولم تكن الفروق دالة إحصائياً في متغير الوظيفة (مدير مدرسة، مشرف تربوي). هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها التأكيد على التطوير المهني المستمر لمدير المدرسة والمشرف التربوي، وتعريفهم بالدور الذي يمكن أن يقوم به مدير المدرسة في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في المستقبل، وكذلك تعريفهم بالرؤى والأهداف والأساليب التي تساهم في التغلب على التحديات المستقبلية للمدرسة. (الكلمات المفتاحية: التحديات المستقبلية، الإدارة المدرسية، المدرسة الثانوية).

خلفية الدراسة

يحتاج تحقيق الصورة المستقبلية للتعليم إلى دراسة موضوعية للماضي، والوقوف على جوانب القوة والضعف فيه، وإلى فهم الحاضر والتخطيط للمستقبل. ومن الملاحظ أن العصر الذي نعيش يدفعنا إلى مواجهة تحديات ومتغيرات كثيرة ومتسارعة في جميع مناحي الحياة. وليس مستغرباً أن تتأثر المدرسة وإدارتها بهذه المتغيرات مثل العولمة، وثورة المعلومات وسرعة التغيير والتطوير، مما يتطلب التفاعل مع هذه المعطيات والتطورات، كونها إحدى مؤسسات المجتمع التربوي والاجتماعي؛ الأمر الذي يستدعي أن يتمتع مدير المدرسة بالمهارات والمقدرات التي تؤهله لمواجهة هذا التغيير والتطوير والعمل للنهوض بالعملية التعليمية، بحيث تكون لديه القدرة والنظرة المستقبلية في التعامل مع هذه التحديات (Payteres, 2003).

لقد أدت سرعة التقدم العلمي والتقني إلى التحكم في نمو المجتمعات المحلية وتطورها، وأصبح لزاماً الوعي بمتطلبات ومتغيرات هذا القرن، وأن تنتبه القيادات التربوية إلى حقيقة مستقبل العملية التعليمية، كما فرضت الثورة العلمية والتكنولوجية على المجتمع الذي أوجدها التطلع إلى التكيف مع هذه المتغيرات، والتخطيط من أجل مستقبل واعد (الفيشاوي، 1996).

وقد امتد أثر هذا التغيير إلى الميدان التربوي، وبدأ المرءون يرسم صورة واضحة للمستقبل القريب، انطلاقاً من مبادئ وأسس متطلبات هذا المستقبل وخاصة الميدان التربوي بحيث تتفق مع الصورة المستقبلية الواعدة للنظام التربوي (عبد الدايم، 1991).

* كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك 2008، إربد، الأردن.

في مدير المدرسة يعد من أهم العناصر التي تساهم في تطوير الأداء المدرسي.

وفي دراسة بترسون (Peterson, 2003) التي هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة في تطوير العاملين مهنيًا، وشارك فيها معلمون ومدراء من (16) مدرسة أساسية في أحد المناطق التعليمية الأمريكية في ولاية نيويورك، وتوصلت إلى أن للمدراء دوراً كبيراً في تنمية العاملين مهنيًا، وإلى ضرورة شمول خطة تطوير المدرسة المستقبلية للأخذ بحاجات المعلمين ومتطلبات المدرسة التربوية.

وأما دراسة الحايك (2000) التي هدفت إلى تحديد تصورات المعلمين ومديري المدارس لدور المدرسة في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي في محافظة إربد في الأردن، فأظهرت نتائجها أن مجال تصورات المعلمين والإدارة المدرسية في خدمة المجتمع المحلي حصل على أعلى متوسط حسابي، وإن أهم مجال يحتاج إلى دعم من المجتمع المحلي هو دور الطالب في خدمة مجتمعة.

وأجرى ريكس (Rex, 2000) دراسة هدفت إلى معرفة التصورات التربوية لدور مدراء المدارس في تطوير مؤسسات المجتمع في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، حيث أظهرت النتائج أن للمدراء دوراً كبيراً في تطوير مؤسسات المجتمع بدرجة كبيرة خاصة في مجالات إعداد الطالب مستقبلاً في خدمة المجتمع المحلي.

لقد وجدت العشرات من الأبحاث أيضاً أن تركيز المدير القوي على الجوانب الأكاديمية يعد محددًا أساسيًا لمخرجات تحصيل المدرسة، ومن تجليات هذا التركيز تأكيد المدير المستمر لجميع المعنيين في المدرسة أن التعلم هو أهم من التعليم المدرسي، والتأكيد على التحقيق العالي للأهداف المدرسية (Hargreeves, 2000).

ويقول الباحثون إن مديري المدارس ذات التحصيل العالي هم أشخاص يجيدون التواصل مع الآخرين ويتصفون بالمقدرة والاهتمام في مجال العلاقات بين الأفراد. لقد وجدت خلاصة دراسة قام بها كل من إيفانز وتدلي (Evans and Teddlie, 1995, p.5) أن المدراء الذين اظهروا فاعلية في تيسير إحداث عملية تغيير إيجابي في مدارسهم قدموا الدعم النفسي والعملية لمن يعمل معهم. وتحدد خلاصة دراسة ديبيفويس (DeBevoise, 1994) أن "تقديم الدعم النفسي وتقديم الحافز للمعلمين" يعد ممارسة يومية لدى المدراء الفاعلين.

هذا وقد وجدت دراسة قامت بها بارتل (Bartell, 1999, p.125) أن المدراء المتميزين يتواصلون باستمرار مع الآباء وأفراد المجتمع لصناعة القرارات المتعلقة بالمدرسة كما وجدت خلاصة دراسة ديفيس (Davis, 1998, p.8) أن مدراء المدارس ذات التحصيل العالي حصلوا على درجة رضا كبيرة من الآباء وأفراد المجتمع المحلي. كذلك وجدت دراسة جازيل (Gaziel, 1995, p.184) المتعلقة بإدارة المدراء للوقت أن مدراء المدارس

وبالنظر إلى هذه التحديات ورغبة في الاستفادة من فرص العولمة لتطوير النظام التعليمي وتحديثه وتحريكه من الجمود يحتاج القادة التربويون إلى البصيرة الثاقبة والرؤية الإستراتيجية المستقبلية لتحسين العملية التعليمية (خصاونة, 1997). وهنا لا بد أن تتوافر في إدارة المدرسة الرؤية الواضحة والتخطيط الجيد لتطبيق الاستراتيجيات التي يمكن أن تواجه العملية التعليمية في المدرسة، مع بيان أهمية رسالة المدرسة التعليمية في التأثير على حركة المجتمع وتطوره، مع إيجاد الطرق اللازمة لكيفية التعامل مع أفراد المجتمع المدرسي في ضوء هذه المستجدات (Rex, 2000). ومن المفيد الإشارة إلى أن القائد الفعال الذي يتصف بأنه صاحب رؤية يتمتع بالمقدرة على تنفيذ آرائه وخطته، ومواجهة التحديات المستقبلية لكي يتم تحديد الأولويات على ضوء مشاركة العاملين معه لتحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة التي يعملون بها (Rex, 2000; Sylvia, 2002).

وقد شهدت بدايات القرن الواحد والعشرين اتجاهاً "جديداً" في مجال الإدارة المدرسية، حيث أصبح العمل في المدرسة يدور حول توفير الظروف والإمكانات التي قد تساعد في تحقيق أهداف العملية التربوية؛ بل تعدى ذلك إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية للعملية التعليمية في المجتمع المدرسي (المؤتمر الوطني التربوي، 1999). كما أصبح دور الإدارة المدرسية ممثلة بالمدير بوصفه قائداً تربوياً يركز على الاهتمام بما يدور من برامج وأنشطة وفعاليات تربوية وتعليمية داخل بيئة المدرسة كمؤسسة تربوية، وربطها بحاجات المجتمع المحلي، بحيث يمتلك القدرة على إجراء التغيير المطلوب في المجتمع وفي الاتجاه المرغوب فيه (عاشور، 1999).

الدراسات السابقة

تتجه الدراسات التي جاءت في سياق مشكلة الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة متجدد وفعال يواكب التطورات والمستجدات كي يتمكن من إدارة المدرسة بيسر وسهولة، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت دور مدير المدرسة وأثره في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين. ومن أشهر هذه الدراسات دراسة سامونز وهلمان ومارتيمور (Sammons, Hillman and Martimore, 1995) والتي تناولت عدداً من المدارس البريطانية والأمريكية والهولندية وخلصت الدراسة إلى عدد من الخصائص المشتركة بين المدارس الفاعلة، ومن أهم هذه الخصائص: القيادة القوية والفاعلة، ومشاركة العاملين في المدرسة في صناعة القرارات التي تهم المدرسة، وتوفير بيئة مشجعة على التعليم، والمشاركة الفاعلة بين البيت والمدرسة.

ويقول سامونز (Sammons, 1999) إن جميع الدراسات التي تناولت المدارس الفاعلة أكدت أن القيادة المدرسية الفاعلة تساهم مساهمة كبيرة في تطوير المدرسة. وهذا ما أكدته أيضاً جري (Gray, 1990) في دراسته عندما بين أن توافر الصفات القيادية

صناعة القرار المدرسي، كما انه يشرك المعلمين والعاملين في المدرسة في صناعة القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، ويحتاج مدير المدرسة الناجح الذي يسعى إلى إحداث التغيير المطلوب والذي يستجيب للمستجدات والمتغيرات العالمية إلى أن يتمتع بمهارات الاتصال والتواصل مع العاملين في محيط المدرسة وعلى الصعيد الخارجي مع أولياء أمور الطلبة وأفراد المجتمع المحلي المهتمون بالعملية التعليمية، من منطلق أن الجميع شركاء في تعليم الأبناء وإعدادهم مستقبلاً للمشاركة في خدمة مجتمعهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد مجتمع اليوم تغيرات؟ وأحدًا فكرياً وتكنولوجية كثيرة لم يسبق أن شهدها من قبل -وقد قبل المجتمع التصدي بكل طاقاته ومقدراته لهذه التغيرات، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات التربوية المختلفة ومنها - المدرسة - بإدارتها وتنظيمها وهيكلها ومراحلها التعليمية ووظائفها المتعددة، التي تعد المنطلق الأساسي الذي يقود المجتمع للتطور والنمو والرقي الفكري والحضاري، لذلك تقع عليها مسؤوليات كثيرة يتحمل مسؤوليتها النظام التربوي في التكيف والتعايش مع هذه المتغيرات، وحتى يمكن عبور هذا القرن بخطى ثابتة فلا بد من تحديد الاستراتيجيات المستقبلية التي تواجه العملية التعليمية، وبيان دور مدير المدرسة في تحسين العملية التعليمية، وفي مقدرته على مواجهة المستجدات التربوية، ومتطلبات العصر الحديث، حيث يتوقع من المدير القيام بأدوار تساعد في مواجهة هذه التحديات بما ينسجم هذه التطورات على كافة الصعد، وفي ضوء تلك المتغيرات والتطورات يرى الباحث أن هناك ضرورة لإجراء هذه الدراسة والتعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين.

وتحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين؟
- 2- هل يختلف دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين تبعاً لاختلاف متغيرات الوظيفة (مدير مدرسة، مشرف تربوي)؟
- 3- هل تختلف تصورات المشرفين التربويين لدور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين باختلاف متغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟
- 4- هل تختلف تصورات مديري المدارس لدور مدير المدرسة في مواجهة التحديات المستقبلية التي تواجه المدرسة في محافظة إربد باختلاف متغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

ذات التحصيل العالي كرسوا وقتاً للعلاقة مع الآباء والمجتمع المحلي يزيد بواقع 66% على الوقت الذي كرسه مديرو المدارس ذوو الأداء المتوسط.

وتخلص دراسة شيبورتش (Scheurich, 2005) المتعلقة بتوجهات قادة المدارس الناجحة نحو خدمة المدرسة للمجتمع المحلي، حيث أجريت هذه الدراسة في احد المناطق التعليمية في ولاية نورث كارولينا الأمريكية، أن مدراء هذه المدارس هم شركاء مع الآباء في تعليم الطلبة، وبالتالي تعمل المدرسة ما يوسعها لتعزيز هذا التعاون الايجابي، وتخلص الدراسة أيضاً إلى أن المعلمين يتعاملون دون تمييز مع أولياء أمور الطلبة بكل احترام واهتمام مع اختلاف مستوياتهم ودخولهم.

لقد وجدت دراسة كوتون (Cotton, 2002) ودراسة جولات ولوفتون (Gullat and Lofton, 2006) أن المدرسة الفاعلة تشارك المعلمين في إدارة المدرسة وفي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية والعملية التعليمية. كما بينت دراسة بترسون ووارن (Peterson and Warren, 2005, p.1) أن نجاح المشاركة في صنع القرار يحتاج إلى قيادة مدرسية فاعلة تكون قادرة على وضع رؤية تعليمية مشتركة للمدرسة، وتحتاج هذه المدارس إلى قادة يمتلكون مهارات في الإدارة وصنع القرار ويعملون ضمن فرق عمل فاعلة. يقول ستلر (Steller, 2004, p.16) أن دور المدراء الفاعلين محوري في التحسينات التي تجري في مجال المناهج والتعليم في مدارسهم، وهناك المئات من الدراسات البحثية التي تؤيد هذا الزعم. ومنذ بداية البحث في اثر المدراء على نتائج الطلاب أظهرت الدراسات أن المدراء واسعي الاطلاع والمشاركين بشكل نشط في البرنامج التعليمي لمدارسهم لديهم طلاب ذوو تحصيل أعلى من المدراء الذين يديرون الجوانب غير التعليمية وحدها.

وفي إشارة إلى دعم المشرفين والمدراء لاستقلالية المعلمين يضع هيك وماركوليدز (Heck and Marcoulides, 2005, p.25) هذه السمة على نحو أكثر وضوحاً، حيث يشير إلى أن مدراء المدارس يمكن أن يساهموا في زيادة تحصيل الطلاب من خلال إعطاء المعلمين مزيداً من الحرية في العملية التعليمية.

مما سبق يمكن القول إنه في ضوء تلك المستجدات التي يمكن أن تؤثر على المدرسة بشكل عام والعملية التعليمية بشكل خاص كالعولمة وثورة المعلومات والثورة التكنولوجية والاتصالات فإنه بات من الضروري أن يكون لمدير المدرسة الدور الفاعل في مواجهه هذه التحديات التي أصبحت من مظاهر القرن الواحد والعشرين، حيث يقوم بمواكبة المستجدات والتطورات التي يمكن أن تواجه العملية التعليمية، وكذلك يسعى إلى إحداث التغيير المطلوب والايجابي ليتناسب مع ما هو جديد في العملية التعليمية، ولن يستطيع مدير المدرسة ان يقوم بكل هذه التغييرات دون مشاركة أولياء أمور الطلبة وأفراد المجتمع المحلي، ويسعى دوماً إلى إعداد وتهيئة الطلبة مستقبلاً لخدمة مجتمعهم، مما يتطلب من مدير المدرسة أن يشرك أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي في

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين. علاوة على معرفة أثر متغيرات، الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في تصورات المدراء والمشرفين التربويين لدور مدير المدرسة الثانوية.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة الحالية من خلال الآتي:

- تعرف الدور الذي يمكن أن يقوم به مدير المدرسة الثانوية لمواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين، كون المدرسة مؤسسة اجتماعية تربوية ولها دور كبير في إعداد جيل المستقبل.
- مساعدة المخططين التربويين وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم في بيان الدور الذي يمكن أن يقوم به مدير المدرسة في مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه المدرسة في المستقبل.
- إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال مستقبلاً.

تعريف المصطلحات

الجدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المجموع	سنوات الخبرة			الوظيفة	المؤهل العلمي
	(11) سنة فأكثر	(10-6) سنوات	(5-1) سنوات		
103	10	80	13	مدير	بكالوريوس +
40	10	16	14	مشرف	دبلوم عالي
30	4	8	18	مدير	ماجستير
20	3	8	9	مشرف	
193	27	112	54		المجموع

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة بصورة أولية بلغ عدد فقراتها (63) بعد عرضها على خمسة عشر محكماً من أساتذة كلية التربية في جامعة اليرموك والجامعة الأردنية والمشرفين التربويين، وتم الأخذ بملاحظاتهم فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف أو الإضافة، وكذلك صلاحيتها للانتماء إلى المجال المحدد.

وبعد عقد لقاءات فردية مع بعض المحكمين للاستيضاح منهم حول بعض الفقرات تمت إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف الفقرات التي لم يتم الاتفاق عليها، حيث أصبحت في شكلها النهائي تتألف من (60) فقرة تنتهي كل فقرة بخمسة اختيارات تمثل دوراً كبيراً جداً وأعطيت (5) درجات، وكبير وأعطيت (4) درجات، ومتوسط وأعطيت (3) درجات، وقليل وأعطيت (2) درجات، وقليل جداً وأعطيت (1) درجة واحدة. للتعرف على الدور الذي يمكن أن يقوم به مدير المدرسة الثانوية لمواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في المستقبل. وقد تم توزيع الفقرات على ستة

- التحديات المستقبلية: كل ما يواجه العملية التعليمية مثل ثورة المعلومات وثورة التكنولوجيا والاتصالات والعولمة في عصر يشهد التغيير والتطور السريع في كافة مجالات الحياة ومنها التربية على وجه الخصوص.
- دور مدير المدرسة: ما يمكن أن يقوم به مدير المدرسة من ممارسات وأعمال إدارية وأكاديمية وفنية داخل محيط المدرسة وخارجها، مما يساهم في خدمة العملية التعليمية لإحداث التغيير المطلوب الذي يستجيب للمستجدات والمتغيرات المحلية والعالمية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة إربد البالغ عددهم (482) مديراً ومشرفاً تربوياً للعام الدراسي 2007/2006. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة اشتملت على (193) فرداً أي ما نسبته 40% من مجتمع الدراسة منهم (70) مديراً، و(123) مشرفاً وقد تم استرجاع (175) من الاستبيانات الموزعة أي ما نسبته (90.6%). والجدول (1) يبين توزع أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات الدراسة.

مجالات هي: مجال دور المدير في تنمية للعاملين مهنيًا ويضم (11) فقرة، ومجال دور المدير في تطوير ثقافة مستقبلية للمدرسة ويضم (10) فقرات، ومجال دور المدير في تحقيق الرؤية والأهداف العامة للمدرسة ويضم (10) فقرات، ومجال دور المدير في تهيئة مناخ مدرسي داعم للعملية التعليمية ويضم (11) فقرة، ومجال دور المدير في توظيف تكنولوجيا التعليم الحديثة ويضم (7) فقرات، ومجال دور المدير في تفعيل علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي ويضم (11) فقرة. وبذلك حققت الأداة الصدق الظاهري.

وقد اعتمد الباحث مقياساً خماسياً من نوع ليكرت لقياس تصورات المدراء والمشرفين لدور المدير وهو: (بدرجة كبير جداً، وكبير، ومتوسط، وقليل، وقليل جداً) وأعطيت له الأوزان التالية: (5، 4، 3، 2، 1).

وللتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيقها على عينة من خارج مجتمع الدراسة، وتمت إعادة التطبيق بعد فترة زمنية وتم استخراج معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة تم احتساب

معامل ألفا كرونباخ Cronbach- alpha وبصورة عامة فقد بلغ
معامل الثبات (0.83)، وبهذا يكون الباحث قد استكمل الإجراءات

الرقم	المجال	ثبات الإعادة	كرونباخ ألفا
1	دور المدير في تنمية العاملين مهنيًا	0.92	0.82
2	دور المدير في تطوير ثقافة مستقبلية للمدرسة	0.91	0.88
3	دور المدير في تحقيق الرؤية والأهداف العامة للمدرسة	0.93	0.83
4	دور المدير في تهيئة مناخ مدرسي داعم للعملية التعليمية	0.88	0.81
5	دور المدير في توظيف تكنولوجيا التعليم الحديثة	0.85	0.84
6	دور المدير في تفعيل علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي	0.90	0.80
	الأداة ككل	0.89	0.83

والمشرفين التربويين؟" تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة وفقا للمجالات.

1- النتائج المتعلقة بالمجال الأول: "دور المدير في مواجهة التحديات المتعلقة بالتنمية المهنية للعاملين" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال والجدول (2) يوضح ذلك.

المعالجة الإحصائية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، كما استخدم اختبار (ت) لعينة مستقلة واحدة، واستخدام تحليل التباين الثنائي مع اختبار شيفية للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة: عرضها ومناقشتها

عرض نتائج السؤال الأول: نص هذا السؤال على "ما دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في القرن الواحد والعشرين من وجهة نظر مديري المدارس

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول "دور المدير في تنمية العاملين مهنيًا"

رقم الفقرة	الفقرات	الوظيفة	
		مدير المدرسة	المشرف التربوي
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يبحث مع العاملين في المدرسة عن أفضل الطرق في التحقيق الفعال لأهداف المدرسة.	2.88	1.07
2	لديه تطلع لرؤى مستقبلية لما يجب أن تكون عليه المدرسة مستقبلا.	3.82	1.25
3	يبت الحماس لدى العاملين في المدرسة لتحسين وتطوير العملية التربوية.	3.14	1.11
4	يستخدم مهارات تنظيمية لحل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.80	0.65
5	يبين للعاملين في المدرسة الدور الاجتماعي المنتظر لهم في المدرسة.	3.82	0.83
6	يحث العاملين في المدرسة على العمل الجاد المخلص لتطوير العملية التعليمية.	3.98	0.89
7	يسخر الإعلام المدرسي التربوي لخدمة العملية التربوية داخل محيط المدرسة.	2.58	1.44
8	يسهم في إدارة الحوار المنظم حول المستجدات مثل ثورة الاتصالات.	3.78	0.80
9	يغرس شعور الثقة والاعتزاز بالمدرسة وتقوية شعور الانتماء لديهم.	3.02	0.68
10	يطبق نماذج إدارية حديثة في المدرسة تتناسب مع التطورات والتطلعات المستقبلية التربوية.	3.80	0.58
11	يطور خططًا عامة حديثة لتحديد الاحتياجات التربوية المستقبلية للمدرسة مثل استخدام التقنيات الحديثة (الحاسوب، والإنترنت،.... الخ)	3.78	0.95
	المتوسط الحسابي العام	3.57	0.51
		3.24	0.52

يتضح من الجدول (2) ما يلي:

أ- استجابات المشرفين التربويين:

- أشارت النتائج بأن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.81-1.86) بانحراف معياري تراوح بين (1.43-0.49) وأن الفقرة "يسخر الإعلام المدرسي التربوي لخدمة العملية التربوية داخل محيط المدرسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.43)، وجاءت الفقرة "يبحث مع العاملين في المدرسة عن أفضل الطرق في التحقيق الفعال لأهداف المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.86) وانحراف معياري (0.90) ولمعرفة درجة تصور المشرفين لدور المدير في مواجهة التحديات المتعلقة بالعاملين تبين ما يلي:
- عكست (3) فقرات درجة تصور (كبيرة) من قبل المشرفين لدور المدير لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.81-3.56).
 - عكست (7) فقرات درجة تصور (متوسطة) لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.48-2.88).
 - أظهرت فقرة واحدة درجة تصور (قليلة) حيث حصلت على متوسط حسابي (1.86) وقد عكس المتوسط العام لهذا المجال درجة تصور (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.24).

ب- استجابات مديري المدارس:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني "دور المدير في تطوير ثقافة مستقبلية للمدرسة"

رقم الفقرة	الفقرات	الوظيفة	
		مدير المدرسة	المشرف التربوي
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	نشر الوعي الثقافي في المدرسة لمواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه المدرس في المستقبل.	3.94	0.89
2	ترسيخ أنماط سلوكية تربوية حديثة لنشر ثقافة التغيير لدى العاملين بما يتناسب مع المستجدات التعليمية.	3.86	0.65
3	السعي إلى إحداث تغيير في القيم والاتجاهات التربوية السلبية السائدة لدى العاملين في المدرسة تجاه الطلاب.	3.60	0.49
4	العمل على تعزيز وتطوير النمو المهني المستمر للعاملين في المدرسة بما يتناسب مع المتغيرات والمستجدات الحديثة.	3.84	0.48
5	تقديم خبرات تربوية حديثة للعاملين في المدرسة لتغيير الثقافة التقليدية السائدة فيها وتجديدها.	3.52	0.71
6	تشجيع العاملين في المدرسة على الالتزام بالتغيير والتطوير التربوي المستمر.	3.72	0.82
7	العمل على إيجاد مناخ مريح للعمل في المدرسة بما ينسجم مع قناعات التغيير والتطوير المستقبلي.	3.70	0.58
8	العمل على استثمار جهود العاملين في المدرسة وحثهم على العمل المبدع لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة بدقة وإتقان.	3.22	0.42
9	العمل على تعزيز ثقافة التغيير في المدرسة للتعامل مع تحديات عصر العولمة والتكنولوجيا.	3.84	0.48
10	توفير بيئة عمل في المدرسة تساهم في إحداث التغيير الإيجابي في العملية التعليمية.	3.46	0.71
	المتوسط الحسابي العام	3.68	0.40

المتوسط العام للمجال بلغ (3.14) ويعكس ذلك درجة تصور (متوسطة).

ب- استجابات مديري المدارس:

يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.22-3.94) بانحراف معياري تراوح بين (0.42-0.89) وأن الفقرة "نشر الوعي الثقافي في المدرسة لمواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه المدرس في المستقبل" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.89)، وجاءت الفقرة "العمل على استثمار جهود العاملين في المدرسة وحثهم على العمل المبدع لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة بدقة وإتقان" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.42).

النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: "دور المدير في تحقيق الرؤية والأهداف العامة للمدرسة" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات كل من المشرفين التربويين ومديري المدارس على فقرات هذا المجال والجدول (4) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (3) ما يلي:

أ- استجابات المشرفين التربويين:

يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.58-3.57) بانحراف معياري تراوح بين (0.41-1.28) وان الفقرة "توفير بيئة عمل في المدرسة تساهم في إحداث التغيير الإيجابي في العملية التعليمية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.18)، وأن الفقرة "تشجيع العاملين في المدرسة على ضرورة الالتزام والاهتمام بالتغيير والتطوير التربوي المستمر" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.82). ولتحديد درجة تصور المشرفين التربويين لدور المدير في تطوير الثقافة المدرسية المستقبلية تبين ما يلي:

- عكست فقرتان درجة (كبيرة) لتصور المشرفين لدور المدير وحصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.53-3.57).

- عكست (8) فقرات درجة تصور (متوسطة) لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.58-3.42). وأن

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث "دور المدير في تحقيق الرؤية والأهداف العامة للمدرسة"

رقم الفقرة	الفقرات	الوظيفة	
		مدير المدرسة	المشرف التربوي
		الانحراف المتوسط الحسابي	الانحراف المتوسط الحسابي
1	تشجيع العاملين في المدرسة على وضع رؤية واضحة لتحقيق الأهداف التربوية في المدرسة.	0.84	2.73
2	إشراك العاملين في صياغة أهداف تربوية واضحة وقابلة للتطبيق.	0.58	2.70
3	إشراك العاملين في المدرسة لتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة.	0.78	3.36
4	الحرص على إشراك العاملين في المدرسة لوضع خطة إستراتيجية تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية.	0.74	2.77
5	العمل مع فريق العاملين في المدرسة لبلورة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف العملية التعليمية.	0.74	2.77
6	إشراك جميع أطراف العملية التعليمية في توفير بيئة تعليمية مناسبة لتحقيق الأهداف التعليمية.	0.70	3.24
7	العمل على ربط أهداف العملية التعليمية بواقع التعليم المرتبط بتكنولوجيا المعلومات.	0.88	2.97
8	بث روح العمل والتعاون داخل وخارج محيط المدرسة بما يتناسب مع المستجدات المستقبلية.	0.80	2.73
9	وضع أولويات عمل محددة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بتحقيق الأهداف التعليمية المستقبلية في المدرسة.	0.97	2.62
10	استخدام وسائل تربوية وتعليمية وتنظيمية حديثة تتلاءم مع الأهداف والغايات التربوية المستقبلية.	0.91	3.01
	المتوسط الحسابي العام	0.48	2.94

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

أ- استجابات المشرفين التربويين:

يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.62-3.36) بانحراف معياري تراوح بين (0.67-1.28) وأن الفقرة "إشراك العاملين في المدرسة لتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.22)، وأن الفقرة "وضع أولويات عمل محددة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بتحقيق الأهداف التعليمية المستقبلية في المدرسة" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.00) ولتحديد درجة تصور المشرفين التربويين لدور المدير في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة بفعالية تبين أن جميع فقرات هذا المجال تعكس درجة (متوسطة) لتصور المشرفين لدور المدير وأن المتوسط العام للمجال بلغ (2.94) ويعكس درجة تصور (متوسطة).

استجابات مديري المدارس:

يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.98-3.64) بانحراف معياري تراوح بين (0.58-0.97) وأن الفقرة "إشراك العاملين في المدرسة لتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت

الفقرة "تشجيع العاملين في المدرسة على وضع رؤية واضحة لتحقيق الأهداف التربوية في المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.84). ولتحديد درجة التصور للمديرين تبين ما يلي:

- هناك فقرتان تعكسان تصور المدراء بدرجة (كبيرة) لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.58-3.64).
- هناك (8) فقرات تعكس تصور المدراء بدرجة (متوسطة) لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.98-3.44). وأن المتوسط العام بلغ (3.28) ويعكس تصورهم بدرجة (متوسطة).

النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: "دور المدير في تهيئة المناخ المدرسي الداعم للعملية التعليمية" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس والمشرفين التربويين على فقرات هذا المجال والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع "تهيئة مناخ مدرسي داعم للعملية التعليمية"

رقم الفقرة	الفقرات	الوظيفة	
		مدير المدرسة	المشرف التربوي
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العمل على توضيح اللوائح والأنظمة لتيسير وتطوير العملية التعليمية..	3.90	0.58
2	وضع خطة عمل تساهم في تشجيع وحث العاملين على العمل المبدع والتميز.	3.80	0.76
3	تقديم حوافز معنوية ومادية لزيادة دافعية العاملين في المدرسة لخدمة العملية التعليمية.	3.84	0.48
4	تعزيز مهارات الإبداع والتعلم الذاتي لدى الطلاب وحثهم على المشاركة الفاعلة في العملية التعليمية.	3.70	0.58
5	توفير التسهيلات المناسبة لدعم الإبداع والتطوير لدى العاملين في المدرسة.	2.98	0.84
6	تطبيق أساليب الإدارة الحديثة مثل الشفافية وتفويض السلطات للعاملين والعمل بروح الفريق.	3.34	0.84
7	الحرص على توفير التدريب والتشجيع اللازمين لزيادة النمو المهني لدى العاملين في المدرسة.	2.97	0.59
8	العمل على تلبية حاجات العاملين الإنسانية في المدرسة لزيادة الإنتاجية وخدمة العملية التعليمية.	3.88	0.84
9	المساهمة في توفير التسهيلات والتجهيزات اللازمة للعملية التعليمية.	3.70	0.38
10	خلق جو عمل إيجابي داخل أروقة المدرسة يشجع العاملين على العمل المثمر والبناء.	3.70	0.68
11	تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين العاملين وبين الطلاب لتعزيز التفاهم والتعاون لخدمة الأهداف العامة للمدرسة.	3.60	0.58
	المتوسط الحسابي العام	3.52	0.66
		2.84	0.45

يبين الجدول (5) ما يلي:

أ- استجابات المشرفين التربويين

يتضح أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المشرفين على فقرات هذا المجال تراوحت بين (2.55-3.57) بانحراف معياري تراوح بين (0.41-1.30) وقد جاءت الفقرة "تطبيق أساليب الإدارة الحديثة مثل الشفافية وتفويض السلطات للعاملين والعمل بروح الفريق" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.76) وجاءت الفقرة "العمل على تلبية حاجات العاملين الإنسانية في المدرسة لزيادة الإنتاجية وخدمة العملية التعليمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (1.12). ولتحديد درجة تصور المشرفين التربويين لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي وزيادة الإنتاجية تبين ما يلي:

- هناك فقرة واحدة عكست تصورهم بدرجة (كبيرة) وحصلت على متوسط حسابي (3.57).
- هناك (10) فقرات عكست تصورهم بدرجة (متوسطة) وحصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.55-3.11) وأن المتوسط العام للمجال بلغ (2.84) ويعكس تصورهم بدرجة (متوسطة).

ب- استجابات مديري المدارس:

يتضح بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات مديري المدارس على فقرات هذا المجال تراوحت بين (2.98-3.90) بانحراف

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس "توظيف تكنولوجيا التعليم الحديثة"

رقم الفقرة	الفقرة	الوظيفة	
		مدير المدرسة	المشرف التربوي
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توفير تقنيات تعليم حديثة في المدرسة مثل الحاسوب والإنترنت.	3.40	0.42
2	توضيح أهمية استخدام الحاسوب والإنترنت للعاملين لتحسين العملية التعليمية.	3.33	0.40
3	تعزيز أهمية ومفهوم استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة في جميع المواد التعليمية.	3.22	0.42
4	تشجيع المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم في مواقف تعليمية مختلفة.	3.21	1.00
5	ربط استخدام تكنولوجيا التعليم في المدرسة مع مواقف حياتية للطلاب.	3.12	0.48
6	توضيح مدى استخدام تقنيات التعليم الحديثة في تسريع عمليات التعليم وصقل مواهب وقدرات الطلاب.	3.36	0.55
7	توفير مختبرات وقاعات لتسهيل استخدام الحواسيب والإنترنت للمعلمين والطلاب.	3.34	0.48
	المتوسط الحسابي العام	3.27	0.41
		2.98	0.35

التعليم وصقل مواهب وقدرات الطلاب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت الفقرة "تشجيع المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم في مواقف تعليمية مختلفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.76) ولتحديد درجة تصورهم لدور المدير في توفير التقنيات التعليمية الحديثة عكست جميع فقرات هذا

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

أ- استجابات المشرفين التربويين:

يتضح بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات هذا المجال تراوحت بين (2.84-3.07) بانحراف معياري تراوح بين (0.40-0.90) وقد جاءت الفقرة "توضيح مدى استخدام تقنيات التعليم الحديثة في تسريع عمليات

وانحراف معياري (0.48). ولتحديد درجة دور المدير تبين أن جميع فقرات هذا المجال عكست تصور لدورهم بدرجة (متوسطة). وقد عكس المتوسط العام لهذا المجال درجة تصور (متوسطة) وحصل على متوسط حسابي (3.27).

النتائج المتعلقة بالمجال السادس: " دور المدير في تفعيل علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة (المدرء والمشرفين التربويين) على فقرات هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال السادس "تفعيل علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي"

رقم الفقرة	الفقرة	الوظيفة	
		مدير المدرسة	المشرف التربوي
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين وإيضاح دورهم لتحقيق الأهداف التربوية في المدرسة.	2.98	0.84
2	عقد الاجتماعات والندوات مع أولياء الأمور لحل المشكلات التعليمية والسلوكية التي تواجه الطلاب.	3.98	0.84
3	التواصل مع أولياء الأمور لتفعيل دور المدرسة في خدمتهم وتقديم العون والتوعية التربوية اللازمة لهم.	3.70	0.58
4	إيجاد قنوات اتصال للتواصل وتبادل الآراء والخبرات مع البيت والمجتمع المحلي وخاصة المختصين منهم في تكنولوجيا التعليم.	3.22	0.42
5	تشجيع قطاعات وأفراد المجتمع المحلي على المشاركة في الأنشطة الثقافية والاجتماعية التي تقوم بها المدرسة.	3.90	0.58
6	تشجيع أفراد المجتمع المحلي على المشاركة في تحمل مسؤولياتهم تجاه تعليم أبنائهم.	3.99	0.84
7	تعزيز الانتماء للمدرسة والمجتمع لدى الطلاب وإشراك أولياء الأمور في ذلك.	3.84	0.48
8	المشاركة في الفعاليات التي يقيمها المجتمع المحلي وتسهيل استخدام المرافق العامة للمدرسة.	3.70	0.58
9	المساهمة في حملات التوعية العامة التي يساهم بها المجتمع المحلي مثل التلوث البيئي والصحة العامة..... الخ.	3.98	0.84
10	العمل مع قطاعات المجتمع المحلي المختلفة لإيجاد حلول للمشكلات التعليمية والاجتماعية والسلوكية التي يواجهها الطلاب.	2.95	0.97
11	المحافظة على التواصل المستمر والشراكة بين البيت والمدرسة	2.90	0.97
	المتوسط الحسابي العام	3.51	0.60

الطلاب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.98) وجاءت الفقرة "تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين وإيضاح دورهم لتحقيق الأهداف التربوية في المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (1.03).

ولتحديد درجة التصور لدور المدير في تفعيل علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي تبين ما يلي:

المجال درجة تصور (متوسطة) لدور المدير. وكان المتوسط العام للمجال (2.98) ويعكس درجة تصور (متوسطة).

ب- استجابات مديري المدارس:

يتضح بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات المدرء على فقرات هذا المجال تراوحت بين (3.12-3.40) بانحراف معياري تراوح بين (0.40-1.00) وقد جاءت الفقرة "توفير تقنيات تعليم حديثة في المدرسة مثل الحاسوب والإنترنت" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.42)، وجاءت الفقرة "ربط استخدام تكنولوجيا التعليم في المدرسة مع مواقف حياتية للطلاب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.12)

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

أ- استجابات المشرفين التربويين:

يتضح بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات المشرفين التربويين على فقرات هذا المجال تراوحت هذا المجال بين (2.51-3.82) بانحراف معياري تراوح بين (0.98-1.30) وقد جاءت الفقرة "العمل مع قطاعات المجتمع المحلي المختلفة لإيجاد حلول للمشكلات التعليمية والاجتماعية والسلوكية التي يواجهها

في المرتبة الخيرة بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.97). ولتحديد درجة التصور لدور المدير تبين ما يلي:
- عكست (7) فقرات درجة تصور (كبيرة) لدور المدراء أنفسهم لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.70-3.99).
- أظهرت (4) فقرات درجة تصور (متوسطة) لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.90-3.22). وقد بلغ المتوسط العام (3.51) ويعكس درجة تصور (كبيرة).

ثانيا- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"هل يختلف دور مدير المدرسة في مواجهة التحديات المستقبلية التي تواجه العملية التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة إربد باختلاف متغير "مسمى الوظيفة" وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب اختيار (ت) للمقارنة بين المشرفين التربويين والمدراء والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8): نتائج اختيار (ت) للمقارنة بين المشرفين التربويين ومدراء المدارس الثانوية لمعرفة دور المدير في مواجهة التحديات المستقبلية

المدارس	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
الأول	مشرف	91	33.67	5.68	3.54	*0.00
	مدير	50	36.02	5.63		
الثاني	مشرف	91	31.41	2.98	2.34	*0.02
	مدير	50	33.80	3.99		
الثالث	مشرف	91	29.43	4.06	4.24	*0.00
	مدير	50	32.82	4.81		
الرابع	مشرف	91	31.21	4.94	4.07	*0.00
	مدير	50	34.92	5.56		
الخامس	مشرف	91	2.084	2.42	4.48	*0.00
	مدير	50	24.90	2.90		
السادس	مشرف	91	3.34	4.74	2.18	*0.03
	مدير	50	33.78	6.62		
الأداة ككل	مشرف	91	180.91	12.11	3.74	*0.00
	مدير	50	193.24	26.86		

ثالثا- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

"هل تختلف تصورات المشرفين التربويين لدور مدير المدرسة في مواجهة التحديات المستقبلية التي تواجه المدرسة في محافظة إربد باختلاف متغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟ تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال استخدام تحليل التباين الثنائي ANOVA 2-Way. حيث تم حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين على أداة الدراسة والجدول (9) يبين ذلك.

- هناك فقرتان تعكسان درجة تصور (كبيرة) من وجهة نظر المدراء أنفسهم لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.66 - 3.82).
- أظهرت (9) فقرات درجة تصور (متوسطة) لحصولها على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.51 - 3.14).
وقد عكس المتوسط الحسابي العام درجة تصور (متوسطة) لحصوله على متوسط حسابي (2.94).
ب- استجابات مديري المدارس:

يتضح بأن المتوسطات الحسابية لاستجابات مديري المدارس على فقرات هذا المجال تراوحت بين (2.90-3.99) بانحراف معياري تراوح بين (0.42-0.97). وقد جاءت الفقرة "المساهمة في حملات التوعية العامة التي يساهم بها المجتمع المحلي مثل التلوث البيئي والصحة العامة.....الخ" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.84) وجاءت الفقرة "المحافظة على التواصل المستمر والشراكة بين البيت والمدرسة"

يتضح من الجدول (8) بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة التحديات المستقبلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى إلى الاختلاف في متغير مسمى الوظيفة (مشرف تربوي، مدير مدرسة) على جميع مجالات أداة الدراسة والأداة ككل حيث كانت الفروق لصالح مديري المدارس لجميع المجالات والأداة ككل لحصولهم على متوسطات حسابية أعلى من المتوسطات الحسابية للمشرفين التربويين.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين على الأداة ككل في ضوء متغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

أعلى من البكالوريوس		بكالوريوس		المؤهل العلمي
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
10.41	161.50	11.82	176.48	(5-1) سنوات
9.31	174.50	6.95	185.68	(10-6) سنوات
8.26	179.00	1.56	194.50	(11) سنة فأكثر

تصورات المشرفين لدور مدير المدرسة في مواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة تعزى للاختلاف في هذه المتغيرات تم استخدام تحليل التباين الثنائي والجدول (10) يوضح نتائج هذا التحليل.

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين على الأداة ككل في ضوء متغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) ولمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الثنائي لاستجابات المشرفين في ضوء متغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	دالتها الإحصائية
الخبرة	3351.47	2	1675.73	20.63	0.001
المؤهل	2951.52	1	2951.52	36.35	0.001
الخبرة* المؤهل	55.65	2	27.82	0.34	0.710
الخطأ	6901.68	85	81.19	2.32	0.21

العلمي حيث كانت الفروق لصالح ذوى المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس، كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة مصادر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية. والجدول (11) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (10) بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تصورات المشرفين لدور المدير في مواجهة التحديات المستقبلية للمدرسة تعزى للمؤهل

الجدول (11): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة لاستجابات المشرفين التربويين

المتوسط الحسابي	المتغير	(5-1) سنوات	(10-6) سنوات	(11) سنة
178.11	(5-1) سنوات	1.02	0.90	0.99
182.12	(10-6) سنوات	0.65	0.35	0.25
194.18	(11) سنة فأكثر	0.03*	0.02*	0.22

إربد باختلاف متغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟ تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال استخدام تحليل التباين الثنائي فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المدراء على الأداة ككل في ضوء متغيرات الدراسة. والجدول (12) يتضمن خلاصة نتائج السؤال الرابع.

يتضح من الجدول (11) بأن هناك فروق دالة إحصائية بين ذوى الخبرة (11 سنة فأكثر) وذوى الخبرة (5-1 سنوات)، وذوى الخبرة (10-6 سنوات) ولصالح (11 سنة فأكثر).

رابعا- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

"هل تختلف تصورات مديري المدارس لدور مدير المدرسة في مواجهة التحديات المستقبلية التي تواجه المدرسة في محافظة

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء المدارس الثانوية على الأداة ككل في ضوء متغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

أعلى من بكالوريوس		بكالوريوس		المؤهل العلمي
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
9.01	186.78	11.51	185.17	(5-1) سنوات
10.09	187.40	9.50	187.60	(10-6) سنوات
33.99	205.38	35.99	219.29	(11) سنة فأكثر

هناك فرق في معرفة دور المدير في مواجهة التحديات المستقبلية للعملية التعليمية باختلاف هذه المتغيرات تم استخدام تحليل التباين الثنائي 2-Way ANOVA.

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مديري المدارس على الأداة باختلاف المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ولمعرفة فيما كان

الجدول (13): نتائج تحليل التباين لاستجابات مدراء المدارس الثانوية في ضوء متغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	دالاتها الإحصائية
الخبرة	9816.37	2	4908.18	7.51	0.002
المؤهل	382.54	1	382.54	0.58	0.440
الخبرة*المؤهل	361.15	2	361.15	0.55	0.460
الخطأ	23516.93	44	653.24		

وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولمعرفة مصادر الفروق في متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معرفة مديري المدارس لدورهم في مواجهة التحديات المستقبلية للعملية التعليمية تعزى إلى الاختلاف في متغير سنوات الخبرة،

الجدول (14): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة لاستجابات مدراء المدارس الثانوية

المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	(1 - 5) سنوات	(6 - 10) سنوات	(11) سنة فأكثر
185,27	(5-1) سنوات	0.31	0.29	0.22
187,50	(10-6) سنوات	0.21	0.31	0.32
210,29	(11) سنة فأكثر	0.02*	0.03*	0.12

ثم جاء المجالين الثالث: "تحقيق الرؤية والأهداف لعامة للمدرسة"، والمجال الخامس: "توظيف تكنولوجيا التعليم الحديثة" بمتوسطات حسابية تقابل درجة (متوسطة). وحصلت المجالات الستة على متوسطات تقابل درجة (متوسطة) من وجهة نظر المشرفين التربويين مرتبة على النحو التالي:

المجال الأول: "دور العاملين في تنمية العاملين مهنيًا"، تلاه المجال الثاني: "تطوير ثقافة مستقبلية للمدرسة"، ثم المجال الخامس: "توظيف تكنولوجيا التعليم الحديثة"، ثم المجال الثالث: "تحقيق الرؤية والأهداف العامة للمدرسة"، ثم المجال السادس: "تفعيل علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي"، وأخيرا المجال السادس: "تفعيل علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي" بمتوسطات حسابية تقابل درجة (متوسطة).

توصلت النتائج إلى أن تصورات المشرفين التربويين لدور العاملين كانت بدرجة (متوسطة)، في حين كانت استجابات المدراء "لدور مدير المدرسة في تنمية العاملين مهنيًا" بدرجة (عالية)، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن المدراء يتطلعون إلى التعرف على الرؤية المستقبلية الجديدة للتربية أكثر من المشرفين التربويين كونهم اقرب إلى الميدان التربوي من زملائهم المشرفين التربويين، إضافة إلى الدور الذي يقوم به المدراء في بث الحماس لدى العاملين في المدرسة وتشجيعهم على العمل من أجل تحسين العملية التربوية وتطويرها.

كما ويمكن تفسير ذلك من واقع الشعور بالمسؤولية الذي يدفع المدير إلى حث نفسه والعاملين في المدرسة على العمل

يتضح من الجدول (14) بان هناك فروقا تعزى لاستجابات المدراء بين ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر).

مناقشة النتائج

أولاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام على الأداة ككل من وجهة نظر كل من المشرفين التربويين ومدراء المدارس جاء بدرجة (متوسطة)، وهي وجهات نظر متطابقة لدور المدير في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة. وقد اتفقت نظرتهم في مجال "تحقيق الرؤية والأهداف العامة للمدرسة" ومجال "توظيف تكنولوجيا التعليم الحديثة"، وجاءت بدرجة (كبيرة)، مما يبين أن هذين المجالين يسببان تحدياً للمدرسة الثانوية في الأردن إذا ما أراد مدير المدرسة أن يتصدى لهما ويطور مدرسته في هذين المجالين.

كما حصلت المجالات الستة على متوسطات حسابية تراوحت بين (المتوسطة) و(الكبيرة) من وجهة نظر مدراء المدارس مرتبة على الشكل التالي:

المجال الثاني: "تطوير ثقافة مستقبلية للمدرسة"، يليه المجال الأول: "دور العاملين في تنمية العاملين مهنيًا"، يليه المجال الرابع: "تهيئة مناخ مدرسي داعم للعملية التعليمية"، ثم المجال السادس: "تفعيل علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي"، جاءت بمتوسطات بدرجة (كبيرة)

تحقيق الأهداف والغايات التربوية. وهذا ما اتفق مع دراسة (Gray, 1990) ودراسة (Gaziel, 1995).

وتوصلت النتائج إلى أن استجابات المشرفين التربويين وتصوراتهم لمجال " دور المدير في تهيئة المناخ المدرسي " كانت بدرجة (متوسطة)، في حين كانت تصورات المدراء بدرجة (عالية)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن للمشرف دوراً إشرافياً على العملية التعليمية ويقوم بمتابعة ما يتم تنفيذه على أرض الواقع المدرسي بين الحين والآخر بعكس المدير الذي تتطلب منه طبيعة عمله اليومي الإشراف المباشر على سير العملية التعليمية، مما يستدعي تهيئة المناخ المدرسي المريح والذي يعد من واجبات المدير الناجح، بحيث يمارس أنماطاً سلوكية إيجابية في العمل داخل المدرسة، ويشترك في الأنشطة والفعاليات المدرسية المختلفة من أجل بث روح التعاون والتفاهم بين العاملين وخلق جو عمل إيجابي.

كما ويمكن عزو هذه النتيجة إلى الحرص الدائم من قبل المدراء على توفير التدريب والتشجيع اللازمين لزيادة النمو المهني لدى العاملين في المدرسة. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتيجة (Steller, 2004) ودراسة (Rex, 2000).

وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن تصورات المشرفين التربويين ومدراء المدارس لمجال " دور المدير في توظيف تكنولوجيا التعليم الحديثة " جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الدور المشترك من قبل الإدارات التعليمية وخاصة أقسام التقنيات والوسائل التعليمية والمدارس في الاستفادة من التقنيات التعليمية الحديثة ما زال دون المستوى المطلوب في تطوير البنية التحتية التي تساهم في الاستفادة من التقنيات التعليمية أما لقلة خبرتهم أو لعدم وعيهم بأهمية هذه التقنيات. كما ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال عدم تشجيع المدراء للعاملين في المدارس على زيادة استخدام التقنيات الحديثة مثل الحاسوب والانترنت والبوابات التعليمية، واستخدامها في إنجاز الأعمال وتسريع عمليات التعلم وصقل المواهب الإبداعية والمهارات لدى الطلاب. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Steller, 2004).

وتوصلت النتائج كذلك إلى أن تصورات المشرفين التربويين لمجال " دور المدير في تفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي " كانت بدرجة (متوسطة)، في حين كانت تصورات المدراء بدرجة (عالية)، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة أن المدراء لهم الدور الأكبر في التعاون والتفاعل مع المجتمع المحلي، من خلال مجالس الآباء والمعلمين وإيضاح دورهم في التعامل مع المدرسة لتحقيق الأهداف التربوية، إضافة إلى تشجيع أولياء الأمور على مساعدة أبنائهم لتوفير وزيادة استخدام الحاسب وتصميم برامج تعليمية ومواقع الكترونية مشتركة، وكذلك تشجيع المدير لأفراد المجتمع المحلي على المشاركة في الأنشطة الثقافية والاجتماعية التي تقوم بها المدرسة، أما المشرفون التربويون فجاء دورهم في العلاقة مع

بإخلاص وتكريسهم الجهود لخدمة المدرسة وتحسين العملية التعليمية، إضافة إلى الدور الجديد الذي يقوم به المدير من أجل تطبيق نماذج إدارية حديثة في المدرسة تتناسب مع التطورات والتطلعات المستقبلية التربوية. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات عديدة (مثلاً: DeVoice, 1994; Evans and Teddlie, 1995; Peterson, 2005; Simon, 1995).

كما توصلت النتائج إلى أن استجابات عينة المشرفين لفقرات مجال " تطوير ثقافة مستقبلية للمدرسة " جاءت بدرجة (متوسطة)، واستجابات مديري المدارس بدرجة (عالية). وقد تكون هذه النتيجة واقعية من خلال الاعتماد على أن المدراء هم الذين يقع عليهم العبء الأكبر في تطوير الثقافة المدرسية المستقبلية، أكثر من المشرفين التربويين لواقع العمل الذي يعيشون فيه بالقرب من المدارس، كما ويمكن تفسير هذه النتيجة لشعور المدراء بأدوارهم في متابعة كل ما هو جديد في مجال الإدارة ومحاولة تطبيقه، فمن الواجب عليه تعزيز وتطوير النمو المهني المستمر لدى العاملين في المدرسة وتشجيعهم على ضرورة الالتزام والاهتمام بالتغيير والتطوير التربوي المستمر من خلال إيجاد مناخ تربوي مريح للعمل في المدرسة بما ينسجم مع قناعات التغيير والتطوير المستقبلي، الأمر الذي يتطلب من المدير أن يمتلك القدرات والمهارات الإدارية لإدارة التغيير والتطوير وقدرته على امتلاك النظرة المستقبلية حول التعامل مع تحديات العصر، ولتحديد درجة التصور لدور المدير تبين ما يلي: أن هناك (8) فقرات تقابل درجة (عالية)، وأن هناك فقرتين تقابل درجة (متوسطة)، وأن المتوسط العام للمجال يقابل درجة (عالية). وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Simon, 1995) ودراسة (Steller, 2004).

وقد توصلت النتائج إلى أن استجابات المشرفين التربويين ومدراء المدارس على فقرات مجال " تحقيق الرؤية والأهداف العامة للمدرسة " كانت بدرجة (متوسطة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن هناك دوراً مشتركاً لكل من المدير والمشرف التربوي في إمكانية مدير المدرسة في تحقيق الرؤية والأهداف العامة للمدرسة، من واقع أن المشرف التربوي يقع عليه كاهل التخطيط المركزي للأهداف التربوية ويقع على كاهل مدير المدرسة تنفيذ هذه الأهداف على أرض الواقع في الميدان المدرسي، كما ويمكن تفسير هذا النتيجة على أن مساهمة كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي في صياغة أهداف تربوية مشتركة وواضحة وقابلة للتطبيق والتحقق ما تزال متوسطة وتحتاج إلى تعزيز، وإنهم يحتاجون إلى زيادة إشراك العاملين في المدرسة في إزالة العقبات التي تعيق تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، أي أن كلاً من المدراء والمشرفين ما زالوا غير قادرين على مواكبة ما يستجد في المجال التربوي على الصعيد العالمي.

كما ويمكن عزو هذا النتيجة إلى الشعور الذي يلزم المدراء بأنهم غير قادرين على استخدام وسائل تربوية وتعليمية وتنظيمية حديثة وأن هناك نقصاً في الإمكانيات المتاحة لديهم من أجل

2. عقد دورات وورش تدريبية يشكل دوري لتعريف المدراء والمشرفين بالطرق والأساليب اللازمة لتفعيل دور المدرسة لخدمة العملية التعليمية.
3. التأكيد على تقوية العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لزيادة الوعي بمتطلبات المدرسة في المستقبل.
4. العمل على تطوير خطط عامة حديثة لتحديد الاحتياجات التربوية المستقبلية للمدرسة الثانوية في الأردن مثل تطوير بنية تحتية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الطلاب والعاملين في المدرسة مثل الحاسوب والانترنت.
5. أن يهتم مدراء المدارس الثانوية بتشجيع التعاون المثمر والبناء بين العاملين بالمدرسة، وإشراكهم في تحديد الأهداف العامة والعمل من خلال فرق العمل الجماعي.
6. إجراء مزيد من هذه الدراسات التي تتناول بيان دور المدير في مواجهة التحديات التي تواجه المدرسة في المستقبل.

المصادر والمراجع

- إبراهيم، سعد الدين. (1991م). تعليم الأمة العربية في القرن الحادي والعشرين، منتدى الفكر العربي، عمان، الأردن.
- ألدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد ودويك، محمد. (1998م). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بهاء الدين، حسين كامل. (1997م). التعليم والمستقبل. دار المعارف، القاهرة.
- جرادات، عزت. (1999م). المؤتمر الوطني التربوي. كلمة اختتام المؤتمر، الجامعة الأردنية، عمان.
- جرادات، محمود خالد محمد. (1994م). تصورات مديري ومعلمي المرحلة الأساسية في محافظة اربد للدور القيادي لمدير المدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- الحايك، نانسي. (2000م). تصورات المعلمين ومديري المدارس بدور المدرسة في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- خصاونة، عمر محمد علي. (1997م). تصورات القادة التربويين في الأردن للأولويات التربوية في القرن الحادي والعشرين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الخطيب، رباح. (1997م). تقويم مدى فعالية برنامج الماجستير في تخصص الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية. المؤتمر

المجتمع المحلي اقل من دور زملائهم مدراء المدارس لقلّة احتكاكهم المباشر مع أولياء الأمور وعدم وجود لجان مشتركة تجمعهم مع أفراد المجتمع المحلي.

أما من حيث وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جهات نظر أفراد عينة الدراسة فقد توصلت النتائج إلى أن هناك فروقا تعزى إلى الاختلاف في مسمى الوظيفة (مشرف تربوي، مدير مدرسة)، وجاءت لصالح مديري المدارس على أداة الدراسة ككل وعلى مجالاتها، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بأن للمدراء دوراً فاعلاً من خلال مواقعهم التعليمية والإدارية وتعاملهم المباشر مع العمل التربوي والتعليمي في المدارس أكثر من المشرفين التربويين في مواجهة التحديات التي قد تواجه المدرسة في المستقبل، إضافة إلى أن المدراء هم الذين يعرفون دورهم لأنهم يديرون المدارس، لهذا لا بد من توفر الاستعداد الأكبر لديهم أكثر من غيرهم لدراسة حالات الغموض والخلاف التي تنجم عن تطبيق مستجدات العصر وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وثورة المعلومات والتعلم والتعليم عن بعد، كما ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال شعور المدراء بدورهم في التطوير المهني المستمر لهم وللعاملين من اجل مواكبة هذه المستجدات، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن أغلب المشرفين التربويين لم يمارسوا العمل الإداري. وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع معظم الدراسات.

أما فيما يتعلق بمتغير (المؤهل العلمي) فقد توصلت النتائج إلى إن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة لدور المدير جاءت لصالح حملة درجة البكالوريوس + دبلوم، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التأهيل التربوي زاد من إحساس كل من المشرفين التربويين ومدراء المدارس بما يمكن أن يواجه العملية التعليمية في المدرسة من تحديات مستقبلية. كما وأشارت النتائج إلى إن هناك فروقا دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن التربويين من ذوي الخبرات الطويلة يدركون أكثر من نظرائهم من ذوي الخبرات القليلة للمستجدات التي قد تواجه العمل التربوي في المستقبل كما أنهم ومن خلال خبراتهم التربوية الطويلة يتابعون ما يستجد على الساحة التربوية محليا وعالميا. وتتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات التي تم تناولها في هذه الدراسة.

التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بعدد من التوصيات من أهمها:

1. العمل على وضع رؤية واضحة المعالم للمدرسة الثانوية في الأردن لمواجهة التحديات التي تواجهها وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الفيشاوي، فوزي عبد القادر. (1996م). المستقبلية رؤية علمية للزمن الآتي. مجلة دراسات مستقبلية، العدد الأول، مركز دراسات المستقبل، جامعة أسيوط، مصر.

المؤتمر التربوي الأول. اتجاهات التربية وتحديات المستقبل، المجلد الثاني. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المؤتمر الوطني الأول. (1999م). خلاصة اجتماع الخبراء في المؤتمر. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

نشوان، يعقوب حسين. (1993م). الإدارة والأشراف التربوية بين النظرية والتطبيق. دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.

Bartell, C. A..(1999). Outstanding secondary school principals reflect on instructional leadership. *The High school Journal*, 73(2). p118-128.

Briggs, R. (1991). Planning Procedures for Leadership Role and Development for School. *DAI*, p2356.

Burrow, S. (1991). The Leadership for Elementary School and Development Principals. *DAI*, 51.(8).

Caldwell. (1992). Identify the Limit of Changes of Role Principal in Secondary School, Australia. *DAI*, 51(6).

Cotton, J. C. (1991, November). A study of student achievement and how it relates to the principal in the role of instructional leader. *ERIC Document Reproduction Service No. ED340136*.

Davis, S. H (1998, November-December). Taking aim at effective leadership. *Thrust for Educational Leadership*, 28(2), 6-8.

DeBevoise, W. (1998, February). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.

Drake, Roe. (1986). *The Principalship*, 3rd Edition. New York: Macmillan Publishing Company.

Edwin, R. (1991). *Instructional Leadership of the Elementary Principals Ideal Role, Actual Principals Role*, University of Iowa.

Evans, L. and Teddlie, C. (1995). Facilitating change in schools: Is there one best style? *School Effectiveness and School Improvement*. 6(1). 1-22.

Feldman, Joel. H. (1989). An Analysis of the Tasks, Function. Responsibilities of the Public Elementary and High School Principalship As Perceived By Principals and Teachers. *New York University. DAI*, 50(9). 2722-A.

Gaziel, H. (1995). Managerial works patterns of principals at high average performing England elementary schools. *The Elementary School Journal*. 96 (2). 179-194.

Getzlel, J., Lipham. J. and Compell, R. (1968). *Educational Administration As School Theory*. Research Practice Harper and Row, Inc.

Gray, J. (1990). The quality of schooling: Frameworks for judgments, *British Journal of Educational Studies* 38(3). 204-233.

التربوي الأول. اتجاهات التربية وتحديات المستقبل، المجلد السادس. جامعه السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الرفاعي، فاطمة علي حسين. (1998م). تصورات معلمي المدارس الثانوية لدور مدير المدرسة الفعال في محافظتي اربد وجرش. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الرمحي، جمال عبد الحافظ. (1987م). مدى ممارسة مدير المرحلة الإلزامية الحكومية لدورة الإداري والفني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

زاهر، ضياء الدين. (1992م). علم المستقبل في التربية، مفاهيم وتقنيات. *المجلة العربية للتربية*، مجلد 11، عدد (2).

الزعيبي، فايز وعبيدات، محمد. (1997م). أساسيات الإدارة الحديثة. دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سعيد الدين، إبراهيم. (1988م). صورة المستقبل العربي. مركز الدراسات للوحدة العربية، بيروت.

صالح، أمجد موسى. (2001م). أهمية دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة الاحتياجات التربوية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الصمادي، خلف صالح الحسين. (1994م). تقييم دور مدير المدرسة الريادية في الأردن في ضوء توصيات برنامج التطوير التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمدراء والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الطويل، هاني عبدا لرحمن. (1986م). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. الجامعة الأردنية، عمان.

عاشور، محمد علي. (1999م). المدارس المطورة مهامها وأهدافها. ورقة عمل. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

عاشور، محمد علي. (2003م). الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع. مجلة دراسات مستقبلية، العدد (7) جامعة أسيوط، مركز دراسات المستقبل، مصر.

العبد اللطيف، عبد الحليم. (1995م). مديرية المدرسة: صفاته وسماته. دار الكتاب السعودي، الرياض.

عبدالدايم، عبدالله. (1991م). نحو فلسفة تربوية عربية: الفلسفة العربية ومستقبل الوطن العربي. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

- Perterson, J. (1999). Planning procedures and leadership Role of the principal in professional Development school (PHD) Dissertation Ball, State University, *DAI*, 60107. P. 2315.
- Qwen, R. (1989). The Educational significant of the future Administration. *ED* 297851.
- Rex, H (2000). Reform of Principal Cerification Program Focus on Urban Elementary Principals. *Pro-Quest Dissertation Abstracts*, 52(7).
- Sammons, P., Hillman. and Morimore, P. (1995) Key Characteristics of Effective School: *A Review of School Effectiveness Research London for*
- Scheurich ,J. J. (1998, November). Highly successful and loving, public elementary school populated mainly low- SES children of color: core beliefs and cultural characteristics. *Urban Education*.33 (4), p.451-491.
- Standards in Education (OFSTED)*.
- Stedment, Lawrence. (1987). Its Time we changed the School formula. *Phi Datta Kappan*.
- Steller, A. W. (1988). *Effective Schools Research: Practice and Promise*. Fatback 276. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation. (*ERIC Document Reproduction Service*. ED299698).
- Hargreeves, A. and Lo, L. (2000). The Paradoxical Profession: Teaching at the Turn of the Century. *Prospects*, XXX,(2) June.
- Harold, S. Shon. (1973). The Educational Significance of the future Blooming on Indiana. *Delta Kappa*.
- Heek, R. H.,Larsen, T. J., and Marcoulides, G. A.(1990,May) Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Casual Model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2), p94-125.
- Leithwood, Keneth. (1994). Leadership for School Restruturing Educational Administration. *Quarterly*. ED 321671.
- Lily, Quest. J. Gary. (1986). Evaluation of High School Principals By Boards of Education. A Thesis for the degree of specialist in education, University of Wisconsin, Superior, *ERIC document reproduction service*. ED 297495.
- Martin, Jan. (1991). Perception of Effective Secondary Principal Instructional Leadership Behaviors. *DEI*, Vol. 51, No7.
- Mccoy, Mary Helen S. (1995). Leadership perspective for practice, U. S, Iouisianan, paper presented at the Annual Meeting of the southwest. *Educational Research Association Dallas. TX January 1995*.
- Payteres, R. (2003). The future management planning. *Ebsco*, 213450.