

درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها

محمد العمرات*

تاريخ قبوله 2010/10/18

تاريخ تسلم البحث 2010/4/19

The Degree of Performance Effectiveness of School Principals in Petra Directorate of Education from the Teachers' Perspective.

Mohammad Al-Marat, Faculty of Educational Sciences, Tafila University, Tafila, Jordan.

Abstract: This study aimed at investigating the performance effectiveness of school principals in Petra Directorate of Education as perceived by teachers. In order to achieve the study objectives, a questionnaire, which was developed consisted of (50) items, distributed over six domains. The validity and reliability were checked. The instrument was distributed to a random sample of (236) teachers. This sample was drawn from educational districts of Petra. Data were gathered and analyzed using means and standard deviations, 3-Way anova and Tukey method for multiple comparisons. The results indicated that the degree of performance effectiveness of school principals from the teachers' perspective was high in general. They also indicated that the degree of the effectiveness of the use of technology domain, the school atmosphere and planning were high, whereas the domains of school examinations, instruction achievement and leadership have moderate scores. The results also showed that there are no statistically significant differences ($\alpha = 0.05$) attributed to the dependant variables in all the domains, except the variable of experience in the instructional achievement domain in favor of those who have less than five years' experience. They also indicated that there are statistically significant differences ($\alpha = 0.05$) attributed to the interaction of gender and scientific qualification in the domain of instruction achievement in favor of males who have a high diploma or higher and the domains of: the use of technology, school atmosphere and school exams came in favor of female of .B.A holders. (Keywords: Petra Directorate, Performance Effectiveness, School Principals, Teachers).

ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماسة والانتماء والإبداع والتفاني (منتدى الفكر العربي، 1991)، فالإدارة في جوهرها عملية قيادة، وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور، بل إن الناس هم الذين يعملون ويتعلمون ويغيرون ويتغيرون، ويطورون، وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادات التربوية ضمن إطار من الفكر التربوي المستنير (جرادات ومؤتمن، 2000).

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات، كما تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (236) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء وقد تم تحليل البيانات المجمعّة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، واختبار توكي للمقارنات البعدية، وقد بينت النتائج أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، كما أشارت النتائج إلى أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة، كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $\alpha = 0.05$ تعزى للمتغيرات المستقلة على جميع مجالات الدراسة، عدا متغير الخبرة على مجال الاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي، وجاءت الفروق لصالح الذكور من حملة دبلوم فأكثر، ومجالات: توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والاختبارات المدرسية، وجاءت الفروق لصالح الإناث من حملة بكالوريوس فأقل. (الكلمات المفتاحية: تربية البتراء، فاعلية الأداء، مديرو المدارس، المعلمون).

المقدمة: الإدارة شريان هام في المجتمعات المعاصرة، وركيزة أساسية من ركائز قوة النظم الاجتماعية، يعتمد عليها في توطيد هذه النظم، وفي سيادة مناخات الأمن، والعتاء، والإبداع فيها. وتزداد قوة الإدارة ومقدرتها على العطاء المبدع بقدر تبنيتها لمفاهيم المساواة والاحترام، وهذا يوفر ارتياحاً وطمأنينةً وزيادةً في الانتماء والولاء، ويؤدي بالنهاية إلى تعميق التماسك والتعاقد بين المدخلات البشرية كافة.

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال، أو ممارسة للرناسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المنظمات على الطاعة،

* كلية العلوم التربوية، جامعة الطفيلة التقنية، الطفيلة، الأردن.
© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك 2010، إربد، الأردن.

مشتركة للمدرسة وتحسين سبل الاتصال والتواصل مع العاملين فيها، وهذا يتطلب تمكين مدير المدرسة من ممارسة مهام عمله قائداً تربوياً مسؤولاً يعمل مع فريق مدرسته اعتماداً على الأسس العلمية والمهنية والإنسانية، وليس انطلاقاً من مفاهيم الرئاسة السلطوية. (مؤتمن، 2003).

إن نجاح مدير المدرسة في مهمته يعتمد على النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته للمدرسة وعلى نموه المهني المستمر، ووعيه بخطورة المهمة الملقة على عاتقه، وميله للتجديد، والتطوير، والإبداع في مجال العمل، (الدويك وياسين وعدس والدويك، 2001). ولقد أصبح لزاماً على مدير المدرسة أن يتعرف النظام التربوي من حيث المقررات، والمناهج الدراسية، ومعرفة الصعوبات التي تواجه المدرسة والعمل على حلها بالتعاون مع العاملين والمجتمع المحلي (داني وهونز، 1998) ولا بد لمدير المدرسة كذلك من أن يمتلك رؤية واضحة؛ لأن هذه الرؤية تعطيه القوة، والثقة، وتساهم في إقناع الآخرين على العمل (Begley, 1999)، ويرى بنكلي (Binkly, 1997) أن مدير المدرسة يمكن أن يحدث تغييراً إيجابياً في مدرسته عن طريق تنمية قدرات العاملين معه، وتنمية الاحترام المتبادل بينهم كما أن هذا التغيير الإيجابي في مدرسته لا يحدث ما لم يقم بدعم العاملين والمعلمين، وإشاعة جو نفسي مريح، يؤمن بمبدأ العمل التعاوني والجماعي.

وللقيادة المدرسية دور بارز في زيادة فاعلية المدرسة في جوانب عدة تتمثل في أداء التلاميذ للاختبارات المدرسية، فضلاً عن المناخ التنظيمي للمدرسة، ونوعية العلاقة بين العاملين فيها وامتلاكها للكفايات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا التعليم في عملية التعلم والتعليم المدرسي (البرعمي وطناش، 2008) وقد أشار رينولدز (Renolds, 1989) إلى أن أهم ما يميز المدارس الفعالة عن المدارس غير الفعالة هو اهتمامها بالجوانب الأكاديمية، ووجود الإدارة المدرسية الكفؤة والمتفهمة لدورها، والثقة المتبادلة بين العاملين كما أشار احمد وحافظ (2003) إلى أن أهم الخصائص التي يجب أن تتمتع بها الإدارة المدرسية الفعالة أن تكون إدارة هادفة وموضوعية في قراراتها، وإيجابية في حل مشكلاتها.

يعدّ الأداء الفعال من الموضوعات الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين؛ لما لها من آثار إيجابية على الروح المعنوية للعاملين، وعلى فاعليتهم (ستراك، 2004). وقد تعددت صور الأداء الفعال، ومن هذه الصور: وجود رؤية مشتركة عن الأداء المتوقع بين المدير والعاملين معه من خلال الوصف الوظيفي ومعايير الأداء، والأهداف المحددة، ودعم المدير لأداء العاملين، وتحفيزهم للقيام بأدوارهم، ووضع البرامج التدريبية لهم، والمراجعة المستمرة، التي تهدف إلى تسهيل أداء العاملين المستقبلي وتحسينها (الغريب وحسين والمليجي، 2004).

ولهذا فإن موضوع فاعلية أداء مديري المدارس من الموضوعات ذات الأهمية لتعرف قدرة مدير المدرسة على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسات التربوية، التي يعملون فيها حيث تشمل الفاعلية جوانب عدة تتم في المدرسة من نشاطات،

ويواجه التعليم وتطويره الكثير من التحديات والمتطلبات، منها وجود إدارة مدرسية حديثة ممثلة في مدير المدرسة الذي يُنظر إليه على أنه ممثل للسلطة، وسلوكه القيادي يمثل عنصراً حيوياً في أداء مدرسته وتنظيمها فأحساسه بالمسؤولية يهيئه ليكون عضواً بارزاً في مجال مهنة التربية والتعليم؛ لذلك عليه أن يكون مبدعاً في خطته، ويعمل على تحسين نوعية الحياة المدرسية لجميع من فيها (المساعيد، 2006).

لقد تغيرت أدوار الإدارة المدرسية واتسع مجالها، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة تركز على النواحي الإدارية، بل أصبحت تعنى بكل ما يتصل بالعملية التربوية من تلاميذ، ومدرسين، وطرائق تدريس، وأنشطة مدرسية، وتوثيق العلاقة بالمجتمع المحلي (عطوي، 2004).

ويعد مدير المدرسة مسؤولاً هاماً في سير العملية التربوية في مدرسته، إذ إن الكثير من البرامج الناجحة التي تحققها المدرسة تنبع من قدرته على قيادة المصادر البشرية والمادية، وإغنائها بالمعلومات، واستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها، كما أنه يوفر من خلال ممارسته وتفاعله مع البدائل المطروحة فرصاً لتقييم ما يحدث في المدرسة (الطويل، 2006). ويمارس مدير المدرسة دوراً قيادياً في مدرسته من حيث التنظيم، والتخطيط، والتنسيق، والتفويض؛ لذا فإن عليه أن يحافظ على انفتاح واع في التعامل مع مصادر المعلومات، وأن يكون محفزاً وموجهاً للجهات واللجان والهيئات التي تضمها المدرسة.

إن الدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة يتطلب توافر مجموعة من الخصائص والمميزات التي تؤهله للقيام بأعباء هذا الدور على المستوى العلمي، والثقافي، والخبرة العملية، وتوفير الصحة الجيدة والنكاه، والقدرة، والسماة الشخصية (عايش، 2009)، ولا بد من أن ينطلق مدير المدرسة من دراية معرفية ويكون لديه اتجاهات إيجابية نحو العمل، ولا بد أن يكون قادراً على تفعيل الأنظمة والقوانين بدلاً من أن يكون عبداً لها، وأن يطور نوعاً من التميز يعزز من خلاله مكانته في التعامل مع الآخرين، وإقناعهم بحكمته وإدارته، ودرابته، وأن يؤمن بأن أي إصلاح تربوي يتطلب وقتاً لتصحبه وتنفيذه وتجسيده، وأن الأمور لا تتم بالتسرع، أو القفزات المفاجئة غير المدروسة، وإنما بالتدرج، والمرحلية الواعية المدركة (الطويل، 2005)، ويجب أن تكون لدى مدير المدرسة ممارسات تكيفية، وتوقعات عالية ومتواصلة ومراقبة دائمة لأداء التلاميذ، وتقويم أداء المدرسة، وتطوير مستمر للجهاز التعليمي وفقاً لحاجات المدرسة وأن تكون لدى رؤية مشتركة. وهذه خصائص جوهرية، إذا ما وجدت في مدير المدرسة تقود إلى تحسين أداء المدرسة، وتؤدي إلى التغيير (جلكرست ومايرز وريد، 1999).

لقد تطور دور مدير المدرسة من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير المطلوب في مؤسسته التربوية، يركز على بناء وتطوير رؤية

المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين، وأولياء الأمور في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمناطق إربد، وقد تكونت عينة الدراسة من (520) معلماً ومعلمة وولي أمر، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن هناك (13) دوراً يمارسه مدير المدرسة بدرجة كبيرة، مثل : تعرف إمكانات البيئة المحلية، وتنظيم برامج لخدمة المجتمع، واحترام أولياء الأمور وتقبل النقد وتفعيل دور مجالس الآباء، والمشاركة في نظافة البيئة، والإصغاء لشكوى المجتمع المحلي والتعامل بصدق مع أولياء الأمور، وهناك (31) دوراً يمارسه بدرجة متوسطة مثل : حث الطلاب على مساعدة المجتمع المحلي، وحث المجتمع المحلي على زيارة المدرسة، والسماح للمجتمع المحلي باستخدام مرافق المدرسة، ودعوة المختصين من المجتمع المحلي لزيارة المدرسة والتشجيع على إقامة معرض للحرف والصناعات اليدوية في المدرسة وأن هناك أربعة أدوار يمارسها بدرجة قليلة منها: عقد دورات مهنية للمجتمع المحلي، ومساعدة بعض العائلات في إقامة مشاريع اقتصادية، وتنظيم دورات لتعليم الحاسوب وعقد دورات في الإسعافات الأولية .

كما أجرت دروزة (2003) دراسة بهدف التحقق من مدى اتخاذ مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية للقرارات التطويرية، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (26) مديراً ومديرة في منطقة نابلس، وأظهرت نتائج الدراسة أن لسنوات الخبرة في مجال الإدارة والتعليم أثراً في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية، كما أظهرت النتائج أن النظام البيروقراطي والروتين الإداري من العوامل التي تحول دون اتخاذ قرارات تطويرية.

وأجرى القواسمي (2003) دراسة هدفت إلى تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين، وقد تكونت عينة الدراسة من (33) مديراً ومديرة و(432) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية الابتدائية والإعدادية، وقد استخدمت استبانة مكونة من (45) فقرة في جمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء كان دون المستوى المتوقع، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء بين مديري المدارس الابتدائية والمدارس الإعدادية في البحرين.

أما دراسة المعمري (2004) فقد هدفت إلى تعرف على فاعلية أداء مدير المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء برنامج التطوير التربوي في سلطنة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (699) فرداً من مديري ومديرات المدارس الثانوية، ومساعدتهم، والمعلمين الأوائل فيها، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (62) فقرة موزعة على ستة مجالات لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن درجة فاعلية أداء المدرسة الثانوية بسلطنة عمان مرتفعة في مجالي العلاقات الإنسانية والإنماء المهني للمعلمين، بينما كانت درجة فاعلية إدارة المدرسة الثانوية في مجالات العلاقة مع المجتمع المحلي، وخدمة الطلبة، وتنظيم العمل والسلوك القيادي منخفضة .

وعمليات إدارية، تنعكس على العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة، وعلى المجتمع المحلي والمجتمع المدرسي معاً (طناش، 1993). اهتم النظام التربوي الأردني بتطوير أداء مدير المدرسة، وتغيير أدواره، ومنحه صلاحيات أكثر من منظور أن له أثراً كبيراً على أداء المعلمين، وتحصيل الطلبة، فضلاً عن مسؤوليته في تحقيق النواتج والأهداف التربوية، فقد أعطى مؤتمر التطوير التربوي 1987 اهتماماً خاصاً للإدارة المدرسية ودورها في تطوير النظام التربوي، حيث أوصى المؤتمر بوضع الأسس والمعايير الواضحة لاختيار مدير المدرسة، وإتاحة فرص النمو المهني له، وإيجاد نظام حوافز يرتبط بالتقويم المستمر لعمل المدير، وتعزيز دوره مشرفاً مقيماً، وإبراز دور الإدارة المدرسية في عملية الإشراف التربوي (الرشدان والهمشري، 2002)، كما أكد قانون التربية والتعليم رقم (3 لسنة 1994) ونظام التنظيم الإداري رقم (1 لسنة 1995) لوزارة التربية والتعليم على أن يكون مدير المدرسة مؤهلاً للتعليم في المرحلة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى حصوله على مؤهل في الإدارة المدرسية، وأن يكون ذا خبرة في التعليم لا تقل عن خمس سنوات (وزارة التربية والتعليم، 1999). كما أكد مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية لإدارة الخدمات التربوية على تطوير الإدارة المدرسية بحيث تتحمل مسؤوليات تطويرها الذاتي، ولكن ما يشهده العلم من تغيرات سريعة في مجالات المعرفة والتكنولوجيا، والمجال الاقتصادي والاجتماعي يتطلب تغيير أدوار مدير المدرسة لتصبح أكثر قدرة على مواكبة المستجدات والمتغيرات المتسارعة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء.

أجريت العديد من الدراسات في إطار تعرف مستوى فاعلية أداء مدير المدرسة منها: دراسة بوياجيان (Boyajian, 2001) التي هدفت إلى تعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي لمديري المدارس وفاعلية الأداء في ولاية كاليفورنيا وقد تكونت عينة الدراسة من (162) مديراً ومديرة وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي لمدير المدرسة وفاعلية الأداء.

وأجرت مارجريت (Margarett, 2002) دراسة هدفت إلى تعرف أثر متغير الجنس في الإدارة المدرسية، وفيما إذا اختلفت فاعلية الإدارة المدرسية باختلاف الجنس، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المديرين والمديرات للفاعلية، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس في غرب ولاية تنسي الأمريكية وشرقها، وأظهرت النتائج أن ممارسة المديرات للأبعاد القيادية تفوق ممارسة المديرين، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد المديرين والمديرات للعوامل التي تحقق فاعلية مدير المدرسة، في حين أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة وطبيعة العمل، والجنس، ولصالح المديرات.

وأجرى أبو عاشور وحجازي (2004) دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في خدمة

والمشاكل وخاصة عدم استقرار الهيئات التدريسية بسبب الاستنكاف عن العمل، والنقل الخارجي، إضافة إلى قلة الخبرات الإدارية لدى معظم مديري المدارس، ويكمن جوهر هذه الدراسة في فهم درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها وينطلق الباحث في إجراء هذه الدراسة من شعوره بوجود بعض نقاط الخلل والضعف في أداء مديري المدارس من خلال ملاحظاته وخبرته الإدارية والإشرافية في وزارة التربية والتعليم والذي أكدته بعض الدراسات التي أجريت مثل: دراسة المساعيد (2006)، والعرايفي والعمرى (2001)، ودراسة زاهد (1995) ودراسة طنناش (1993)، حيث خلصت هذه الدراسات إلى أن فاعلية أداء المدارس كانت متوسطة بوجه عام أو مقبولة، كما أن تطوير أداء مديري المدارس وتحسينه بحاجة إلى متابعة ما تقوم به وزارة التربية والتعليم من جهد في مجال تدريب وتأهيل لهذه الفئة من الموظفين من أجل تحسين أدائهم وتطويره، وهذا ما هدفت إليه الدراسة استبانته .

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى تقدير المعلمين والمعلمات لفاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية لواء البتراء؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة $\alpha = 0.5$ لمستوى فاعلية أداء مديري المدارس في تربية لواء البتراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات يمكن أن تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة؟

السؤال الثالث: هل هناك أثر للتفاعل بين متغيرات الدراسة في تحديد تقدير المعلمين والمعلمات لمستوى فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية لواء البتراء؟

أهداف الدراسة وأهميتها:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تقدير المعلمين لفاعلية أداء مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لواء البتراء من وجهة نظر المعلمين للعام الدراسي 2010/2009، وتقديم مقترحات وتوصيات لأصحاب القرار من أجل تحسين أداء مديري المدارس، وبأمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن المتغيرات المؤثرة في فاعلية أداء مدير المدرسة للإفادة منها في تقييم وتقويم هذه الفاعلية، ومن المؤمل أن تسهم الدراسة في توفير معلومات قد تساعد المسؤولين التربويين على تطوير أداء مديري المدارس وزيادة فاعليتهم.

مصطلحات الدراسة:

درجة الفاعلية: قدرة مدير المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة وفقاً للمجالات التي حددتها أداة الدراسة وهي: التخطيط، والقيادة، والتحصيل الدراسي، وتوظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي والاختبارات المدرسية (البرعمي وطنناش، 2008).

فاعلية الأداء: مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته

كما أجرت العسيلي (2006) دراسة هدفت إلى تعرف فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (256) مديراً ومعلماً من المدارس الثانوية في مدينة الخليل بفلسطين، وأظهرت النتائج أن متوسط تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس لفاعلية أداء المدرسة

وقام كل من البرعمي وطنناش (2008) بدراسة هدفت إلى تعرف فاعلية المدرسة الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين، وتعرف أثر كل من طبيعة العمل والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على فاعلية المدرسة الأساسية، وقد استخدم الباحثان استبانة مكونة من (100) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وطبقت على عينة مكونة من (1241) مشرفاً ومديراً ومعلماً يمثلون جميع المناطق التعليمية في سلطنة عمان، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية المدرسة الأساسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت عالية في جميع المجالات ما عدا مجالي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والمناخ المدرسي كانت فاعليتهما متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل، والجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال سلوك الطلبة، وجاء لصالح فئة أكثر من 10 سنوات.

أما دراسة جودل، وجان، ومارتن، وبيتر Goedele; (Jan; Martin; Peter 2009) لتعرف تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس، وقد استخدمت المقابلة في جمع المعلومات من (16) مدير مدرسة، و(4) مجموعات عمل من المعلمين، وقد أشارت نتائج الدراسة أن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية المدرسة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن المجتمعات التي طبقت عليها الدراسات السابقة تنوعت ما بين محلية وعربية وأجنبية، وتنوعت وظائف تلك المجتمعات ما بين معلمين ومعلمات ومدراء مدارس، ومشرفين تربويين وطلبة، جميعهم يعملون في مدارس حكومية أو خاصة، وتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طبيعة موضوعها، ومنهجها حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، بينما تختلف الدراسة الحالية في تناولها الشمولي لمجالات أداء مدير المدرسة المختلفة، وقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وفي بناء أداة جمع البيانات والمعلومات وتطويرها.

مشكلة الدراسة:

تعد مديرية تربية البتراء من المديرية النائية عن مركز وزارة التربية والتعليم، وتواجه الإدارات المدرسية فيها بعض الصعوبات

جدول (2): قيم معاملات الثبات بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	المجال	الاختبار وإعادة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
1	التخطيط	0.90
2	القيادة	*0.85
3	التحصيل الدراسي	0.91
4	توظيف التكنولوجيا	*0.86
5	المناخ المدرسي	0.89
6	الاختبارات المدرسية	*0.85
	الكلية	0.78
		*0.81
		0.74
		*0.80
		0.80
		*0.81
		0.95
		*0.86

*دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

التحليل الإحصائي:

لتحليل البيانات ذات الصلة بأسئلة الدراسة فقد تم إجراء

الآتي:

- إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة.
- استخدم تحليل التباين الثلاثي لتحديد الفروق في مستوى فعالية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء للعام الدراسي 2010/2009 من وجهة نظر المعلمين فيها تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، والخبرة، وأثر التفاعل بين هذه المتغيرات.

تم تحديد درجة الفاعلية والحكم على المتوسطات الحسابية

وفق المعيار الإحصائي الآتي:

- من 1- أقل 2.33 تكون بدرجة قليلة.
- من 2.33 - أقل من 3.66 تكون بدرجة متوسطة.
- 3.66 فأكثر تكون بدرجة كبيرة.

النتائج ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تقدير المعلمين والمعلمات لفاعلية أداء مديري المدارس في

مديرية تربية البتراء ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة تقدير فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء لكل مجال من مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المعلمين كما في الجدول 3.

للمدرسة دون إهدار للوقت، أو الجهد. (المساعد، 2006)، أما إجرائياً فهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال إجابات المعلمين على كل فقرة من فقرات أداة قياس فاعلية أداء مديري المدارس.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مديرية تربية البتراء، والبالغ عددهم (820) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2010/2009، وقد بلغ عدد المدارس الحكومية في المديرية (42) مدرسة منها (15) مدرسة للذكور و(27) مدرسة للإناث، وتكونت عينة الدراسة من (236) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية ونسبة 30% من مجتمع الدراسة، ويبين الجدول (1) توزع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

جدول (1): توزع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة

المتغير المستقل	المستوى	العدد
النوع الاجتماعي	ذكر	87
	أنثى	149
المؤهل العلمي	المجموع	236
	بكالوريوس فأقل	102
	دبلوم فأكثر	134
الخبرة	المجموع	236
	أقل من 5 سنوات	120
	5-10 سنوات	62
	أكثر من 10 سنوات	54
	المجموع	236

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم بناء وتطوير أداة قياس (استبانة) مكونة من جزأين؛ اشتمل الجزء الأول على معلومات عامة، والجزء الثاني على (50) فقرة موزعة على ستة مجالات، وقد تم الإفادة من الأدوات التي بناها كل من العرايفي والعمرى (2001)، والعسيلي (2006)، والمساعد (2006).

وللتحقق من صدق الأداة، تم عرضها بصورتها الأولية (60) فقرة على عدد من المحكمين من المختصين في القياس والتقييم، والإشراف التربوي، وذلك للتأكد من سلامة اللغة، ووضوح الفقرات ومدى مناسبة الفقرة للبعد الذي تقيسه، وللمقياس عموماً، وتم جمع آراء المحكمين، وعلى ضوء ملاحظاتهم تم تعديل العبارات الغامضة وتبديلها، كما تم تصويب الأخطاء اللغوية، وحذف الفقرات التي كان أجمع المحكمون على ضعفها، وبناء على ذلك تم حذف (10) فقرات ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورته النهائية (50) فقرة موزعة على ستة مجالات.

وللتحقق من درجة ثبات الأداة تم استخدام معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، وطريقة لاتساق الداخلي، وذلك بحساب معادلة كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة، كما في الجدول (2). وأظهرت النتيجة ثباتاً مقبولاً لكل المجالات، وهي معاملات مقبولة لأغراض هذه الدراسة .

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

فاعلية أداء مديري المدارس مرتبة تنازلياً				
المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
توظيف التكنولوجيا	236	4.01	0.65	عالية
المناخ المدرسي	236	3.88	0.52	عالية
التخطيط	236	3.69	0.65	عالية
الاختبارات المدرسية	236	3.64	0.56	متوسطة
التحصيل الدراسي	236	3.61	0.66	متوسطة
القيادة	236	3.58	0.74	متوسطة
الكلية	236	3.69	0.48	عالية

يبين جدول (3) أن تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية أداء مديري المدارس في مجالات: توظيف التكنولوجيا والتخطيط والمناخ المدرسي كانت عالية وجاءت المتوسطات الحسابية (4.01، 3.88، 3.69) على التوالي في حين كانت تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية أداء مديري المدارس في مجالات:

الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة متوسطة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها (3.58، 3.61، 3.64) على التوالي، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.69)، وهذا يشير إلى أن التقدير الكلي لفاعلية أداء مديري المدارس جاء بدرجة كبيرة، وقد يشير ذلك إلى أن نظرة المعلمين لمدير المدرسة أنه شخص يتابع سير العملية التربوية في الميدان، ويُفعل الأنشطة المدرسية، ويشرف على فاعلية استخدام المرافق المدرسية، ويخطط على نحو واقعي، ويوزع المهام والأعمال على العاملين في المدرسة وفقاً للأنظمة والتعليمات التربوية، وقد تشير هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على نقل الأفكار، والخبرات، والتجارب والتجديدات التربوية إلى العاملين معه، والعمل على ترجمتها إلى خطط إجرائية داخل مدرسته، وهذا الأمر ساعد في تكوين رؤية وفهم مشترك، ولغة واحدة بين مديري المدارس والعاملين معهم حول ضرورة إحداث تغيير وتطوير في أداء مدير المدرسة، والانتقال من الأدوار التقليدية إلى الأدوار التجديدية، وانفتحت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البرعمي وطناش (2008)، ودراسة مؤتمن (2003) إذ أثبتت جميعها أن الإدارة المدرسية هي من أهم العوامل التي ميزت المدارس الفاعلة من المدارس غير الفاعلة .

كما أشارت النتائج في الجدول (3) إلى أن مجال توظيف مدير المدرسة للتكنولوجيا جاء في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وهي ممارسة بدرجة كبيرة، وقد يعود ذلك إلى أن المدرسة نظام معقد يحتوي على العديد من المدخلات من الطلبة والمدرسين والإداريين والفنيين والمناهج، وما يتم بينها من تفاعلات، وهذا النظام يحتاج إلى تكنولوجيا إدارية متطورة حتى يستطيع أن يقوم النظام بمهامه ويحقق أهدافه، وتطوير النظام التعليمي في المدرسة يحتاج إلى تطوير في إدارته من خلال استخدام أساليب الإدارة الحديثة وتقنياتها، ووجود أنظمة وتعليمات محددة وواضحة لاستخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية وإدخال الحوسبة إلى المدارس، حيث نفذت وزارة التربية والتعليم في الأردن

العديد من البرامج التدريبية ذات العلاقة بتوظيف التكنولوجيا في المدارس مثل: برنامج الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، وبرنامج انتل وبرنامج ايمس، والذي جاء نتيجة التوصيات التي قدمتها لجنة خبراء الحاسوب، واقرها مؤتمر التطوير التربوي في عمان عام 1987، وكان من بين هذه التوصيات ضرورة وضع فلسفة تربوية واضحة المعالم لعملية إدخال الحاسوب في التعليم، وتوظيفه في النظام الإداري التربوي، وبخاصة الإدارة المدرسية (عيادات، 2004)؛ إضافة إلى أن توظيف التكنولوجيا سيؤدي إلى إحداث تغييرات رئيسة في وظائف القيادات المدرسية وأدوارها، وسيساهم استخدامها في إحداث تطوير شامل للأداء المدرسي، إضافة إلى الوقت الذي قد يستغله مدير المدرسة لصالح العملية التعليمية.

وجاء مجال القيادة في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبدرجة متوسطة وهذا يشير إلى أن التحول من الإدارة إلى القيادة أمر يتطلب تمكين مدير المدرسة من ممارسة مهام عمله قائداً تربوياً مسؤولاً يعمل مع فريق العاملين معه اعتماداً على أسس علمية ومهنية وإنسانية، وليس انطلاقاً من مفاهيم (الأنا) والسلطوية، وربما يشير أيضاً إلى أن معظم مديري المدارس يتقنون دور المدير بصورة جيدة؛ فهم يقومون بعمليات التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، وإدارة شؤون العاملين، وتوظيف التكنولوجيا، أي أنهم يمارسون جميع المهمات، التي تدخل في صلب عملهم الإداري، ولكنهم لا يمارسون دور قائد التغيير المنشود بشكل فعال، وربما يعزى ذلك أيضاً إلى غياب مبدأ المشاركة بين الإدارة والأفراد، إذ يحتاج التغيير إلى وجود مشاركة فاعلة بين الناس، الذين يملكون السلطة، والقوة من خلال مواقعهم، وخبراتهم، وعلاقاتهم وبين الناس الذين ينفذون عملية التغيير ذاتها، ومتطلباتها، وذلك من أجل تحويل التغيير من مجرد أقوال ومقترحات إلى أفعال، وممارسات عملية، كما أن العبء الكبير الملقى على عاتق بعض مديري المدارس نتيجة عدم توافر كادر إداري وفني متكامل في المدرسة مثل: المساعد والسكرتير والمرشد التربوي قد يحول أحياناً دون ممارسة مدير المدرسة لدوره القيادي، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المعمري (2004) ودراسة مؤتمن (2003)، حيث توصلنا إلى أن السبب الرئيس في فشل العديد من جهود التغيير في المؤسسات المختلفة هو الإفراط في ممارسة دور الإدارة وغياب دور القيادة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء يمكن أن تعزى للمتغيرات المستقلة :

النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة؟
ولمعرفة أثر كل من النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة على مستوى فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء في مجالات الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الثلاثي كما في الجداول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات أداة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة

المتغير / المجال	التخطيط	القيادة	التحصيل الدراسي	توظيف التكنولوجيا	المناخ المدرسي	الاختبارات المدرسية
النوع	3.72	3.66	3.70	4.08	3.94	3.58
الاجتماعي	3.67	3.52	3.55	3.97	3.84	3.67
المؤهل	3.57	3.47	3.52	4.17	4.00	3.75
العلمي	3.78	3.65	3.67	3.88	3.78	3.55
الخبرة	3.69	3.61	3.62	4.08	3.92	3.72
						3.64
						3.44

يلاحظ وجود فروق ظاهرية (تباين ظاهري) في المتوسطات الحسابية تبعاً للمتغيرات المستقلة، وللتأكد من دلالة الفروق تم تحليل التباين الثلاثي كما هو في الجدول (5).

جدول (5): نتائج تحليل التباين الثلاثي لإيجاد دلالة الفروق الإحصائية تبعاً للمتغيرات المستقلة.

المتغير المستقل	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدالة
النوع الاجتماعي	التخطيط	.471	1	.471	1.197	.275
	القيادة	.838	1	.838	1.637	.202
	التحصيل الدراسي	1.116	1	1.116	2.814	.095
	توظيف التكنولوجيا	0.002	1	0.002	.004	.950
	المناخ المدرسي	.274	1	.274	1.157	.283
المؤهل العلمي	الاختبارات المدرسية	.419	1	.419	1.503	.221
	التخطيط	.201	1	.201	.510	.476
	القيادة	.334	1	.334	.652	.420
	التحصيل الدراسي	.444	1	.444	1.120	.291
	توظيف التكنولوجيا	.981	1	.981	2.457	.118
الخبرة	المناخ المدرسي	1.046	1	1.046	4.421	.037
	الاختبارات المدرسية	0.001	1	0.001	.047	.829
	التخطيط	1.527	2	.764	1.940	.146
	القيادة	0.009	2	0.004	.084	.920
	التحصيل الدراسي	.318	2	.159	.401	.670
	توظيف التكنولوجيا	.324	2	.162	.406	.667
	المناخ المدرسي	.562	2	.281	1.187	.307
	الاختبارات المدرسية	2.102	2	1.051	3.773	.024

جدول (6): المقارنات البعدية بطريقة توكي لمستوى فاعلية أداء مديري المدارس وفقاً لمتغير الخبرة في مجال الاختبارات المدرسية.

المجال	الفئات	الاختبارات المدرسية
أكثر من 10	10-5	أقل من 5 (3.72)
(3.44)	(3.64)	5-10 (3.64)
0.8217*	0.79	
0.203		

تشير النتائج الواردة في جدول (6) أعلاه إلى أن متغير الخبرة جاء لصالح ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات، وربما يعزى ذلك إلى أن تقديرات المعلمين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات لفاعلية سلوكيات المديرين كانت بدرجة عالية جاء نتيجة رضا المعلمين عن دور المدير في قيادة مدارسهم نحو توظيف ما قامت به وزارة التربية والتعليم من تحسينات على أساليب تقويم أداء

تشير نتائج جدول (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات على جميع مجالات الدراسة ماعدا وجود فروق دالة إحصائية للمؤهل العلمي على مجال المناخ المدرسي ولصالح بكالوريوس فأقل، وهذا قد يشير إلى أن تقدير المعلمين والمعلمات ممن يحملون مؤهل علمي بكالوريوس فأقل لفاعلية مديري المدارس ومديراتها يعزى إلى أن هذه الفئة هي أكبر من حيث العدد من فئة حملة دبلوم فأكثر وأن هذه الفئة يمكن أن تكون أقل تنافسية مع الإدارات المدرسية في الصراع على المراكز الإدارية في المدرسة، كما تشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في مجال الاختبارات المدرسية تعزى لمتغير الخبرة، ولتحديد لصالح أي فئة من فئات الخبرة تم إجراء المقارنات البعدية : كما في الجدول 6 .

الجيد تكون أكثر فاعلية وأن التركيز على النواحي الأكاديمية، وتحسين أساليب التدريس، والتقويم يؤدي إلى ارتفاع مستوى التحصيل عند الطلبة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك أثر للتفاعل بين متغيرات الدراسة في تحديد تقدير المعلمين والمعلمات لمستوى فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية لواء البتراء؟
ولمعرفة أثر كل من النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة على مستوى فاعلية أداء مديري المدارس تبعاً لتفاعل المتغيرات المستقلة، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما في الجدول (7).

الطلبة، حيث قللت الوزارة من الاختبارات الورقية لما لها من آثار سلبية على الطلبة، حيث القلق والتوتر، وأدخلت أساليب أخرى تعتمد على تقييم أداء الطلبة مثل الاستقصاء، والمشاريع، وسلالم التقدير، وغيرها؛ فالمدير الفعال من وجهة نظر هذه الفئة هو الذي يوجه المعلمين لاستخدام أفضل الأساليب والوسائل، ويتابع انتقال أثر التدريب إلى الغرفة الصفية، وربما أن هذه الأساليب لا تلقى ترحيباً أو تقبلاً عند أصحاب الخبرة الطويلة؛ لأنها تتعارض مع ما يحملوه من أفكار حول عمليات تقييم أداء الطلبة وتحصيلهم الدراسي، وتجعلهم أكثر مقاومة له، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة البرعمي ووطناش (2008)، ودراسة المعمري (2004)، اللتان أشارتا إلى أن المديرين ينظرون إلى تحصيل الطلبة كهدف رئيس للنظام المدرسي، حيث يرى هؤلاء أن المدارس ذات التحصيل

جدول (7): نتائج تحليل التباين الثلاثي لإيجاد دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لتفاعل المتغيرات المستقلة.

المتغير المستقل	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الدالة	مستوى الدالة
النوع الاجتماعي X المؤهل العلمي	التخطيط	.149	1	.149	0.377	.540
	القيادة	.981	1	.981	1.916	.168
	التحصيل الدراسي	1.616	1	1.616	4.076	.045
	توظيف التكنولوجيا	1.915	1	1.915	4.796	.030
	المناخ المدرسي	1.785	1	1.785	7.546	.007
النوع الاجتماعي X الخبرة	الاختبارات المدرسية	1.593	1	1.593	5.720	.018
	التخطيط	1.567	2	.783	1.991	0.13
	القيادة	2.818	2	1.409	2.753	.066
	التحصيل الدراسي	2.155	2	1.078	2.718	.068
	توظيف التكنولوجيا	.236	2	.118	0.296	.744
المؤهل العلمي X الخبرة	المناخ المدرسي	.393	2	.197	0.832	.437
	الاختبارات المدرسية	.321	2	.161	0.577	.562
	التخطيط	.797	2	.398	1.012	.365
	القيادة	.842	2	.421	0.823	.441
	التحصيل الدراسي	.254	2	.127	0.320	.727
النوع الاجتماعي X الخبرة	توظيف التكنولوجيا	0.001	2	0.005	0.119	.888
	المناخ المدرسي	1.093	2	.546	2.311	.102
	الاختبارات المدرسية	.613	2	.306	1.100	0.33
	التخطيط	2.328	2	1.164	2.958	.054
	القيادة	1.953	2	.977	1.908	.151
النوع الاجتماعي X الخبرة	التحصيل الدراسي	1.632	2	.816	2.057	.130
	توظيف التكنولوجيا	1.881	2	.941	2.356	.097
	المناخ المدرسي	.403	2	.202	0.853	.428
	الاختبارات المدرسية	.324	2	.162	0.581	.560

الفروق تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (8).

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى التفاعل بين المتغيرات المستقلة للدراسة، عدا التفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي على مجالات التحصيل الدراسي، وتوظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، ومجال الاختبارات المدرسية، ولمعرفة لصالح من هذه

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النوع الاجتماعي	المؤهل العلمي	المجال
3.40	0.62	ذكر	بكالوريوس فأقل	التحصيل الدراسي
3.92	0.44	ذكر	دبلوم عالي فأكثر	التحصيل الدراسي
3.58	0.71	أنثى	بكالوريوس فأقل	التحصيل الدراسي
3.52	0.69	أنثى	دبلوم عالي فأكثر	التحصيل الدراسي
4.15	0.50	ذكر	بكالوريوس فأقل	توظيف التكنولوجيا
4.04	0.64	ذكر	دبلوم عالي فأكثر	توظيف التكنولوجيا
4.19	0.59	أنثى	بكالوريوس فأقل	توظيف التكنولوجيا
3.79	0.69	أنثى	دبلوم عالي فأكثر	توظيف التكنولوجيا
3.87	0.45	ذكر	بكالوريوس فأقل	المناخ المدرسي
4.00	0.49	ذكر	دبلوم عالي فأكثر	المناخ المدرسي
4.08	0.46	أنثى	بكالوريوس فأقل	المناخ المدرسي
3.64	0.52	أنثى	دبلوم عالي فأكثر	المناخ المدرسي
3.50	0.53	أنثى	بكالوريوس فأقل	الاختبارات المدرسية
3.63	0.51	ذكر	دبلوم عالي فأكثر	الاختبارات المدرسية
3.88	0.47	أنثى	بكالوريوس فأقل	الاختبارات المدرسية
3.50	0.61	أنثى	دبلوم عالي فأكثر	الاختبارات المدرسية

تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن الفروق في المتوسطات الحسابية لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجال التحصيل الدراسي للطلبة جاءت لصالح الذكور من حملة الدبلوم العالي، وهذا يشير إلى أن تقديرات المعلمين لفاعلية المديرين كانت بدرجة كبيرة، وجاءت نتيجة رضاهم عن دور المدير في قيادة الأنشطة التعليمية في المدرسة، وربما إلى اعتقاد المدير بأن ارتفاع تحصيل التلاميذ مؤشر على فاعلية الأداء في المدرسة، وأن التحصيل الدراسي من أهم العوامل التي يؤخذ بها عند تقييم أداء المعلمين من قبل المدير وتقييم أداء المدير من قبل الإدارة التربوية، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة البرعمي وطناش (2008)، التي أكدت على أن التحصيل الدراسي يعتبر الهدف الأول للإدارات المدرسية، كما أن هذه النتيجة قد تعزى إلى انطلاق المدير من الواقع المعاش والمتمثل في قلة استقرار المعلمين الذكور في المدارس، نتيجة التنقلات الداخلية والخارجية، واللامبالاة عند كثير من المعلمين الذكور نتيجة اتجاهاتهم السلبية نحو مهنة التدريس، مما يجعل العبء الملقى على عاتق المدير كبير في متابعة التحصيل الدراسي والوقوف على قطع المنهاج، وحضور الحصص الصفية، ومتابعة نتائج الطلبة وتكثيف برامج تبادل الزيارات بين المعلمين، ومتابعة إجراءات التقييم لديهم، وهذا يشير إلى رضا المعلمين عن دور المديرين في قيادة مدارسهم نحو التميز.

كما تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن الفروق في المتوسطات الحسابية لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي في مجالات توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والاختبارات المدرسية جاء لصالح الإناث من حملة البكالوريوس فأقل، وهذا ربما يعود إلى أن تقدير المعلمات لفاعلية المديرين جاء بدرجة كبيرة؛ لأن المديرات أكثر حماسة لاستخدام التكنولوجيا في الأعمال

الإدارية، حيث يساهم استخدامها في تنظيم العمل وتجديده، ويعكس جوانب جمالية على البيئة المدرسية، وربما ينطلق هذا التقدير لدور المديرات في تنفيذ توجهات وزارة التربية والتعليم بتوظيف التكنولوجيا في عمليات التعلم والتعليم، حيث أدخلت الوزارة عدداً من البرامج للتعليم المبكر، الذي يهدف إلى دعم التعليم الإلكتروني للأطفال، وإكساب المعلمة مهارات واستراتيجيات تركز على المعرفة، واستخدام تكنولوجيا جديدة لتطبيقها في مجال الطفولة المبكرة في مرحلتها رياض الأطفال والمرحلة الأساسية الدنيا، والمديرات هن أكثر من يتعاملن مع هذه الفئات، كذلك توظيف التكنولوجيا في العمليات الإدارية، حيث اقتضت تعليمات وزارة التربية والتعليم حوسبة جميع موجودات المدارس من الإدارات المدرسية مما يجعل المديرات أكثر التزاماً بالأنظمة والتعليمات من المديرين.

أما في مجال المناخ المدرسي فربما يشير إلى فاعلية المديرات في توفير بيئة مدرسية ومناخ تنظيمي إيجابي وأن المديرات أكثر حرصاً على إقامة العلاقات الإنسانية ومراعاتها، لاسيما في المجالات الاجتماعية، كما أن الإناث أكثر نجاحاً في توثيق العلاقة مع الطلبة، والمجتمع المحلي من خلال تفعيل المجالس المدرسية، وأكثر تفهماً لاحتياجات الطلاب، وأكثر قرباً منهم مما ينعكس إيجاباً على توثيق عرى العلاقة بين الطالب والإدارة المدرسية من جهة، والمعلمات والإدارة المدرسية من جهة أخرى، ويشيع مناخاً مدرسياً منفتحاً وليس مغلقاً.

وربما تعود الفروق لصالح المعلمات في مجال الاختبارات المدرسية إلى ارتفاع تقدير المعلمات لفاعلية المديرات في هذا المجال، وشعورهن بالرضا عن دور المديرات في تدريب المعلمات على بناء الاختبارات المدرسية، وتنفيذها في مواعيدها، وتحليل النتائج، وتزويد الطلبة وأولياء الأمور بالتغذية الراجعة، ومتابعة الضعف التحصيلي عند الطلبة ومعالجته.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي بما يلي:

- الاهتمام ببعث القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب التي تنفذها الوزارة، والانتقال من نمط يقوم على العقوبة، والتجربة والخطأ، والخبرات الشخصية، إلى نمط يقوم على الأسس العلمية، والنظم، التي توضح وتنظم كيفية إنجاز العمل داخل المؤسسات التعليمية.
- تحسين أداء مدارس الذكور في مجال الاختبارات المدرسية، وتطوير آليات إجراء الاختبارات المدرسية ومستوياتها لتلائم والتوجهات الحديثة في تقييم أداء الطلبة الذي تعمل الوزارة على تطبيقه في الميدان.

العرايفي، عصام والعمري، بسام (2001). تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مأدبا. مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، (2)28، 538-522.

عايش، أحمد (2009). الإدارة المدرسية نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. (ط1)، عمان: دار المسيرة .

العسيلي، رجاء (2006). تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 8 (4)، 180-208.

عطوي، جودت (2004). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. (ط1)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عيادات، يوسف (2004). الحاسوب التعليمي وتطبيقاته التربوية. (ط1)، عمان: دار المسيرة .

الغريب، شبل وحسين سلامة والمليجي، رضا (2004). الثقافة المدرسية. عمان: دار الفكر.

القواسمي، أحمد (2003). تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في البحرين. دراسات علوم تربوية، (30)1، 195-176.

المساعد، مفضي (2006). فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.

المعمري، سيف (2004). فاعلية إدارة المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء التطوير التربوي لسلطنة عمان. رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

منتدى الفكر العربي (1991). تعليم الأمة العربية في القرن الحادي والعشرين "الكارثة أو الأمل". عمان.

مؤتمن، منى (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. (ط1)، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي .

وزارة التربية والتعليم (1999). نظام رقم 1 لسنة 1995 نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم. رسالة المعلم 39، 28-22.

Begley, p. (1999). *Values and educational leadership*, Albany: State University of New York Press.

Binkly, N. (1997). Principals, role in policy change: Mediating language through professional beliefs. *Journal of Educational Administration*, 35, 56-73.

Boyajian, B. (2001). *Correlates of job satisfaction among California school principals*. DAI- A.36L01, p25.

المصادر والمراجع:

أحمد، حافظ وحافظ، صبري (2003). إدارة المؤسسات التربوية. (ط1)، القاهرة: دار علاء للكتب.

البرعمي، سمية وطناش، سلامة (2008). فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في سلطنة عمان. دراسات، الجامعة الأردنية 35 (1)، 56-37.

جرادات، عزت ومؤتمن، منى (2000). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.

جلكرست، باربارا ومايرز، كيت وريد، جين (1999). المدرسة الذكية. (دواني، كمال، مترجم)، عمان: مركز الكتب الأردني.

داني، كوكس وجون، هونز (1998). القيادة في الأزمات. (خلجة، هاني وسرطاوي، ريم، مترجمون) الرياض: دار المؤتمن للتوزيع.

دروزه، أفنان (2003). مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير. مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، 41، 5-41.

الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد والدويك، محمد (2001). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. (ط3)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الرشدان، عبد الله والهمشري، عمر (2002). نظام التربية والتعليم في الأردن. (ط1)، عمان: دار وائل.

زاهد، وائل (1995). فاعلية المدرسة الحكومية الأساسية في مديرية تربية عمان الكبرى الأولى من وجهة نظر المديرين والمشرفين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.

ستراك، رياض (2004). دراسات في الإدارة التربوية. (ط1)، عمان: دار وائل.

الطويل، هاني (2005). أبدال في إدارة النظم التربوية. (ط1)، عمان: دار وائل.

الطويل، هاني (2006). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. (ط2)، عمان: دار وائل.

طناش، سلامة (1993). أثر طبيعة العمل والخبرة والجنس ومكان وجود المدرسة في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية في محافظة إربد. أبحاث اليرموك، (1)9، 193-169.

أبو عاشور، خليفة وحجازي، أسمي (2004). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية في محافظة إربد لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور. أبحاث اليرموك، (2)20، 862-829.

- Goedele V; Jan, b; Martin V a; Peter, P (2009). Using school performance feedback: perceptions of primary school principals. *Journal of School Effectiveness and School Improvement*, 20(2), 56-65.
- Margarett, B. (2002). *Perceived Leadership effectiveness of male and female directors of school in west and east Tennessee*, DAI-A62/09, P2930.
- Reynolds, D. (1989). *School effectiveness and school improvement*. Groning Netherlands RION institute for Educational Research, Amsterdam, Netherlands.