

درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية في منطقة سكاكا في المملكة العربية السعودية في ظل تحديات العصر

د. محمد نايف أبو الكشك

كلية التربية - جامعة الجوف

المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية في ظل تحديات العصر، تكونت عينة الدراسة من ١٤ مدير مدرسة و١٤٣ معلماً من المدارس الثانوية والمتوسطة والابتدائية في منطقة الجوف، طور الباحث أداة للدراسة مكونة من ٨٥ فقرة مندرجة تحت ١٣ دوراً رئيسياً لمديري المدارس، وكان من نتائج هذه الدراسة أن أداء مديري المدارس لأدوارهم مجتمعة كان بمستوى جيد إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي ٣,٥٢ وانحراف معياري ٠,٨١، وأن هناك تسعة أدوار رئيسية كان أداء مديري المدارس لها جيداً وهي غالبية الأدوار، وأن أداءهم كان بمستوى متوسط في دورهم في الإشراف على تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب، ودورهم في تقييم وتطوير الخطط المدرسية تشاركياً، ودورهم في الإشراف والاشتراك في إجراء البحوث والدراسات في المدرسة، ودورهم في الإشراف على تقييم وتطوير الكتب المدرسية، وكان من النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم مجتمعة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم تعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية لأدوارهم تعزى لمتغير مستوى المدرسة كانت لصالح مديري المدارس الثانوية على مديري المدارس المتوسطة.

مقدمة

يمر العالم المعاصر اليوم بتطورات وثورات تكنولوجية واتصالية ومعلوماتية، جعلت العالم قرية كونية صغيرة، إذ أصبحت المعارف تتضاعف

والاختراعات والاكتشافات في تسارع كبير، وأصبحت سمة القرن الحادي والعشرين، عصر التقنيات الإلكترونية المتطورة.

وإن التطورات الهائلة في وسائل تخزين المعلومات واسترجاعها حاسوبياً أدت وستؤدي إلى إحداث المزيد من التغيرات في خصائص التعليم، (رياح، ٢٠٠٥)، ولم يعد مقبولاً من التربية في الحاضر والمستقبل التعامل مع الحاضر ومشكلاته فقط، بل لا بد من تربية متطورة متجددة تعد الأجيال للمستقبل، تتعامل مع الواقع آخذة في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، وتعمل على نقل التطورات التكنولوجية والتراث الثقافي والفكري والحقائق العلمية (سليمان، ١٩٨٧).

وإن التدي الكبير الذي يواجه التربية في القرن الحادي والعشرين هو مواجهة هذه التطورات والثورات، واستيعابها وتوظيفها في حياة الشعوب في مختلف القطاعات الاقتصادية والتربوية والخدمية.

فعلى القيادات التربوية في جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية (المدرسة) أن تلعب أدواراً جديدة ومتطورة، وأن تحقق أهدافاً وواجبات متجددة بتجدد العصر وتطوراتها، لكي تتمكن من تطوير العملية التربوية والتعليمية وتحديثها (أبو الكشك، ٢٠٠٦).

ويعد مدير المدرسة من أهم القيادات التربوية، كونه القائد التربوي الميداني الذي هو على اتصال مستمر ومباشر بدرجة أكبر مع الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور وأبناء المجتمع المحلي، وبسبب معرفته واطلاعه المباشر على خصائص وحاجات المعلمين والطلاب ومشكلاتهم، وحاجات المجتمع المحلي ومشكلاته.

وإن أدوار مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسته، هي أدوار تربوية تطويرية تعليمية، وأدوار تقليدية إدارية، تتطلب منه التجديد والنظرة الشاملة القيادية.

فقد حدد (Harris) أدوار مدير المدرسة بأنها قيادية، وتتمثل في قيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية والتعليمية في المدرسة، وفي تشجيع المعلمين على الابتكار، وإدارة شئون المدرسة، وإدارة النشاطات (Harris, 1969) كما أن من أدوار مدير المدرسة أيضاً تتمثل في الانضباط المدرسي، وتوفير المناخ اللطيف الذي يسوده التعاون والأخوة والمحبة، والاهتمام بالمعلمين والإداريين والطلاب، الذي يسهل عليه حسن التعامل معهم، (الدويك، ٢٠٠١) كذلك دوره في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وفي إنجاح البرامج التدريبية الهادفة إلى تطوير المعلم (الطريقي، ٢٠٠٠).

والأدوار تختلف وتتمايز بكيفية تفاعلها مع حاجات شاغليها وشخصياتهم (الطويل، ١٩٩٩) وإنه في ضوء مهمات وواجبات ومسئوليات الوظيفة يتحدد الدور الذي يقوم به المدير، كما تتحدد التوقعات المرتبطة بهذا الدور، حيث تتصف الأدوار بأنها ممارسات يمكن تعلمها وتعليمها من خلال التعليم والتدريب والإعداد الوظيفي، كما أنه يمكن تعلم الأدوار عن طريق الملاحظة والتقليد (دمعة، ١٩٨٤).

والدور هو توقعات من المرؤوسين والآخرين لما ينبغي أن يقوم به من يشغل المركز الوظيفي، وأن ما يقوم به الفرد بالفعل يمثل سلوك الدور أو ما يمكن أن نسميه بالدور الفعلي في مقابل الدور المتوقع (حجي، ١٩٩٨).

كما أن الأدوار التي يلعبها مدير المدرسة هي أدوار متجددة، وفي حالة تغير وتطور دائم، نتيجة للتطورات التي تحدث في عالم سريع التطور، ونتيجة لتطور المجتمعات، لذلك فإن أدوار مديري المدارس ومهامهم بحاجة إلى عملية تقويم مستمر، من أجل تطوير السلوك القيادي لهم (أحمد، ١٩٩٧).

لذا فعلى القيادات التربوية العليا، والوسطى، والتنفيذية مديري المدارس بممارسة أدوار متجددة تربوية تطويرية، وعدم الغرق في الأدوار التقليدية الإدارية.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الأضواء على أدوار مديري المدارس في المملكة العربية السعودية، ودرجة ممارستهم لهذه الأدوار، لكي تطلع عليها القيادات التربوية العليا والوسطي ومديري المدارس أنفسهم، ولكي تتضافر الجهود لمساعدة مديري المدارس على تطوير أدائهم لأدوارهم بشكل يحقق الكفاءة والجودة الشاملة للمدرسة، التي تعد الوحدة الأساسية للتطوير التربوي، ولكي يطور المعلم من أدواره وأدوار الطالب، ويصبح التعليم مرتبطاً بالواقع العملي، ويسهم في إعداد خريجين مبدعين في مدرسة متطورة ذات جودة شاملة وعالية.

وبالتحديد فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على مشكلة الدراسة الرئيسية المتمثلة في المشكلة الآتية :

- ما درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية في مدارس منطقة سكاكا في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية المدارس كمؤسسات تربوية رائدة تعد الأجيال للمستقبل، ومن أهمية مديري المدارس كقادة تربويين يمارسون أدواراً متنوعة وتطويرية، تسهم في تطوير شخصية الطالب وصلها في عصر سريع التغير، يتطلب مجاراته واستيعاب تطوراته وتغييراته.

كما تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية التعرف على أدوار مديري المدارس التربوية وعلى درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم التربوية، وذلك لتسلط الأضواء عليها، وتعريف القيادات التربوية العليا والوسطي ومديري المدارس أنفسهم بـ: جوانب التميز لتعزيزها، وعن جوانب القصور لتحسينها وتطويرها خاصة في عصر يتطلب من مديري المدارس تطوير أدوارهم، وزيادة التركيز على الأدوار التربوية التطويرية، وعدم الغرق في الأدوار التقليدية، وذلك

لإعداد إنسان الغد المزود بمهارات حياتية عملية، وبفكر ابتكاري منطلق يسهم في تطور المجتمع وتقدمه.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في أهمية أدوار مديري المدارس التي تسهم في تطوير أدوار المعلم وأدوار طالب الغد.

وبالتحديد تتضح أهمية هذه الدراسة في ضرورة إطلاع القيادات التربوية خاصة مديري المدارس على نتائج هذه الدراسة والاستفادة منها في تطوير ممارستهم وأداء أدوارهم التي ظهر فيها أداء منخفض أو متوسط.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة هذه الدراسة في معرفة مديري المدارس لأدوارهم الإدارية التقليدية، وقلة معرفتهم بأدوارهم التربوية التطويرية، حيث لاحظ الباحث من خلال زيارته لمجموعة من المدارس قلة معرفة مديري المدارس بأدوارهم التربوية المتجددة المتطورة، وقلة ممارستهم لهذه الأدوار، وغرقهم في ممارستهم لأدوارهم التقليدية، مما لفت انتباه الباحث للتعرف على حجم هذه المشكلة، في عصر يتطلب التقييم المستمر والشامل لأدوار مديري المدارس، ومعرفة درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم التربوية المتنوعة المتجددة، حيث يتطلب من القيادات التربوية تطوير أدوارهم، واستيعاب تغيرات العصر، كما تتضح مشكلة هذه الدراسة في قلة الدراسات والبحوث التي تعرضت لأدوار مديري المدارس الحديثة والمتجددة.

وبالتحديد تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي : ما درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية في المدارس في منطقة سكاكا في المملكة العربية السعودية ؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أدوار مديري المدارس التربوية في ظل تغيرات العصر، والتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة العربية

- السعودية لهذه الأدوار، وهل توجد فروق دالة إحصائية في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم تعزى لمتغيرات الدراسة المركز الوظيفي والخبرة، ومستوى المدرسة؟ وبالتحديد تهدف هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية :
- السؤال الأول: ما درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية في منطقة سكاكا في المملكة العربية السعودية؟
 - السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية تعزى لمتغير المركز الوظيفي (مدير مدرسة، معلم)؟
 - السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية تعزى لمتغير الخبرة (١ - ٥ سنوات، ٦ - ١٠ سنوات، أكثر من عشر سنوات)؟
 - السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية تعزى لمتغير مستوي المدرسة (مدرسة ابتدائية، مدرسة متوسطة، مدرسة ثانوية)؟

تعريف المصطلحات :

إن تحديد المصطلحات والمتغيرات المرتبطة بالدراسات ضرورة ملحة، لتوضيح معانيها والعناصر المرتبطة بها، لكي تصبح متغيرات الدراسة واضحة لا لبس فيها، وفيما يأتي توضيح لبعض المصطلحات المتعلقة بهذه الدراسة :

مدير المدرسة : هو قائد تربوي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح (أحمد، ١٩٩٧).

التعريف الإجرائي لمدير المدرسة :

هو القائد التربوي الذي يقود المعلمين والطلاب في المدرسة، ويشرف

عليهم ويوجه أداءهم وسلوكهم نحو تحقيق أهداف الإدارة المدرسية المعاصرة ذات الجودة العالية في ظل تطورات العصر.

الدور: هو الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد، ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون (نشوان، ١٩٨٥، ١٠٩)

كما عرف الدور بأنه توقعات الآخرين لما ينبغي أن يقوم به من يشغل مركزاً ما، وإن ما يقوم به الفرد بالفعل يمثل سلوك الدور أو ما يمكن أن نسميه بالدور الفعلي في مقابل الدور المتوقع (حجي، ١٩٩٨، ٣٦٩).

كما عرفه (owens) أن لكل موقع في المنظمة توقعات معينة يتبناها كل من الشخص الذي يقوم بالدور، ومجموعة العاملين الذين تقع عليهم الملاحظة، وهذه التوقعات تحدد سمات الدور (owens, 1970, 71).

التعريف الإجرائي لدور مدير المدرسة كما يراها الباحث :

هو ما يتوقعه المعلمون والطلاب وأبناء المجتمع المحلي وما يتوقعه أيضاً قائد المدرسة نفسه لما ينبغي أن يقوم به في ضوء مهماته المحددة له في مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات، وفي ضوء شخصيته وخبراته وتطورات العصر وتحدياته.

الأداء: هو السلوك الذي يقوم به ناظر المدرسة لتنفيذ عمل خاص بمدرسته (أحمد، ١٩٩٧، ٢٠٨)

التعريف الإجرائي لأداء مدير المدرسة :

يعرفه الباحث بما يأتي: هو السلوك القيادي والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة لأدواره التربوية (مهامه التربوية المتطورة) بمستوى عال من الجودة يساهم في تحقيق جودة عالية للمدرسة، وفي تطوير أهم مخرجات العملية التربوية، ألا وهو الطالب رجل المستقبل.

الدراسات السابقة :

أعرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوعات ومتغيرات الدراسة، وفيما يلي هذه الدراسات :

قام (الرويشد، ٢٠٠٦) بدراسة عن إمكانية تطبيق الجامعات الحكومية السعودية لإدارة الجودة الشاملة وفق معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، هدفت لمعرفة إمكانية تطبيق الجامعات الحكومية لإدارة الجودة الشاملة، تكونت عينة الدراسة في ٦٣٣ فرداً، وطورت أداة مكونة من ٧٤ فقرة، وكان من نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في مجال التخطيط الاستراتيجي، للتأثير على المجتمع، ونتائج الأعمال كانت لصالح تقديرات الإداريين على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، أما جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فأظهرت فروقاً في مجالات القيادة، والموارد البشرية، وإدارة العمليات، والتركيز على المستقبل، والمعلومات والتحليل، والتأثير على المجتمع، وعلى الأداة ككل لصالح تقديرات أعضاء هيئة التدريس على الإداريين.

وقام (العقلا، ٢٠٠٤) بدراسة عن دور مديري المدارس الثانوية في تنمية المعلمين مهنيًا وأكاديميًا في منطقة الجوف، هدفت إلى معرفة درجة أداء مديري المدارس لدورهم في تنمية المعلمين مهنيًا وأكاديميًا، تكونت عينة الدراسة من ١٨ مدير مدرسة و ١٠٣ معلمين، طور الباحث أداة مكونة من ٤٦ فقرة، طبقها على عينة الدراسة، وكان من نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون أدوارهم بمستوى جيد في مجالات: التخطيط، والمتابعة والتقييم، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرار، ونمو المعلمين معرفيًا، وكان من نتائج هذه الدراسة أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأدوارهم في تنمية المعلمين مهنيًا مجتمعة تعزى لمتغير المركز الوظيفي، في حين توجد فروق دالة إحصائية في مجال الاتصال واتخاذ القرار تعزى لمتغير المركز الوظيفي لصالح مديري المدارس الثانوية.

كما قام (العازمي، ٢٠٠٤) بدراسة عن دور الإدارة التربوية في تنمية

المجتمع المحلي من وجهه نظر المسؤولين في وزارة التربية بدولة الكويت، هدفت إلى تحديد دور الإدارة التربوية في تنمية المجتمع المحلي، طور الباحث أداة مكونة من ٣٦ فقرة، وتكونت عينة الدراسة من ٩٦ مديراً ومديرة في الإدارات التربوية، وكان من نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أداء مديري الإدارة التربوية لأدوارهم في تنمية المجتمع المحلي كانت أعلاها مرتبة تنازلياً في مجالات: المدرسة ثم أولياء الأمور ثم الخدمات الإنسانية والاجتماعية، ثم التعاون مع المؤسسات والفعاليات الحكومية والخاصة، وأخيراً الخدمات الاقتصادية، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري الإدارة التربوية لأدوارهم في تنمية المجتمع تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات ما عدا مجال الخدمات الاقتصادية، كانت الفروق لصالح أعلى من بكالوريوس، ووجود فروق دالة إحصائية في جميع المجالات ما عدا مجال المدرسة تعزى لمتغير الخبرة، وكانت لصالح ذوي الخبرة من ٦ - ١٠ سنوات.

وقام (السحيم، ٢٠٠٤) بدراسة عن واقع تطبيق إدارة الجودة أيزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم في المملكة العربية السعودية، كان من أهدافها معرفة إسهامات إدارة الجودة في تحديد اختصاصات واضحة لمديري المدارس والمعلمين والتزامهم بها، وفي جذب مزيد من الطلاب للالتحاق بالمدرسة، ورفع مستواهم التحصيلي، ومن نتائج هذه الدراسة أن اختصاصات مديري المدارس والمرءوسين في المدرسة واضحة ومحددة، وكان التزامهم بها بمستوى عالٍ.

كما قام (حسن، ٢٠٠٣) بدراسة عن العلاقة بين إدراك المعلمات لدور المديرية والموجه التربوي في تشجيعهم على الابتكار، واستخدامهن لأساليب تعزى السلوك الابتكاري لدى الطلبة، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدراك المعلمات لدور المديرية والموجه التربوي في تشجيعهن على الابتكار واستخدامهن لأساليب تعزيز السلوك الابتكاري لدى التلاميذ، تكونت عينة الدراسة من ٢٦٩ معلمة من مدارس الفجيرة وعجمان والشارقة ورأس الخيمة في دولة الإمارات

العربية، وكان من نتائج هذه الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين دور المديرية وعوامل أساليب التدريس المحفزة للسلوك الابتكاري لدى الطلبة، ما عدا أسلوب الانفتاح في التدريس، وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين دور المديرية والدرجة الكلية لأساليب المعلمة أسلوب المرونة، وأسلوب الانفتاح في التدريس.

كما قام (المعشني، ٢٠٠٢) بدراسة عن دور مدير المدرسة الثانوية في خدمة المجتمع المحلي في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان، هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة في خدمة المجتمع المحلي، تكونت عينة الدراسة في ١٣١ معلماً و ٦٠ مشرفاً تربوياً و ٣٥ مديراً، طور الباحث استبانته مكونة من ٥١ فقرة، وكان من نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة التوافر، وكذلك الأهمية لمعايير القيادة التربوية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم، تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل.

كما قام (العويسي، ٢٠٠٢) بدراسة تقويمية للدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عُمان، هدفت التعرف على واقع ممارسة الدور التخطيطي لمديري المدارس الثانوية، تكونت عينة الدراسة من ١٥١ مديراً ومديرة مدرسة ثانوية و ١٠٤ مساعدين ومساعداً، و ٣٤ موجهاً إدارياً، طور الباحث أداة للدراسة، وكان من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم التخطيطي كبير في مجالي التنظيم المدرسي الفعال والشؤون الإدارية، والتنمية المهنية للمعلمين، ومتوسطة في بقية المجالات الأخرى، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم التخطيطي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في جميع مجالات الدراسة.

كما قام (القاسم، ٢٠٠٠) بدراسة عن دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين في مدينة الرياض، هدفت إلى تحديد درجة إسهام مديري المدارس في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا، تكونت عينة الدراسة من ٣٥ مدير مدرسة ثانوية ومن ٤٣

مشرفاً تربوياً، ومن ٣٢ معلماً، وكان من نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية أسهموا بدرجة عالية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا من خلال وسائل إعداد السجل الخاص لمتابعة أداء كل معلم، وفي متابعة إعداد المعلم للدروس، بينما ساهموا بدرجة متوسطة في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا في كفايات ووسائل منها الزيارات الصفية لتقويم المعلم، والوقوف على أدائه وقدراته التدريسية.

كما قام (درادكة، ٢٠٠٠) بدراسة عن دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة أربد من وجهة نظر المعلمين، هدفت إلى تحديد دور مدير المدرسة في تطوير الأنشطة المدرسية، طور الباحث أداة مكونة من ٤٩ فقرة، طبقت على عينة مكونة من ٣٢٤ معلماً ومعلمة، وكان من نتائج الدراسة أن معظم تقديرات معلمي المدارس الثانوية عن دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية جاءت متوسطة على المقياس ككل، وأشارت النتائج إلى تباين هذا الدور في المجالات المختلفة كان أكثرها وضوحاً في مجال الأنشطة الاجتماعية، ثم مجال الأنشطة العامة، ثم مجال الأنشطة المعرفية، ثم مجال الأنشطة الرياضية، كما أشارت النتائج إلى وجود اختلاف في تقديرات المعلمين تعزى لمتغيرات تخصصاتهم، وسنوات الخبرة الوظيفية وتفاعلها على جميع مجالات الأنشطة.

كما قام (غنيم، ١٩٩٩) بدراسة عن الدور الممارس والموصوف لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والموجهين التربويين والمديرين أنفسهم في الإمارات العربية المتحدة، هدفت إلى معرفة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم وهل توجد فروق داله إحصائياً تعزى لمتغير المهنة والمستوى الدراسي، تكونت عينة الدراسة من ٢٣٩ معلماً وموجهاً ومديراً من إمارتي رأس الخيمة والفجيرة، وكان من نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم الموصفة في المجال الإداري والمجال الفني تعزى لمتغيرات: الجنس، والمهنة، والمستوى الدراسي، وأن

مديري المدارس يمارسون أدوارهم الموصفة بلائحة النظام المدرسي بمعدلات تزيد عن المتوسطة.

وقامت (Mizikaci, 2003) بدراسة عن أنظمة الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي: نظرة على التعليم العالي في تركيا، هدفت إلى تبني إطار لأنظمة الجودة للجامعات التركية حيث أجريت الدراسة على جامعة باسكنت في تركيا، وتم استخدام المقابلات والمناقشات لجمع البيانات والمعلومات، وكان من نتائج هذه الدراسة تحديد معايير للجودة منها كفاية الموارد المالية والبشرية، ووضوح الأهداف الطويلة والقصيرة، المشاركة الطلابية، الموضوعية في التقييم، تزويد الطالب بمهارات ومعلومات قابلة للتطبيق، وطرحت واقع هذه الجامعات، وأوصت إلى ضرورة التحسينات ومراجعة الاستراتيجيات والأهداف فهي من أهم أولويات المسؤولين، وتسهم في تطوير أدوار الرؤساء والمرءوسين.

وقام (Clarke, 2001) بدراسة عن أدوار إستراتيجية الإدارة وعملية صناعة القرار في زيادة فاعلية الكليات الجامعية، في جامعة هوستن كما يراها المديرون وأعضاء هيئة التدريس، هدفت إلى تحديد مستوى أدوار إستراتيجية الإدارة وعملية صنع القرار في زيادة فعالية الكليات الجامعية في جامعة هوستن (HOUSTON)، تكونت عينة الدراسة من ١٦١ مديراً و ٤٦ عضو هيئة تدريس، وطورت أداة للدراسة كان معامل ثباتها عالياً، وكان من نتائج هذه الدراسة وجود اختلاف في الآراء لفاعلية الكليات الجامعية لممارستها لأدوارها، تعزى للمركز الوظيفي كانت بين المديرين وأعضاء هيئة التدريس، ووجود اختلاف في عملية صنع القرارات الإدارية في إدارات الكليات الجامعية تعزى لمتغير المركز الوظيفي بين المديرين وأعضاء هيئة التدريس، أوصت الدراسة بضرورة الربط بين إستراتيجية الإدارة وعملية صناعة القرار لأنها تؤدي إلى التنبؤ الدقيق، وزيادة فاعلية أداء القيادات في الكليات لأدوارهم، كما تؤدي إلى تحديد دقيق للغايات والأهداف والأساليب والأنشطة المناسبة، كما أوصت الدراسة بضرورة

المشاركة الكبيرة في صنع القرارات، لأنها تلقى قبولاً كبيراً أكثر من تركيز القرارات بيد القيادات العليا .

كما قام (Blace, 1999) بدراسة عن مبادئ القيادة التعليمية وتطوير المعلمين من وجه نظرهم، وكان من أهداف هذه الدراسة معرفة وجهات نظر المعلمين والمعلمات عن دور مديرهم، تكونت عينة الدراسة من ٨٠٠ معلم ومعلمة يعملون في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وكان من نتائج هذه الدراسة امتلاك المعلمين لاتجاهات وانطباعات إيجابية نحو معاملة المديرين، وكان له انعكاسات إيجابية على سلوك المعلمين من حيث تطبيق الأفكار الجديدة، واستخدام أساليب تدريس متنوعة، والاستجابة لاهتمامات الطلاب مع مراعاة الفروق بينهم، وتحضير الدروس باهتمام أكثر، والميل لإحداث التغيير الإيجابي.

كما قام (Mathewes, 1991) بدراسة عن تطور أدوار المديرين في استراليا سلسلة التغييرات التربوية التي أثرت على أداء مديري المدارس لدى اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، هدفت إلى تحديد درجة تطور أدوار المديرين وأثرها على أداء مديري المدارس عند اتخاذهم القرارات الإدارية، وتفويض الصلاحيات، تكونت عينة الدراسة من ٥٢ مدير مدرسة من الجدد، استخدم الباحث الزيارات الميدانية وأداة للدراسة أيضاً، وكان من نتائج الدراسة أن مديري المدارس حصلوا على دعم من مركز وزارة التربية لقراراتهم ومساندتهم، وأن النجاح في قيادة المدرسة احتل قمة اهتمامات المديرين الجدد، ثم اهتمامهم بالعلاقة مع المرءوسين، ومؤثرات تطور المدرسة، ودور مدير المدرسة في تحديد اتجاه مسارات المدرسة.

كما قام (Beard, 1989) بدراسة عن أساليب القيادة وعلاقتها بفاعلية الإدارة في ولاية مارييلاند، هدفت إلى تحديد أساليب القيادة وعلاقتها بفاعلية الإدارة، وهل توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة لمديري المدارس وفاعلية أدوارهم، تكونت عينة الدراسة من ١١٩ مديراً و ٥٩٥ معلماً، استخدم

الباحث استبانة لقياس أساليب القيادة لمديري المدارس وفاعلية إداراتهم، وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين نمط القيادة لمديري المدارس وفاعلية أدوارهم الإدارية.

كما قام (Bullock, 1987) بدراسة عن استقصاء الحاجات التدريبية لرؤساء الأقسام في مدرسة هودسون، هدفت إلى الوقوف على الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام والدوائر، تكونت عينة الدراسة من مدرسة هودسون الثانوية، وتم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية لرؤساء الأقسام والدوائر ومديري المدارس والإداريين، كما استخدم الباحث أسلوب الملاحظة المباشرة، وكان من نتائج الدراسة وجود اختلافات في إدراك رؤساء الأقسام والدوائر والمديرين لأدوارهم كرؤساء، ولوحظ استقرار في العمل الإداري والتنظيمي، وأن مهارة التفاوض كانت من بين الاحتياجات الأكثر أولوية لرؤساء الأقسام والدوائر، ويلعبها في الأهمية مهارة تقييم الأداء، ثم بناء الفريق، وإدارة الوقت.

كما قام (Skinner, 1980) بدراسة عن مجالس إدارة الكليات والجامعات الأمريكية، دراسة الأدوار وصراع الأدوار، في جامعة وسيكنسون (WISCONSIN)، هدفت إلى معرفة الأدوار وصراع الأدوار في مجالس الكليات في الجامعة، وكان من نتائج هذه الدراسة أن أعضاء مجلس الإدارة يرون أنفسهم يحتفظون بسلطة صنع غالبية القرارات التي تتخذها الجامعات، وأن درجة الاحتفاظ بالسلطة تعزى إلى نوع الضغوط السياسية المؤثرة على القرارات، ونوع القرار، وأثره على الصورة العامة للمؤسسة.

كما قام (Jardat, 1976) بدراسة عن دور مديري التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم في الأردن، كان من أهدافها تحديد أدوار ووظائف مديري التربية والتعليم وسلطاتهم، وكان من نتائج الدراسة شعور التربويين بمسؤوليات أكبر ينبغي أن تتطابق بمدير التربية والتعليم في المنطقة، لتمكينه من القيام بدور قيادي في تطوير البرامج التربوية، وأن تتطابق به أدوار اختيار القيادات الإدارية

والتربوية، والتوجيه والتطوير المهني لهم، وأدوار العمل مع المجتمعات المحلية وذلك لتخطيط البرامج التربوية وتنفيذها، ودورها في مشاركتها الاستثمارية في مركز الوزارة.

منهج البحث (المنهج الوصفي المسحي)

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي، حيث قام بإجراء دراسة وصفية مسحية لواقع أداء مديري المدارس لأدوارهم، إذ قام بتحديد مجتمع الدراسة وعينته، وأدواته وإجراءات تطبيقه، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها، وفيما يلي توضيح ذلك :

أولاً - مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع من جميع مديري المدارس الثانوية والمتوسطة والابتدائية والمعلمين فيها في منطقة سكاكا، وفيما يأتي مجتمع الدراسة كما يظهر في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

مجتمع الدراسة

العدد	المركز الوظيفي
٧٧	مدير مدرسة
١٢٥٣	معلم
١٣٣٠	المجموع

ثانياً - عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من أربعة عشر (١٤) مدير مدرسة، ومن مائة وثلاثة وأربعين معلماً من مدارس منطقة سكاكا في المملكة العربية السعودية، وفيما يأتي عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي، والخبرة ومستوى المدرسة) كما تظهر في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة
(المركز الوظيفي، الخبرة، مستوى المدرسة)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	مدير	١٤	٨,٩
	معلم	١٤٣	٩١,١
الخبرة	١ - ٥ سنوات	٣٩	٢٤,٨
	٦ - ١٠ سنوات	٥١	٣٢,٥
	أكثر من عشر سنوات	٦٧	٤٢,٧
مستوى المدرسة	ابتدائية	٤٢	٢٦,٨
	متوسطة	٥٢	٣٣,١
	ثانوية	٦٣	٤٠,١
	المجموع	١٥٧	١٠٠,٠

ثالثاً - إجراءات الدراسة وأداتها :

قام الباحث بإجراءات عدة تضمنت الخطوات الآتية :

- مقابلة مجموعة من القيادات التربوية ممثلة بمدير عام التربية والتعليم ومساعديه، ومديرين مختصين ورؤساء أقسام، ومديري مدارس ووكلائهم ومعلمين لأخذ آرائهم عن أدوار مديري المدارس التربوية المتجددة.
- الاطلاع على كتب ومراجع وبحوث ذات صلة بأدوار ومهام مديري المدارس.
- وضع قائمة بأدوار مديري المدارس ثم عرضها على لجنة من الخبراء لإضافة أو تعديل ما قد أغفل من أدوار.

- وضع قائمة لأدوار مديري المدارس بصورتها النهائية، كما تظهر في الجدول رقم (٣)

- بناء أداة الدراسة يتضمن كل دور مجال رئيس، يندرج تحته مجموعة من (الأدوار الفرعية) الفقرات الفرعية، تم عرضها على لجنة محكمين لأخذ آرائهم واقتراحاتهم.

- بناء وتطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية، مكونة من ٨٥ فقرة موزعة تحت ثلاثة عشر دوراً رئيساً لمدير المدرسة، وتوزيعها على عينة الدراسة، وجمعها بعد التعبئة
- تفريغ البيانات في الحاسوب وإجراء المعالجات الإحصائية من متوسطات وانحراف معياري، واختبار t.test، وتحليل التباين الأحادي.
- تم أخذ معامل الثبات لأداة الدراسة بالتجزئة النصفية وحصل على معامل ارتباط ٠,٩٣، وهو عال جداً، وتم استخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وحصل على معامل ارتباط عال وهو ٠,٩٨.

النتائج

فيما يأتي الإجابة على أسئلة الدراسة :

السؤال الأول: ما درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية في مدارس منطقة سكاكا في المملكة العربية السعودية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن قيم المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لأداء مديري المدارس لأدوارهم تراوحت بين حد أعلى قدره ٤,١٣ وانحراف معياري ٠,٩٢ كما في مجال تنمية العلاقات الإنسانية، وحد أدنى بمتوسط حسابي قدره ٢,٧٦ وانحراف معياري ١,٠٤ كما في مجال الإشراف على تقويم وتطوير الكتب المدرسية، كما هو مبين في الجدول الآتي رقم (٣).

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء عينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس لأدوارهم الرئيسية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الدور	الدور الرئيسي (المجال)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١١	تنمية العلاقات الإنسانية	٤,١٣	٠,٩٢
٢	٨	تحفيز المعلمين والطلاب	٣,٩١	٠,٩٢

تابع/ جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء عينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس لأدوارهم الرئيسية مرتبة تنازلياً

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدور الرئيسي (المجال)	رقم الدور	الرتبة
٠,٨٧	٣,٨٥	الإرشاد والتوجيه في المدرسة	٩	٣
٠,٩٩	٣,٨١	الإشراف والتشجيع على التعليم الذاتي	١٢	٤
٠,٩٢	٣,٦٩	تنمية نفسه ومرءوسيه أكاديمياً وتربوياً	٥	٥
١,٠٨	٣,٦٠	الإشراف على تقويم وتطوير الاختبارات المدرسية	٧	٦
١٠,٣	٣,٤٧	التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته	١٠	٧
٠,٩٠	٣,٤٦	التخطيط التشاركي للمدرسة	١	٨
٠,٩٢	٣,٤١	الإشراف التربوي التشاركي على المعلمين	٢	٩
٠,٩٧	٣,٣٨	الإشراف على تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب	٣	١٠
١,٠٨	٣,٢٧	تقويم وتطوير الخطط المدرسية تشاركياً	١٣	١١
١,٠٨	٢,٨٧	الإشراف والاشتراك في إجراء البحوث والدراسات	٤	١٢
١,٠٤	٢,٧٦	الإشراف على تحليل الكتب المدرسية وتقويمها وتطويرها	٦	١٣
٠,٨١	٣,٥٢	الكلي		

يتضح من الجدول السابق رقم (٣) ما يأتي :

- ١ - أن أداء مديري المدارس لأدوارهم مجتمعة كان بمستوى جيد، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم ٣,٥٢ وانحراف معياري ٠,٨١.

- ٢ - أن هناك تسعة أدوار رئيسة كان أداء مديري المدارس لها جيداً، وهي غالبية الأدوار كما هي مرتبة تنازلياً في الجدول السابق رقم (٣)
- ٣ - أن أداء مديري المدارس كان متوسطاً في بقية الأدوار الرئيسية وهي: الإشراف على تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب، تقويم وتطوير الخطط المدرسية تشاركياً، الإشراف والاشتراك في إجراء البحوث والدراسات في المدرسة، الإشراف على تقويم وتطوير الكتب المدرسية.
- السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس في منطقة سكاكا لأدوارهم التربوية تعزى لمتغير المركز الوظيفي (مدير مدرسة، معلم)؟

للإجابة على هذا السؤال: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t ومستوي الدلالة، كما يظهر بالجدول التالي رقم (٤).

جدول رقم (٤)

نتائج المتوسطات الحسابية واختبار t test لأراء عينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس لأدوارهم حسب متغير المركز الوظيفي (مدير - معلم)

الرقم	الدور الرئيسي	مدير		معلم		قيمة (t)	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	التخطيط التشاركي للمدرسة	٣,٦٤	٠,٦٧	٣,٤٤	٠,٩٢	٠,٦١٢	٠,٤٣٥
٢	الإشراف التربوي التشاركي على المعلمين	٣,٨٠	٠,٧٢	٣,٣٧	٠,٩٣	٢,٨٢٢	٠,٠٩٥
٣	الإشراف على تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب	٣,٧٥	٠,٥٧	٣,٣٥	٠,٩٩	٢,٢٥٩	٠,١٣٥
٤	الإشراف والاشتراك في إجراء البحوث والدراسات	٣,١٤	٠,٧٠	٢,٨٤	١,١١	٠,٩٦٧	٠,٣٢٧
٥	تنمية نفسه ومرعوسيه أكاديمياً وتربوياً	٤,٠١	٠,٤٩	٣,٦٥	٠,٩٥	١,٨٩٨	٠,١٧٠

تابع/ جدول رقم (٤)

نتائج المتوسطات الحسابية واختبار t test لأراء عينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس لأدوارهم حسب متغير المركز الوظيفي (مدير - معلم)

الرقم	الدور الرئيسي	مدير		معلم		قيمة (t)	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T.test	الدلالة
٦	الإشراف على تقييم الكتب المدرسية وتطويرها	٢,٨٨	٠,٨٨	٢,٧٥	١,٠٦	٠,١٧٨	٠,٦٧٣
٧	الإشراف على تقييم الاختبارات المدرسية وتطويرها	٤,٠٧	٠,٦١	٣,٥٥	١,١١	٢,٩٧٦	٠,٨٦
٨	تحفيز المعلمين والطلاب	٤,٣١	٠,٥٢	٣,٨٨	٠,٩٤	٢,٨٧٠	٠,٩٢
٩	الإرشاد والتوجيه في المدرسة	٤,٣٠	٠,٥٣	٣,٨١	٠,٨٩	٤,٠٩٥	٠,٠٤٥
١٠	التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته	٤,٠٣	٠,٧١	٣,٤٢	١,٠٤	٤,٠٦٤٢	٠,٠٣٣
١١	تتمية العلاقات الإنسانية	٤,٧١	٠,٤٤	٤,٠٨	٠,٩٤	٦,٢٨١	٠,٠١٣
١٢	الإشراف والتشجيع على التعلم الذاتي	٤,٢٦	٠,٧٣	٣,٧٦	١,٠٠	٣,٢٨٥	٠,٠٧٢
١٣	تقويم وتطوير الخطط المدرسية تشاركياً	٣,٤٦	٠,٧٨	٣,٢٥	١,١١	٠,٥١٢	٠,٤٧٥
	الكلية	٣,٨٧	٠,٤٤	٣,٤٨	٠,٨٣	٢,٨٩٣	٠,٩١

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) ما يأتي :

- ١ - أن مديري المدارس رأوا أنهم يمارسون أدوارهم مجتمعة ككل بدرجة أكبر مما رأى المعلمون إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأراء مديري المدارس لدرجة ممارستهم لأدوارهم ٣,٨٧ وانحراف معياري ٠,٤٤، في حين أن المتوسط الحسابي الكلي لأراء المعلمين بلغ ٣,٤٨ وانحراف معياري ٠,٨٣

هو أقل من رأي مديري المدارس، ولمعرفة هل هذه الفروق دالة إحصائياً تم إجراء اختبار t الذي يظهر في الجدول السابق رقم (٤).

٢ - أن مديري المدارس رأوا أنفسهم يمارسون أدوارهم في جميع الأدوار الرئيسية كل على انفراد بدرجة أكبر عما رأى المعلمون، وكانت أعلاها دورهم في تنمية العلاقات الإنسانية إذ حصل على متوسط حسابي ٤,٧١ وانحراف معياري ٠,٤٤، في حين أن آراء المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للدور نفسه كان بدرجة أقل بمتوسط حسابي ٤,٠٨ وانحراف معياري ٠,٩٤، ولمعرفة هل هذه الفروق دالة إحصائياً تم إجراء اختبار t كما يظهر في الجدول رقم (٤).

ويتضح من الجدول رقم (٤) نتائج اختبار t ما يأتي :

١ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم تعزى لمتغير المركز الوظيفي في الأدوار الرئيسية الآتية : التخطيط التشاركي للمدرسة، الإشراف التربوي التشاركي على المعلمين، الإشراف على تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب، الإشراف والاشتراك في إجراء البحوث والدراسات، تنمية نفسه ومروسيه أكاديمياً وتربوياً، الإشراف على تقييم الكتب المدرسية تطويرها، الإشراف على تقييم الاختبارات المدرسية تطويرها، تحفيز المعلمين والطلاب، الإشراف على التعلم الذاتي للطلاب، تقييم وتطوير الخطط المدرسية تشاركياً.

٢ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم تعزى لمتغير المركز الوظيفي في الأدوار الرئيسية الآتية : الإرشاد والتوجيه في المدرسة، التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته، تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة، وكانت لصالح آراء مديري المدارس ذوي المتوسطات الحسابية الأعلى على متوسطات آراء المعلمين.

٣ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم مجتمعة ككل تعزى لمتغير المركز الوظيفي كما يظهر في جدول رقم (٤).

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية تعزى لمتغير الخبرة (١ - ٥ سنوات، ٦ - ١٠ سنوات، أكثر من عشر سنوات)؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة f ومستوى الدلالة كما يظهر في الجدول التالي رقم (٥).

جدول رقم (٥)

نتائج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي لآراء عينة الدراسة لدرجة أداء مديري المدارس لأدوارهم الرئيسية حسب متغير الخبرة

الرقم	الدور الرئيسي	٥-١ سنوات		٦-١٠ سنوات		١١ سنة فما فوق		قيمة ف	مستوى الدلالة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
١	التخطيط التشاركي للمدرسة	٠,٧٠	٣,٦٤	٠,٨٨	٣,٤٧	١,٠١	٣,٣٥	١,٢٨٦	٠,٢٧٩
٢	الإشراف التربوي التشاركي على المعلمين	٠,٧٥	٣,٥٤	٠,٨٦	٣,٤٤	١,٠٥	٣,٢١	٠,٧٩٤	٠,٤٥٤
٣	الإشراف على تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب	٠,٧٧	٣,٥٧	٠,٧٨	٣,٥١	١,١٦	٣,١٨	٢,٧٣٨	٠,٠٦٨
٤	الإشراف والاشتراك في إجراء البحوث والدراسات	٠,٩٨	٣,١٣	١,٠٤	٢,٨١	١,١٦	٢,٧٧	١,٤٩١	٠,٢٨٨
٥	تنمية نفسه ومرعوسيه أكاديمياً وتربوياً	٠,٧٢	٣,٧٧	٠,٨٥	٣,٧٥	١,٠٦	٣,٥٩	٠,٦٥٠	٠,٥٢٣
٦	الإشراف على تقويم الكتب المدرسية وتطويرها	١,٠١	٢,٩٢	٠,٩٩	٢,٩٢	١,٠٨	٢,٥٥	٢,٤٨٥	٠,٠٨٧
٧	الإشراف على تقويم الاختبارات المدرسية وتطويرها	٠,٨٦	٣,٧٩	١,٠٢	٣,٦٩	١,٢٣	٣,٤١	١,٨٨٣	٠,١٥٥

تابع/ جدول رقم (٥)

نتائج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي لآراء عينة الدراسة
لدرجة أداء مديري المدارس لأدوارهم الرئيسية حسب متغير الخبرة

الرقم	الدور الرئيسي	٥-١ سنوات		١٠-٦ سنوات		١١ سنة فما فوق		قيمة ف	مستوى الدلالة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
٨	تحفيز المعلمين والطلاب	٠,٦٥	٣,٩٣	٠,٨٠	٣,٨٧	١,١١	٣,١٧٦	٠,٨٣٨	
٩	الإرشاد والتوجيه في المدرسة	٠,٧٦	٣,٨٣	٠,٧٧	٣,٨٣	١,٠٠	٣,١٢١	٠,٨٨٦	
١٠	التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته	٠,٩٧	٣,٦٥	٠,٩٧	٣,٣٦	١,١٠	٣,٦٥٤	٠,٥٢١	
١١	تتمية العلاقات الإنسانية	٠,٦٢	٤,٢٩	٠,٨٢	٤,٠٠	١,١٢	٤,٤٠٢	٠,٢٤٩	
١٢	الإشراف والتشجيع على التعلم الذاتي	٠,٨٥	٣,٩٠	٠,٨٨	٣,٨٠	١,١٤	٣,٢٦٠	٠,٧٧١	
١٣	تقويم وتطوير الخطط المدرسية تشاركياً	٠,٨٩	٣,٥١	١,٠٩	٣,٢٢	١,١٧	٣,٣٤٠	٠,٢٦٥	
	الكلية	٠,٦٣	٣,٦٤	٠,٧٤	٣,٥٧	٠,٩٤	٣,٤٠	٠,٢٢٦	

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) ما يأتي :

- ١ - أن أداء مديري المدارس لأدوارهم مجتمعه تبعاً لمتغير الخبرة كانت لصالح ذوي الخبرة من ١ - ٥ سنوات إذ حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية وهي ٣,٦٤ وانحراف معياري ٠,٦٣، في حين أن أدناها ذوي الخبرة في أكثر من عشر سنوات، إذ حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية وهي ٣,٤٠ وانحراف معياري ٠,٩٤، وللتحقق من هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في أداء مديري المدارس لأدوارهم تعزى لمتغير الخبرة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي الذي يظهر في الجدول رقم (٥).

٢ - أن أداء مديري المدارس لأدوارهم تبعاً لمتغير الخبرة كان أعلاها دورهم في تنمية العلاقات الإنسانية لذوي الخبرة من ١ - ٥ سنوات، إذ حصل على متوسط حسابي ٤,٢٩ وانحراف معياري ٠,٦٢، بينما ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات فحصلوا على أدنى المتوسطات وهي ٤,٠٠ وانحراف معياري ١,١٢، وأن أداء مديري المدارس لأدوارهم تبعاً لمتغير الخبرة كانت أدناها في دورهم في الإشراف على تقويم الكتب المدرسية تطويرها إذ حصل ذوي الخبرة من ١ - ٥ سنوات على متوسط حسابي ٢,٩٢ وانحراف معياري ١,٠١، في حين حصل ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات على متوسط حسابي ٢,٥٥ وانحراف معياري ١,٠٨ وهو أدناها ولمعرفة هل هذه الفروق بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائياً تم استخراج تحليل التباين الأحادي الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (٥).

كما يتضح من الجدول رقم (٥) نتائج تحليل التباين الأحادي ما يأتي :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم، كل دور وحده منفرداً تعزى لمتغير الخبرة.

كما يتضح من الجدول رقم (٥) : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم مجتمعة ككل تعزى لمتغير الخبرة.

السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية تعزى لمتغير مستوى المدرسة (ابتدائية، متوسطة، ثانوية) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة F ومستوى الدلالة، كما يظهر في الجدول التالي رقم (٦).

جدول رقم (٦)

نتائج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي لآراء عينة الدراسة لدرجة

أداء مديري المدارس لأدوارهم حسب متغير مستوى المدرسة

الرقم	الدور الرئيسي	ابتدائية		متوسطة		ثانوية		قيمة ف	مستوى الدلالة
		التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	التخطيط التشاركي للمدرسة	٣,٤٣	٠,٨١	٣,١٧	١,٠٧	٣,٧٣	٠,٧٢	٥,٧٧٦	٠,٠٠٤
٢	الإشراف التربوي التشاركي على المعلمين	٣,٤٩	٠,٨٢	٣,٢٠	٠,٩٩	٣,٥٤	٠,٩٠	٢,١٧٩	٠,١١٧
٣	الإشراف على تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب	٣,٢٩	١,٠٧	٣,١٣	١,٠٥	٣,٦٥	٠,٧٦	٤,٥٣٣	٠,٠١٢
٤	الإشراف والاشتراك في إجراء البحوث والدراسات	٢,٧٦	١,١٣	٢,٧٥	١,٠٢	٣,٠٤	١,٠٩	١,٣٤١	٠,٢٦٤
٥	تنمية نفسه ومرءوسيه أكاديمياً وتربوياً	٣,٧٤	٠,٨٢	٣,٥١	١,٠٥	٣,٨٠	٠,٨٦	١,٤٥٠	٠,٢٢٨
٦	الإشراف على تقويم الكتب المدرسية وتطويرها	٢,٧٩	١,٠٠	٢,٥٥	١,٠٣	٢,٩٢	١,٠٧	١,٨٢٣	٠,١٦٣
٧	الإشراف على تقويم الاختبارات المدرسية وتطويرها	٣,٦٠	١,٠٠	٣,٣١	١,٢٠	٣,٨٤	٠,٩٩	٣,٥٢١	٠,٠٢٢
٨	تحفيز المعلمين والطلاب	٣,٩٠	٠,٩٠	٣,٦٣	١,١٠	٤,١٦	٠,٦٧	٤,٨٥٣	٠,٠٠٩
٩	الإرشاد والتوجيه في المدرسة	٣,٨٥	٠,٩٣	٣,٦٧	٠,٩٤	٤,٠١	٠,٧٥	٢,٢٥٨	٠,١٠٨
١٠	التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته	٣,٤٨	١,٠٧	٣,٢٠	٠,٩٩	٣,٦٩	٠,٩٩	٣,٤١٨	٠,٠٣٥
١١	تنمية العلاقات الإنسانية	٣,٩٦	٠,٨٧	٣,٨٣	١,١٣	٤,٥٠	٠,٦٠	٩,٤٢٤	٠,٠٠٠
١٢	الإشراف والتشجيع على التعلم الذاتي	٣,٧٤	٠,٩١	٣,٥١	١,٠٧	٤,١٠	٠,٩١	٥,٣٣٢	٠,٠٠٦
١٣	تقويم وتطوير الخطط المدرسية تشاركياً	٣,٢٠	٠,٩٩	٣,٠٠	١,٠٨	٣,٥٤	١,١٠	٣,٧٨٦	٠,٠٢٥
	الكلية	٣,٤٩	٠,٨٠	٣,٢٧	٠,٨٨	٣,٧٣	٠,٧١	٤,٥٠٥	٠,٠١٣

يتضح من الجدول رقم (٦) السابق ما يأتي :

١ - أن أداء مديري المدارس لأدوارهم مجتمعه ككل تبعاً لمتغير مستوى المدرسة (ابتدائية، متوسطة، ثانوية) كانت لصالح مديري المدارس الثانوية، إذ حصلوا على أعلى المتوسطات وهي ٣,٧٣ وانحراف معياري ٠,٧١، في حين أن أدائها لدى مديري المدارس المتوسطة، إذ حصلوا على أدنى المتوسطات الحسابية وهي ٣,٢٧ وانحراف معياري ٠,٨٨ ولمعرفة هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي الذي يظهر نتائجه في الجدول رقم (٦).

٢ - أن أداء مديري المدارس لأدوارهم تبعاً لمتغير مستوى المدرسة كان أعلاها في دورهم في تنمية العلاقات الإنسانية، كانت لصالح مديري المدارس الثانوية، إذ حصلوا على متوسط حسابي ٤,٥٠ وانحراف معياري ٠,٦٠، وكان أدائها لدورهم في الإشراف على تقويم وتطوير الاختبارات المدرسية لمديري المدارس المتوسط إذ حصلوا على متوسط حسابي ٢,٥٥ وانحراف معياري ١,٠٣، وهو أدناها على الإطلاق، ولمعرفة هل الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً تم إجراء تحليل التباين الأحادي الوارد نتائجه في الجدول نفسه رقم (٦).

يتضح من الجدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين ما يأتي :

١ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم تعزى لمتغير مستوى المدرسة في الأدوار الرئيسية الآتية: الإشراف التربوي التشاركي على المعلمين، الإشراف والاشتراك في إجراء البحوث والدراسات، تنمية نفسه ومروسيه أكاديمياً وتربوياً، الإشراف على تحليل الكتب المدرسية وتقويمها وتطويرها، الإرشاد والتوجيه في المدرسة.

٢ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم تعزى لمتغير مستوى المدرسة في

الأدوار الرئيسية الآتية: التخطيط التشاركي للمدرسة، الإشراف على تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب، الإشراف على تقييم الاختبارات المدرسية وتطويرها، تحفيز المعلمين والطلاب، التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته، تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة، الإشراف والتشجيع على التعليم الذاتي، تقييم الخطط المدرسية وتطويرها بصورة تشاركية، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق فقد تم استخدام اختبار شيفيه البعدي، كما يظهر في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لتعرف دلالة الفروق لتقديرات عينة الدراسة لأداء مديري المدارس لأدوارهم تبعاً لمتغير مستوى المدرسة

رقم الدور	الدور الرئيسي	المتوسط الحسابي	مستوى المدرسة	متوسطة	ابتدائية	ثانوية
١	التخطيط التشاركي للمدرسة	٣,١٧٠٧	متوسطة			
		٣,٤٢٨٦	ابتدائية			
		٣,٧٢٦٢	ثانوية	❖		
٣	الإشراف على تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب	المتوسط الحسابي	مستوى المدرسة	متوسطة	ابتدائية	ثانوية
		٣,١٣٤٦	متوسطة			
		٣,٢٨٨٤	ابتدائية			
		٣,٦٥٢٦	ثانوية	❖		
٧	الإشراف على تقييم الاختبارات المدرسية وتطويرها	المتوسط الحسابي	مستوى المدرسة	متوسطة	ابتدائية	ثانوية
		٣,٣٠٧٧	متوسطة			
		٣,٥٩٥٢	ابتدائية			
		٣,٨٣٨١	ثانوية	❖		
٨	تحفيز المعلمين والطلاب	المتوسط الحسابي	مستوى المدرسة	متوسطة	ابتدائية	ثانوية
		٣,٦٣٤٦	متوسطة			
		٣,٨٩٧٦	ابتدائية			
		٤,١٥٥٦	ثانوية	❖		

تابع/ جدول رقم (٧)

نتائج اختبار شيفيه البعدي لتعرف دلالة الفروق لتقديرات عينة الدراسة
لأداء مديري المدارس لأدوارهم تبعاً لمتغير مستوى المدرسة

رقم الدور	الدور الرئيسي	المتوسط الحسابي	مستوى المدرسة	متوسطة	ابتدائية	ثانوية
١٠	التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته	٣,١٩٦٢	متوسطة			
		٣,٤٧٦٢	ابتدائية			
		٣,٦٩٢١	ثانوية	❖		
		المتوسط الحسابي	مستوى المدرسة	متوسطة	ابتدائية	ثانوية
١١	تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة	٣,٨٣٠١	متوسطة			
		٣,٩٦٤٣	ابتدائية			
		٤,٥٠٠٠	ثانوية	❖	❖	
		المتوسط الحسابي	مستوى المدرسة	متوسطة	ابتدائية	ثانوية
١٢	الإشراف والتشجيع على التعلم الذاتي للطلاب	٣,٥١٢٨	متوسطة			
		٣,٧٣٨١	ابتدائية			
		٤,٠٩٥٢	ثانوية	❖		
		المتوسط الحسابي	مستوى المدرسة	متوسطة	ابتدائية	ثانوية
١٣	تتويج الخطط المدرسية وتطويرها تشاركيا	٢,٩٩٥٢	متوسطة			
		٣,١٩٦٤	ابتدائية			
		٣,٥٣٥٧	ثانوية	❖		
		المتوسط الحسابي	مستوى المدرسة	متوسطة	ابتدائية	ثانوية
١٤	الأدوار مجتمعه ككل	٣,٢٧٣١	متوسطة			
		٣,٤٩٢٤	ابتدائية			
		٣,٧٣٠٥	ثانوية	❖		
		المتوسط الحسابي	مستوى المدرسة	متوسطة	ابتدائية	ثانوية

يتضح من الجدول رقم (٧) السابق جدول اختبار شيفيه، البعدي ما

يأتي :

أولاً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم الآتية، التخطيط التشاركي للمدرسة، الإشراف على تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب، الإشراف على تقويم وتطوير الاختبارات المدرسية، تحفيز المعلمين والطلاب، التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته، تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة، الإشراف والتشجيع على التعلم الذاتي للطلاب، تقويم الخطط المدرسية وتطويرها تشاركياً، تعزى لمتغير مستوى المدرسة بين مديري المدارس الثانوية ومديري المدارس المتوسطة، كانت لصالح مديري المدارس الثانوية ذوي المتوسط الحسابي الأعلى.

ثانياً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لدورهم في تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة تعزى لمتغير مستوى المدرسة بين مديري المدارس الثانوية وبين مديري المدارس الابتدائية لصالح مديري المدارس الثانوية ذوي المتوسط الحسابي الأعلى.

ثالثاً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم، مجتمعة (ككل) تعزى لمتغير مستوى المدرسة بين مديري المدارس الثانوية وبين مديري المدارس المتوسطة كان لصالح مديري المدارس الثانوية ذوي المتوسطات الحسابية الأعلى.

مناقشة النتائج وتفسيرها

١ - إن أداء مديري المدارس لتسع أدوار رئيسية كان بمستوي جيد وهي أدوارهم في تنمية العلاقات الإنسانية، تحفيز المعلمين والطلاب، الإرشاد والتوجيه في المدرسة، الإشراف والتشجيع على التعلم الذاتي، تنمية نفسه ومرءوسيه أكاديمياً وتربوياً، الإشراف على تقويم الاختبارات المدرسية وتطويرها، التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته، التخطيط التشاركي للمدرسة، الإشراف التربوي التشاركي على المعلمين. وقد يعود ذلك إلى أن مديري المدارس يرون أن هذه الأدوار هي مهماتهم الرئيسية المعتادة

منذ فترة طويلة ويجب التمسك بها، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العقلا ٢٠٠٤)، ودراسة (العويسى ٢٠٠٠) اللتان أظهرتا أن مديري المدارس يمارسون أدوارهم بمستوي جيد في مجالي التخطيط ونمو المعلمين معرفياً، وأيضاً تتفق مع نتائج دراسة (القاسم ٢٠٠٠) التي أظهرت أن مديري المدارس يمارسون أدوارهم في تنمية المعلمين مهنيًا كان بمستوي عال، وأيضاً مع دراسة (Mathewes1991) التي أظهرت اهتمام المديرين بالعلاقة مع المرعوسين، وأيضاً تتفق مع دراسة (Blace 1999) التي أظهرت انطباعات إيجابية للمعلمين نحو معاملة المديرين لهم، ومع دراسة (السحيم ٢٠٠٤) التي أظهرت أن اختصاصات مديري المدارس والمرعوسين في المدرسة واضحة ومحددة وكان التزامهم بها بمستوي عال.

٢ - إن أداء مديري المدارس لأدوارهم الآتية كان بمستوي متوسط وهي: الإشراف على تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب، تقويم الخطط المدرسية وتطويرها تشاركياً، الإشراف والاشتراك في إجراء البحوث والدراسات، الإشراف على تقويم الكتب المدرسية وتطويرها، وقد يعود السبب في اهتمامهم المتوسط بهذه الأدوار اعتقادهم بأن هذه الأدوار ليست من مهماتهم وليست من صلاحياتهم الرئيسية، فقد يرون أنها من صلاحيات وزارة التربية والتعليم، مديريات التربية والتعليم، وأيضاً لم يتنبهوا لدورهم في تنمية التفكير الابتكاري كدور غير مألوف وغير مركز عليه، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (درادكة ٢٠٠٠) التي أظهرت أن دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية التي تطور الإبداع لدى الطلاب كانت بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (Blace 1999) التي أظهرت اهتمام ممارسة مديري المدارس لدورهم في التعامل مع المعلمين وانعكاساتها الإيجابية على سلوك المعلمين في تطبيق الأفكار الجديدة الإبداعية.

٣ - عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم مجتمعة ككل تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وقد يعود ذلك إلى أن مديري

المدارس والمعلمين على الأغلب قريبين من بعضهم البعضاً وهناك عزوف وتخلي عن تسلم الإدارات المدرسية والمعلمين في المستوى نفسه والآراء نفسها، وعدم الاستقرار للإدارة المدرسية وتسلم مديرين جدد باستمرار، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (العقلا ٢٠٠٤) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم تعزى لمتغير المركز الوظيفي، في حين تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العويسى ٢٠٠٢) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم التخطيطي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Bullock 1987)، ودراسة (Clarke,2001)، ودراسة (غنيم ١٩٩٩) التي أظهرت جميعها وجود فروق دالة إحصائياً في أداء مديري المدارس لأدوارهم تعزى لمتغير المركز الوظيفي، كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الرويشد ٢٠٠٦) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في دور مدير المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي وللتأثير على المجتمع كانت لصالح تقديرات الإداريين على أعضاء هيئة التدريس.

٤ - عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم مجتمعه ولكل دور منفرداً تعزى لمتغير الخبرة، وقد يكون سبب عدم وجود الفروق بين آراء مديري المدارس والمعلمين التقارب في خبراتهم وثقافتهم، وآرائهم حول أدوار مديري المدارس وممارساتهم، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المعشني ٢٠٠٢) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة توافر وكذلك الأهمية لمعايير القيادة التربوية ودور مديري المدارس تعزى لمتغير الخبرة، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الغازمي ٢٠٠٤) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في ممارسة الإدارة التربوية لأدوارهم في تنمية المجتمع تعزى لمتغير الخبرة كانت لصالح ذوي الخبرة من ٦ - ١٠ سنوات، كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (درادكة ٢٠٠٠) التي أظهرت وجود اختلاف في تقديرات المعلمين لدور

مديري المدارس في تطوير الأنشطة المدرسية التي تؤدي إلى الإبداع في المدرسة تعزى لمتغير الخبرة

٥ - عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم تعزى لمتغير مستوى المدرسة في الأدوار الرئيسية الآتية : الإشراف التربوي التشاركي على المعلمين، الإشراف والاشتراك في إجراء البحوث والدراسات، تنمية نفسه ومرءوسيه أكاديمياً وتربوياً، الإشراف على تحليل وتقويم الكتب المدرسية وتطويرها، الإرشاد والتوجيه في المدرسة، وقد يعود السبب إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً يعزى لمتغير مستوى المدرسة في هذه الأدوار الرئيسية إلى اعتقادهم أن هذه الأدوار ليست مهماتهم بل من أدوار مديريات التربية والتعليم والوزارة ما عدا دور الإرشاد والتوجيه في المدرسة الذي يرون أنه ربما يكون دوراً تقليدياً يمارس بطريقة تقليدية.

٦ - توجد فروق دالة إحصائياً في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم مجتمعة تعزى لمتغير مستوى المدرسة بين المدارس الثانوية والمدارس المتوسطة كانت لصالح مديري المدارس الثانوية، وقد يعود السبب إلى أن المعلمين في المدارس الثانوية أكثر اطلاعاً ومعرفة لممارسة مديري المدارس لهذه الأدوار، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (غنيم ١٩٩٩) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

٧ - توجد فروق دالة إحصائياً في درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم تعزى لمتغير مستوى المدرسة بين مديري المدارس الثانوية ومديري المدارس المتوسطة كانت لصالح مديري المدارس الثانوية في الأدوار الآتية : التخطيط التشاركي للمدرسة، الإشراف على تنمية التفكير الابتكاري لدى الطلاب، الإشراف على تقويم الاختبارات المدرسية وتطويرها، تحفيز المعلمين والطلاب، التواصل مع المجتمع المحلي وخدمته والمساهمة في حل مشكلاته، تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة، الإشراف والتشجيع على التعلم الذاتي للطلاب، تقويم وتطوير الخطط المدرسية

تشاركيا، وقد يعود السبب إلى أن المعلمين في المدارس الثانوية أكثر اطلاعا ومعرفة لممارسة مديري المدارس لهذه الأدوار.

٨ - توجد فروق دالة إحصائياً في درجة أداء مديري المدارس لدورهم في تنمية العلاقات الإنسانية في المدرسة تعزى لمتغير مستوى المدرسة بين مديري المدارس الثانوية وبين مديري المدارس الابتدائية، لصالح مديري المدارس الثانوية، وقد يعود السبب إلى أن المعلمين في المدارس الثانوية أكثر اطلاعاً ومعرفة بأن العلاقات الإنسانية تمارس في المدارس الثانوية أكثر وهي التي تناسب المرحلة العمرية هذه فمرحلة المراهقة التي تتطلب الأخوة والنصح والتعامل الطيب وليس القسوة والخشونة.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها وتفسيرها في هذه الدراسة فإن الباحث يوصي بما يأتي:

- ضرورة تعريف مديري المدارس بأدوارهم التربوية التطويرية، التي ظهر أداؤهم متوسطاً فيها التي أظهرته نتائج الدراسة، بسبب عدم معرفتهم الواضحة لبعضها.
- ضرورة تركيز مديري المدارس على أدوارهم الرئيسية التي ظهر أداؤهم فيها متوسطاً، وهي أدوارهم في الإشراف على تنمية التفكير الابتكاري، تقويم وتطوير الخطط المدرسية، الإشراف والاشتراك في إجراء البحوث والدراسات في المدرسة، الإشراف على تقويم الكتب المدرسية وتطويرها.

الاقتراحات:

- في ضوء النتائج ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يقترح ما يأتي :
- إجراء دراسات عن درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية التطويرية في مناطق أخرى في المملكة العربية السعودية، وفي دول عربية أخرى، مع إضافة بعض المتغيرات المستقلة الأخرى.

The Degree of Performance Roles of School Headmasters in Skaka Area in Saudi Arabia in the Light of Today's Cahllenges

Dr. Mohammed N. Abu Alkeshek
AL-Jouf University, Education College
K.S.A

Abstract

This study aimed at identifying the eate of success of headmasters in Al-Jouf Area in performing their roles in the light of today's challenges.

The study sample consisted of 14 schoold headmasters and 143 teachers in Primary, intermediate and secondary schools in Al-Jouf Area.

The researcher developed a study tool that included 85 items about 13 main roles of headmasters.

The results of the study showed that the general perofrmance of the roles of headmasters was fairly good.

The average total score was 3.52 and standard deviation was 0.81.

The headmasters managed bery well in 9 roles which constituted the majority of roles.

Their performance was as satisfactory in the following developmental roles: 1- supervising the development of creative thinking a mongst students. 2- evaluating and improving school plans. 3- participating in conducting school studies and researches.

The findings also stated the non-existence of significant differences in the performance of headmasters in general.

This fact is due to functional positioning and experience.

The existence of significant differences in the headmasters performance is due to thevariable of school level. These differences were in favor of secondary schools headmansters.

المراجع

- ١ - أبو الكشك، محمد نايف (٢٠٠٦). الأدوار القيادية المتطورة لمدير المدرسة في ظل تحديات العصر، مركز البحوث التربوية، كلية التربية، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية
- ٢ - أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩٧). نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية وميدانية. جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: مكتب المعارف الحديثة.
- ٣ - الدويك، تيسير، وحسين ياسين، محمد عبد الرحيم عدس، محمد فهمي الدويك (٢٠٠١). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. الطبعة الثالثة، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ٤ - الرويشد، فيصل مدله (٢٠٠٦). إمكانية تطبيق الجامعات الحكومية السعودية لإدارة الجودة الشاملة وفق معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٥ - السحيم، خالد بن سعيد (٢٠٠٤). واقع تطبيق إدارة الجودة، أيزو ٩٠٠٠ في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ٦ - الطريقي، صالح بن أحمد (٢٠٠٠). المدير وتقييم العمل المدرسي. المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- ٧ - الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٩). الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٨ - العازمي، مبارك حميد (٢٠٠٤). دور الإدارة التربوية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر المسؤولين في وزارة التربية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ٩ - العقلا، حمد خالد (٢٠٠٤). دور مديري المدارس الثانوية في تنمية المعلمين

- مهنيًا وأكاديميًا في منطقة الجوف التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، جمهورية السودان.
- ١٠ - العويسي، رجب بن علي (٢٠٠٢). دراسة تقييمية للدور التخطيطي لمدير المدرسة الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- ١١ - القاسم، منصور أحمد (٢٠٠٠). دور مديري المدارس الثانوية في تنمية كفاءة المعلمين مهنيًا من وجهة نظر المعلمين والمديرين والمشرفين التربويين في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ١٢ - المعشني، علي بن مسعود (٢٠٠٢). دور مدير المدرسة الثانوية في خدمة المجتمع المحلي بمدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٣ - حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- ١٤ - حسن، محمد محمود (٢٠٠٣). العلاقة بين إدراك المعلمات لدور المدير والموجه التربوي في تشجيعهن على الابتكار واستخدامهن لأساليب تعزيز السلوك الإبتكاري لدى التلاميذ، المجلة التربوية، المجلد السابع عشر، العدد ٦٧، جامعة الكويت، دولة الكويت.
- ١٥ - درادكة، أمجد محمود (٢٠٠٠). دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة أربد من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، المملكة الأردنية الهاشمية.
- ١٦ - دمة، مجيد إبراهيم، ومحمد منير مرسى، وعبدالله جمعه الكبيسي، (١٩٨٤) دراسة لواقع الإدارة التعليمية في دولة قطر، وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس، المجلد الثامن، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر: دار الكتاب القطرية، دولة قطر.

- ١٧ - رباح، فايد رشيد (٢٠٠٥). الوظائف التفاعلية والتنظيمية للتعليم، فلسطين، غزة، دار الكتاب الجامعي للنشر.
- ١٨ - سليمان، سعيد احمد (١٩٨٧). تحديد الدور الجديد للمعلم في ضوء متطلبات مهنة التعليم ومتغيرات العصر وتحدياته، سلطنه عمان، مسقط، رسالة التربية، العدد الخامس، وزارة التربية والتعليم والشباب: المطابع العالمية، روي.
- ١٩ - غنيم، محمد أحمد (١٩٩٩). الدور الممارس والموصف لمديري المدارس من وجهه نظر المعلمين والموجهين التربويين والمديرين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن، الجمهورية اليمنية.
- ٢٠ - نشوان، يعقوب حسين (١٩٨٥). الإدارة والإشراف التربوي، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- 21 - Beard, Jesse, E. (1989) A study of Leadership styles and Their Relationship to Management, Effectiveness Among Middle School principals, in the state of maryland, Dissertation Abstracts, V01. 49. N9, The George Washington University.
- 22 - Blace, J, (1999) principle instructional Leadership and Teacher Development: Teachers perspectives, Educational Administration quarterly, 35 (3),349-379.
- 23 - Bullock, K A, (1988) An Investigation into Perceptions of Heads Departments, Training needs, Dissertation Abstract International, Vol,49. N8, p 1320 - A.
- 24 - Clarke, Noel j, (2001) Roles of Management Strategy and Decision-Making Process on Nine Measures of Institutional Effectiveness Perceived by Administrators and Faculty at A public Four - Year Institution of Higher Education, Degree EdD, University of Houston, Dissertation Abstracts AAc 3003 144.
- 25 - Harris, Ben, M, (1969) New leadership and New Responsibilities for Human Involvement, Educational Leadership, Journal of Association for Supervision and Curriculum Development, vol, 26, N8, pp: 643-650.

- 26 - Jardat, Izzat, Mohommed, (1976) The role of District Directors of Education in Jordan, Colombia University, Newyork, p 146 - 149.
- 27 - Matthews, Robin j and w Geoffrey, W, Beeson,(1991) Emerging Power and Leadership : the Developing Role of New Principals in Australia, A N: E D, 357 - 438.
- 28 - Mizikaci, Fatme, (2003) quality system and Accredition in Higher Education : an overview of Turkish Higher Education. Quality in Higher Education, 9 (1), 116 - 129.
- 29 - Owens, Robert G. (1970) The exception define the role, prentice - Hall inc. Englewood, Cliff. N. j.
- 30 - Skinner, Gail marie, (1980) Govering Boards of American colleges, Dissertation Abstracts International, v, 42, N 1, University of Wisconsin - Madison.