

## A Suggested perception to develop the performance of the principals of school in the Jordanian Central Badia in light of some contemporary trends

Sultan Suleiman Al-jaber

Jeezeh Directorate of Education || Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The aim of this study was to propose perception to develop the principals performance in Jordanian Central Badia High school in light of contemporary trends. The study based on the description approach the study was based on the descriptive method. The study population was composed of (70) principals which account for all the principals of secondary schools of the Jordanian Central Badia. The study sample consist of (33) male principals and (31) female principals. This sample was chosen randomly. A survey was conducted that consisted of (49) sections. The study concluded the need to improve the performance of the principals in order to achieve the goals of contemporary development. The study also showed the presence of obstacles that prevent the improvement of the principals. A development strategy was proposed by researcher in light of some contemporary trends.

**Keywords:** Performance development, Contemporary trends, School management.

## تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة

سلطان سليمان الجبر

قسم التكنولوجيا || مديرية تربية الجيزة || وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية وعددهم (70) مدير ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (33) مديرا و (31) مديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتم تطبيق استبانة مكونة من (49) فقره مقسمة إلى (5) مجالات وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير أداء المديرين لتحقيق أهداف التطوير في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وأظهرت النتائج وجود معوقات تحول دون تطور أداء المديرين. وقد أشار الباحث إلى تصور مقترح للتطوير في ضوء مجالات ومتطلبات التطوير.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المدرسية، تطوير الأداء، الاتجاهات المعاصرة.

### مقدمة:

تعد المدرسة مؤسسة تربوية مهمة لا يقل دورها عن دور الأسرة، وهذا الدور الخاص يتكامل بها مع باقي المؤسسات التربوية الأخرى التي تشترك في تربية وإعداد التلاميذ وتشكيلهم وتطبيعهم بالصورة المثلى التي تخلق منهم مواطنين صالحين، والمدرسة تتيح للتلاميذ اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات الجديدة اللازمة لإعدادهم لمراحل دراسية متقدمة أو للعمل في مجالات الحياة المختلفة.

لقد كان المجتمع ينظر للمدرسة على أنها مؤسسة تعليمية بحتة مهمتها تزويد التلاميذ بقدر معين من المعارف فقط، أما الآن فاصبح ينظر اليها على أنها مؤسسة اجتماعية تربوية تتخذ من التعليم تحقيق هدفين هما: الإعداد العلمي والفني للحياة العلمية، وإعداد التلاميذ للتفاعل الصحيح مع المجتمع والتوافق معه. وبذلك أصبح للمدرسة مهمة واضحة ذات وجهين أحدهما التعليم والثاني التربية بحيث يصعب فصل أحدهما عن الآخر لعلاقتهما الوثيقة فيما بينهما.

تجمع الأوساط التربوية على أن الإدارة المدرسية هي حجر الزاوية في تمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه، والإدارة المدرسية في جوهرها عملية قيادة وقدرة على التأثير في العاملين من معلمين وإداريين، وحفزهم لأداء أدوارهم بكفاءة وفاعلية، وتوفير بيئة مدرسية تسودها الثقة والتقدير والتعاون والمشاركة، لتطوير المدرسة ورفع كفاءتها ونتاجيتها وانجاز أهدافها (الخطيب والخطيب، 2006).

يعتبر المدير أحد أهم عناصر العملية التربوية، فهو قائد البيئة التعليمية الذي عليه الاعتماد في تحقيق المدرسة لرسالتها، وفي سعي النظام التربوي لبلوغ أهدافه، وهو المسؤول الأول الذي يقف على أرس التنظيم المدرسي، ويتحمل المسؤولية الأولى والكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع (عابدين، 2001). ويتطلب هذا الموقع من المدير أن يكون قادرا على العمل مع الآخرين، والتأثير فيهم وعلمهم لتحقيق أهداف المدرسة، وذلك من خلال قيامه بمجموعة من الأدوار الرئيسية والمتداخلة التي تضم الأدوار: الأخلاقية، والتعليمية، والاجتماعية الإنسانية، والسياسية، والإدارية، الأمر الذي يؤكد على أهمية وحساسية دور المدير في قيادة المنظمة المدرسية (Greenfield, 1995).

#### مشكلة الدراسة:

إن الدور المتنامي لمدير المدرسة في مواجهة الاحتياجات التربوية للمدرسة بما ينسجم مع متطلبات العصر الحالي، لا يمكن أن يتم بدون تطوير جوانب الأداء الخاصة به والاستفادة من التوجهات الإدارية الحديثة لمواجهة المعوقات التي تحد من تحقيق الأهداف العامة للمدرسة وتمكن المدير من التعامل بمهنية مع المتغيرات المحيطة به (Lauder, 2002).

نظرا للتطورات التي طرأت في مجالات الحياة المختلفة، ومنها المجال التربوي؛ نتيجة للتكنولوجيا الحديثة وثورة المعلومات، وما رافقها من تحوّل في دور مديري المدارس من الدور التقليدي الذي يركّز على تسيير أمور المدرسة والأمور الروتينية الأخرى، إلى دور أكثر تقدماً يعتمد على القيادة الواعية والمدرّكة التي تمتلك رؤية وإدراكا لما يجري حولها من تحولات وتغيرات متسارعة، وحتى يتمكن هؤلاء القادة من التكيف مع جميع التغيرات التي قد تطرأ في هذا المجال، كان لا بد من الاهتمام بالأدوار المتجددة والمتغيرة لقادة المدارس ودورهم في عملية التطوير والتحسين في المدرسة، وضرورة التعرف على الممارسات الأدائية لمديري المدارس وتحديد إذا كانت هذه الممارسات تعكس مؤشرات الأداء، ومدى مواكبتها للأدوار المتجددة لقادة المدارس (Hallinger, 2011).

لذا كان لا بد من تطوير قدرات المديرين وإمكانياتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء عملهم، بما يحقق الكفاءة والفاعلية؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في العملية التربوية بما يتوافق مع حاجات المتعلمين وحاجات المجتمع المحلي، وبما يواكب التطورات في المجالات التربوية، إضافة إلى تقييم الإدارة المدرسية بناءً على معايير تربوية مخلوف (2007) لذلك لجأت وزارة التربية والتعليم لتطوير معايير لمديري المدارس كقادة تربويين بهدف تقييم أدائهم في العمل وبناء برامج التنمية المهنية لهم استنادا إلى هذه المعايير. تتمثل مشكلة الدراسة الأساسية في محاولتها صياغة تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة.

#### أسئلة الدراسة:

استناداً لما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما أهداف تطوير الأداء لمديري مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ؟
- 2- ما الاتجاهات المعاصرة في تطوير أداء مديري المدارس ؟
- 3- ما واقع أداء مديري المدارس الثانوية بالبادية الوسطى الأردنية؟
- 4- كيف يمكن تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بالبادية الوسطى الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة؟
- 5- ما هي معوقات تطوير الأداء لدى مديري المدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أهداف تطوير الأداء لمديري مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة.
2. التعرف على الاتجاهات المعاصرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية.
3. الوقوف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية بالبادية الوسطى الأردنية.
4. التعرف على معوقات تطوير الأداء لدى مديري مدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية.
5. وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بالبادية الوسطى الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة.

#### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية في جانبين:

الجانب النظري العلمي: حيث تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع نفسه، إذ تتناول الدراسة بالتحليل أداء مديري المدارس والاتجاهات المعاصرة التي يمكن أن يتم تطوير أداء المدرء في ضوءها والمعوقات التي تقف أمام التطوير، كما أن الدراسة تتناول أحد أهم المراحل الدراسية وهي المرحلة الثانوية والتي تمثل مدخلاً للتعليم العالي والجامعي، حيث تُعد الطلاب للنجاح في مؤسسات التعليم العالي، وتعد البعض الآخر ممن لا يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي للانخراط في المجتمع وسوق العمل، فضلاً على طبيعة وخصائص طلابها مما يزيد من حساسية وتعقيد المتغيرات التي تتعامل معها. هذا بالإضافة إلى أهمية الفئة التي تتناولها الدراسة إذ تركز على المديرين، والذين يمثلون عوامل التغيير في المدارس الثانوية، وعلى قدر قدرتهم على الأداء الجيد على قدر قدرتهم على الوفاء بالالتزامات المطلوبة وتحقيق الأهداف، والقيام بالتحسين والتطوير المدرسي طويل المدى.

والجانب العملي التطبيقي: تكمن أهمية الدراسة الحالية بأنها ستسهم في التعرف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، كما أنها ستسهم في التعرف على المعوقات التي يواجهها مديرو المدارس والتي تحول دون تطور أداءهم. هذا بالإضافة إلى تحديد متطلبات تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة والهدف المرجو تحقيقه من هذا التطور. وفي ضوء نتائج الدراسة

سيتم وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية لما له من أهمية في حال تم تطبيقه.

#### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- الحد الموضوعي: تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية وذلك في ضوء واقع هذا الأداء والاتجاهات المعاصرة.
- الحدود البشرية: مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بالبادية الوسطى الأردنية.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية بالبادية الوسطى الأردنية.
- الحدود الزمانية: خلال العام الدراسي 2019 - 2020م.

#### مصطلحات الدراسة

##### 1- التطوير:

يعرف التطوير بأنه عملية منظمة ومستمرة تتطلب تخطيطاً علمياً سليماً وتنفيذاً دقيقاً ومتابعة واعية وترتبط العملية التطويرية بمجمل المتغيرات البيئية (عيسى، 2008). كما يعرف بأنه: مجموعة من التغيرات التي تحدث في نظام تعليمي بقصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه (مصطفى، 2005). ويعرف الباحث التطوير إجرائياً بأنه: التغيير الإيجابي في قدرات ومهارات مديري المدارس الثانوية للوصول إلى مساهمة فاعلة في تحقيق أهداف المدرسة.

##### 2- الأداء:

يعرف الأداء بأنه: ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية، ويكون هذا الأداء على مستوى معين، تظهر من خلاله قدرته أو عدم قدرته على الأداء (أحمد، 2001). ويعرف الأداء بأنه: "مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة سواء كانت لفظية أو فعلية والتي تبرز قدرته على التغيير في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة" (القاني والجمل، 2013). ويعرف الباحث الأداء إجرائياً بأنه: كل ما يقوم به مدير المدرسة بهدف تحقيق أهدافه الإدارية التربوية بشكل عام وأهداف المدرسة بشكل خاص.

##### 3- تطوير الأداء:

يعرف تطوير الأداء بأنه: تطوير أداء العاملين الفردي والجماعي من خلال تجاوز ما ينبغي أن يتعلمه الفرد إلى ما يجب أن يتعلمه من خلال تحليل الأداء، وتوجيهه، وتقييمه، وتحسينه، وتطويره، وتجاوز مرحلة الأدوار التقليدية للتدريب إلى وظائف الاستشارة والبحث والتطوير إلى جانب التدريب (السلمي، 1995). ويعرف الباحث تطوير الأداء بأنه: التغيير الإيجابي في كل ما يقوم به مديري المدارس لتحقيق أهداف المدرسة مع توفير الوقت والجهد والتكلفة.

#### 4- مدير المدرسة:

يعرف مدير المدرسة بأنه القائد التربوي الذي يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الإدارة التي يتوقع منه ممارستها في أدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة (عبود، 1992).  
أو هو المسؤول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (أبو الوفا، 1995).  
ويعرف الباحث مدير المدرسة إجرائياً بأنه: الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير أو مسؤول ليكون مسؤولاً مباشراً عن جميع جوانب العمل في المدرسة وعلى توفير الإمكانيات والظروف المناسبة للعملية التعليمية.

#### 5- الإدارة المدرسية:

هي الإدارة التي يمكن من خلالها مواجهة احتياجات الحاضر، والاستجابة للتطوير والتجديد لإعداد الناشئة لمواجهة متطلبات المستقبل من خلال ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتوجيه وتقويم واتخاذ قرارات على مجموعة العمل من المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة، واستغلال كافة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة (حسين، 2012).  
وتعرف بأنها مجموعة من العمليات التنفيذية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فردي كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع (الناجي، 2005)

#### الاتجاهات المعاصرة:

يعرف الباحث الاتجاهات المعاصرة بأنها خلاصة الآراء والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث التربوي، وتوصيات الندوات العلمية التربوية وخلاصة تجارب المراكز والهيئات المتخصصة محلياً وعالمياً في مجال الإدارة المدرسية التي أدت بدورها في إحداث تغييرات إيجابية في بنية الإدارة المدرسية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً- الإطار النظري:

يمثل تطوير النظام التعليمي في الوقت الحالي ضرورة ملحة لأي مجتمع من المجتمعات، وذلك بسبب الأهمية الكبيرة والثقل الحيوي للتعليم باعتباره الوسيلة الفعالة التي يعتمد عليها أي مجتمع في تحقيق الاستقرار والنمو، ذلك أن تحقيق التقدم والرخاء في أي مجتمع مرهون بالتقدم العلمي والثقافي في هذا المجتمع، واستثمار كافة طاقاته وقدراته.  
والمدرسة تعتبر أحد أهم المؤسسات التعليمية فالمدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لتنوب عنه في القيام بوظيفة التربية، وتسعى هذه الوظيفة إلى تحقيق أهداف وفلسفة المجتمع، والتي تتركز بصورة أساسية في نقل

التراث الثقافي وتعزيزه، وتنقيته من الشوائب التي عادة تعلق به مع الزمن. أن ثقافة المجتمع والحفاظ عليها هو أساس وجود الأمة وتميزها بهوية خاصة بها، تضمن بقاءها واستمراريتها وتقدمها (شطناوي، 2015). كما أن أي عمل يقوم به فرد أو مجموعة يحتاج إلى إدارة لتنظيم الجهود واستثمار القدرات بأفضل شكل ممكن، حيث تحتل الإدارة مكانة مهمة في الحياة الاجتماعية لوظيفتها الإنسانية التي تركز في أدائها على التعاون والمشاركة الفعالة، وعلى إمكانية توظيف مختلف العناصر البشرية والإمكانات المادية توظيفاً فعالاً لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية، مع اختصار الوقت والجهد والنفقات (العمامرة، 2001)، فالقيام بالعمل في منظمات اليوم أصبح أكثر صعوبة فأنت تحتاج للتفاعل مع ناس كثيرين داخل وخارج المنظمة لكي تكون ناجحاً (Hughes, & Beatty, 2005).

والمؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات، أخذت خطوات كبيرة في استخدام وتفعيل المبادئ والتوجهات الإدارية الحديثة، فقد تطورت الإدارة التربوية تطوراً سريعاً تبعاً لتطور علم الإدارة ذاته، فالإدارة التربوية في البداية كانت تهتم بالجوانب التنظيمية من الإدارة، كتنفيذ التعليمات ووضع اللوائح والقوانين التي تحقق تسيير النظام التعليمي بكفاءة وفعالية، ثم برز مفهوم جديد للإدارة التربوية يشتمل على مختلف الجوانب الإدارية والفنية للمنظومة التعليمية في صورة متكاملة بما يحقق الأهداف التربوية للنظام التعليمي (الهدود، 1996) وتعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التربوية؛ إذ إنها صاحبة الدور الأساس في تفعيل العملية التربوية بجوانبها كافة من مدخلاتها إلى مخرجاتها، ومن هنا جاء الاهتمام بالإدارة المدرسية، والعمل على إعداد القادة التربويين وبالأخص القيادة المدرسية؛ إذ أن الإدارة المدرسية الناجحة تعتمد على مدير ناجح، فالمدرسة هي الوحدة الإدارية الأساسية في النظام التربوي بل قاعدة هذا النظام، وتنعكس الممارسات الإدارية فيها على المعلمين والمتعلمين (شاهين، 2015).

وتتوقف قدرة المدرسة في أداء رسالتها على جودة الإدارة المدرسية التي من خلالها يتم السيطرة على عملية التعليم والتعلم وتنظيمها وتوجيهها وتقويمها فإذا كانت هذه الإدارة معطلة فإنها تؤثر في نوعية مخرجات هذه المؤسسة من الطلاب، فتعد الإدارة المدرسية إحدى الركائز الأساسية لنجاح المدرسة حيث تمثل مكانة هامة في العملية التعليمية وتطويرها فهي السبب الرئيسي في التحسين والتطوير (ناجي، 2005). وتتحدد فاعلية الإدارة المدرسية - بالدرجة الأولى - بفاعلية مديرها، لأنه هو المحرك والموجه لكل العناصر والإمكانات المتوفرة في المدرسة، من أجل تحقيق الأهداف والطموحات والآمال، فإن قدرة إدارة المدرسة الفاعلة، تتوقف على كفاءة مديرها وقدرته، الذي أصبح ينظر إليه كقائد تربوي، يقود عناصر العملية التعليمية قيادة حكيمة بكل مهارة واتقان، وبأقل جهد وتكلفة، لمضاعفة الإنتاج التعليمي من خلال الإمكانيات المتاحة، عبر تأدية مهامه المتعددة في العمل المدرسي (قرموط، 2015).

فلم تعد إدارة المدرسة في وقتنا الحاضر مجرد تنفيذ للقرارات الصادرة من الإدارات التربوية العليا وتسيير للمهام والوظائف المنوطة بالأفراد والإشراف عليها فحسب، بل أصبحت تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً من خلال بناء الأهداف وتحديد الإجراءات المناسبة لتنفيذها ومشاركة العاملين ومناقشتهم وإقامة اللقاءات المتنوعة داخل المدرسة وخارجها بغية الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية، كما لم يعد ينظر إلى الإدارة التربوية بشكل عام والإدارة المدرسية بصفة خاصة أنها تركز على الخبرة والبداية والإلهام أو القدرات الشخصية التي يمتلكها الإداري، بل أن الإدارة المدرسية بمفهومها الحديث يركز على أسس علمية وتستمد ممارساته من أسس وأطر نظرية (الشلعوط، 2002).

ومدير المدرسة كونه أحد أهم عناصر الإدارة، حيث يرى البعض أن وظيفته من أهم الوظائف التي يمارسها الإداريون، حيث إنه مسؤؤل عن المتابعة، والتخطيط، والتقويم، ومتابعة التطورات التي تواكب العصر في ميدان التربية، ومتابعة المعلمين وخاصة الجدد منهم نظراً لأهمية مدير المدرسة، ودوره القيادي في تطوير العملية التربوية، وتحقيقاً لأهدافها لذا فقد تعددت مهامه، ومسئولياته الإدارية والفنية والاجتماعية، " فهو إداري، وفني، ومشرف مقيم في مدرسته، ومع تزايد الدور التربوي في المدرسة فلا بد أن يجعل العمل المدرسي يسير بنظام وفق خطة معدة مسبقاً، ومحددة الأهداف جيداً، ومستندة إلى الأسس العلمية (الخصاونة، 2015)

ويعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن تسيير العمل من جميع النواحي، ومن هنا يتضح كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، وقد اعتبره بعض التربويين رابع أركان العملية التربوية الثلاثة: الطالب والمعلم والمناهج (عابدين، 2001) كما أن المدير هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة وهو المسؤول الأول عن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها وتربية تلاميذها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين، وهو دائماً في المركز الرئيسي للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها (أحمد، 2001).

وينبغي أن يكون مدير المدرسة قادر على العمل مع الآخرين لغرس الرؤية في هياكل وعمليات المدرسة، وينبغي أن يكون قادر على توصيل الرؤية إلى الموظفين بما ينبغي أن تصبح عليه مدارسهم مستقبلاً ومدير المدرسة مهام يجب أن يؤديها بالشكل المناسب وبالطريقة التي تحقق أهداف الإدارة التربوية بشكل عام وأهداف المدرسة بشكل خاص، ويرى علماء الإدارة التربوية أن مهام مدير المدرسة حسب المفهوم الشامل يمكن تصنيفها إلى مهام إدارية وأخرى فنية (Victor, 2009)

ويعتبر دور مدير المدرسة دوراً مركباً حيث حدد البعض عدة مهام لمدير المدرسة وهي (ناجي، 2005):

- تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.
  - المحافظة على الانسجام وبناء فهم متبادل.
  - تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
  - التحفيز: تشجيع العاملين وهيئة التدريس.
  - الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم.
  - الإيضاح: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
  - التمكين: إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير المواد اللازمة لذلك.
  - النمذجة: تحمل مسؤولية أن يكون نموذجاً يحتذى به.
  - الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها والبحث عن الأسباب التي تعوق تنفيذ تلك الأهداف وإزالتها.
- ويكتسب دور مديري المدارس أهمية حاسمة في تطوير المدارس وصيانتها وتحقيق الفعالة، وفي ضوء أدوارهم الهامة، كثيراً ما تقترح جهود إصلاح المدارس في السنوات القليلة الماضية مفهوماً واحداً مفاده أن المدير يحتاج إلى أن يكون مديراً مثالياً (نهبان، 2007). ومن منطلق الدور الهام لمدير المدرسة في تحقيق أهداف النظام التعليمي بشكل عام كجزء من هذا النظام، والمدرسة بشكل خاص وفي ضوء التوجهات الإدارية الحديثة ينبغي تطوير أداء مدير المدرسة لتحقيق تلك الأهداف المرغوبة والتغلب على التحديات التي تواجه هذا النظام التعليمي.
- يكاد يجمع الآباء والمربون على أن المخرجات النوعية للنظام التعليمي ما زالت دون الطموح، ولم يلحظ المجتمع حدوث التطوير والتحسين المأمولين لممارسات ومخرجات هذا النظام، فما زال تقليدياً في أغلب ممارساته.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة بهدف تطوير وتحسين أداء مديري ومديرات المدارس، إلا أن هناك الكثير من السلبيات التي تحد من فعالية الإدارة المدرسية (محمد، 2012).

تعاني الإدارة التربوية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص في البادية الأردنية من وجود بعض الصعوبات والمعوقات التي تحد من التطوير، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي (هبال، 2014):

- قلة الإمكانيات المادية وقلة الحوافز المعنوية.
- مقاومة بعض مديري المدارس للتغيير والتطوير الإداري والتربوي.
- سيادة الإدارة المركزية بشكل عام.
- عدم قدرة معظم المديرين على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة مثل: التكنولوجيا الإدارية بشكل فعال.
- ضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي
- عدم توفر القيادة المؤهلة والمدرية على طبيعة العمل المدرسي.
- تعصب بعض مديري المدارس لأرائهم وأهوائهم الشخصية وعدم تبادل الآراء والأفكار وغياب روح التعاون والتنسيق بين أعضاء هيئة الإدارة المدرسية.
- كما تعاني من بعض السلبيات الأخرى ومنها:
- عدم توافر معايير مقننة لاختيار مديري المدارس كالكفاءة العلمية، والخبرة الكافية في التدريس، وخضوعه إلى دورات تدريبية قبل التعيين.
- حاجة مديري المدارس إلى التعرف ببعض الجوانب الفنية المهمة المتعلقة بالعملية التعليمية مثل تقييم المدرسين واستخدام القيادة المدرسية القائمة على أسلوب العلاقات الإنسانية الذي يعتقد أنه غير واضح دائما في أذهان القائمين على الإدارة المدرسية (ونيس، 2015).

ثانياً- الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات العربية:

- دراسة (عبد السلام سالم، 2009) هدفت التعرف على المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي بشعبية المرقب بليبيا للعام الدراسي 2008 - 2009 م، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع المتكون من مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم بشعبية المرقب، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى المشكلات المتعلقة بالإدارة التربوية وايضا ارتفاع مستوى المشكلات المتعلقة بالمعلمين والطلاب.
- دراسة (القيسي، 2010) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، ومرحلة المدرسة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية بالسنوات، وموقع المحافظة) على تأثير الدورات التدريبية. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (157) مديرا من المدارس الحكومية. توصلت الدراسة بأن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، قد حقق درجة مرتفعة جداً واطهرت الدراسة عدم تأثير متغيرات الدراسة على الدورات التدريبية.



- دراسة (محمد، 2012) هدفت إلى التعرف على المجالات والجوانب التي على ضوءها يسعى مدير المدرسة إلى نمو المعلم مهنيًا والتعرف على الفروق بين إجابات مديري المدارس وفقًا لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية فيما يتعلق بدورهم في اتجاههم للنمو المهني. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (378) معلماً. أظهرت الدراسة تأكيد أفراد العينة على ضرورة أن يلم مدير المدرسة بالجوانب التربوية والاجتماعية والإنسانية حتى يقوم بدوره بكفاءة وفعالية، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغيرات الدراسة.
- دراسة (هبال، 2014) والتي هدفت إلى التعرف بالواقع الحالي لمستوى الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمنطقة السهل الغربي في ضوء الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية، واقتراح بعض الإجراءات التي تسهم في تفعيل وتطوير الإدارة المدرسية لمدارس التعليم الأساسي وتقنياتها التكنولوجية بمنطقة السهل العربي. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (30) مدير و (60) معلم. أظهرت نتائج الدراسة ضعف مستوى ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لمدن منطقة السهل الغربي للإدارة المدرسية في مجال إدارة شئون الطلاب - إدارة شئون المعلمين - البيئة المدرسية من وجهة نظر المعلمين وذلك بسبب عدم اهتمام مدراء المدارس بهذه الإدارات وانشغالهم في أعمال أخرى بالمدرسة.
- هدفت دراسة (الخصاونة، 2015) إلى معرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية المدرسية باعتبارها مدخلاً للتغيير وللكشف على مدى ممارسة مديري المدارس والتعريف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس الثانوية. والتوصل إلى المقترحات اللازمة لتطوير أداء مدير المدرسة في ضوء استخدام القيادة التحويلية. استخدمت الباحثة المنهج النوعي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من خلال المقابلة، وتكونت عينة الدراسة من (35) مدير ومديرة مدرسة حكومية توصلت الدراسة إلى عدة مقترحات من أهمها: "إعطاء مدير المدرسة صلاحيات وحرية أكبر بعيداً عن المركزية وإلى ضرورة تفعيل دور المجتمع المحلي"

#### ثانياً- الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Lauder, 2000) هدفت إلى تحديث البرامج التدريبية لإعداد مديري المدارس في الولايات المتحدة بسبب ارتفاع نسب المديرين الذين سيحالفون إلى التقاعد مع عدم وجود بديل يأخذ مكانهم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي اعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من 56 مديراً. وفي النتائج أكدت الدراسة على فعالية وكفاءة المتدربين، والتركيز على مهارات المتدربين وتطويرها وصقلها من خلال المحاكاة، وأنه يجب أن تتضمن شروط الترشيح لمنصب مدير المدرسة مهارات التخطيط والقيادة وتحليل القدرة على الإدارة في بيئة العمل بالمدارس.
- دراسة (Catano & Stronge, 2007) هدفت إلى اختبار استمارة تقويم المديرين التي تستخدمها المنطقة التعليمية في وسط ولاية أتلانتا في الولايات المتحدة الأمريكية ومدى انسجامها مع معايير المديرين المهنية في الولاية. استخدمت هذه الدراسة الطرق الكمية والنوعية لتحليل المحتوى لدراسة أدوات التقييم الرئيسية ومعايير الدولة والمعايير المهنية لمديري المدارس في المناطق التعليمية الواقعة في ولاية وسط المحيط الأطلسي في الولايات المتحدة الأمريكية. وكشفت النتائج أن تركيز منطقة التعليم على القيادة التعليمية والإدارة التنظيمية والعلاقات المجتمعية في أدوات التقييم الرئيسية تعكس التوقعات المشتركة للمديرين بين المناطق التعليمية والمعايير القومية والمعايير المهنية.

- دراسة (Victor, 2009) هدفت إلى التعرف على تصورات مديري المدارس أنفسهم وتصورات العاملين معهم لممارساتهم وأدوارهم القيادية. استخدم الباحث الطريقة النوعية حيث قام بإجراء مقابلات مع عشرة من مديري المدارس وثلاثة من مساعديهم و18 من العاملين الإداريين والمعلمين. بينت نتائج الدراسة أن العاملين والمعلمين يعتقدون أن مديريهم من أهم عناصر النظام المدرسي وأن هدف الريح هو الهدف الأول لهؤلاء المديرين، وأن مديريهم يعتقدون أنه لا حاجة لإشراك العاملين في اتخاذ قراراتهم وأنهم يتخذون هذه القرارات بشكل فردي.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هناك اهتمام كبير بأداء مديري المدارس على مستوى الدراسات العربية والأجنبية نظراً لأهمية مدير المدرسة كأحد عناصر أدارتها، وكذلك دوره المحوري في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، وتتفق بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة الدراسة ومجتمعها وعينتها. لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء فقرات الاستبانة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات، كما انها استفادت منها في بناء إطارها النظري. تختلف أهمية هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بانها دراسة علمية تطبيقية ستسهم في وضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس في البادية الوسطى الأردنية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. كما انها تكشف عن أهم متطلبات هذا التطوير وعن المعوقات التي تحول دون تطور أداء المديرين ووضع حلول لهذه المعوقات. كما تسهم هذه الدراسة ومن خلال إجابات أفراد العينة المتمثلة بمديري ومديرات المدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية بالكشف عن مدى معرفتهم بالاتجاهات المعاصرة في الإدارة المعاصرة وتقييم أداءهم لهذه المفاهيم.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

وفقا لطبيعة الدراسة الحالية فإن الباحث استخدم المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته وطريقة الدراسة الحالية.

#### مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية وعددهم (70) وتم اختيار العينة من المديرين الذكور وعددهم (33) مدير، ومن الإناث وعددهن (32) مديرة بالطريقة العشوائية.

#### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة من قبل الباحث وذلك بعد الرجوع للعديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة مثل دراسة هبال (2014) ودراسة الخصاونة (2015) ودراسة محمد (2012). حيث تكونت الاستبانة من (49) فقرة مدرجة بتدرج ليكرت الخماسي بدءا من (درجة كبيرة جدا، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جدا) وتم إعطاؤها الأوزان الآتية مقابل كل تدرج (1، 2، 3، 4، 5) وتم اعتماد (تعديل) المقياس لتحديد مستوى الممارسة: (منخفض، متوسط، ومرتفع) لدى أفراد عينة الدراسة، وهو: من (1.00 - 2.33)

مستوى ممارسة منخفض، ومن (2.34-3.67) مستوى ممارسة متوسط، ومن (3.68-5.00) مستوى ممارسة مرتفع. وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$1.33 = 3 / (5-1)$  (طول الفئة)

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

وتم تقسيم الاستبانة لمجالات تتناسب مع أسئلة الدراسة وهذه المجالات هي (أهداف تطوير أداء المديرين وجاءت متمثلة بـ (8) فقرات ومجالات متطلبات تطوير أداء المديرين وجاءت متمثلة بـ (16) فقره، و مجال معوقات تطوير الأداء وجاءت بـ (8) فقرات، و مجال واقع أداء مديري المدارس بواقع (10) فقرات، و مجال الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية الحديثة (8) فقرات.

صدق أداة الدراسة:

تم عرض الأداة على (5) محكمين من ذوي الخبرة والتخصص؛ لمعرفة آرائهم حول فقرات الاستبانة. وفي ضوء ما أبداه المحكمون من مقترحات للتعديل، تم القيام بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون. وفي ضوء ذلك تم تعديل وحذف عددًا منها، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض الفقرات لتشير بشكل مباشر ومختصر لما تهدف له الفقرة، مما حقق الصدق الظاهري لها. قام الباحث بتوزيع (64) استبانة على مديري المدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية. الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	33	51.6
	انثى	31	48.4
	المجموع	64	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	40	62.5
	ماجستير فأعلى	24	37.5
	المجموع	64	100.0
الدورات التي حصلت عليها	القيادة التعليمية	49	76.6
	INTEL التعليم في المستقبل	15	23.4
	المجموع	64	100.0

ثبات أداة الدراسة

جدول (2). معاملات الثبات (الفا كرونباخ) ومعاملات ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة ككل

المجالات	معامل الثبات	معامل الاستقرار
أهداف تطوير الأداء	0.78	*0.73
مجالات متطلبات التطوير	0.73	*0.74
واقع أداء مديري المدارس	0.75	*0.72

معامل الاستقرار	معامل الثبات	المجالات
*0.75	0.76	معوقات تطوير الأداء
*0.73	0.77	الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

ولو أمعنا النظر في الجدول (2) يمكننا أن نلاحظ ما يأتي:

- 1- جميع قيم معاملات الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) كانت مقبولة لأغراض التطبيق، إذ إنها تراوحت بين (0.73-0.78)، وقد أشارت الدراسات إلى قبول معاملات الثبات وجمعها قيم مقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (0.60) (Amir & Sonderpandian, 2002).
- 2- جميع قيم معاملات الارتباط بطريقة بيرسون دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وهذا يدل على ثبات التطبيق.

#### تطبيق إجراءات الدراسة

قام الباحث بتطبيق الأداة على (33) مدير، و (31) مديرة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات عينة الدراسة. بهدف التعرف على مستوى كل مجال من مجالات الاستبانة، كما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للتعرف على درجة ثبات الاستبانة.

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، وسيتم ذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أهداف تطوير أداء المديرين في مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال أهداف تطوير الأداء، جدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال " أهداف تطوير الأداء " مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة تقييم
8	تدريب الأفراد على الالتزام والعمل بروح الفريق	3.92	0.76	مرتفعة
6	تحقيق الجودة الشاملة والإصلاح التربوي	3.89	0.86	مرتفعة
4	تحقيق الجودة الشاملة والإصلاح التربوي	3.61	1.63	متوسطة
5	تدريب العاملين على التعامل مع المستجدات التربوية والتقنية المعاصرة	3.31	1.19	متوسطة
7	إتاحة الفرصة لدى العاملين بالمدرسة لتطوير مهارات التفكير وتحديد الأولويات	3.19	1.42	متوسطة
2	زيادة الإنتاجية بالمدرسة والارتقاء بها	2.84	0.70	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تقييم
1	تقليص الروتين والرتابة داخل المدرسة	2.58	1.26	7	متوسطة
3	كشف قدرات وطاقت الأفراد الكامنة وتنميتها	2.48	1.56	8	متوسطة
	مجال " أهداف تطوير الأداء " ككل	3.23	0.55		متوسطة

يبين الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال " أهداف تطوير الأداء" تراوحت بين (2.48-3.92)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (8) " تدريب الأفراد على الالتزام والعمل بروح الفريق " بمتوسط حسابي (3.92) ودرجة تقييم مرتفعة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) " كشف قدرات وطاقات الأفراد الكامنة وتنميتها " بمتوسط حسابي (2.48) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.23) بدرجة تقييم متوسطة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية تطوير أداء المديرين والذي بدوره يزيد من إنتاجية المدرسة والارتقاء فيها وتحقيق الجودة الشاملة والاصلاح التربوي.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مجالات متطلبات التطوير في مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال مجالات متطلبات التطوير، جدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "مجالات متطلبات التطوير" مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تقييم
12	لديه الرغبة في تفويض السلطة	4.95	0.00	1	مرتفعة
13	تشجيع العاملين على قبول المهام المفوضة لهم	4.92	0.27	2	مرتفعة
14	مراعاة قدرات العاملين وامكاناتهم في تحديد المهام التي يمكن أن تفوض لهم	4.42	0.64	3	مرتفعة
15	نشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه	4.23	0.43	4	مرتفعة
16	تأمين الموارد المالية اللازمة لتطوير أداء القيادات	4.17	0.81	5	مرتفعة
17	تبني السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين.	4.14	0.81	6	مرتفعة
1	الرغبة في التطوير والتقدم	4.05	1.05	7	مرتفعة
2	توفير المناخ لتقبل التجديد والتطوير داخل المدرسة	3.80	1.16	8	مرتفعة
3	وضع البرامج التفصيلية للأنشطة المختلفة بمرونة كافية	3.58	0.64	9	متوسطة
8	تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح	3.50	0.64	10	متوسطة
11	توظيف الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في حفظ البيانات والمعلومات.	3.33	0.47	11	متوسطة
9	تحديد الأهداف الخاصة بكل مجال من مجالات العمل	3.27	0.60	12	متوسطة
4	القدرة على مواجهة تسارع معدلات التغيير	3.19	0.59	13	متوسطة
7	الرغبة في تنظيم الوقت	3.09	0.50	14	متوسطة
10	إعداد قائمة يومية بما يريد القيام به من أعمال مرتبة حسب الأولوية	3.08	0.63	15	متوسطة
6	القدرة على توظيف المتغيرات المحلية والدولية	2.94	0.64	16	متوسطة
5	يعتمد منهجية البحث والتطوير المستمر دون انقطاع	2.92	0.27	17	متوسطة
	مجال " مجالات متطلبات التطوير " ككل	3.74	0.19		مرتفعة

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "مجالات متطلبات التطوير" تراوحت بين (2.92-4.95)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (12) " لديه الرغبة في تفويض السلطة " بمتوسط حسابي (4.95) ودرجة تقييم مرتفعة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) " يعتمد منهجية البحث والتطوير المستمر دون انقطاع " بمتوسط حسابي (2.92) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.74) بدرجة تقييم مرتفعة. يتبين من نتائج هذا السؤال أن امتلاك مديري المدارس في البداية الوسطى الأردنية لمتطلبات التطوير جاءت بدرجة مرتفعة وهذا يتماشى مع أهداف التطوير ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدورات التدريبية وبرامج الإعداد والتأهيل التي يخضع لها المديرون قبل واثناء الخدمة وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مع القيسي (2010)، بينما تختلف مع دراسة هبال (2014) ودراسة محمد (2012).

• **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** ما معوقات تطوير الأداء لدى المديرين في مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال معوقات تطوير الأداء، جدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "معوقات تطوير الأداء" مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تقييم
1	تضارب بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي	4.23	0.58	1	مرتفعة
8	الخوف من التغيير والتطوير لدى مديري المدارس.	3.36	0.63	2	متوسطة
6	نقص البرامج الخاصة برعاية المبدعين والمبتكرين داخل المدرسة	3.33	0.47	3	متوسطة
4	ضعف خبرات الجهاز الإداري بالمدرسة في العمل الإداري	3.25	0.44	4	متوسطة
7	قلة اهتمام المديرين بالاتصال بالمؤسسات ذات العلاقة بالمدرسة	3.23	0.58	5	متوسطة
2	استخدام المركزية المطلقة في إصدار القرارات	3.16	0.54	6	متوسطة
3	قصور الامكانيات المادية المتاحة	3.16	0.54	6	متوسطة
5	افتقار المدرسة لقاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالإدارة	3.06	0.50	8	متوسطة
	مجال " معوقات تطوير الأداء " ككل	3.35	0.17		متوسطة

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "معوقات تطوير الأداء" تراوحت بين (3.06-4.23)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) " تضارب بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي " بمتوسط حسابي (4.23) ودرجة تقييم مرتفعة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) " افتقار المدرسة لقاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالإدارة " بمتوسط حسابي (3.06) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.35) بدرجة تقييم متوسطة. يتضح من نتائج هذا السؤال وجود معوقات تحول دون تحقيق أهداف تطوير أداء المديرين بما يتعارض مع هذه الأهداف وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد السلام سالم (2009) ودراسة الخصاونة (2015).

• **النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:** ما واقع أداء مديري في مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال واقع أداء مديري المدارس، جدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال " واقع أداء مديري المدارس "مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تقييم
6	معرفة مواطن الفشل والضعف والسعي الدائم لمعالجتها	3.48	0.64	1	متوسطة
3	تمكين العلاقات التعاونية بين المؤسسات الخارجية، كالتعاون مع أولياء الأمور للوقوف على المشكلات	3.42	0.50	2	متوسطة
4	الحزم والشدة في تطبيق القرارات وعدم تجاهلها	3.33	0.47	3	متوسطة
8	المرونة في التعامل مع كل ما هو جديد ومحاولة الاستفادة من الأفكار الجديدة المطروحة في مجال التعليم من قبل الإدارة التربوية	3.33	0.64	3	متوسطة
7	تشجيع التجارب الإبداعية الفردية من خلال وضع جوائز ومكافآت	3.23	0.58	5	متوسطة
9	التقييم المستمر للعملية التعليمية من خلال الاشراف على أداء المعلمين.	3.17	1.11	6	متوسطة
2	التعاون والتنسيق بين جميع الأطر التي تتضمنها المؤسسة التعليمية.	3.09	0.29	7	متوسطة
5	الاعتماد على مبدأ الشورى بين جميع الموظفين في اتخاذ القرارات	3.08	0.51	8	متوسطة
1	التعامل مع الصعوبات والتحديات التي تواجهها بجدية وعدم التغافل عنها.	3.01	0.15	9	متوسطة
10	صياغة أهداف ورؤى واضحة تجري تحت تنظيم وتخطيط مسبق.	3.00	0.20	10	متوسطة
	مجال " واقع أداء مديري المدارس " ككل	3.21	0.26		متوسطة

يبين الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال " واقع أداء مديري المدارس " تراوحت بين (3.00- 3.48)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) " معرفة مواطن الفشل والضعف والسعي الدائم لمعالجتها " بمتوسط حسابي (3.48) ودرجة تقييم متوسطة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (10) " صياغة أهداف ورؤى واضحة تجري تحت تنظيم وتخطيط مسبق " بمتوسط حسابي (3.00) ودرجة تقييم متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.21) بدرجة تقييم متوسطة، ويتبين من هذه النتيجة بأن واقع أداء مديري المدارس لا يزال دون المستوى المطلوب فبالرغم من امتلاك المدراء لمتطلبات التطوير إلا أن واقع أدائهم لا يزال بدرجة متوسطة وهذا يعود إلى المعوقات التي يواجهها المديرون أثناء تأديتهم لعملهم، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (2000) Lauder والتي أظهرت نتائج ارتفاع مستوى أداء الميرين المتدربين، وتختلف مع دراسة هبال (2014) إذ أظهرت النتائج ضعف مستوى أداء المديرين.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية الحديثة في مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن مجال الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، جدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال " الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية "مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تقييم
4	مراعاة الخصائص الذاتية للمجتمع	3.50	0.87	1	متوسطة
5	التطوير والابداع ومجازاة التقدم والعودة	3.42	0.50	2	متوسطة
6	الاعتماد على اسس علمية ومنهجية واضحة لتحقيق الأهداف وليست على	3.41	0.64	3	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة تقييم
	الخبرة والاجتهادات الشخصية				
3	العناية بالعنصر البشري من حيث اختياره وتأهيله وتدريبه الذي يعتبر من أولويات التطوير الإداري المعاصر	3.22	0.72	4	متوسطة
2	استخدام أسلوب الديمقراطية في الإدارة المدرسية	3.16	0.37	5	متوسطة
1	استخدام التكنولوجيا بأبعادها المختلفة أساس الإدارة المدرسية الحديثة	3.00	0.32	6	متوسطة
	مجال " الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية " ككل	3.28	0.26		متوسطة

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال " الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية " تراوحت بين (3.00- 3.50)، جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) " مراعاة الخصائص الذاتية للمجتمع " بمتوسط حسابي (3.50) ودرجة تقييم متوسطة، وبينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) " استخدام التكنولوجيا بأبعادها المختلفة أساس الإدارة المدرسية الحديثة " بمتوسط حسابي (3.00) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.28) بدرجة تقييم متوسطة، يتضح من إجابات أفراد العينة مواكبة المديرين للتطور في الأداء الإداري في ضوء الاتجاهات المعاصرة. وهذا التطور في الأداء يعكس أهمية وضرورة متابعة الدورات التدريبية التي يتم إعطاؤها لهم.

### التصور المقترح

في ضوء ما عرض في الإطار النظري والدراسات السابقة وبناء على نتائج الدراسة فإنه يمكن صياغة تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية كما يلي:

أولاً: الأهداف العامة للتصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية في ضوء الاتجاهات المعاصرة:

تحدد الأهداف العامة للتصور المقترح فيما يلي:

- 1- تزويد مدير المدرسة الثانوية بثقافة تنمي لديه القدرة على تطوير نفسه وتطوير الآخرين.
- 2- تقديم جوانب متكاملة من المعرفة والمهارات التي تتيح للمديرين القدرة على العمل والانتاج.
- 3- تلافي التحديات التي تواجه تدريب المديرين واعدادهم.

### ثانياً: ملامح التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من اعتبار أن تطبيق الفكر الإداري المعاصر سوف ينعكس على الممارسات التي تشكل أداء مدير المدارس الثانوية في البادية الوسطى الأردنية إذ أنه يساهم في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية من ناحية وتنمية الفكر الإداري المعاصر من ناحية أخرى وفيما يلي التصور المقترح لتطوير أداء المديرين في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة:

#### أ- إدارة التغيير:

- 1- تبني ثقافة تساهم في دعم مدير المدرسة في إدارة التغيير بمدرسته وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية مع مديري المدارس لتحديد الهدف من التغيير واقناع المديرين بأهمية دورهم في إدارة التغيير في مدارسهم.
- 2- بناء قاعدة بيانات تساعد مدير المدرسة في إدارة التغيير بالمدرسة وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من داخل المدرسة وخارجها.



3- تشجيع تبادل الخبرات في إدارة التغيير بين مديري المدارس والمهتمين من البيئة المحلية وذلك من خلال تسجيل مدير المدرسة لخبراته الذاتية في إدارة التغيير ليسهل استفادة العاملين والقيادات التالية به بالمدرسة.

ب- إدارة الوقت:

1- رفع الوعي والإدراك بأهمية الوقت وحسن استثماره ويمكن تحقيق ذلك من خلال توزيع نشرات إرشادية على المديرين تبين معنى الوقت، وتوزيع تجارب ناجحة في استثمار الوقت.

2- تدريب مديري المدارس الثانوية على مهارات التخطيط والتنظيم من خلال تدريبهم على كيفية تحديد الأهداف لأي مهمة ورسم الخطط التفصيلية للمهام.

3- توظيف الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة في حفظ البيانات والمعلومات ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير أجهزة حاسوب والبرامج اللازمة لإدارة المهام المدرسية وتدريب المديرين على استخدامها.

ج- صنع واتخاذ القرار:

تبني ثقافة فكرية معاصرة تسهم في تدعيم مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار المدرسي بالمدرسة بأهمية دورهم في صنع القرار المدرسي واحترام آراءهم والأخذ بمقترحاتهم في عملية صنع القرار.

د. تفويض السلطة:

1- تدريب مديري المدارس على كيفية خطوات وآليات تفويض السلطة ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد ورش عمل لمديري المدارس والعمل من خلال مجموعات لتبادل الخبرات وتشجيعهم على التحدث عن خبراتهم الذاتية للاستفادة منها، وعقد دورات تدريبية تشبع احتياجات المديرين في مجال تفويض السلطة.

2- تحفيز العاملين على قبول السلطة المفوضة لهم لإنجاز مهام معينة من قبل المدير. ومنح صلاحيات تتواءم مع إمكانيات العاملين بالمدرسة.

3- منح مدير المدرسة ثقته للعاملين معه في أثناء عملية التفويض.

متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

1- تشجيع القادة التربويين وخصوصاً مديري المدارس الثانوية نحو تبني ثقافة الفكر الإداري المعاصر والاستفادة منه في جوانب العمل الإداري المختلفة.

2- تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم.

3- توفير المتطلبات المالية والفنية والبشرية اللازمة لتطوير أداء المديرين.

4- عقد دورات وورش عمل تدريبية للمدراء تتضمن في محتواها المداخل الإدارية المعاصرة لتطوير الأداء.

5- تشجيع العاملين في المؤسسات التعليمية على المشاركة في صنع القرار.

**التوصيات والمقترحات:**

1- تقييم برامج ودورات تأهيل مديري المدارس.

2- الوقوف على معوقات تطوير أداء المديرين والعمل على إزالة هذه العوائق.

3- تطوير برامج الحاسب الآلي التي تقدم لمديري المدارس.

4- تطوير البرامج التدريبية أثناء الخدمة.

5- تطبيق التصور المقترح الذي تم وضعه من قبل الباحث.

## المصادر والمراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، أحمد (2001). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. ط1. مكتبة المعارف الحديثة. مصر. الإسكندرية.
- أبو الوفا، جمال (1995). " دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال". المؤتمر السنوي الثالث- إدارة التغيير في التربية وأداته في الوطن العربي، من 21-23 يناير. ج2، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص75.
- حسين، عبده (2012). "القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام الاهلي بمحافظة عدن". مجلة التواصل - اليمن: ع28: 261-319.
- الخصاونه، سناء (2015). "القيادة التحويلية ودورها في تطوير أداء مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المديرين أنفسهم". مجلة الثقافة والتنمية - مصر، ع 9: 109-152.
- الخطيب، احمد؛ والخطيب، رداح (2006). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. ط2. جدارا للكتاب العالمي. عمان.
- الزبيدي، سليمان (1988). اتجاهات في تربية الطفل. ط1. دار أنس للنشر. عمان.
- سالم، عبد السلام (2009). "بعض المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الثانوي بشعبية المرقب بليبيا من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- شاهين، أماني (2015). "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شطناوي، نواف (2015). "أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية". مجلة العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود - السعودية. 1 (27).
- الشلعوط، فريز (2002). نظريات في الإدارة التربوية. ط1. مكتبة الرشد للنشر والتوزيع. الرياض، السعودية.
- عابدين، محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. ط1. دار الشروق. عمان. الأردن.
- عبود، عبد الغني (1992). إدارة المدرسة الابتدائية. ط1. مكتبة النهضة العربية. القاهرة.
- العميرة، محمد (2001). مبادئ الإدارة المدرسية. ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- عيسى، سناء (2008). " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- القاني، أحمد ؛ والجمال، علي (2013). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس. ط3. عالم الكتب للنشر والتوزيع. عمان.
- القرموط، عماد (2015). "درجة ممارسة الجودة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- القيسي، عبير (2010). "درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- محمد، فرج (2012). "دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم في المدارس الثانوية والأساسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمر المختار، ليبيا.
- مخلوف، سميح. (2007) "تقويم الإدارة المدرسية في ضوء المعايير القومية للتعليم المصري". مجلة كلية التربية - الفيوم. ع (7): 309 - 369
- مصطفى، هاني (2005). بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. ط1. دار جرير للنشر والتوزيع. عمان.
- ناجي، محمد (2005). الإدارة التعليمية والمدرسية. ط1. مكتبة الرشيد. الرياض.
- نهان، يحيى (2007). الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية. ط1. دار صفاء للنشر. عمان.
- هبال، نوري (2014). "أداء مديري المدارس بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء التحديات المعاصرة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الهدود، دلال (1996). المدخل إلى الإدارة المدرسية. ط1. شركة مطابع الوزان العالمية. الكويت.
- ونيس، محمد (2015). "رؤية مقترحة للإدارة المدرسية كمدخل لإصلاح التعليم". مجلة أسبوط للدراسات البيئية - مصر. ع (41).

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Catano, Nancy, & James, Stronge (2007). "What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards". International Journal of Leadership in Education, Theory and Practice, 10 (4).
- Greenfield, W. D. J. (1995). "Toward a theory of school administration: The centrality of leadership". Journal of Educational Administration Quarterly, 3 (1), 61-85.
- Hallinger, Ph. (2011). "Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research". Journal of Educational Administration, 49 (2), 125-142.
- Hughes, Richard & Beatty, Katherine (2005). Becoming A Strategic Leader: Your Role in Your Organizations Enduring Success. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Lauder, Ann (2000). The new look in principal preparation programs. NASSP Bulletin 84.617: pp 23-28.
- YU, Victor (2009). "Principal Leadership for Private Schools Improvement: The Singapore Perspective". The Journal of International Social Research, 1.6 (pp 714-749).