

تاريخ الإرسال (2017-09-11)، تاريخ قبول النشر (2017-10-22)

أ.د. نواف موسى الشطناوي<sup>1</sup>

أ. سلام اسعد اغبارية<sup>\*1</sup>

<sup>1</sup> جامعة اليرموك - اربد - الأردن.

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: [salam.eg.98@gmail.com](mailto:salam.eg.98@gmail.com)

## درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين

### المخلص:

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (1062) معلماً ومعلمة موزعين على (30) مدرسة ثانوية، وتم اختيار عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أغراض الدراسة فقد طورت الباحثة أداة لجمع البيانات وهي استبانة درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث التي تألفت من (38) فقرة، وتم التحقق من الصدق والثبات لها، وتوصلت الدراسة إلى أن:
- درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين قد جاءت متوسطة.
  - لا وجود لفروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.
  - وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

كلمات مفتاحية: مهام مديري المدارس الثانوية، منطقة المثلث، الخط الأخضر

### The degree of practicing the administrative tasks for secondary school principals in Almothalth area from the teachers' point of view

#### Abstract:

This study aimed at identifying the degree of practicing the administrative tasks of the secondary school principals in Almothalth area from the point of view of the teachers. The study population consists of (1062) teachers and teachers distributed in (30) secondary schools. The study sample was chosen from (330) In order to achieve the objectives of the study, the study used the descriptive descriptive approach, the researcher developed a tool for collecting data, which is a questionnaire to determine the degree of administrative tasks for secondary school principals in the Triangle area, which consisted of (38) paragraphs, and verified the truthfulness and consistency, and the study concluded that:

- The degree of the exercise of administrative tasks for secondary school principals in the triangle area from the point of view of the teachers has come mediocre.
- There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of the exercise of administrative tasks for secondary school principals in the triangle area from the point of view of teachers attributed to the variables of experience and scientific qualification.
- There are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of the exercise of administrative tasks for secondary school principals in the triangle area from the point of view of teachers due to gender variable.

**Keywords:** Technical Tasks By Secondary School Principals, Almothalth Area.

**مقدمة:**

تعد الإدارة ذات مكانة كبيرة في المؤسسات التربوية؛ كونها تعتني بكافة العوامل التي تؤثر في العملية التربوية، وتؤثر الممارسات التي يقوم بها الإداريون على جميع هذه العوامل، مما يجعل من الإدارة أحد أهم عوامل النجاح في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها تلك المؤسسات.

ويرى اللخاوي (2008) أن الإدارة عبارة عن الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة، والعمل على تنمية شخصية المتعلم من الناحية العقلية والجسمية والوجدانية والاجتماعية، وتحسين العملية التعليمية، من خلال تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقديم التعليم.

ويرى عابنة والشقران (2013) أن التقدم والتطور العلمي في المجالات التربوية يؤدي إلى الالتفات بفعالية إلى الجانب الإداري، فسعت المنظمات القائمة على إدارة العملية التربوية إلى الابتعاد عن السياسات الإدارية الماضية، والتنوع في أساليب إدارة المؤسسة، وتوفير كوادر مميزة من العاملين، وأفراد مبدعين في مختلف المجالات، وتوظيف تقنيات إبداعية جديدة، لتكون هذه المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة التحديات المستقبلية.

وتعتبر الإدارة المدرسية كما يراها عابدين (2001) جزءاً مهماً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، إذ أن صلتها بها صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كياناً مستقلاً قائماً بذاته بل إنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافها.

وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية ليشمل عملية التنمية الشاملة للفرد في مختلف الجوانب المعرفية والمهارية والوجدانية والعقلية والاجتماعية والجسمية، بما يحقق أهداف المجتمع ومتطلباته، ولذلك تبدل مفهوم الإدارة المدرسية ليغطي الجوانب الإدارية والجوانب الفنية في صورة شاملة هدفت إلى توفير وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية، وإعداد ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية التي أنشئت المدرسة لأجلها (فهيم، حسن، 1993).

ويرى الحربي (2008) أن الإدارة المدرسية تعد نظاماً تكاملياً شمولياً، يهتم بجميع مكونات الموقف التعليمي التعليمي، بمدخلاته وعملياته ومخرجاته، حيث لها عناصر متعددة يترتب على المدير الاهتمام بها ويقدم خدماته المتخصصة بشأنها، لذا فإن مدير المدرسة مطالب بالقيام بمهامه الإدارية والفنية ومسؤول عنها، ويدخل تحت هذه المسؤولية العديد من الواجبات والمسؤوليات الجانبية، التي تشمل كافة شؤون المدرسة وكافة الجوانب فيها، ويضاف إليها كل ما يستجد من مسؤوليات، وهو بذلك يسعى إلى تهيئة كل الفرص المناسبة لكل الفئات من الطلبة والمعلمين وتشجيعهم على العطاء تحت شعار الابتكار.

والإدارة المدرسية كما يراها شابمان (Chapman, 2008) تعد أصغر تشكيل إداري في النظام التربوي، وهي من أهم التشكيلات فيه؛ لأنها تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بكل أهدافها ومراميها، كما أنها وسيلة لتنظيم العمليات التربوية على وجه أفضل، إضافة إلى

كونها الأداة التي يتم بواسطتها خلق التعاون وتبسيط الإجراءات، ووضع الإمكانيات المادية والبشرية في مكانها المناسب، والتخطيط للعمليات اللازمة لوضع السياسات التعليمية موضع التطبيق، وتقييم العمل التربوي للوقوف على مقدار اقترابه من تحقيق الأهداف المرسومة.

إن نجاح الإدارة المدرسية يرتبط بكفاءة المدير عند قيامه بمهام التخطيط لمحاولة السيطرة على المستقبل باتجاه الأهداف المطلوبة والتي يتم اختيارها بدقة، والتخصيص لاختيار وتعيين الموارد المادية والبشرية اللازمة لعمل الخطة، والتحفيز لإثارة الفعالية في السلوك باتجاه النتائج المطلوبة، والتنسيق لربط الفعاليات والنشاطات المختلفة في إطار متكامل للعمل الهادف، والتقييم المستمر للنتائج المتحققة وللأساليب التي نفذت بها (إسماعيل، 2009).

ويحتل مدير المدرسة مكانة مهمة في المدرسة، فهو قائد المدرسة وكثير من نجاح الأمور يتوقف على قيادته، والجميع يتجه إليه في طلب التوجيه، فالمعلم والتلاميذ والآباء كلهم يتجهون إليه في حل مشكلاتهم (الخطيب، والفرح، 1996).

وأكد كل من سمعان ومرسي (2001) أن الإدارة في المدرسة الحديثة تبنى على أصول علمية تعمل على تهذيب العمل في المدرسة وتوجيهه، فينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه الأصول، ليستطيع أن يحقق دوره بدرجة كبيرة من الكفاءة، وهناك معايير أساسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة، ومنها: وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية لتحقيقها، وهذا يعني أن رسالة المدرسة لا تقتصر على الناحية المعرفية لدى أي فرد فحسب، وإنما تشمل أيضا العمل على تنميته في كافة جوانبه: الجسمية والروحية والعقلية والوجدانية وسلوكه الشخصي والاجتماعي، وهذا يفرض على إدارة المدرسة أن تهنيئ لتلاميذها دور القدوة الصالحة المتمثلة في مدير المدرسة ومعلميها، وأن يكون المناخ العام للمدرسة عاملا مهما في نضج شخصية التلاميذ بصورة متكاملة.

وحدد عابدين (2001) المهمة الأساسية لمدير المدرسة وهي إدارة المدرسة وبرامجها الدراسية، ويعاونه في ذلك أعضاء الهيئة الإدارية من نواب ومساعدين، فالمدير يتعامل مع المعلمين والتلاميذ داخل المدرسة، ومع أعضاء المجتمع المحلي مثل أولياء أمور الطلبة والمؤسسات الاجتماعية، وله أدوار مختلفة في المدرسة، إذ أنه يرشد ويوجه ويوصل المعلومات، ويصدر التعليمات، ويرعى التلاميذ كالأب الناصح أو الأخ النصير، ويرعى المعلمين كالصديق المخلص الأمين.

ويعتبر المدير في المدرسة العنصر الأهم في النظام التربوي الحديث، باعتباره العنصر الفعال في العملية التربوية، فبه تبدأ حركات التطور والإصلاح في العديد من المجالات التربوية، ويواجه المدير العديد من التحديات التي تؤثر على أدائه مما يتطلب الاهتمام به والارتقاء بمستواه ورفع كفاءته المهنية حتى يتسنى له أن يؤدي أدواره المتعددة ويتمكن من ملاحقة كل ما هو جديد في الميدان، في ظل المتغيرات والتحديات المعاصرة ونتيجة للانفجار المعرفي والعلمي والحراك الاجتماعي، ومطالب التربية المتزايدة، حيث تقع عليه مسؤولية سير العملية التربوية بمدرسته، وكذلك تطبيق اللوائح والقوانين والمناهج الدراسية الصادرة عن وزارة المعارف، وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نمو التلاميذ عقليا وبدنيا ونفسيا وروحيا واجتماعيا، وتحسين العملية

التربوية لتحقيق هذا النمو، و تنظيم العمل الجماعي والعمل بالمدرسة، و الإشراف على الامور الإدارية المتعددة لخلق البيئة التربوية المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة (Peterson,2004).

وأشار حسين (2004) أن وظيفة مدير المدرسة تتحقق من خلال الإيمان بقيمة الفرد، والقيادة الجماعية، وجودة التخطيط والتنظيم والتنسيق، ثم المتابعة والتقويم، وإتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب صحيح، مع اتباع الأساليب الحديثة في حل مشكلات العمل المدرسي، والادراك الكامل لأهداف المرحلة التعليمية، وخصائص النمو للتلاميذ ومتطلباتها، والإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وأهدافها، والوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة، والعمل على معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها، واقتراح الحلول لها.

وأوضح عبد السلام (2001) أن للمدير مهام وظيفية تكمن في معرفة المناهج المدرسية من حيث أهدافها وأساليبها وأنشطتها وطرق تقويمها، وإجراء الندوات والاجتماعات للمعلمين ووضع الخطة العامة لتحقيق أهدافها، والتعرف على مستوى المعلمين وإمكاناتهم التربوية والتعليمية، وتوزيع المواد الدراسية على المعلمين حسب تخصصاتهم وقدراتهم، ودراسة خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها، والتعاون مع قسم الإشراف التربوي والاختصاصيين في المدرسة من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية وتوفير الخدمات التربوية الممكنة.

بينما يرى العميرة (2001) أن مهام مدير المدرسة تقسم إلى المجال الإداري والمجال الفني التربوي، ويتضمن المجال الإداري: إدارة شؤون الطلبة، وإدارة شؤون المعلمين، وتنمية الروابط مع المجتمع المحلي، وتنظيم وإدارة الشؤون المادية المدرسية، وتنظيم الاتصالات مع الإدارة التعليمية، والتقويم الختامي، ومتابعة الجوانب الإدارية وتحسين العمل الإداري، أما المجال الفني التربوي: فيتضمن تنمية المعلمين مهنيًا، وتطوير المنهج المدرسي، وتحسين تنفيذه، وإجراء الدراسات والبحوث، ودراسة خطط المواد الدراسية وتحليلها، وتوظيف أدوات التدريب والنمو المهني وأساليبها، وتوفير فرص النمو المتكامل للمعلمين، وإيجاد نظام للتقويم المستمر.

وأكد واين (Wynn,2008) أنه من أبرز مهام وواجبات مدير المدرسة ما يلي:

- 1- إعداد الخطة للتشكيلات المدرسية السنوية وفق ما تحدده الإدارة التعليمية، بحيث يتم بناء عملية قبول وتشجيع الصفوف بما يحقق الاستفادة من الموارد البشرية والموارد المادية المتوفرة.
- 2- توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على المعلمين، وبث روح التعاون والانسجام بينهما، وتنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية، ومتابعة دوام العاملين في المدرسة وتوزيع الأعمال بينهم.
- 3- تحضير الدروس الأسبوعية، وبرامج الأنشطة التربوية، والامتحانات المدرسية ومتابعة دفاتر العلامات ودفاتر التحضير اليومية والخطط السنوية التي يضعها المعلمون لمختلف المواد المدرسية، والإشراف على تجهيز جداول العلامات المدرسية.

4- الإشراف المستمر على السجلات والملفات والبطاقات المدرسية الخاصة بالطلاب والهيئة التدريسية والعاملين الآخرين للتأكد من توافر المعلومات الأساسية فيها.

وأوضح بيترديس (Petrides, 2003) أن مديري المدارس لابد أن يمتلكوا عدة مهام من أجل الارتقاء بمدارسهم والوصول إلى أفضل النتائج، من حيث: مستوى التحصيل لدى الطلاب، ورفع الكفاءة المهنية لدى العاملين، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام بالعملية التعليمية على أكمل وجه، ومن هذه المهارات:

1- مهام إدارية تتعلق بشؤون الطلبة، والبناء المدرسي، والتسهيلات المدرسية، والإشراف على دوام العاملين والطلبة، وحل مشاكلهم، وتوزيع الكتب المدرسية، والاتصال بالمسؤولين بشأن كل ما يتعلق بالمدرسة من تطبيقات وتشكيلات، وأعمال الاختبارات وغير ذلك من الأمور الإدارية.

2- مهام فنية داخل المدرسة، وتشمل الإشراف الفني على المعلمين، وما يتعلق بعمليات النمو الشامل المتكامل للطلاب، وتقويم المناهج.

3- مهام خارج المدرسة، وتشمل علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ومؤسساته.

واقع الإدارة المدرسية في المنطقة العربية داخل الخط الأخضر

أشارت العديد من الدراسات كدراسة أبو طعمة وعاشور (2016 م) ودراسة صالح وأبو مخ (Saleh & Abu Mokh, 2017) إلى أن دور الإدارة المدرسية في المناطق العربية داخل الخط الأخضر لها العديد من المهام منها:

- التطوير المهني للمعلمين وتمكينهم.
- رعاية شؤون الطلبة.
- رعاية شؤون العاملين في المدرسة.
- توطيد العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- تنفيذ السياسات التعليمية.
- ترسيخ القيم المجتمعية الإيجابية.

وترى الباحثة أن مبررات إجراء هذه الدراسة تنأتى من كون المهمات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث لها ميزة خاصة؛ لأن مدير المدرسة يتعامل مع طلبة في مرحلة عمرية ذات خصائص نمائية مرهقة، مما يوجب عليه متابعة كافة جوانب العملية التعليمية التعلمية في المدرسة والتي تؤثر في النمو السليم للطلبة، بالإضافة إلى أهمية وقوف المسؤولين عن التعليم على درجة ممارسة المهام الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث.

### مشكلة الدراسة:

لقد حددت وزارة المعارف القواعد التنظيمية والمكانة الوظيفية لمدير المدرسة والمسؤوليات الواجبة عليه، وحيث أن الباحثة تعمل كمعلمة في إحدى المدارس في منطقة المثلث، ومن خلال مشاهدتها لأدوار مديري المدارس هناك، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها والتي قامت بسؤال مجموعة من معلمي ومعلمات المدارس عن مدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم، تبين وجود تفاوت في تقدير معلمي المدارس لهذه الممارسات، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين داخل الخط الأخضر.

### أسئلة الدراسة

تناولت هذه الدراسة السؤالين التاليين:

- 1- ما درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات ( الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية تعود لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي).

### أهمية الدراسة :

- تأتي أهمية الدراسة كونها تبحث في ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية والتي قد يكون لها علاقة بالأداء المدرسي ككل في منطقة المثلث، ويؤمل من هذه الدراسة أن يستفيد من نتائجها:
- 1- المسؤولون عن التعليم في وزارة المعارف في منطقة الخط الأخضر، حيث تزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن دور مديري المدارس الثانوية في أداء مهامهم الوظيفية.
  - 2- مديرو المدارس الثانوية ومعلميها في منطقة الخط الأخضر، حيث تزودهم نتائج هذه الدراسة بمدى قيامهم بمهامهم الإدارية.
  - 3- قد تفتح الدراسة الآفاق لدى الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب موضوع الدراسة.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة الحالية هي:

**درجة الممارسة:** هي الرتبة التي يحددها مديرو المدارس ممارستهم لمهامهم الفعلية لمجال ما من مجالات عملهم (الطعاني، 2012، 459).

وتعرف إجرائيًا في هذه الدراسة: بأنها الدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة والتي أعدت لقياس درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم.

**مدير المدرسة:** هو المسؤول الأول عن مدرسته، يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم، وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، (العجمي، 2000: 237). ويعرف إجرائيًا في هذه الدراسة بـ: مدير المدرسة الثانوية في منطقة المثلث.

**المهام الإدارية:** هي جميع المهام (الإدارية والفنية والاجتماعية والانسانية) المرتبطة بتغيير سلوك المنتسبين للعملية التعليمية من مدرسين وتلاميذ وذلك بغية تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها (الأغبري، 2000: 144). وتعرف إجرائيًا بأنها جميع الأمور الإدارية والفنية والتي يجب على مدير المدرسة الثانوية في منطقة المثلث امتلاكها.

## حدود الدراسة:

تحدث نتائج الدراسة بما يلي:

**الحدود الموضوعية:** يقتصر موضوع الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين، وتتحدد المهام الادارية بدرجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم.

**الحدود البشرية:** تقتصر الحدود البشرية على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر.

**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2016-2017 م.

**الحدود المكانية:** المدارس الثانوية العربية في منطقة المثلث الخط الأخضر.

## الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية، وقد تم ترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، وذلك كما يلي:

أجرى العجمي (2014م) هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر الهيئة التدريسية في دولة الكويت، وتكون عينة الدراسة من (354) معلما، وأظهرت

نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية كانت مرتفعة، ومستوى ممارسة مديري العلاقات الإنسانية كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة والجنس .

وقام بيسونق ( Besong, 2013 ) بدراسة للمقارنة بين كفاءة الأدوار الإدارية لمديري المدارس الثانوية في القطاعين العام والخاص في ماروا في الكاميرون، وتكونت عينة الدراسة من (15) مديراً من مديري المدارس الحكومية و(15) مديراً من مديري المدارس الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا بين مديري المدارس العامة والخاصة من حيث إدارة الأموال، وتحفيز العاملين، وخلق جو الألفة والإجراءات الإدارية.

وقام العمرات (2010 م) بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. وتكونت عينة الدراسة من (236) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

وأجرى العمري (2009 م) دراسة هدفت التعرف إلى مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والمشرفين، وتكونت عينة الدراسة من (544) معلماً و (68) مديراً و (58) مشرفاً تربوياً. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن إستجابات المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين على فقرات الاستبانة كانت بدرجة عالية على الأداة ككل، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح مديري المدارس ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي .

وأجرت بلبيسي (2007 م) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها والمديرين أنفسهم، وأثر المتغيرات ( المحافظة، الجنس، المؤهل العلمي، موقع المدرسة، التخصص، الوظيفة) في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (107) مدير ومديرة، و(635) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية جاءت بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة.

### التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في دعم الأدب النظري للدراسة، وتطوير أدواتها، ومنهجية الدراسة واختيار عينتها، وطرق تحليلها، والتعرف الى نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، واستخدم المعالجات الإحصائية المناسبة، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث لمهامهم من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الدراسة، بينما تناولت الدراسات السابقة مواضيع عديدة مثل دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الابداع لدى المعلمين، و العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية، بالإضافة للمقارنة بين كفاءة الأدوار الإدارية لمديري المدارس الثانوية، وعلاقة الأنماط القيادية لمدير المدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين، كما تميزت هذه الدراسة بنوع المدارس التي تناولتها، حيث طبقت الدراسة على مدارس ثانوية، كما اختلفت في المجتمع التي تم دراسته في هذه الدراسة، وتشابهت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في تناولها للمهام الإدارية وأدوار المدير في المدرسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (1062)، بواقع ( 452) معلمًا، و(610) معلمة، موزعين على (30) مدرسة ثانوية للعام الدراسي (2016- 2017 م).

### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (330) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم من خلال الطريقة العشوائية البسيطة، لتشكل العينة ما نسبته (31 %) من مجتمع الدراسة وذلك في الفصل الدراسي الثاني لعام (2016- 2017)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيراتها.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات الدراسة

| الرقم | المتغير       | الفئة           | النسبة المئوية |
|-------|---------------|-----------------|----------------|
| 1     | الجنس         | ذكر             | 66 %           |
|       |               | أنثى            | 34 %           |
|       |               | المجموع         | 100 %          |
| 2     | الخبرة        | أقل من 10 سنوات | 41 %           |
|       |               | 10 سنوات فأكثر  | 59 %           |
|       |               | المجموع         | 100 %          |
| 3     | المؤهل العلمي | بكالوريوس       | 66 %           |

|       |             |  |  |
|-------|-------------|--|--|
| 34 %  | دراسات عليا |  |  |
| 100 % | المجموع     |  |  |

**أداة الدراسة:**

طوّرت لأغراض الدراسة الحالية استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتكونت الاستبانة في صيغتها النهائية من (38) فقرة، وتتراوح الإجابة عن فقرات الاستبانة بين (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة، موافق بدرجة ضعيفة جداً) وتقابلها الدرجات التالية على التوالي (5 - 4 - 3 - 2 - 1) لجميع الفقرات.

**صدق الاستبانة:**

استخرجت دلالات الصدق من خلال:

**أ- صدق المحتوى:**

تم بناء هذه الاستبانة اعتماداً على خطوات إجرائية محددة، واستناداً إلى تحليل الأدب السابق والإطار النظري والاستبانات المستخدمة، وقد اعتبرت الباحثة هذه الإجراءات دليلاً على صدق المحتوى.

**ب- صدق المحكمين:**

تم عرض الاستبانة على (15) من أعضاء هيئة التدريس في الإدارة التربوية والمناهج والتدريس، والقياس والتقييم، من أساتذة الجامعات الأردنية؛ للحكم على مدى ملاءمة فقراتها للمعلمين والمعلمات، ومدى وضوح لغتها، وفاعلية بدائل فقراتها، ومناسبة عددها، ومدى تمثيلها للمهام الإدارية التي وضعت لقياسها، وتكونت في صورتها الأولية من (38) فقرة، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة من إعادة صياغة لبعض الفقرات، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (38) فقرة.

**ج - صدق الاتساق الداخلي**

تم إجراء صدق الاتساق الداخلي لبيانات الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة وداخل مجتمعها، حيث جاءت معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي له كما في الجدول (2):

جدول (2): معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لاستبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

| معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة |
|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| 0.447          | 31         | 0.748          | 21         | 0.369          | 11         | 0.514          | 1          |
| 0.771          | 32         | 0.794          | 22         | 0.400          | 12         | 0.413          | 2          |
| 0.690          | 33         | 0.358          | 23         | 0.341          | 13         | 0.315          | 3          |
| 0.645          | 34         | 0.471          | 24         | 0.362          | 14         | 0.662          | 4          |
| 0.698          | 35         | 0.582          | 25         | 0.447          | 15         | 0.411          | 5          |
| 0.449          | 36         | 0.689          | 26         | 0.641          | 16         | 0.652          | 6          |
| 0.539          | 37         | 0.740          | 27         | 0.794          | 17         | 0.448          | 7          |
| 0.418          | 38         | 0.699          | 28         | 0.551          | 18         | 0.333          | 8          |
|                |            | 0.447          | 29         | 0.587          | 19         | 0.604          | 9          |
|                |            | 0.558          | 30         | 0.746          | 20         | 0.352          | 10         |

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقة حساب معامل الثبات حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغت قيمته (0.83)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة:

1. الجنس: (ذكر، أنثى).
  2. الخبرة: (1 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
  3. المؤهل العلمي: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- المتغير التابع: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث لمهامهم الإدارية.

• المحك المستخدم لتحليل النتائج

تم استخدام المحك في الجدول (3) للحكم على نتائج الدراسة

جدول (3): المحك المستخدم لتحليل النتائج

| المتوسط الحسابي   | الوزن النسبي %   | درجة الممارسة |
|-------------------|------------------|---------------|
| 1.8 - 1           | 36 - 20          | ضعيفة جدا     |
| أكبر من 1.8 - 2.6 | أكبر من 36 - 52  | ضعيفة         |
| أكبر من 2.6 - 3.4 | أكبر من 52 - 68  | متوسطة        |
| أكبر من 3.4 - 4.2 | أكبر من 68 - 84  | مرتفعة        |
| أكبر من 4.2 - 5   | أكبر من 84 - 100 | مرتفعة جدا    |

## نتائج الدراسة ومناقشتها

مناقشة نتائج السؤال الأول والذي نص على: ما درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة وعلى الدرجة الكلية لاستجاباتهم على الاستبانة ككل، كما يلي، والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي ومعلمات منطقة المثلث داخل الخط الأخضر على

فقرات استبانة درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية

| رقم الفقرة | الفقرة                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة الفقرة | درجة الممارسة |
|------------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------------|
| 1          | يعد الخطط اللازمة للعمل في المدرسة                  | 3.13            | 1.21              | 1           | متوسطة        |
| 36         | ينظم زيارات صفية للمعلمين                           | 3.13            | 1.16              | 2           | متوسطة        |
| 14         | يشرك المعلمين في المدرسة في عملية وضع الخطط         | 3.07            | 1.15              | 3           | متوسطة        |
| 20         | يتقصى حاجات المعلمين ونموهم المهني                  | 3.05            | 1.23              | 4           | متوسطة        |
| 17         | يستخدم أسلوب العمل الفرقي في تحقيق الأهداف التربوية | 3.04            | 1.20              | 5           | متوسطة        |
| 18         | يتابع سير عملية التعليم والتعلم باستمرار            | 3.04            | 1.14              | 6           | متوسطة        |
| 4          | يشرك الطلبة في وضع الخطط المدرسية                   | 2.97            | 1.09              | 7           | متوسطة        |
| 15         | يوفر بيئة عمل مريحة لجميع المعلمين                  | 2.92            | 1.16              | 8           | متوسطة        |
| 22         | يفوض المهام للمعلمين حسب كفاءتهم وقدراتهم           | 2.91            | 1.13              | 9           | متوسطة        |
| 34         | يشارك المعلمين في المناسبات الاجتماعية              | 2.91            | 0.86              | 10          | متوسطة        |
| 32         | يبني علاقات انسانية جيدة مع المعلمين                | 2.91            | 0.81              | 11          | متوسطة        |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                      | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | رتبة<br>الفقرة | درجة<br>الممارسة |
|---------------|-------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|----------------|------------------|
| 10            | يحرص على اشراك المجتمع المحلي في وضع الخطط المدرسية         | 2.90               | 1.09                 | 12             | متوسطة           |
| 21            | يتسيق الجهود مع المشرفين لرفع كفاءة المعلم                  | 2.90               | 1.05                 | 13             | متوسطة           |
| 23            | يقيم أداء المعلم بعدل وموضوعية                              | 2.88               | 1.04                 | 14             | متوسطة           |
| 26            | يجمع البيانات المتعلقة بالطلبة بدقة                         | 2.88               | 0.96                 | 15             | متوسطة           |
| 33            | يبنى علاقات انسانية جيدة مع الطلبة                          | 2.87               | 0.74                 | 16             | متوسطة           |
| 27            | يقود الاجتماعات مع المعلمين حسب الحاجة لذلك                 | 2.87               | 0.89                 | 17             | متوسطة           |
| 37            | يقيم الاداء المدرسي بشكل مستمر                              | 2.86               | 0.93                 | 18             | متوسطة           |
| 7             | يوفر كل ما يلزم العملية التعليمية التعليمية                 | 2.85               | 1.11                 | 19             | متوسطة           |
| 2             | يشرك الطلبة في تحديد احتياجاتهم التعليمية                   | 2.85               | 1.12                 | 20             | متوسطة           |
| 28            | يقدم حلولاً ابداعية للمشكلات في المدرسة                     | 2.84               | 1.01                 | 21             | متوسطة           |
| 3             | يضع خطة سنوية للانشطة المدرسية                              | 2.83               | 0.95                 | 22             | متوسطة           |
| 31            | يتابع عمل اللجان المدرسية                                   | 2.83               | 0.71                 | 23             | متوسطة           |
| 16            | ينمي التعاون بين المعلمين في المدرسة                        | 2.82               | 1.07                 | 24             | متوسطة           |
| 38            | يقوم بتحليل المناهج المدرسية                                | 2.82               | 0.73                 | 25             | متوسطة           |
| 35            | ينظم زيارات اجتماعية المعلمين خارج اطار المدرسة             | 2.82               | 0.82                 | 26             | متوسطة           |
| 13            | يعقد دورات تدريبية للمعلمين داخل المدرسة                    | 2.81               | 1.04                 | 27             | متوسطة           |
| 8             | يعقد اجتماعات دورية لمجلس الآباء                            | 2.80               | 0.78                 | 28             | متوسطة           |
| 9             | يتعاون مع أولياء الأمور فيما يتعلق بأبنائهم                 | 2.79               | 1.00                 | 29             | متوسطة           |
| 5             | يحدد مع المعلمين احتياجاتهم التعليمية لتنفيذ الخطط المدرسية | 2.78               | 0.80                 | 30             | متوسطة           |
| 29            | ينسق الجهود بين المعلمين والمشرفين التربويين                | 2.78               | 1.00                 | 31             | متوسطة           |
| 25            | يناقش الجهات المختصة حول فعالية المنهاج                     | 2.76               | 0.96                 | 32             | متوسطة           |
| 6             | يوزع ميزانية المدرسة بشكل منظم على جميع الحاجات التربوية    | 2.75               | 1.03                 | 33             | متوسطة           |
| 11            | يهتم بتفعيل مجلس الآباء في حل المشكلات الطلابية             | 2.74               | 0.99                 | 34             | متوسطة           |
| 12            | يدير اجتماعات مجالس المعلمين بكفاءة                         | 2.74               | 0.93                 | 35             | متوسطة           |
| 24            | يعد أنشطة مختلفة تخدم المنهج الدراسي                        | 2.73               | 0.76                 | 36             | متوسطة           |
| 30            | يساعد المعلمين على أداء مهامهم                              | 2.66               | 0.83                 | 37             | متوسطة           |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | رتبة<br>الفقرة | درجة<br>الممارسة |
|---------------|----------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|----------------|------------------|
| 19            | يجد حلولاً عملية للمشكلات التي تواجه المعلمين في المدرسة | 2.64               | 0.95                 | 38             | متوسطة           |
|               | الدرجة الكلية للمجال                                     | 2.87               | 0.33                 |                | متوسطة           |

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة الأولى: يعد الخطط اللازمة للعمل في المدرسة، وقد حصلت على أعلى استجابة بمتوسط حسابي وقدره (3.13) وتشير إلى درجة متوسطة في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم، وانحراف معياري وقدره (1.21)، في حين حصلت الفقرة التاسعة عشرة " يجد حلولاً عملية للمشكلات التي تواجه المعلمين في المدرسة"، على أقل استجابة بمتوسط حسابي وقدره (2.64)، وتشير إلى درجة متوسطة وانحراف معياري وقدره (0.95)، وقد أشار متوسط الاستجابة لأفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل بمتوسط مقداره (2.87) وهو يشير إلى درجة متوسطة وانحراف معياري وقدره (0.33). وقد يعزى ذلك إلى أن الأهداف المدرسية لا تتسم بالوضوح، بالإضافة إلى الخوف من المسؤولية، وتقلق الرؤساء، ومحاولة ارضائهم حتى على حساب المصلحة العامة، وعدم اللجوء إلى التخطيط وغلبة النظرة الشخصية في اتخاذ القرارات، وقصور البيانات والمعلومات، وقد يعزى السبب إلى ضعف الإشراف على المدارس من قبل الجهات المسؤولة، واختلفت مع دراسة كل من جرادات (2015)، ودراسة العجمي (2014)، ودراسة بليسي (2007).

إجابة السؤال الثاني والذي نص على: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهام الإدارية لمديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟ ولفحص الفروق التي تعزى لأثر متغير الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم، كما في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق التي تعزى لكل من

الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي للمعلمة في الدرجة الكلية لممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم

| المتغير | المستوى         | متوسط<br>حسابي | انحراف<br>معياري | قيمة اختبار<br>ت | درجات<br>الحرية | الدالة<br>الإحصائية |
|---------|-----------------|----------------|------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| الجنس   | ذكر             | 2.7916         | .32927           | -3.683           | 328             | 0.000               |
|         | أنثى            | 2.9247         | .32398           |                  |                 |                     |
| الخبرة  | أقل من 10 سنوات | 2.8556         | .31825           | -.828            | 328             | 0.409               |

| المتغير       | المستوى        | متوسط حسابي | انحراف معياري | قيمة اختبار | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---------------|----------------|-------------|---------------|-------------|--------------|-------------------|
|               | 10 سنوات فأكثر | 2.8896      | .36817        |             |              |                   |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس      | 2.8597      | .30952        | - .111      | 264          | 0.912             |
|               | دراسات عليا    | 2.8643      | .35987        |             |              |                   |

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم تعزى لمتغير الجنس وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية يلاحظ أن المتوسطات كانت لصالح الإناث حيث تفوقن على الذكور في تقديرهن لممارسة المديرين للأعمال الموكلة لهم، وقد يعزى السبب إلى أن المعلمات أكثر تأثراً بالقوانين الإدارية وحاجتهن إلى التواصل مع الإدارة أكثر من المعلمين بسبب الإجازات الطارئة والمرضية، وقد يعزى السبب إلى أن المعلمين يقومون بأعمالهم بشكل جدي دون الالتفات إلى دور المدير.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي، وقد يعزى السبب أن المؤهل العلمي والخبرة لا تؤثر في الملاحظات التي تظهر حول أداء مدير المدرسة، وقد يعزى السبب إلى أن مديري المدارس تتسم معاملاتهم بالوضوح للجميع. وقد تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العجمي (2014 م) ودراسة العمري (2009 م) ودراسة بلبيسي (2007 م)، واختلفت مع دراسة العمرات (2010 م).

### التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بالآتي:

- 1- عقد دورات متخصصة لمديري المدارس الثانوية لتحسين ممارستهم لأدوارهم ومهامهم المدرسية.
  - 2- وضع برنامج تهيئة لمديري المدارس وخاصة الجدد منهم لتأدية مهامهم الإدارية ضمن المجالات المختلفة في بداية كل عام دراسي من قبل المتخصصين وذوي الخبرة والكفاءة في المؤسسات التربوية المتخصصة.
  - 3- تعيين مساعدين لمديري المدارس، ليستطيعوا القيام بالأعمال المطلوبة منهم بكل دقة وإتقان وتخفيف الأعباء عنهم.
- وتقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الأدوار الإدارية لمديري المدارس الثانوية ومديري المدارس الأساسية وربطها مع متغيرات أخرى مثل الولاء الوظيفي للمعلمين.

## المصادر والمراجع

- أبو طعمة، ناديا، وعاشور، محمد. (2016). دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 12، (2)، 255-267.
- إسماعيل، أحمد. (2009). *الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة*. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان.
- الأغبري، عبد الصمد. (2000). *الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر*. بيروت: دار النهضة العربية.
- بليبسي، فاتنة جميل. (2007). *درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الحربي، قاسم. (2008). *القيادة التربوية الحديثة*. عمان: الجنادرية.
- حسين، سلامة. (2004). *اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة*. عمان: دار الفكر.
- الخطيب، رداح. والفرح، وجيه. (1996). *الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة*. ط2، الرياض: مطابع الفرزدق.
- سمعان، هيبية، مرسى، محمد منير (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة*. الرياض: عالم الكتاب.
- الطعاني، حسن أحمد. (2012). *درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن*. مجلة جامعة دمشق، 28، (2)، 489-453.
- عابدين، محمد. (2001). *الإدارة المدرسية الحديثة*. عمان: دار الشروق.
- عبابنة، رامي، والشقران، رامي. (2013). *درجة ممارسة للأبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 14، (2)، 486-459.
- عبد السلام، عبد السلام. (2001). *تطوير مناهج التعليم لتلبية متطلبات التنمية مواجهة تحديات العولمة*. المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية النوعية \_ جامعة المنصورة. 12\_13 ابريل.
- العجمي، عبد الهادي محمد. (2014). *العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين. (2000). *الإدارة المدرسية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العماييرة، محمد. (2001). *مبادئ الإدارة المدرسية*. ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العمرى، سالم بن سعيد (2009). *مدى ممارسة مدير المدرسة لأدواره الإشرافية والإدارية في مدارس محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

فهيم، محمد، وحسن، محمود.(1993). *تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.*

الخواوي، محمد. (2008). *دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوت الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميه وسبل تطويرها.* (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

#### المراجع الأجنبية:

- Besong . J ..(2013). A Comparative Study of the Administrative Efficiency of principals in Public and Private Secondary Schools in Maroua , Far North Region, Cameroon. *International Journal of Business and Management*; 8( 7),90-99
- Champan , J,(2008). *Recruitment, Retention, and Development of School Principals* . international Institute for educational Planning . Paris. France.
- Perter,son.(2004). *Planning Procedures and Leadership Role of the Principal in Professional Development School*(Phd Dissertation) Ball State University.
- Petrides,lisa,A,(2003). Strategic and information use: The role of institutional in the community college , *on the horizon journal*. 11(4),10-14.
- Saleh, A. & Abu Mokh, M..(2017). The Practicing Degree of Leadership Skills by Principals in the Green line in Palestine in Light of School Learning Organization and Organizational Culture, *International Journal for Research in Education, UAEU* 41, (1 ),163-200.
- Wynn, S., Brown, R., Kathleen, M. (2008) "Principal Leadership and Professional Learning Communities". What Beginning Teachers Value. *ERIC Document Reproduction Service No. EJ807369*