

## " الإدارة المدرسية وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مادبا"

الباحث عاهد فرحان سالم السعيدات

Received: xx, 20XX

Revised: xx, 20XX

Accepted: 10, 2021

الملخص - هدفت هذه الدراسة التعرف على الإدارة المدرسية وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مادبا ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مؤلفة من (17) فقرة، تم توزيعها على (23) من مدراء المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة مادبا وتم التأكد من صدقها وثباتها من قبل لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسط الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.10)، كما جاءت جميع فقرات أداة الدراسة بدرجة متوسطة كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مادبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية تبعاً لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مادبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح (أكثر من ست سنوات) وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات نذكر منها إشراك مدراء المدارس وبصورة دورية في المؤتمرات الدولية المتعلقة بالإدارة المدرسية والمدارس الافتراضية مما يمكنه من الاطلاع على النماذج العالمية للمدارس الافتراضية وضرورة الإشارة في الأنظمة واللوائح إلى معايير محددة لتنمية كفايات مديري المدارس ومواد أخرى نتيج له حضور لبعض الدورات وتيسير المشاركة في المؤتمرات الدولية المتعلقة بالإدارة بالإضافة إلى توفير الوزارة الاستقرار في الوظيفة لمدراء المدارس لكي يستطيعوا رسم وتنفيذ خطط طويلة المدى وإجراء مزيد من الدراسات تناول مجتمع دراسي آخر ومتغيرات لم تشمل عليها الدراسة الحالية.

**Abstract** – This study aimed to identify the school administration and ways to develop it in the light of global trends towards the virtual school from the point of view of school principals in the Directorate of Education and Education of the Kasbah of Madaba. In the Directorate of Education of the Kasbah of Madaba, its validity and reliability were confirmed by a committee of specialized arbitrators. The results of the study showed that the average total score for the answers of the study sample on the study tool was medium with an arithmetic mean (2.66) and a standard deviation (1.10), as all Paragraphs of the study tool to a moderate degree, and the results showed that there were no statistically significant differences in the degree of average responses of school principals in the Directorate of Education and Education of the Kasbah of Madaba towards ways to develop school administration in the light of global trends towards the virtual school according to the gender variable and the presence of statistically significant differences in the degree of average responses School principals in the Directorate of Education of the Kasbah of Madaba towards ways to develop school administration in the light of global trends towards the virtual school according to the variable years of experience and in favor of (more In light of the results, the study recommended several recommendations, including the periodic participation of school principals in international conferences related to school management and virtual schools, which enables him to view global models of virtual schools and the need to refer in regulations and regulations to specific standards for the development of the competencies of school principals and materials Others allow him to attend some courses and facilitate participation in international conferences related to administration, in addition to the ministry providing job stability for school principals so that they can draw and implement long-term plans and conduct further studies dealing with another academic community and variables not included in the current study.

## المقدمة

انطلاقاً من التطورات العلمية المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم مع تنامي اقتصاديات المعرفة وتحديات العولمة، فقد بدأ العمل على صالح منظومة التعليم بجميع مستوياتها. وتعد الإدارة المدرسية من القضايا الرئيسية التي يوليها المسؤولون على العملية التعليمية اهتماماً كبيراً من خلال نظرة شمولية تهتم كافة بالجوانب والمجالات المكونة لها.

حيث تمثل الإدارة المدرسية المنظومة التربوية الحديثة في نسقها الإداري التكاملي المبني على تطبيق أساليب وقوانين وتقنيات إدارية حديثة معاصرة تواكب حركة العصر في التطوير وتجويد المخرجات، ويعتمد ذلك على منظومة الإدارة المدرسية وما تقدمه من خدمات وما تستخدمه من وسائل وتقنيات تكنولوجية إدارية فعالة للوصول إلى مخرجات تنسجم ومتطلبات العصر. فتطوير التعليم وتحديثه يواجه في وقتنا الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات والتي يعد من أهمها النظر في سبل تطوير الإدارة المدرسية (هبال، 2020).

وتعد الإدارة المدرسية أحد عناصر العملية التربوية المهمة التي تساعد على نجاح العملية التربوية إسهاماتها في تحقيق أهداف العملية التعليمية وتنشيطها. وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية تطلع بدور هام وفاعل في نجاح العملية التربوية برمتها، ولا يمكن أن تتحقق الأهداف التربوية المنشودة دون وجود إدارة مدرسية فاعلة وكفؤة قادرة على رسم وتنفيذ الخطط التربوية، ويقصد بالإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية (مهنأ، 2009).

وإذ أننا نعيش اليوم في عصر التقدم العلمي وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أصبح تبادل المعلومات والخبرات سمة أساسية من سمات هذا العصر، وعلى التعليم أن يواجه هذه التغيرات والتطورات السريعة والحديثة كان هناك العديد من الابتكارات التكنولوجية الهامة التي تساعد في مواكبة التطور وتساعد في حل العديد من المشكلات التعليمية مما أثر على وظيفة الإدارة المدرسية حيث امتدت لتشمل الجانبين الإداري والفني، حيث أصبح مدير المدرسة مسؤولاً عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية، من مناهج وكتب مدرسية وطرق تدريب والعلاقة بالمجتمع والمدارس الأخرى وتأمين الموارد المالية وتطوير العمل ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقافية والاجتماعية والرياضية والتخطيط للبرامج والإشراف على تنفيذها (الجاري، 2018).

وقد عرف معيوف (2005) الإدارة المدرسية بمجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفة تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق مع أهداف الفلسفة التربوية.

بينما عرفها شحدة (2015) بجميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة، يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد تلميذ قادر على التكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة به ويسهم في تقدم مجتمعه.

ويرى الجدلي (2014) ان الإدارة المدرسية عبارة عن مجموعة العمليات التي تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والتقويم في ضوء الأهداف وتؤدي هذي الوظيفة إلى التأثير في سلوك الأفراد.

ويعرفها الباحث بأنها مجموعة العمليات التي تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والتقويم يقوم بها المدير المدرسي من خلال نشاط منظم وهادف يسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية الأهداف التربوية .

إن التطور الذي لحق بالإدارة المدرسية أدى إلى اتساع مجالها، وتأثرها بمتغيرات وعوامل عديدة لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، حيث إن الإدارة المدرسية لم تعد عملية روتينية هدفها تسيير أمور المدرسة وحصر غياب وحضور التلاميذ، وتفقد الأبنية والتجهيزات والمحافظة على النظام والانضباط، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتوفير الظروف الإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وتضمن استمرارية التعليم.

وفي ضوء التغيرات السريعة في المنظومة التربوية و المواكبة للتطور التكنولوجي كان لابد من دراسة سبل تطوير الإدارة المدرسية فالإدارة المدرسية تمثل الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تسيير دفة الإدارة. فالمهام الوظيفية للإدارة المدرسية مهام جسام ومسؤوليات متعددة لا تقف عند النواحي الإدارية بل تشمل التوجيه التربوي الذي يعتبر من الأمور الهامة لمتابعة سير العملية التعليمية وتشخيص جوانب القوة والضعف وتوجيه المعلمين حيث تتحمل الإدارة المدرسية العبء الأكبر في تنفيذ العملية التعليمية بجميع جوانبها فنياً وإدارياً.

### مشكلة الدراسة

لقد تطور دور الإدارة المدرسية تماشياً مع مع طبيعة العصر ومستجداته ومتطلباته ولهذا تنبعت معظم دول العالم إلى أهمية الإدارة المدرسية وجعلتها في مقدمة أولوياتها لا سيما في أواخر القرن العشرين بعد تعرض التعليم إلى اكبر المراحل الانتقالية جراء جائحة كوفيد-19. ومن خلال عمل الباحث كمدير مدرسة حكومية لاحظ ان الإدارة المدرسية ما زالت بحاجة إلى تطوير لمواكبة التكنولوجيا الحديثة من جهة وخطط الوزارة من جهة أخرى لتحقيق الأهداف التربوية وأرتأ ان يدرس سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية. ومن هذا المنظور يهدف هذا البحث إلى الإدارة المدرسية وسبل

تطويرها في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مآدبا من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة:

**السؤال الرئيس:** ما سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مآدبا؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- **السؤال الأول:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مآدبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية تبعاً لمتغير الجنس؟
- **السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مآدبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية لمتغير سنوات الخبرة؟

#### فروض الدراسة

- **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مآدبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية تبعاً لمتغير الجنس .
- **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مآدبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية لمتغير سنوات الخبرة.

#### أهداف الدراسة

- التعرف على سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مآدبا .
- التعرف ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مآدبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية تبعاً لمتغير الجنس.

- التعرف ذا ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مأدبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية لمتغير سنوات الخبرة.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوعها الذي يتعلق بسبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مأدبا. وما ستوفره هذه الدراسة من خبرات وتوصيات للجهات المعنية بالتعليم في الأردن ولا سيما وزارة التربية والتعليم إذ تعد المرحلة الراهنة مرحلة انتقالية للتحويل الكامل للتعليم الإلكتروني والمدارس الافتراضية ولا يمكن تحقيق ذلك بمعزل عن الإدارة المدرسية. كما سوف تساهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام باحثين آخرين لأجراء دراسات مشابهة في ضوء متغيرات بحثية منتقاة ومختلفة.

### محددات الدراسة

- المحدد الجغرافي: محافظة مأدبا / المملكة الأردنية الهاشمية.
- المحدد المكاني: مديرية تربية وتعليم قصبة مأدبا.
- المحدد الزمني: تم توزيع الأداة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2021-2022
- المحدد البشري: جميع مدراء المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قصبة مأدبا.
- محددات الدراسة غير المنضبطة: استجابات المدراء, هي انعكاس لمفاهيمهم الخاصة والتي تختلف من مدير لآخر مرتبطة بالأداة المستخدمة.

### الدراسات السابقة

سرحان وآخرون (2021) عد مدخل إدارة المعرفة **Knowledge Management** أحد المداخل الهامة التي ظهرت مع مطلع التسعينيات من القرن العشرين، وتأتى أهميته من أهمية المعرفة ذاتها، فالعالم الآن يعيش عصر المعلومات، عصر تتحول فيه المعرفة إلى قوة، ويتغير فيه مصدر الثروة من ملكية المواد الخام ووسائل الإنتاج أو السيطرة عليها وعلى أسواقها إلى التمكن من صناعة المعرفة، وتوظيف العلم توظيفاً اجتماعياً واقتصادياً . ومن ثم كان لابد من النظر إلى الإدارة المدرسية والعمل على تطويرها في ضوء الفكر الإداري المعاصر؛ وذلك من خلال تحديد المتطلبات اللازمة لذلك التطوير في ضوء أحد المداخل الإدارية الحديثة ألا وهو مدخل إدارة المعرفة. ولذا هدف البحث الحالي إلى محاولة التوصل إلى سبل مواجهة المعوقات

التي قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي، واستخدم البحث المنهج الوصفي بهدف رصد المعوقات التي قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي؛ ومن ثم تحديد أبرز السبل لمواجهة تلك المعوقات، وكشفت النتائج عن وجود مجموعة من المعوقات تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي ومنها سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسي و قلة وعى العاملين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدخل إدارة المعرفة.

بشئة (2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام الحاسوب في الإدارة المدرسية وسبل تطويره من وجهة نظر الإداريين في المرحلة الثانوية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 67 إداري، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة، وتم التحقق من ثباتها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما تم معالجة البيانات باستخدام الرزم الإحصائية (spss) لتحليل النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى ان درجة استخدام الحاسوب في المهمات الإدارية المدرسية من وجهة نظر الإداريين بشكل عام كانت متوسطة. وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha 0.05 \geq$  بين متوسطات درجات استجابة الإداريين على استخدام الحاسوب في المهمات الإدارية المدرسية تعزى إلى متغيري الخبرة والتكوين. وفي ضوء تلك النتائج توصي الباحثة مجموعة من التوصيات نذكر منها ضرورة تطوير التكوين حول استخدام الحاسوب في الإدارة المدرسية لدى الإداريين وتعزيز مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى العاملين وذلك بتحقيق أهدافهم الشخصية، من خلال عملهم، وزيادة فرص تحقيق ما يصبون إليه بخلق الفرص المتكافئة بينهم. إضافة إلى إنشاء موقع الكتروني خاص بالمدرسة للتواصل بين كل أطراف العملية التعليمية، الإدارة، أولياء الأمور، المدرسين، الطلاب في أي وقت ومن أي مكان.

الجديلي (2014) هدفت الدراسة التعرف إلى مدى استفادة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من توصيات الرسائل العلمية في مجال الإدارة المدرسية وسبل تطويرها، ومعرفة أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة وعدد زيارات المكتبة وعدد الرسائل التي تم الاطلاع عليها في مجال الإدارة المدرسية على درجة استفادة المديرين من الرسائل العلمية في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة البالغ عددهم (200) مديراً ومديرة من أصل (235) مديراً ومديرة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت أدوات الدراسة من أداتين الأولى استبانة من إعداد الباحث والثانية المقابلة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة استفادة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من توصيات الرسائل العلمية في مجال الإدارة المدرسية كانت متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة استفادتهم من توصيات الرسائل

العلمية في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في المجال الأول الاستفادة من توصيات الرسائل العلمية بما يخص المدير مهنيًا، لصالح الذكور. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة استفادتهم من توصيات الرسائل العلمية في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) في المجال السادس لصالح حملة شهادة البكالوريوس. وأيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة استفادتهم من توصيات الرسائل العلمية في مجال الإدارة المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) في المجالات الأولى والثالث والسادس لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات) ، ولسنوات الخدمة (من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بفتح قنوات اتصال بين الجامعات والمراكز البحثية فيها من جهة، والمدارس من جهة أخرى. كما أوصت مركز التطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة التواصل الفعال مع الجامعات ومراكزها البحثية ليطلع على كل جديد.

#### وأهم ما استفادت منه الباحث من هذه الدراسات ما يلي:

- فهم عمق مشكلة الدراسة.
- المساعدة في اختيار وسائل جمع بياناته.
- اختيار عينة الدراسة.
- تحديد المنهج المستخدم.
- انتقاء أفضل الأساليب للمعالجة الإحصائية للوصول إلى النتائج المرجوة.
- عرض ومناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات التي تم عرضها تبين أن جميعها تناول موضوع الإدارة المدرسية وسبل تطورها وهذا يشير إلى أن هناك اهتمام كبير في هذا الموضوع، حيث تراوحت هذه الدراسات ما بين عام 2014-2021 وهذا يؤكد على أن الإدارة المدرسية وسبل تطورها من الموضوعات المهمة والتي اهتم بها الباحثون على مر العصور، واستفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في وضع تصور حول إجراءات البحث وكذلك المنهج المستخدم وطبيعة اختبار العينة والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها، كما وتميزت

الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع الدراسة من وجهة نظر مدراء المدارس بالتزامن مع تطبيق التعليم الإلكتروني والتعليم المدمج وهي البوابة للانتقال إلى المدارس الافتراضية في المستقبل.

### منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس في مدارس تربية وتعليم قصبة مأدبا، وتم اختيارهم منهم عينة عشوائية بحجم (30) مدير حيث تم توزيع عليهم استبانة استرد منها (23) استبانة صالحة للتحليل، وفيما يأتي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

العدد	فئات المتغير	
13	ذكر	الجنس
10	أنثى	
23	المجموع	
2	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
18	3-6 سنوات	
3	أكثر من 6 سنوات	
23	المجموع	

### أداة الدراسة

استخدم الباحث أداة الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة وتضمنت المعلومات الديمغرافية إضافة إلى فقرات الاستبيان حيث تكونت من (17) فقرة. وقد تكون سلم الاستجابة على الفقرات من (5) استجابات موزعة كما يلي:



أوافق بدرجة كبيرة جدا	خمس درجات
أوافق بدرجة كبيرة	أربع درجات
أوافق بدرجة متوسطة	ثلاثة درجات
أوافق بدرجة قليلة	درجتان
أوافق بدرجة قليلة جدا	درجة

أما بالنسبة لنموذج تصحيح الإجابات فقد تم احتساب الحد الأعلى للدرجات والحد الأدنى للفقرات مقسوما على ثلاث، حيث كانت الدرجات كما يلي:

درجة منخفضة: 1- 2.33

درجة متوسطة: 2.34-3.67

درجة مرتفعة: 3.68- 5

تكون على النحو التالي الحد الأعلى وهو 5- الحد الأدنى وهو  $1 = 4 \div 3 = 1.33$ .

### صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرض محتوياتها على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في مجال التدريس بدرجة أستاذ والعاملين في الجامعات الأردنية هذا وقد تم اعتماد العبارات التي أجمع عليها 70% فأكثر من المحكمين كمحك لاعتماد فقرات أداة الدراسة من حيث سلامة اللغة، والصياغة، والوضوح في المعاني وقد تم إجراء التعديلات بالحذف، الإضافة والتغيير.

### ثبات الأداة

تم استخراج معامل الثبات حيث قامت الباحثة باستخدام معادلة الفا كرونباخ فقد بلغ معامل الثبات (0.82) هذا وقد أشارت الدراسات كدراسة (Miller, 1998) إلى أن معامل الارتباط الذي يتجاوز 60% يعتبر معامل ثبات عالي. وبناءً على ذلك تعتبر هذه القيم التي تم التوصل إليها لمعاملات الثبات مناسبة وتفي بتحقيق أغراض الدراسة.

## نتائج الدراسة

**أولاً: للإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس** ما سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قسبة مآدبا؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لكل فقرة من فقرات الأداة ، والجدول رقم (2) يوضح ذلك

### الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
متوسطة	1.01	2.81	أرى ان القوانين واللوائح التعليمية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم واضحة ومرنة وتمنح الإدارة المدرسية مساحة كافية لاتخاذ القرارات المناسبة.	7
متوسطة	1.19	2.81	احتاج لبرامج تدريبية تنمي لدي الفكر الإداري وذلك لمواكبة التغيرات والتطورات المهمة في المعرفة الإنسانية بما فيها المدرسة الافتراضية.	5
متوسطة	1.12	2.80	ضرورة تحسين ظروف العاملين في الإدارة المدرسية وإتاحة التدريب على المهارات اللازمة لهم ورفع مستوى وضمان ملائمة البرامج لاحتياجاتهم.	4
متوسطة	1.19	2.80	لدي الخبرة الكافية وامتلك المهارات والاستراتيجيات التي تمكني من نقل مدرستي الى العالم الافتراضي بكل سهولة ويسر.	11
متوسطة	1.05	2.80	افتقار مدرستي لأقل المتطلبات التقنية لتطبيق التعليم المدمج يحول دون التحاقها بالركب نحو المدارس الافتراضية.	15
متوسطة	1.02	2.76	أرى ان تنظيم وإعداد برامج عملية لتطوير مديري المدارس و إعطاء هذا الجانب الاهتمام الكافي واللازم هو احد سبل تطوير الإدارة المدرسية.	1

متوسطة	1.09	2.73	أرى انه من الضروري وضع خطط مبنية على أسس علمية تهدف إلى تنمية مهارات مديري المدارس ضمن برنامج متكامل وواضح المعالم يهدف إلى التطوير المخطط.	2
متوسطة	1.14	2.72	تحتاج أساليب الإدارة المدرسية لمواكبة التطوير العالمي وتفعيل مشاركتها في علاج المشكلات والتغيرات التي تؤثر على البيئة المدرسية, بما يساعدها على التكيف مع تلك التغيرات بأسلوب يحمل بين جنباته المرونة والاستمرارية.	6
متوسطة	1.15	2.69	احتاج الى برنامج محوسب يستطيع من خلاله إدارة كافة الجوانب في المدرسة الطلبة والمعلمين والبناء.	14
متوسطة	1.07	2.68	لدى المدرسة فريق بحث علمي يدرس المشكلات التي تواجه المدرسة بطريقة علمية ليتسنى لي اتخاذ القرار المناسب.	10
متوسطة	1.17	2.68	ان الاطلاع على النماذج العالمية للمدارس الافتراضية وكيف انتقلت من المدارس التقليدية الى افتراضية من خلال المشاركة في المؤتمرات الدولية المتعلقة بالإدارة المدرسية والمدارس الافتراضية سيساعدني في تطوير مدرستي.	13
متوسطة	1.07	2.67	ضرورة الإشارة في الأنظمة واللوائح إلى معايير محددة لتنمية كفايات مديري المدارس ومواد أخرى تتيح له حضور لبعض الدورات وتيسير المشاركة في المؤتمرات الدولية المتعلقة بالإدارة.	3
متوسطة	1.10	2.65	توفر الوزارة الاستقرار في الوظيفة لمدير المدرسة لذلك أستطيع ان ارسم خططا طويلة المدى لإصلاح مدرستي والتأكد من النتائج نفسي.	8
متوسطة	1.06	2.65	البنية التحتية التقنية للمدرسة مجهزة على اكمل وجه مما يساعدني كمدير في تحقيق الأهداف التعليمية في شتى الظروف.	9
متوسطة	1.18	2.63	تتقضي الخبرات المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة واحتاج الى مواكبة هذه الخبرات من خلال التدريب.	12
متوسطة	1.17	2.62	ادرك جيداً حاجة المدرسة لإدارة ناجحة ومواكبة للتغيرات السريعة التي تطرأ على العملية التربوية التعليمية وارى ان السير في طريق المدرسة الافتراضية هو الحل الأمثل لضمان استمرارية التعليم.	17
متوسطة	1.01	2.62	لا أومن بنجاح المدارس الافتراضية لذلك لاهتم لتطبيق مدرستي نظام التعليم المدمج كمرحلة من مراحل الانتقال الى المدرسة الافتراضية.	16
متوسطة	1.10	2.66	متوسط الدرجة الكلية لأداة الدراسة	

يبين الجدول (2) أن متوسط الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.10)، كما جاءت جميع فقرات أداة الدراسة بدرجة متوسطة، وكانت الفقرة التي تشير الى " أرى ان القوانين واللوائح التعليمية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم واضحة ومرنة وتمنح الإدارة المدرسية مساحة كافية لاتخاذ القرارات المناسبة " الأعلى متوسطاً بين الفقرات، تلتها وتساوت معها بالمتوسط الحسابي الفقرة التي تشير الى " احتاج لبرامج تدريبية تنمي لدي الفكر الإداري وذلك لمواكبة التغيرات والتطورات المهمة في المعرفة الإنسانية بما فيها المدرسة الافتراضية" حيث أشادت إجابات المدراء الى ان القوانين التي تمنح الوزارة تمنح المدير مساحة كافية لاتخاذ القرارات المناسبة على مستوى مدرسته ويعزى ذلك لوجود لائحة مهام واضحة في وزارة التربية والتعليم في الأردن تحدد للمدير المهام الوكيلة اليه وصلاحياته في تحقيق هذه المهام بذات الوقت اجتمع المدراء على حاجتهم الى برامج تدريبية لتنمية الفكر الإداري لمواكبة التغيرات التي طرأت على التعليم في ظل مواكبة التكنولوجيا ويعزى ذلك لانشغال الوزارة بتدريب وتأهيل المعلم للعمل على المنصات الإلكترونية دوناً ادراك أهمية تنمية الفكر الإداري وأثاره الملموسة على كل من المعلم والعملية التعليمية في المدرسة. أما اقل الفقرات متوسطاً فهي الفقرة التي تنص على " ادرك جيداً حاجة المدرسة لإدارة ناجحة ومواكبة للتغيرات السريعة التي تطرأ على العملية التربوية التعليمية وارى ان السير في طريق المدرسة الافتراضية هو الحل الأمثل لضمان استمرارية التعليم " تلتها وتساوت معها في المتوسط الحسابي الفقرة التي تشير الى " لا أو من بنجاح المدارس الافتراضية لذلك لاهتم لتطبيق مدرستي نظام التعليم المدمج كمرحلة من مراحل الانتقال الى المدرسة الافتراضية" حيث لم يرى مدراء المدارس ان المدرسة الافتراضية هي الحل الأمثل لاستمرارية التعليم وان المدارس الافتراضية ليس من السهل نجاحها في بيئة مدارسهم إذ ان البيئة المدرسية والبنية التحتية للمدارس بحاجة الى إعادة تأهيل وفق خطط مدروسة قبل خوض هذه التجربة وان المدرسة الافتراضية مفهوم جديد ليس من السهل ان يدركه اطراف العملية التعليمية في البيئة المدرسية وليس من السهل تطبيقه.

### **ثانياً: للإجابة على تساؤل الدراسة الأول هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)**

$\alpha =$  بين متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مادبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية تبعاً لمتغير الجنس؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة توظيف معلمي العلوم للمرحلة الأساسية للتعليم المدمج في الأردن في ظل جائحة كورونا تبعاً لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى) الجدول (3) يبين ذلك

### الجدول (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس			
إناث		ذكور	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1.01	2.68	1.01	3.45

يبين الجدول (3) وجود فروقاً ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مادبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية تبعاً لمتغير الجنس ولتحقق من فرضية الدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مادبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية تبعاً لمتغير الجنس وأيضاً لبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي (2-way- ANOVA) والجدول (4) يبين ذلك.

### الجدول (4)

تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق في متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مادبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية تبعاً لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	0.003	1	0.007	0.163	0.568
الخطأ	4.325	62	0.034		
المجموع	657.368	71			
المجموع المصحح	6.325	70			

يتبين من جدول (4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مادبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة ف (0.163) وبمستوى دلالي بلغ (0.568) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). ويعزى ذلك إلى أن كافة مدراء المدارس من كلا

الجنسين الذكور والإناث يتطلعون الى سبل تطوير الإدارة المدرسية لتتمكن من مواكبة التغيرات السريعة التي حدثت في التعليم في الآونة الأخيرة جراء جائحة كوفيد-19 وان ما يملي عليهم ذلك إنما هو نابع من الشعور بالمسؤولية الإدارية لدى المدراء بغض النظر عن جنسهم.

**ثالثاً: للإجابة على تساؤل الدراسة الثاني** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha$  بين متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مآدبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية لمتغير سنوات الخبرة؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مآدبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية لمتغير سنوات الخبرة والجدول (5) يبين ذلك:

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة ( أقل من 3 سنوات / 3-6 سنوات / أكثر من 6 سنوات )

سنوات الخبرة					
أقل من 3 سنوات		3-6 سنوات		أكثر من 6 سنوات	
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
3.44	1.40	3.54	1.29	3.84	1.01

يبين الجدول (5) فروقاً ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مآدبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية لمتغير سنوات الخبرة، ولتحقق من فرضية الدراسة الثانية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مآدبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية لمتغير سنوات الخبرة إضافة الى بيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي (2-way- ANOVA) والجدول (6) يبين النتائج.

## الجدول (6)

تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل سنوات الخبرة ( أقل من 3 سنوات / 3-6 سنوات / أكثر من 6 سنوات)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أقل من 3 سنوات	.031	1	.031	.600	.441
من 3-6 سنوات	.042	2	.042	.815	.447
أكثر من 6 سنوات	.024	2	.004	.241	.004
الخطأ	3.254	56	.053		
المجموع	236.325	76			
المجموع المصحح	4.215	75			

يتبين من جدول (6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في لمتوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مأدبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية لمتغير سنوات الخبرة أقل من ثلاث سنوات ، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (.441) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما يبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في لمتوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مأدبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية لمتغير سنوات الخبرة من 3-6 سنوات ، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (.447) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في لمتوسطات استجابات مدراء المدارس في مديرية تربية وتعليم قصبة مأدبا نحو سبل تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات العالمية نحو المدرسة الافتراضية لمتغير سنوات الخبرة أكثر من 6 سنوات، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (.004) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ويعزي الباحث هذه النتائج الى انه كلما زادت خبرة المدير في العمل الإداري أصبح أكثر قدرة على تحديد سبل تطوير العمل الإداري وأكثر قدرة على معالجة المشكلات التي يمر بها العمل الإداري من خلال خبراته السابقة في مواقف مشابهة إضافة الى ان سنوات الخبرة تجعل من المدير المدرسي أقدر على تحديد احتياجاته من التدريبات اللازمة لتطوير الإدارة المدرسية.

## التوصيات

- إعداد برامج تدريبية تنمي الفكر الإداري لدى مدراء المدارس وتمكنهم من مواكبة التغيرات والتطورات المهمة في المعرفة الإنسانية بما فيها المدرسة الافتراضية
- ضرورة تحسين ظروف العاملين في الإدارة المدرسية وإتاحة التدريب على المهارات اللازمة لهم ورفع مستوى وضمان ملائمة البرامج لاحتياجاتهم.
- إعادة النظر في البنية التحتية للمدارس وتزويدها بالمتطلبات التقنية لتطبيق التعليم المدمج والالتحاق بالركب نحو المدارس الافتراضية.
- توفير نظام محوسب يتمكن المدير من خلاله من إدارة كافة الجوانب في المدرسة الطلبة والمعلمين والبناء.
- السماح بتشكيل أفرقت البحث العلمي داخل المدرسة من المعلمين من حملة شهادة الماجستير وذو الخبرة في أسس كتابة البحث العلمي لدراسة المشكلات التي تواجه المدرسة بطريقة علمية ليتسنى للإدارة اتخاذ القرارات المناسبة.
- إشراك مدراء المدارس وبصورة دورية في المؤتمرات الدولية المتعلقة بالإدارة المدرسية والمدارس الافتراضية مما يمكنه من الاطلاع على النماذج العالمية للمدارس الافتراضية.
- ضرورة الإشارة في الأنظمة واللوائح إلى معايير محددة لتنمية كفايات مديري المدارس ومواد أخرى تتيح له حضور لبعض الدورات وتيسير المشاركة في المؤتمرات الدولية المتعلقة بالإدارة.
- توفير الوزارة الاستقرار في الوظيفة لمدراء المدارس لكي يستطيعوا رسم وتنفيذ خطط طويلة المدى.
- إجراء مزيد من الدراسات تتناول مجتمع دراسي آخر ومتغيرات لم تشتمل عليها الدراسة الحالية.



## المصادر والمراجع

- حبيب & ايمان شحدة. (2015). فاعلية إدارة المدارس الحكومية المهنية الثانوية بمحافظات غزة وسبل تطويرها.
- بن الصم, & بشتة. (2018). درجة استخدام الحاسوب في الإدارة المدرسية و سبل تطويرها من وجهة نظر الإداريين في المرحلة الثانوية (Doctoral dissertation).
- معيوف، ياسر حسن عبدالله. (2005). رؤية من الميدان واقع مجلس الإدارة المدرسي وسبل تطويره.
- مصطفى محمد عبد الفتاح سرحان, ح. ا., حسام الدين, صلاح المهدي, مجدى, عطوة مجاهد, & محمد. (2021). معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة فى تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسى وسُبل التغلب عليها. مجلة تطوير الأداء الجامعى, 15(1), 289-311.
- الجاري. (2018). درجة دمج التكنولوجيا في الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة عمان وسبل تطويرها. مجلة العلوم التربوية و النفسية, 2(26), 1-16.
- مريد فضل محمود الجديلي. (2014). مدى استفادة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية من توصيات الرسائل العلمية في مجال الإدارة المدرسية وسبل تطويرها. (Doctoral dissertation, Batch2)
- مهنا & عبد الوهاب محمود عبد الوهاب. (2009). درجة توظيف الحاسوب في الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة وسبل تطويرها.
- هبال, & نوري عبدالله. (2020). الإدارة المدرسية وسبل تطويرها في ضوء الاتجاهات الحديثة والمعاصرة.